



CONFIDENCIAL  
PARA USO INTERNO

***RE-396***

***Propuesta de Programa de Trabajo y  
Presupuesto de la  
Oficina de Evaluación y Supervisión  
para 2012-2013***

---

***Oficina de Evaluación y Supervisión,  
OVE***

Banco Interamericano de Desarrollo  
Washington, D.C.  
Octubre de 2011

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información y, por lo tanto, no se puede divulgar fuera del Banco.



## ÍNDICE

### **PROPUESTA DE PROGRAMA DE TRABAJO Y PRESUPUESTO DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN PARA 2012-2013**

A.	Contexto .....	1
B.	Fines estratégicos a futuro.....	2
C.	Trabajo realizado en 2011.....	3
D.	Variedad de productos y programa de trabajo para 2012-2013 .....	4
E.	Dotación de personal y presupuesto .....	12
F.	Conclusión.....	14

## **PROPUESTA DE PROGRAMA DE TRABAJO Y PRESUPUESTO DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN PARA 2012-2013**

1.1 Desde su creación en 2000, la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del BID ha elaborado un plan de trabajo anual que presenta las evaluaciones planeadas para el año siguiente y una lista indicativa de evaluaciones que se completarán durante el año subsiguiente. El documento de este año se presenta en una época de cambios considerables para OVE y refleja los resultados de extensas consultas efectuadas tanto con el Directorio como con la Administración sobre la función y las actividades de OVE.

### **A. Contexto**

1.2 Sucesos recientes dentro de OVE y en el entorno más amplio han resaltado la necesidad de modificar de modo significativo la función y el funcionamiento de la Oficina. OVE fue creada en 2000 como oficina independiente que rinde cuentas al Directorio Ejecutivo; su cometido, su dotación de personal y la variedad de sus productos han evolucionado a lo largo del último decenio como respuesta a los acontecimientos sucedidos tanto dentro del BID como en el sector amplio de la evaluación. A mediados de 2011, quien había sido su Director desde 2000 se jubiló y se nombró a una nueva Directora. Como preparación para la transición de la gestión, el Directorio estableció un Panel Independiente de Revisión y nombró a tres expertos externos para que llevaran a cabo un estudio completo del sistema de evaluación del BID. El informe del Panel Independiente, que fue presentado al Comité de Políticas y Evaluación en junio de 2011, contiene un diagnóstico de las virtudes y deficiencias del actual sistema y plantea una serie de recomendaciones de acción para OVE, la Administración, y el Directorio encaminadas a fortalecer el sistema de evaluación. Las recomendaciones para OVE, y el plan de acción propuesto por OVE para responder a ellas, se adjuntan como Anexo 1. La estrategia, el programa de trabajo y el presupuesto que se presentan a continuación reflejan las conclusiones del informe del Panel Independiente.

1.3 A la vez que se finalizaba y se debatía el informe del Panel Independiente de Revisión, el Comité de Políticas y Evaluación preparó nuevos términos de referencia para la Directora de OVE, los que fueron aprobados por el Directorio el 13 de julio de 2011. Este programa de trabajo también incluye las responsabilidades de la Directora que figuran en dicho documento.

1.4 Además de las conclusiones específicas del Panel Independiente de Revisión y de los nuevos términos de referencia para la Directora de OVE, el presente documento refleja también otros cambios más generales ocurridos en el BID, en sus países clientes y en la comunidad internacional. En los últimos años ha aumentado en todo el mundo el énfasis en los resultados y en la necesidad de aprender qué es lo que da buenos resultados en los programas de desarrollo. Desde su realineación en 2007, el BID ha venido fortaleciendo el diseño de los marcos de resultados y los métodos para la medición de los resultados en sus proyectos y programas de país. Las prioridades de la Administración para 2012 incluyen una mejor ejecución de los programas, la atención a los resultados y la eficiencia. El Noveno Aumento General

de Recursos del BID aprobado en 2010 subraya la importancia de esta atención a los resultados y contiene instrucciones específicas para la Administración y OVE de promover estos esfuerzos y dar seguimiento a sus avances. Además, los gobiernos y los ciudadanos de América Latina y el Caribe atribuyen cada vez más importancia a los resultados y a la necesidad de fortalecer sus sistemas de seguimiento y evaluación, y varios países latinoamericanos están encabezando los esfuerzos que se realizan para formular mandatos y poner en práctica sistemas de evaluación rigurosa de los programas de desarrollo. La propuesta de estrategia y programa de trabajo de OVE refleja la prioridad inmediata de fortalecer más la “arquitectura” de resultados del BID, así como la demanda de los países clientes de apoyo para fortalecer su capacidad de evaluación.

## **B. Fines estratégicos a futuro**

- 1.5 El mandato de OVE, como órgano independiente de supervisión que rinde cuentas al Directorio, pone énfasis tanto en la responsabilidad como en el aprendizaje. Es esencial que estas dos funciones generales se desempeñen correctamente para que OVE cumpla satisfactoriamente su mandato. El equilibrio de estas responsabilidades y la búsqueda de sinergias entre ellas son fundamentales para la eficacia del trabajo de OVE.
- 1.6 En los últimos cuatro meses, OVE ha emprendido un riguroso proceso interno y externo de consulta y revisión para formular su visión estratégica y su propuesta de programa de trabajo y presupuesto para 2012-2013. La estrategia de OVE se basa en dos objetivos prácticos generales: la calidad y la utilidad. La calidad es una condición esencial de la credibilidad en la evaluación. OVE se esfuerza por lograr que sus evaluaciones sean objetivas y basadas en pruebas y que se lleven a cabo con metodologías de evaluación apropiadas y rigurosas, y de una manera eficaz y eficiente en términos de costos.
- 1.7 La eficacia de OVE depende de la combinación de la calidad y la utilidad. Múltiples factores determinan si una evaluación es útil para el cliente y para las partes interesadas, ya sean el Directorio, la Administración o los países miembros. La selección de temas debe reflejar las brechas de conocimiento que haya en ámbitos importantes, y la variedad de productos debe ser flexible y responder a las necesidades de las partes interesadas. El cronograma de las evaluaciones debe estar bien coordinado con los procesos de toma de decisiones. Las conclusiones y las recomendaciones de las evaluaciones deben ser claras, concisas y adecuadas para el tema de que se trate y el público al que se dirigen. Por último, la participación de los clientes en el proceso de evaluación y la intensidad de las actividades de difusión y extensión son críticos para el aprendizaje y por ende para la utilidad.
- 1.8 OVE tiene muchas virtudes que puede aprovechar para lograr estos fines. Mantiene una relación estrecha con el Directorio y cuenta con un mandato claro que acentúa tanto la rendición de cuentas como el aprendizaje, como ya se dijo. Orgánicamente es independiente de la Administración, pero tiene acceso pleno a la información y amplias oportunidades de contacto con ésta y con el personal según lo requiera para llevar a cabo sus evaluaciones y divulgarlas. Dispone de un cuadro de personal bien calificado, posibilidades de aprovechar el acervo creciente de recursos humanos en

América Latina y el Caribe y un programa bien establecido de becas de investigación que atrae a jóvenes talentos a OVE por períodos de dos años. Aunque es necesario hacer más para fortalecer las relaciones, reforzar la dotación de personal y aumentar la utilidad de OVE para el Directorio, para el BID y para los países miembros, OVE tiene una excelente base de partida.

### **C. Trabajo realizado en 2011**

- 1.9 En la primera columna del Cuadro 1 se aprecia el trabajo de evaluación que OVE ha completado en 2011 o que está en vías de completar hacia el final del año. Aunque éste ha sido un año de transición, se completará una cantidad significativa de trabajo, que incluye nueve evaluaciones de programas de país; validaciones anuales de las autoevaluaciones de proyectos de la CII, del FOMIN y de la Facilidad Unimonetaria (las primeras dos financiadas independientemente por la CII y el FOMIN); cuatro evaluaciones de impacto (sobre tecnologías de la información y la comunicación para la educación en Barbados, suministro privado de agua en Haití, un programa de transferencias condicionales de efectivo en Panamá y un programa de desarrollo de proveedores en Chile); una nota sectorial sobre gestión de cuencas hidrográficas; y cuatro evaluaciones institucionales (gestión de riesgos en préstamos sin garantía soberana, el programa de conocimiento y aprendizaje del Banco para el personal del BID, préstamos sin garantía soberana para entidades subnacionales y la labor que realiza el Banco con los pueblos indígenas). Se está trabajando en varios productos importantes para 2012, como una evaluación de la Iniciativa de Oportunidades para la Mayoría (OMJ) y la segunda evaluación exhaustiva del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), financiada por el FOMIN.
- 1.10 Se han reconsiderado o pospuesto varias evaluaciones propuestas en el programa de trabajo del año pasado como resultado de nuevos sucesos en el BID y de los cambios gerenciales en OVE. Se postergó una revisión propuesta de las salvaguardias en vista de la carga de trabajo del Grupo Asesor Independiente sobre Sostenibilidad, y se prevé la reconsideración de este tema en la evaluación del Noveno Aumento General de Recursos en 2012-2013. Se planea incluir la evaluación propuesta de la SECCI en una evaluación temática más general del cambio climático que se propone para 2013. La evaluación de bienes públicos regionales se amplió para cubrir los programas regionales del BID en forma más general, cuya terminación se prevé para 2012. La evaluación de préstamos en función del desempeño no se completó en 2011 y no se ha incluido en el programa de trabajo a futuro, dado que no parece tener alta prioridad en comparación con otras exigencias para OVE en vista del bajo nivel de uso de los préstamos en función del desempeño. No es probable que sea viable realizar la segunda fase de la evaluación del FOE como estaba originalmente concebida debido a la falta de datos existente actualmente en el BID, pero OVE elaborará una nota que se presentará a principios de 2012, en la que se resumirán las conclusiones a las que se haya llegado. Por último, la OCDE efectuó una evaluación del PRODEV en 2011, por lo que se ha desistido de la evaluación que se había propuesto al respecto en el programa de trabajo para 2012.

## **D. Variedad de productos y programa de trabajo para 2012-2013**

- 1.11 El programa de trabajo propuesto para 2012-2013 ha sido diseñado para hacer más estricta la rendición de cuentas e intensificar el aprendizaje en el BID, tomando en cuenta el contexto particular en que opera el Banco y el estado actual de la función de evaluación en el BID. El programa (Cuadro 1) se agrupa en seis categorías amplias de productos y actividades, a saber: evaluación de proyectos, evaluación de programas de país, evaluaciones sectoriales y temáticas, evaluaciones institucionales, extensión y difusión y desarrollo de la capacidad de evaluación. Tres de estas seis categorías (las evaluaciones sectoriales y temáticas, la promoción y difusión y el desarrollo de la capacidad de evaluación) son esencialmente ámbitos nuevos para OVE, y el sentido del programa de trabajo para evaluación de proyectos también está cambiando bastante para el futuro.
- 1.12 **Evaluación de proyectos:** No es posible apreciar un panorama preciso de los resultados del BID si no se conoce bien el desempeño de los proyectos que apoya, lo que comporta su pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. La evaluación rigurosa de los proyectos apuntalan todas las demás actividades de evaluación, ya sean de país, sectoriales, temáticas o institucionales, como se puede ver en el Gráfico 1.

**Gráfico 1: La pirámide de la evaluación**  
**Una buena combinación de productos de evaluación se basa en una sólida arquitectura de evaluación de proyectos**



- 1.13 Sin embargo, hasta ahora esto no se ha entendido claramente, porque la arquitectura del sistema que usa el BID para la evaluación de proyectos (que incluye tanto las autoevaluaciones como las evaluaciones independientes) no se ha diseñado ni aplicado correctamente para este fin. El BID, a través de la labor tanto de la Administración como de OVE, ha dado grandes pasos en la mejora de este sistema

en los últimos años poniendo énfasis en la evaluabilidad, el diseño y la adopción de la matriz de efectividad en el desarrollo y la incorporación cada vez mayor de evaluaciones de impacto en los proyectos. Actualmente se están adoptando otras acciones para mejorar en el futuro el seguimiento de los proyectos y fortalecer sus informes de terminación.

- 1.14 El programa de trabajo de OVE prevé un incremento significativo de los recursos que se dedicarán a las evaluaciones de los proyectos procurando apoyar el sistema global de evaluación de proyectos del BID. En primer lugar, OVE planea adoptar un nuevo sistema de **validación de evaluabilidad** en forma constante (es decir, las calificaciones en la matriz de efectividad en el desarrollo) de una muestra de proyectos nuevos. A principios de 2012 se presentará un primer informe sobre este punto. En segundo lugar, OVE planea trabajar con la Administración para ayudar a **rediseñar el Informe de Terminación del Proyecto** y posteriormente adoptar un nuevo sistema permanente de **validación de los informes de terminación** para una muestra de proyectos terminados. El tamaño y la composición de las muestras que se validarán serán seleccionados de tal manera que se asegure que éstas sean representativas y viables. En tercer lugar, OVE seguirá produciendo **validaciones de los informes ampliados de supervisión de proyectos** para operaciones de la CII, el FOMIN y la Facilidad Unimonetaria para el sector privado, como lo ha hecho en el pasado.

**Cuadro 1: Plan del Trabajo y productos previstos de OVE para 2011-2013**

2011	2012	2013
<b>Evaluaciones de proyectos</b>		
	Revisiones de la evaluabilidad de los proyectos	Revisiones de la evaluabilidad de los proyectos
Validaciones de informe ampliado de supervisión del proyecto para la Facilidad Unimonetaria, el FOMIN y la CII	Validaciones de informe ampliado de supervisión del proyecto para la Facilidad Unimonetaria, el FOMIN y la CII	Validaciones de informe ampliado de supervisión del proyecto para la Facilidad Unimonetaria, el FOMIN y la CII
Apoyo para el rediseño del informe de terminación del proyecto	Validaciones de informe de terminación del proyecto e informe ampliado de supervisión del proyecto	Validaciones de informe de terminación del proyecto e informe ampliado de terminación del proyecto
Evaluaciones de impacto (tecnología informática para la educación en Barbados, suministro privado de agua en Haití, transferencias condicionales de efectivo en Panamá y programa de desarrollo de proveedores en Chile)	Evaluaciones detalladas de proyectos (20-25 proyectos)	Evaluaciones detalladas de proyectos (20-25 proyectos)
<b>Evaluaciones sectoriales y temáticas</b>		
Nota sobre gestión de cuencas hidrográficas	Educación	Cambio climático
	Dinámica del ingreso y clase media	Agricultura y agroindustria
		Delincuencia y violencia
<b>Evaluación de los programas de país</b>		
Haití	Guatemala	Barbados
Bolivia	Nicaragua	República Dominicana
Honduras	Guyana	Paraguay



2011	2012	2013
Brasil	México	(Otros por determinarse)
Colombia	Belice	
Suriname		
Ecuador		
Uruguay		
Perú		
Evaluaciones institucionales		
Política sobre pueblos indígenas	Programas regionales	Evaluación del Noveno Aumento General de Recursos
KNL	OMJ	Realineación
Gestión de riesgos en préstamos sin garantía soberana	Evaluación del FOMIN II	
Préstamos subnacionales sin garantía soberana	FOE Parte 2 (nota)	
Promoción y difusión		
	Desarrollo del sitio virtual	Manejo del sitio virtual
	Estrategia y eventos de promoción	Eventos de extensión
Publicaciones	Publicaciones	Publicaciones
Desarrollo de la capacidad de evaluación		
	Iniciativa CLEAR	Iniciativa CLEAR
	Red de Evaluación de Impacto	Red de Evaluación de Impacto
Capacitación de clientes (Perú)	Capacitación de clientes y alianzas	Capacitación de clientes y alianzas

1.15 Estos procesos de validación por la oficina independiente de evaluación son comunes en otros bancos multilaterales de desarrollo y sirven como apoyo y respaldo del proceso de revisión interna de la Administración. También abordan la responsabilidad del Director, establecida en los términos de referencia recién aprobados, de supervisar el sistema de autoevaluación del Banco. Este sistema (particularmente en cuanto a los préstamos con garantía soberana) requerirá bastantes esfuerzos de diseño y aplicación. Es necesario armonizar los criterios (incluso los de puntaje) en todo el sistema, y la participación de OVE debe ser factible y eficiente, considerando los recursos de que dispone. Sin embargo, este paso es crítico para construir una arquitectura sólida de evaluación para la institución, como se subraya también en el Noveno Aumento General de Recursos (Recuadro 1).

### Recuadro 1: Actividades de evaluación dispuestas por el Noveno Aumento General de Recursos

El Plan del Trabajo 2011-2012 de OVE empezó a incorporar las instrucciones que le formularon los Gobernadores del Banco en el Noveno Aumento General de Recursos. Estas instrucciones también se reflejan en este plan de trabajo. En especial, las tres instrucciones específicas se refieren a:

- **Evaluabilidad:** Se prevé que OVE informe anualmente al Directorio Ejecutivo sobre la evaluabilidad de los proyectos. En el pasado, OVE optó por determinar la evaluabilidad de una cohorte completa de proyectos aprobados en años específicos. Esta tarea se cumplirá ahora cada año. La Administración ha estado informando sobre la evaluabilidad de los proyectos durante su aprobación, y OVE empezará a analizar una muestra de proyectos para validar los puntajes asignados por la Administración.
- **Validación de los resultados de los proyectos:** Siguiendo las instrucciones de los Gobernadores, OVE validará los resultados declarados de los proyectos terminados. Esta tarea ha formado parte del plan del trabajo de OVE en el pasado, pero en forma limitada. A futuro, OVE unirá fuerzas con la Administración para diseñar lineamientos para los nuevos informes de terminación del proyecto y creará un proceso de validación ágil y plenamente representativo.
- **Evaluación de las reformas:** OVE se ha comprometido a evaluar la aplicación de las reformas establecidas en la Declaración de Cancún, como se dispone en el Noveno Aumento General de Recursos (documento AB-2728). Actualmente se está elaborando un documento de parámetros en el que se describen los criterios y la metodología que se utilizarán para determinar si se han aplicado estas reformas en forma completa y eficaz. Se prevé que la evaluación final se remitirá a los Gobernadores a principios de 2013, antes de la revisión intermedia del Noveno Aumento General de Recursos.

- 1.16 Además de las validaciones de la evaluabilidad de los informes de terminación del proyecto y de los informes ampliados de supervisión del proyecto mediante estudios teóricos, OVE planea seguir efectuando *evaluaciones ex post detalladas* de ciertos proyectos, con lo que ampliará el programa de evaluaciones ex post que ha cumplido en los últimos años por mandato del documento OP-305<sup>1</sup>. En algunos casos, estas evaluaciones ex post utilizan métodos cuantitativos de evaluación del impacto, mientras que para otros tipos de proyectos pueden ser más adecuados los métodos cualitativos. La selección de los proyectos que reciban una revisión más detallada (incluso visitas al terreno) dependerá de la utilidad de los conocimientos que se puedan obtener, ya sea por la necesidad de cubrir importantes brechas de conocimiento en sectores concretos o de comprender por qué ciertos proyectos particulares (o sus componentes) tuvieron éxito o fracasaron. Cuando sea posible, las revisiones de varios proyectos semejantes se hará en conjunto, a fin de poder comparar las experiencias en distintas partes de la región y obtener así una perspectiva comparativa en sectores y aspectos temáticos clave. El presupuesto aquí propuesto prevé recursos para realizar de cuatro a seis estudios comparativos, que cubrirán entre 20 y 25 proyectos del BID. Entre los ámbitos probables de análisis comparativos de los proyectos en 2012 se cuentan el desarrollo rural (regularización de tierras), el desarrollo del sector privado (promoción de grupos de industrias), salud (salud maternoinfantil), seguridad ciudadana y energía y cambio climático. Algunas de las conclusiones de estas evaluaciones constituirán insumos para las

<sup>1</sup> El documento OP-305, aprobado por el Directorio en octubre de 2003, dispone que OVE debe evaluar al menos un 20% de los proyectos terminados.

- evaluaciones sectoriales y temáticas más amplias que se realicen en años posteriores.
- 1.17 **Evaluaciones de los programas de país:** Las evaluaciones de los programas de país han sido durante mucho tiempo uno de los principales productos de OVE. Una vez concluidas, estas evaluaciones se debaten en el Comité de Programación del Directorio antes de la terminación y el debate de las nuevas estrategias de país, método que representa una buena oportunidad para que OVE presente sus conclusiones y recomendaciones a los equipos de país y clientes del BID. En 2011 se produjo un número récord de nueve evaluaciones de programas de país, entre las que se contaron las de programas grandes e importantes del BID ejecutados en países como Brasil, Colombia y Haití. El programa propuesto incluye la preparación y presentación de *cinco evaluaciones de programas de país en 2012* (Guatemala, Nicaragua, Guyana, México y Belice) y *por lo menos tres en 2013* (Barbados, República Dominicana y Paraguay), en sintonía con el cronograma previsto para la preparación de las estrategias de país.
  - 1.18 OVE trabajará con ahínco para asegurar la calidad y la utilidad de las evaluaciones de los programas de país mediante la puntualidad en su entrega, la precisión de los análisis y el nivel correcto de especificidad en sus recomendaciones. La calidad de las evaluaciones de los programas de país depende en parte de la calidad de la información subyacente sobre los proyectos que sirve para evaluarlos. Los equipos evaluadores de los programas de país se han propuesto recopilar datos sobre el desempeño y los resultados de los proyectos durante la preparación de esas evaluaciones, pero esta es un quehacer difícil de lograr a profundidad dadas las limitaciones de presupuesto y tiempo. Es por ello que muy probablemente la calidad de las evaluaciones de programas de país mejore significativamente cuando el BID disponga de un buen sistema de evaluación de proyectos.
  - 1.19 **Evaluaciones sectoriales y temáticas.** Las evaluaciones del trabajo del BID en sectores o aspectos temáticos específicos pueden ser muy informativas y útiles, tanto para la rendición de cuentas como para el aprendizaje, y pueden contarse entre los productos más interesantes e ilustrativos de una oficina de evaluación. Sin embargo, OVE ha hecho muy pocas de estas evaluaciones en el último decenio. La única reciente versó sobre el transporte (documento RE-368, 2010). Al igual que ocurre con las evaluaciones de los programas de país, la alta calidad de las evaluaciones sectoriales y temáticas depende de la calidad de la información subyacente de las evaluaciones de proyectos, y será más sencillo emprender esta labor cuando se disponga de un sistema de evaluación de proyectos que sea maduro y plenamente operativo.
  - 1.20 Habiendo sopesado tanto los beneficios potencialmente valiosos como los costos significativos de las evaluaciones sectoriales y temáticas, OVE propone programar de dos a tres de estas evaluaciones por año a futuro, una de las cuales sería una publicación anual “modelo” de OVE. La Oficina ha realizado extensas consultas con los miembros del Directorio y de la Alta Administración del BID sobre los temas de mayor interés y beneficio, con cuatro criterios pertinentes: la necesidad de aprendizaje adicional, las posibles fechas para las estrategias sectoriales futuras, el nivel de actividad del BID y el potencial de participación del BID a futuro.

- 1.21 Los dos temas propuestos para 2012 son complementarios; uno se enfoca en un sector específico y el segundo en un tema amplio y transversal que afecta al BID. El tema sectorial es el de la **educación**, un ámbito importante y exigente que ha suscitado un elevado nivel de participación del BID durante muchos años, y que ha sido identificado como sector prioritario del Noveno Aumento General de Recursos. Un sector educativo robusto es de importancia crucial para lograr un crecimiento incluyente y el avance tecnológico en América Latina y el Caribe, respecto del cual muchos países afrontan situaciones serias en materia de calidad y administración. La evaluación analizará el papel del Banco, su variedad de herramientas e instrumentos, el diseño y los resultados de las operaciones recientes, la contribución del análisis y el diálogo de políticas del BID, así como los desafíos futuros que deberá afrontar el Banco. Posiblemente sea necesario orientar la evaluación hacia subsectores específicos, dada la magnitud del tema, y el documento de parámetros planteará las áreas de atención y las preguntas detalladas que se habrán de responder.
- 1.22 El tema emblemático más amplio propuesto para 2012 es **la dinámica del ingreso y las implicaciones del crecimiento de la clase media en América Latina y el Caribe**. A lo largo del último decenio, la desigualdad de los ingresos y la pobreza en la región se han venido reduciendo, y la clase media ha crecido rápidamente. No obstante, las tendencias regionales ocultan experiencias nacionales que varían ampliamente, pues algunos países han mejorado mucho más que otros, con un aumento consecuente de la heterogeneidad de la pobreza y de los perfiles de la clase media entre los distintos países. La meta de este informe será analizar los aspectos específicos de la dinámica del ingreso y las tendencias de la clase media en los países de la región, delimitar los nuevos desafíos normativos que enfrentan los clientes del Banco país por país y extraer sus ramificaciones para el Banco en lo que respecta a nuevos desafíos sectoriales, diseño de proyectos y combinación de instrumentos.
- 1.23 Para 2013 se proponen tres temas para estudios sectoriales y temáticos (en vista del número ligeramente menor de evaluaciones de programas de país que se programan para ese año): **medio ambiente y cambio climático**, que incluirá tanto la iniciativa SECCI como otros préstamos del BID fuertemente vinculados con las emisiones de carbono (incluidos la energía y el transporte), **agricultura y agroindustria** (vinculadas con la seguridad alimentaria) y **delincuencia y violencia** (que incluyen vínculos con la reforma institucional del sector público en lo que a gobernanza se refiere). Los tres temas han sido identificados por muchos Directores y miembros de la Administración del BID como desafíos clave para la región de América Latina y el Caribe en general y para el BID en especial, ámbitos en el que será valioso el aprendizaje adquirido por experiencia. OVE planea emprender evaluaciones comparativas de proyectos en 2012 para obtener insumos para estos estudios.
- 1.24 **Evaluaciones institucionales.** Esta categoría de actividades incluye todas las evaluaciones que se refieren a temas relacionados con la forma en que funciona el BID como institución. OVE ha venido realizando este tipo de trabajo durante mucho tiempo. Por ejemplo, recientemente evaluó el Nuevo Marco de

- Financiamiento del BID (documento RE-342-1, 2008) y el marco de gestión de riesgos para préstamos del sector privado (documento RE-303, 2005).
- 1.25 En el programa de trabajo propuesto para 2012 y 2013 se incluyen varias evaluaciones institucionales importantes. En 2012 se completarán tres evaluaciones institucionales: una segunda evaluación del **FOMIN**; una evaluación de la **Iniciativa de Oportunidades para la Mayoría** (OMJ); y una evaluación de la participación del BID en **programas regionales**, que incluye la iniciativa de bienes públicos regionales. El programa de trabajo para 2011 incluía originalmente una revisión sumaria de la iniciativa de bienes públicos regionales, pero OVE considera que se justifica un esfuerzo significativamente más ambicioso dado el interés y la importancia de este tema.
- 1.26 La evaluación de los **compromisos adquiridos por el BID en el contexto del Noveno Aumento General del Recursos** está programada para presentación a principios de 2013, y gran parte de las tareas se completarán en 2012. Se trata de una tarea extensa y compleja, que requerirá recursos significativos. Además, el programa de trabajo para 2013 incluye tentativamente una evaluación de temas selectivos derivados de la **realineación de 2007**, que incluyen la descentralización y la gestión matricial.
- 1.27 **Extensión y difusión.** Una de las principales conclusiones del Panel Independiente de Revisión es que la labor de OVE es encomiable en cuanto a la rendición de cuentas, pero ha mostrado deficiencias en la promoción del aprendizaje. Por consiguiente, la estrategia y el programa de trabajo propuestos incluyen un esfuerzo mayor de extensión y aprendizaje, tanto en la selección de la variedad de productos de OVE como en la manera en que se llevan a cabo y se divulgan las evaluaciones. Se ha creado un puesto permanente de “extensión de la evaluación” que está en proceso de cubrirse<sup>2</sup>. Se mejorará el **sitio virtual** de OVE para que haya un acceso sencillo a las evaluaciones de OVE, y se incluirán enlaces a otros sitios virtuales sobre evaluación, capacidad interactiva y espacios de diálogo y tal vez un blog sobre metodologías de evaluación y conclusiones. El formato de las **publicaciones** de OVE se revisará para evaluar su accesibilidad y facilidad de lectura; se prepararán resúmenes breves y sencillos de los informes importantes y se distribuirán para mejorar la facilidad de acceso. Se organizarán **eventos** para dar a conocer las conclusiones de OVE al personal del BID y a los clientes y socios externos. Se explorará la posibilidad de realizar **evaluaciones conjuntas** con las unidades de evaluación de otros bancos multilaterales de desarrollo o con grupos de evaluación en los países clientes. Por último, OVE considerará la posibilidad de reconocer los diseños de proyectos, autoevaluaciones y resultados de proyectos del BID que sean sobresalientes.
- 1.28 **Desarrollo de la capacidad de evaluación.** El sexto aspecto de actividad contenido en el programa de trabajo se refiere a una colaboración más estrecha con

---

<sup>2</sup> El informe del Panel Independiente de Revisión recomendó que OVE estableciera una unidad dedicada a extensión y aprendizaje, pero por el momento OVE está planeando dedicar los recursos de un puesto de tiempo completo para esas actividades para que complementen y apoyen las labores continuas del personal de evaluación en el departamento.

- los gobiernos clientes a través de evaluaciones conjuntas y desarrollo de la capacidad de evaluación. En el pasado, éste no ha sido un ámbito de actividades importantes de OVE, aunque se destaca en el Panel Independiente de Revisión, pero ha sido mencionado como prioridad por los Gobernadores del Banco<sup>3</sup> y es un ámbito de actividad importante en las oficinas de evaluación independiente de otros bancos multilaterales de desarrollo.
- 1.29 Como parte de sus actividades de fortalecimiento de capacidad y evaluación conjunta, OVE prevé afiliarse a la *Iniciativa “CLEAR” (Centers for Learning on Evaluation and Results)*, que es importante para establecer centros regionales de desarrollo de la capacidad de evaluación en Asia Oriental y del Sur, África francófona y anglófona y, más recientemente, América Latina. CLEAR dispone de financiamiento de numerosos bancos multilaterales de desarrollo, donantes bilaterales y fundaciones y es administrada por una Secretaría albergada en el Banco Mundial. El presupuesto que se propone para OVE prevé financiamiento para aproximadamente un año/persona (dividido entre 2 o 3 empleados que dediquen tiempo parcial como complemento de su trabajo de evaluación) y para gastos limitados de asesoría y viajes. OVE espera aprovechar otras fuentes de financiamiento disponibles para fortalecimiento institucional en América Latina y obtener recursos adicionales para el Centro CLEAR de América Latina y el Caribe.
- 1.30 Asimismo, la Oficina prevé trabajar con los países clientes directamente en ciertas evaluaciones de proyectos y suministrar ocasionalmente *servicios directos de fortalecimiento de capacidad* cuando se le solicite. Algunos ejemplos recientes de estos últimos incluyen un curso de evaluación de impacto de una semana que impartió personal de OVE, en julio de 2011, al Ministerio de Desarrollo Social de Perú y la conferencia sobre evaluación de impacto que OVE ayuda a organizar cada año bajo los auspicios de la Red de Evaluación de Impacto de América Latina. Estas actividades que dependen de la demanda son muy apreciadas por los clientes del BID y ayudan a mejorar la reputación del BID y de OVE en América Latina y el Caribe. OVE planea también *ayudar al personal del BID* ocasionalmente en asuntos relacionados con la recopilación de datos, el diseño de encuestas y la metodología de evaluación.
- 1.31 **Proceso de evaluación.** Para todos los productos anteriores, OVE propone definir un proceso claro y transparente, con un protocolo de revisión acordado con la Administración. Todas las evaluaciones importantes se iniciarán con un documento de parámetros, revisado por la Administración y enviado, tras su revisión, al Directorio (lo que hasta ahora no se ha hecho). El documento de parámetros describirá el contexto y presentará la lógica, las preguntas, la metodología (incluidas las visitas al terreno, en su caso), el personal encargado y el cronograma de la evaluación. Una vez completado el borrador de una evaluación, lo revisarán la Administración y los gobiernos clientes pertinentes de acuerdo con un protocolo

---

<sup>3</sup> En el informe del Octavo Aumento General de Recursos del Banco, los Gobernadores exhortaron al BID a fortalecer no solamente su propia capacidad de evaluación, sino también a promover y apoyar el fortalecimiento de capacidad en los países y facilitar la cooperación en actividades de evaluación con otros organismos de desarrollo (documento AB-1683, página 48, abril de 1994).

establecido. Tras su revisión, se enviará al Directorio para su consideración en el comité que corresponda, junto con una respuesta formal de la Administración. Después del debate en el respectivo Comité del Directorio, las evaluaciones se harán públicas de conformidad con la Política de Acceso a Información y se difundirán según sea conveniente. En 2012, OVE y SPD establecerán un sistema formal de *rastreo* para facilitar el seguimiento de las medidas que tome la Administración en respuesta a las recomendaciones de OVE.

#### **E. Dotación de personal y presupuesto**

- 1.32 **Dotación de personal.** Actualmente, OVE tiene un cuadro de 20 empleados de tiempo completo, significativamente menor a los 25 que la integran normalmente, pues varios de sus profesionales superiores se jubilaron a principios de 2011. Se prevé que se requerirán 27 puestos permanentes para cubrir las necesidades del programa de trabajo propuesto. Se han publicado varios anuncios internos y externos (incluso en *The Economist*) con miras a tener totalmente cubierto el cuadro de personal a principios de 2012.
- 1.33 Además de los puestos permanentes de personal, OVE típicamente contrata anualmente de 7 a 10 becarios de investigación, a través de un proceso competitivo, y actualmente cuenta con 17 de ellos. Por lo general, los becarios de investigación son graduados recientes (maestría o doctorado) de programas de economía o similares en América Latina y usualmente trabajan en OVE en períodos de dos años. Además de suministrar recursos analíticos útiles para las labores de evaluación, el programa de becarios de investigación ha constituido una forma excelente para incorporar a jóvenes profesionales prometedores al BID y a la evaluación, que posteriormente pueden pasar a formar parte del personal de OVE y otras secciones del Banco.
- 1.34 **Presupuesto.** Las reformas propuestas por el Panel Independiente de Revisión para la arquitectura de evaluación y la necesidad de fortalecer la variedad de productos de OVE, disponer de personal para extensión y establecer vínculos con los países clientes probablemente requieran un aumento modesto en los recursos. El presupuesto solicitado para 2012 asciende a la suma de US\$7.995.000, que se desglosa por producto de evaluación (o ámbito de resultados), como se muestra en el Cuadro 2. El presupuesto propuesto representa un aumento del 7,4% en comparación con la cifra de 2011 en términos nominales y del 5,2% (US\$393,195) sobre la cifra que resulta del factor compuesto de ajuste de precios para 2012 de la convocatoria presupuestaria para 2012, como se aprecia en el Cuadro 4 (en este cuadro sólo pueden compararse las partidas financieras, pues el presupuesto de 2011 no se calculó por ámbito de resultados).

**Cuadro 2: Presupuesto propuesto para 2012 por ámbito de resultados**

<b>Producto / ámbito de resultados</b>	<b>Costos de personal (US\$)</b>	<b>Costos distintos de los de personal (US\$)</b>	<b>Costo total (US\$)</b>
Evaluaciones de proyectos (validación de la evaluabilidad y de los resultados en las primeras etapas del proceso en operaciones con y sin garantía soberana; evaluaciones detalladas de proyectos )	1.023.081	601.919	1.625.000
Evaluación de los programas de país	1.125.389	624.611	1.750.000
Evaluaciones sectoriales y temáticas	409.232	540.768	950.000
Evaluaciones institucionales	1.023.081	76.919	1.100.000
Extensión y difusión	306.924	153.076	460.000
Colaboración con los países clientes y desarrollo de la capacidad de evaluación	204.616	225.384	430.000
Capacitación del personal (1 semana / personal = 1/44 remun.)	0	80.000	80.000
Gerencia y apoyo administrativo	1.300.000	300.000	1.600.000
<b>Presupuesto total propuesto para 2012</b>	<b>5.392.323</b>	<b>2.602.677</b>	<b>7.995.000</b>
Reembolsos de FOMIN y CII			225.000
<b>Programa Total para 2012</b>			<b>8.220.000</b>

- 1.35 Para 2012-2013, OVE también seguirá prestando apoyo de evaluación al FOMIN y a la CII. Como entidades independientes, estos organismos contratan a OVE para las labores de evaluación. Los ingresos regulares de ambos organismos figuran en el Cuadro del presupuesto como “Ingresos y reembolsos administrativos”. Además, el Comité de Donantes del FOMIN autorizó a OVE, el 15 de noviembre de 2010, a llevar a cabo una segunda evaluación independiente del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Se estima que esta evaluación tendrá un costo de US\$2,16 millones, de los cuales US\$430.000 ya fueron reembolsados a OVE y se prevé que el resto sea reembolsado en 2012. Este monto no está incluido en el presupuesto administrativo de OVE, pues el reembolso del FOMIN cubre directamente los gastos incurridos. El mecanismo de este reembolso se ceñirá a las recomendaciones del Departamento de Finanzas y Contabilidad por tratarse de un caso especial y de una cantidad asignada por una sola vez. Los informes de ejecución de esta evaluación especial también se están preparando por separado.
- 1.36 El presupuesto de OVE para 2011 representa el 1,29% del presupuesto administrativo del BID. Se prevé que el presupuesto propuesto para 2012 represente el 1,32% del respectivo presupuesto administrativo del BID, cifra que sigue situándose bastante por debajo del promedio de 1,6% de otros bancos multilaterales de desarrollo (Cuadro 3).



**Cuadro 3:**  
**Presupuestos administrativos para evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo**  
**Cuadro comparativo para 2010 del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación**  
**(marzo de 2011)**

<b>Banco multilateral de desarrollo</b>	<b>% del presupuesto administrativo total</b>
Banco Asiático de Desarrollo.	1,9%
Grupo del Banco Mundial	1,5%
Banco Interamericano de Desarrollo	1,3%
Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo	1,4%
Banco Africano de Desarrollo	1,7%

Fuente: Cuadro comparativo del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación 2010. Comparación de la estructura orgánica, independencia, dotación de personal, acceso a información, programas de trabajo, presupuesto, publicación de informes de evaluación, etc. entre los miembros y observadores del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG), marzo de 2011.

- 1.37 Además del presupuesto administrativo que se presenta líneas arriba, OVE solicita la asignación de una suma aproximada de \$250.000 para inclusión en el presupuesto de mejoras de 2012 para financiar la renovación de su espacio de oficinas. La planta física actual es oscura y demasiado estrecha, ya que hasta cuatro personas ocupan las oficinas individuales, y los planes que se trazan prevén pasar a una configuración mejor iluminada y más amplia de lugares de trabajo en espacio abierto. OVE también busca espacio adicional para acomodar a 10 o 12 becarios investigadores que actualmente se desempeñan en estaciones de trabajo situadas en el sótano de nuestro edificio. La Oficina y la Administración del BID están buscando opciones para resolver la situación.

## **F. Conclusión**

- 1.38 La evaluación es esencial para el logro de resultados. Las organizaciones exitosas se distinguen por realizar un seguimiento cuidadoso de los avances, determinar qué actividades dan buenos resultados y utilizar el conocimiento adquirido para mejorar el desempeño. La meta de OVE es ser una parte constructiva, de alta calidad y de reconocido prestigio del BID, que aporte valor agregado al Directorio, a la Administración del BID, a su personal, a los países clientes y a las instituciones con las cuales se asocia en todo el mundo. Para alcanzar esta meta, OVE planea ampliar su variedad de productos, a fin de poder ofrecer tanto un análisis profundo del éxito o fracaso de los proyectos, como conocimientos amplios sobre el desempeño sectorial, temático e institucional, que sirva para orientar el derrotero futuro del BID. OVE planea también invertir más energía en las actividades de extensión y aprendizaje, producir mejores herramientas para difundir los conocimientos en el BID y en los países clientes y suministrar un mejor apoyo para el trabajo conjunto con los clientes y la creación de capacidad en América Latina. Para hacer realidad esta visión, se requerirán un fuerte apoyo mutuo y colaboración con el Directorio y con la Administración, así como un aumento modesto de su personal y recursos presupuestarios. El apoyo mutuo y la colaboración pueden contribuir a que el BID sea una voz sobresaliente en el liderazgo de la efectividad en el desarrollo.

Cuadro 4: Comparación de presupuesto por cuenta de gastos para OVE

	Ejercicio 2011	Ejercicio 2012	Variación \$ ión porcentual		
	Presupuesto aprobado	Presupuesto			
520005-Sueldos - Personal profesional internacional	3,365,864	3,431,673	65,809	1.96%	
520010-Sueldos - Personal administrativo internacional	76,483	77,842	1,359	1.78%	
Sueldos	3,442,346	3,509,515	67,169	1.95%	
531025-Horas extra y bonificaciones administrativas	7,907	8,152	245	3.10%	
531029-Empleados especiales	7,242	7,466	224	3.10%	
Otros costos de personal	15,149	15,619	470	3.10%	
	Remuneración	3,457,495	3,525,134	67,638	1.96%
Beneficios - Personal internacional	1,445,785	1,473,996	28,211	1.95%	
Beneficios - Personal internacional	1,445,785	1,473,996	28,211	1.95%	
<b>Costos de personal</b>	<b>4,903,281</b>	<b>4,999,130</b>	<b>95,849</b>	<b>1.95%</b>	
532037-Derechos de aprendizaje y matrícula	31,749	32,257	508	1.60%	
532038-Viajes de capacitación	6,274	6,375	100	1.60%	
<b>Desarrollo de personal</b>	<b>38,024</b>	<b>38,632</b>	<b>608</b>	<b>1.60%</b>	
545002-Consultores	1,896,077	1,265,536	-630,540	-33.26%	
545005-Personal temporal y agencias de empleo	62,367	70,000	7,633	12.24%	
545015-Empresas	24,946	15,000	-9,946	-39.87%	
545018-Programa de becas de investigación	62,368	730,000	667,632	1070.46%	
<b>Consultores y servicios externos</b>	<b>2,045,758</b>	<b>2,080,536</b>	<b>34,778</b>	<b>1.70%</b>	
550005-Viajes internacionales de trabajo	583,686	607,033	23,347	4.00%	
<b>Viajes de trabajo</b>	<b>583,686</b>	<b>607,033</b>	<b>23,347</b>	<b>4.00%</b>	
561005-Adquisiciones de amoblamiento y equipamiento de oficinas (incluso adquisicion	1,665	1,692	27	1.60%	
562004-Equipo de tecnología de la información y mantenimiento	24,129	15,072	-9,057	-37.54%	
562012-Equipos de copiado e impresión y mantenimiento		19,000	19,000	N/A	
562016-Programas informáticos y mantenimiento	7,620	7,742	122	1.60%	
563005-Suministros	19,557	12,000	-7,557	-38.64%	
Equipos y suministros	52,970	55,505	2,535	4.79%	
564005-Telecomunicaciones	27,220	11,258	-15,962	-58.64%	
564006-Servicios postales y de envíos conexos	5,109	5,190	82	1.60%	
565006-Recursos electrónicos, periódicos y diarios	2,483	2,523	40	1.60%	
565010-Gastos de impresión y publicación	8,918	9,061	143	1.60%	
Comunicaciones y publicaciones	43,730	28,033	-15,698	-35.90%	
567005-Conferencias, talleres y seminarios	1,270	16,000	14,730	1160.18%	
567006-Eventos especiales y gastos de representación	635	645	10	1.60%	
Eventos, conferencias y extensión	1,905	16,645	14,741	773.86%	
567011-Gastos varios	1,270	1,290	20	1.60%	
<b>Costos generales administrativos</b>	<b>99,875</b>	<b>101,473</b>	<b>1,598</b>	<b>1.60%</b>	
<b>Costos no relacionados con personal</b>	<b>2,767,343</b>	<b>2,827,675</b>	<b>60,332</b>	<b>2.18%</b>	
<b>Gastos operativos</b>	<b>7,670,624</b>	<b>7,826,805</b>	<b>156,181</b>	<b>2.04%</b>	
Ingresos administrativos y reembolso	-225,000	-225,000			
<b>Administrativo neto</b>	<b>7,445,624</b>	<b>7,601,805</b>	<b>156,181</b>	<b>2.10%</b>	

**EJECUCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME DEL  
PANEL INDEPENDIENTE DE REVISIÓN  
OFICINA DE EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN  
SEPTIEMBRE DE 2011**

A continuación se relacionan las acciones que emprenderá la Oficina de Evaluación y Supervisión 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 figuran en el cuadro que sigue al plan de acción que aparece abajo.

**PLAN DE ACCIÓN DE OVE**

<b>ACCIONES</b>	<b>FECHA DE TERMINACIÓN PREVISTA</b>
<p><b>1. Fortalecer las relaciones y reducir las tensiones entre OVE, la Administración y el Directorio (Recomendación 1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones individuales con los miembros del Directorio y con la Alta Administración para considerar las metas y la comunicación.</li> <li>• Invitación a los miembros del Directorio y a las contrapartes clave de la Alta Administración a las reuniones del personal de OVE para debatir asuntos de la evaluación y sus desafíos a futuro</li> <li>• Consulta con los miembros del Directorio y con la Alta Administración sobre las prioridades del programa de trabajo de OVE para 2012-2013.</li> </ul>	<p><b>Septiembre 2011</b></p> <p><b>Permanente</b></p> <p><b>Septiembre 2011</b></p>
<p><b>2. Mejorar la gestión del conocimiento para fortalecer los ciclos de aprendizaje y retroinformación (Recomendación 2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir una estrategia para ampliar la función de extensión de OVE y promover el aprendizaje en el BID a través de la evaluación</li> <li>• Dedicar un puesto de tiempo completo en OVE a la ampliación de la función de extensión a través de materiales escritos, medios electrónicos de comunicación y diseño de eventos de difusión y aprendizaje</li> <li>• Modernizar el sitio virtual de OVE para que sea más completo, accesible, útil e interesante</li> </ul>	<p><b>Enero de 2012</b></p> <p><b>Diciembre de 2011</b></p> <p><b>Abril de 2012</b></p>
<p><b>3. Aumentar el uso y la influencia de los productos de evaluación de OVE (Recomendación 3)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la variedad de productos de OVE para privilegiar los que sean útiles para proveer el conocimiento adquirido de los proyectos e influir en las futuras actividades del BID.</li> <li>• Producir documentos de parámetros para cada evaluación, compartirlos con la Administración para sus comentarios y distribuirlos al Directorio</li> <li>• Acordar protocolos para la revisión y retroinformación de la Administración sobre las evaluaciones</li> </ul>	<p><b>Diciembre de 2011</b></p> <p><b>Permanente</b></p> <p><b>Noviembre de 2011</b></p>

ACCIONES	FECHA DE TERMINACIÓN PREVISTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que las recomendaciones contenidas en las evaluaciones futuras de OVE sean claras, bien definidas y ejecutables</li> <li>• Establecer un sistema de seguimiento para la aplicación de las recomendaciones de OVE.</li> </ul>	<p><b>Permanente</b></p> <p><b>Abril de 2012</b></p>
<p><b>4. Fortalecer la arquitectura de evaluación en el BID (Recomendaciones 4, 5, 7 y 8)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un diseño armonizado para los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación, que abarque parámetros, directrices y sistemas de calificación.</li> <li>• Adoptar un sistema de validación continua de la evaluabilidad de los proyectos (por ejemplo, los puntajes en la matriz de efectividad en el desarrollo) y de los efectos directos de los proyectos en sus etapas finales (informes de avance del proyecto e informes ampliados de supervisión del proyecto).</li> <li>• Complementar las revisiones sumarias de los proyectos de OVE con visitas selectivas al terreno.</li> <li>• Evaluar e informar periódicamente sobre el funcionamiento del sistema de autoevaluación.</li> <li>• Analizar las experiencias de otros bancos multilaterales de desarrollo con la adopción de estrategias de evaluación y considerar las posibles ventajas de esos métodos para el BID.</li> </ul>	<p><b>Abril de 2012</b></p> <p><b>Enero de 2012</b></p> <p><b>Permanente</b></p> <p><b>Marzo de 2012 (1ª revisión)</b></p> <p><b>Abril de 2012</b></p>
<p><b>5. Fortalecer el papel de los países clientes en el proceso de evaluación (Recomendación 6)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la divulgación de los productos de OVE en los países clientes.</li> <li>• Establecer contacto con los países clientes para explorar posibilidades de evaluación conjunta de proyectos del BID.</li> <li>• Fortalecer las actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación de OVE, posiblemente en asociación con otros bancos multilaterales de desarrollo, donantes bilateral y fundaciones.</li> </ul>	<p><b>Permanente</b></p> <p><b>Permanente</b></p> <p><b>Permanente</b></p>
<p><b>6. Revisar los procesos de gestión y la dotación de personal de OVE para promover los resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la estructura gerencial de OVE y sus procesos para mejorar la calidad y la transparencia.</li> <li>• Adoptar en OVE la presupuestación basada en resultados vinculando los insumos a los productos y asignando y controlando los presupuestos con base en los costos unitarios.</li> <li>• Revisar las aptitudes del personal y reclutar empleados adicionales para hacer frente a las deficiencias.</li> </ul>	<p><b>Noviembre de 2011</b></p> <p><b>Noviembre de 2011</b></p> <p><b>Permanente</b></p>

Recomendaciones contenidas en el informe del Panel Independiente de Revisión para OVE	Inmediata (1 a 6 meses)	Corto plazo (6 a 18 meses)	Mediano plazo (18 a 36 meses)	Responsables
<b>Recomendación 1</b>				
<b>Reducir las tensiones para crear una relación de trabajo más constructiva entre el Directorio, OVE y la Administración</b>				
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 recíproco por la Administración	✓			OVE y Administración
Organizar retiros conjuntos, con el respaldo de un moderador profesional, para identificar y sugerir formas de resolver aspectos de desacuerdo	✓			OVE y Administración
Utilizar un método 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 de autoevaluación que abarque parámetros, directrices y sistemas de puntaje		✓		OVE y Administración
Adoptar un proceso de evaluación más incluyente	✓			OVE
<b>Recomendación 2</b>				
<b>Mejorar la gestión del conocimiento institucional para fortalecer los ciclos de aprendizaje y retroinformación y así crear una auténtica cultura de aprendizaje</b>				
Aprender de otros bancos multilaterales de desarrollo, ciertas organizaciones no gubernamentales y entidades de desarrollo, para adoptar prácticas que hayan dado resultados satisfactorios (tales como crear confianza, adoptar un criterio 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 de identificación con el proceso, intentos de difundirlo todo y la falta de focalización)		✓		Administración y OVE
Crear en OVE una pequeña unidad dedicada a extraer, agrupar y difundir lecciones		✓		OVE
<b>Recomendación 3</b>				
<b>Aumentar el uso y la influencia de los productos de evaluación independiente</b>				
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 las 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 hacerlo de manera más oportuna			✓	OVE
Modificar la variedad de productos de OVE, elaborar y usar protocolos estándar y producir documentos de enfoque para cada evaluación			✓	OVE
Lograr mayor transparencia adoptando un sistema de clasificación, publicando directrices formales sobre conflictos de intereses para la labor de evaluación y divulgando documentos de parámetros y datos no		✓		OVE

Recomendaciones contenidas en el informe del Panel Independiente de Revisión para OVE	Inmediata (1 a 6 meses)	Corto plazo (6 a 18 meses)	Mediano plazo (18 a 36 meses)	Responsables
procesados usados para las evaluaciones de impacto				
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
<b>Recomendación 4</b>				
<b>Elaborar e implementar una estrategia de gestión del cambio</b>				
Disponer que OVE prepare informes de supervisión sobre el sistema de autoevaluación			✓	OVE
<b>Recomendación 5</b>				
<b>Fortalecer la supervisión, por parte del Directorio, de los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación</b>				
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
<b>Recomendación 6</b>				
<b>Fortalecer el papel de los países clientes en el proceso de evaluación</b>				
Poner más atención a que los clientes participen en las evaluaciones, aprendan de ellas y las utilicen en su labor de planificación			✓	OVE y Administración
Llevar a cabo evaluaciones conjuntas, de carácter experimental, con países que tengan la capacidad y el interés de hacerlo			✓	OVE
<b>Recomendación 7</b>				
<b>Preparar una nueva política consolidada de evaluación</b>				
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
<b>Recomendación 8</b>				
<b>Disponer que la Administración y OVE preparen planes de acción detallados</b>				
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