



Oficina de Evaluación y Supervisión

Programa de Trabajo 2013-2014

ÍNDICE

A.	Contexto: Seguimiento de la Revisión Independiente de 2011.....	1
B.	Trabajo realizado por OVE en 2012.....	2
C.	Variedad de productos y programa de trabajo para 2013-2014	7
D.	Dotación de personal y presupuesto	10
E.	Conclusión.....	12

ANEXOS

<u>Anexo 1:</u>	Ejecución de las Recomendaciones del Informe del Panel Independiente de Revisión – Oficina de Evaluación y Supervisión
---------------------------------	--

PROPUESTA DE PROGRAMA DE TRABAJO Y PRESUPUESTO DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN PARA 2013-2014

1.1 Desde su creación en 2000, la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del BID ha elaborado anualmente un plan de trabajo que presenta las evaluaciones planeadas y su propuesta de presupuesto para el año siguiente, así como una lista indicativa de las evaluaciones que se completarán durante el año subsiguiente. Al igual que el año pasado, el presente documento resume también los resultados logrados en el año y contiene datos sobre los costos de las líneas de productos de OVE y sobre los presupuestos de las unidades de evaluación de otros bancos multilaterales de desarrollo comparables.

A. Contexto: Seguimiento de la Revisión Independiente de 2011

1.2 Las actividades de OVE a lo largo del último año se han basado en la agenda de cambios adoptada el año pasado como respuesta a las conclusiones del informe del Panel Independiente de Revisión de la Función de Evaluación en el BID de 2011. En el Anexo 1 se aprecian los avances logrados en la aplicación del plan de acción que se aprobó como parte del documento de presupuesto del año pasado. A la fecha se han puesto en práctica las siguientes medidas:

- La variedad de productos de OVE fue modificada sustancialmente a fin e acrecentar la utilidad de estos productos para la Administración y el Directorio. Los productos que se introdujeron o ampliaron en 2012 —que incluyen evaluaciones sectoriales y temáticas generales, exámenes comparativos de proyectos sobre puntos concretos y validación de la evaluabilidad y de los resultados de los proyectos— tienen como propósito obtener lecciones directas de las experiencias con los proyectos, fortalecer la arquitectura de evaluación del BID y suministrar conclusiones generales de las experiencias del BID con el fin de ayudar a la Administración y al Directorio a decidir las orientaciones que deberá seguir el BID en el futuro.
- Se completó, junto con la Administración del BID, y se puso en práctica un nuevo protocolo para el manejo de las evaluaciones, en el cual se detalla un proceso para la preparación, revisión por la Administración, consideración del Directorio y subsiguiente divulgación de las evaluaciones y ofrece oportunidades de interacción y aporte de observaciones con miras a asegurar la precisión del trabajo de OVE y promover el aprendizaje.
- Se prepararon documentos de parámetros para todas las evaluaciones, que fueron remitidos a la Administración para comentarios, y luego enviados al Directorio y posteriormente divulgados. En dos casos (el Noveno Aumento General de Recursos y el Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación), el Comité de Políticas y Evaluación del Directorio se reunió para considerar los documentos de parámetros.
- Se mejoró la arquitectura de evaluación del BID mediante la revisión y el rediseño de algunos de sus instrumentos (la matriz de efectividad en el desarrollo y el informe de terminación del proyecto) por parte de OVE, SPD y SCF y la prueba experimental de los procesos de validación de OVE de la

evaluabilidad en las primeras etapas de los proyectos y de los informes de sus resultados en sus etapas finales.

- Se han hecho esfuerzos para presentar recomendaciones bien definidas y ejecutables en las evaluaciones de OVE, con respuestas claras de la Administración, y se está completando un sistema para dar seguimiento a las medidas tomadas por la Administración en respuesta a las recomendaciones de OVE.
- Se están rediseñando las publicaciones y el sitio virtual de OVE para ayudar a promover la transparencia y la divulgación de información.
- Se han aumentado los recursos destinados al desarrollo de la capacidad de evaluación, principalmente a través de la participación de OVE en la iniciativa CLEAR de múltiples donantes (que se explica más adelante).
- Se efectuaron tres rondas de reclutamiento de personal, que generaron cambios significativos en la dotación de la Oficina.
- Se completó la renovación del espacio de oficinas de OVE y se obtuvo una configuración más abierta, con cinco estaciones de trabajo adicionales.
- Se estudiaron detalladamente las conclusiones de la encuesta con el personal, lo que dio como resultado un plan de acción para el seguimiento de esta encuesta.
- El Departamento de Auditoría Interna completó una auditoría de la gestión financiera de la Oficina, en el que se ratificó plenamente el sistema de control en marcha y no se formularon recomendaciones de cambios.

1.3 La estrategia de OVE para 2013 sigue siendo la que se expuso en el Programa de trabajo y presupuesto del año pasado. OVE se propone apoyar la responsabilidad de rendir cuentas y el aprendizaje en el BID de modo que se aseguren tanto la *alta calidad* como la *utilidad*. La calidad es una condición esencial de la credibilidad en la evaluación y, para ello, OVE se esfuerza por lograr que sus evaluaciones estén basadas en pruebas y se lleven a cabo con metodologías de evaluación apropiadas y rigurosas, y de una manera eficaz y eficiente en términos de costos. La eficacia de OVE depende de la combinación de la calidad y la utilidad, y la utilidad requiere relevancia, manejo correcto del tiempo, claridad, participación de los clientes y actividades eficaces de difusión y extensión.

B. Trabajo realizado por OVE en 2012

1.4 Las actividades de OVE se agrupan 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 extensión y la difusión y el desarrollo de la capacidad de evaluación) eran nuevas o se ampliaron significativamente en 2011, y el objetivo del programa de trabajo de evaluación de proyectos también está cambiando en forma notoria con miras al futuro.

- 1.5 En la primera columna del Cuadro 1 se aprecian las evaluaciones que OVE ha completado o que está en vías de completar hacia el final de 2012. Ha sido un año extremadamente ocupado para OVE, con un total de 16 evaluaciones importantes, que se prevé entregar y otras cinco en etapa avanzada de preparación.
- 1.6 **Evaluaciones de proyectos.** No es posible presentar 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 apuntala todas las demás actividades de evaluación, ya sean de país, sectoriales, temáticas o institucionales, como se aprecia en el Gráfico 1.

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



- 1.7 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. A través de la labor tanto de la Administración como de OVE, el BID ha dado grandes pasos en la mejora de este sistema en los últimos años, a través del 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 realizando otras acciones para mejorar en el futuro el seguimiento de los proyectos y fortalecer sus informes de terminación.
- 1.8 En 2011, OVE efectuó una modificación importante de su criterio de evaluación de los proyectos del Banco. En primer lugar, la Oficina completó su primer proceso piloto para analizar la *evaluabilidad de los proyectos*, a través de la validación de

los puntajes indicados en la matriz de efectividad en el desarrollo. Este proceso también se tradujo en recomendaciones para que la Administración fortaleciera el diseño de la matriz de efectividad en el desarrollo para las operaciones con y sin garantía soberana, y OVE está trabajando ahora con SPD y SCF para ayudar a introducir estos nuevos criterios. En segundo lugar, la Oficina completó una evaluación de los *informes de terminación de proyecto* para préstamos con garantía soberana, que incluyó la validación de una muestra de estos informes, además de recomendaciones para el diseño de una estructura nueva y más eficaz para ellos. En tercer lugar, OVE completó su cuarta revisión de los *informes ampliados de supervisión de proyectos* para documentar los resultados de los préstamos sin garantía soberana del BID que llegan a una “madurez operativa temprana”. Por último, OVE emprendió en forma piloto una primera *revisión comparativa de cinco proyectos de seguridad ciudadana* para obtener lecciones profundas derivadas de la experiencia que puedan ayudar a los funcionarios del Banco en el diseño y la ejecución de proyectos futuros en estos ámbitos.

Cuadro 1: Plan del Trabajo y productos previstos de OVE para 2012-2014

2012	2013	2014
Evaluaciones de proyectos		
Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco de 2011	Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco aprobados en 2012	Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco aprobados en 2013
Validaciones de informes ampliados de supervisión de proyectos para el BID, el FOMIN y la CII	Validaciones de informes ampliados de supervisión de proyectos de financiamiento sin garantía soberana del BID y la CII	Validaciones de informes ampliados de supervisión de proyectos de financiamiento sin garantía soberana del BID y la CII
Validaciones de informes de terminación de proyectos (y propuestas para el diseño de un nuevo sistema de informes de terminación de proyectos)	Validaciones de informes de terminación de proyectos en 2013 (financiamiento con garantía soberana)	Validaciones de informes de terminación de proyectos en 2014 (financiamiento con garantía soberana)
Ejercicios pilotos de evaluación comparativa detallada de proyectos (seguridad ciudadana)	Evaluaciones comparativas detalladas de proyectos en 4 a 6 sectores o temas (agricultura, finanzas, PYME, medio ambiente, desarrollo urbano)	Evaluaciones comparativas detalladas de proyectos en 4 a 6 sectores o temas (por determinarse)
Evaluaciones sectoriales y temáticas		
Países de ingresos medios altos	Educación secundaria	Medio ambiente y cambio climático
	Evaluación conjunta de los Fondos de Inversión en el Clima (cinco bancos multilaterales de desarrollo)	Agricultura y seguridad alimentaria
	Delincuencia y violencia	Desarrollo urbano/Ciudades sostenibles (finalización a principios de 2015)

2012	2013	2014
Evaluación de los programas de país		
Guatemala	Belice	Barbados
Ecuador (revisión)	Paraguay	El Salvador
Nicaragua	República Dominicana	Colombia
Guyana		
México		
Evaluaciones institucionales		
Programas transnacionales	Noveno Aumento General de Recursos del BID	Seguimiento del Noveno Aumento General de Recursos (incluso posible examen de los programas especiales del BID)
OMJ	Realineación del BID	
FOE Parte 2	Fondo Japonés (financiada por Japón)	
Política sobre pueblos indígenas		
Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación		
FOMIN II (financiada por el FOMIN)		
Extensión y difusión		
Desarrollo del sitio virtual	Manejo del sitio virtual	Manejo del sitio virtual
Estrategia y eventos de extensión	Eventos de extensión	Eventos de extensión
Publicaciones	Publicaciones	Publicaciones
Desarrollo de la capacidad de evaluación		
Iniciativa CLEAR	Iniciativa CLEAR	Iniciativa CLEAR
Red de Evaluación de Impacto de América Latina y el Caribe	Red de Evaluación de Impacto de América Latina y el Caribe	Red de Evaluación de Impacto de América Latina y el Caribe
Capacitación de clientes y alianzas	Capacitación de clientes y alianzas	Capacitación de clientes y alianzas

- 1.9 **Evaluaciones sectoriales y temáticas.** Partiendo de la base establecida en las evaluaciones de proyectos, OVE elabora evaluaciones sectoriales y temáticas que sirven para asesorar al Directorio Ejecutivo y la Administración del BID acerca de asuntos estratégicos más amplios de interés para el Banco y la Región de América Latina y el Caribe. OVE está completando dos evaluaciones sectoriales y temáticas importantes que inició en 2012: (1) una evaluación del papel del BID en los *países de ingresos medios altos de América Latina y el Caribe*, y (2) una revisión del apoyo del BID a la *educación secundaria*. Cada una de estas evaluaciones comprende una revisión de proyectos del BID e intercambios de conocimientos, además de visitas a 8 o 10 países para obtener opiniones y comentarios de los clientes. La Oficina prevé entregar la evaluación de estos países aproximadamente al final de 2012, ya que contribuirá con información para la evaluación del Noveno Aumento General de Recursos (véase más adelante). OVE se propone distribuir la evaluación sobre educación secundaria a principios de 2013, lo que proporcionará

más tiempo a la Administración y al Directorio para considerar las conclusiones y sus implicaciones una vez transcurrido el período de alta carga de trabajo de finales de 2012.

- 1.10 **Evaluación de los programas de país.** Las evaluaciones de los programas de país presentan un análisis de la aplicabilidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de todo el variado trabajo de apoyo que el BID otorga a un país en un período de tres a cinco años, que por lo general, aunque no siempre, corresponde al período cubierto por la estrategia de país más reciente. Se prevé completar en 2012 las evaluaciones de cinco programas de país, a saber: *Ecuador (revisado)*, *Guatemala*, *México*, *Nicaragua* y *Guyana*. Cada una de estas evaluaciones implica conversaciones extensas con la Administración y con las contrapartes nacionales y su revisión por el Comité de Programación del Directorio previamente a la consideración por este Comité de la estrategia de país correspondiente. Aunque el Gobierno de Bahamas cambió en fecha reciente y se está produciendo una nueva estrategia del Banco con ese país, la Oficina no planea realizar en este momento una evaluación de los programas de Bahamas, pues han transcurrido apenas tres años desde la última de estas evaluaciones. La evaluación del programa de país para *Belice* se presentará al Directorio hacia fines de 2012 o principios de 2013, a fin de que sea considerada por el Directorio en enero de 2013.
- 1.11 **Evaluaciones institucionales.** El programa de trabajo más extenso de la Oficina en 2012 ha sido el del rubro de las evaluaciones institucionales. A la fecha se han entregado cuatro evaluaciones: (1) una revisión del *trabajo del BID a nivel regional ("transnacional")*, (2) una evaluación de la *Iniciativa de Oportunidades para la Mayoría*, (3) la segunda parte de la *evaluación del FOE* y (4) una revisión de la cartera de actividades del BID sobre *pueblos indígenas*. Hacia el final de 2012 se espera presentar otras dos evaluaciones importantes: (5) la evaluación del *Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)* (financiada por el FOMIN) y (6) la evaluación del *Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación*. La evaluación del MICI está programada para deliberación por el Directorio en diciembre de 2012, y se espera que los Donantes consideren la evaluación del FOMIN a principios de 2013. Además, OVE está completando una evaluación a fondo de los *compromisos del Noveno Aumento General de Recursos*, que se distribuirá al Directorio para ser debatida por éste a principios de enero y presentada a los Gobernadores en las Reuniones Anuales del Banco en marzo de 2013.
- 1.12 **Extensión.** Como se comentó, OVE ha dedicado recursos considerables al fortalecimiento de la tarea de extensión y de ampliación de la capacidad. Se creó un cargo especializado para ocuparse del tema de la extensión, tanto dentro del BID como con sus socios y contrapartes en los países de la región de América Latina y el Caribe. Se están modernizando en este año las *publicaciones y el sitio virtual* de OVE para aumentar su accesibilidad y su facilidad de uso.
- 1.13 **Desarrollo de la capacidad de evaluación.** El suceso más importante en materia de fortalecimiento de la capacidad en 2012 fue la selección (entre 23 solicitantes) y la preparación inicial del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE)

situado en México como Centro de América Latina y el Caribe para la **Iniciativa CLEAR**. Esta iniciativa (*Centers for Learning on Evaluation and Results*) es un programa conjunto de nueve donantes y fundaciones multilaterales y bilaterales que tiene por objeto apoyar los centros de fortalecimiento de capacidad en cuatro regiones del mundo (<http://www.theclearinitiative.org/>). OVE está representada en el Directorio del programa CLEAR y está asumiendo un papel de liderazgo con su apoyo al Centro CLEAR en América Latina y el Caribe. Se prevé que este Centro se asociará con otras instituciones de la región para fortalecer la capacidad de evaluación y los informes de resultados. El CIDE está en excelente situación para adoptar un papel significativo en el fortalecimiento de capacidad en la región.

- 1.14 Además de su trabajo con el CIDE y la iniciativa CLEAR, OVE apoya la **Red de Latinoamericana de Evaluación del Impacto** y participa regularmente en otras iniciativas orientadas al fortalecimiento de la capacidad en la región. Por ejemplo, funcionarios de la Oficina han prestado apoyo recientemente para cursos y seminarios sobre evaluación en México, Colombia, Argentina y Perú.

C. Variedad de productos y programa de trabajo para 2013-2014

- 1.15 El programa de trabajo de OVE prevé un incremento significativo de los recursos que se dedicarán a las evaluaciones de los proyectos con el propósito de contribuir al sistema global de evaluación de los proyectos del BID. En primer lugar, OVE planea incorporar plenamente el sistema de **validaciones de evaluabilidad** (es decir, los puntajes de la matriz de efectividad en el desarrollo) de una muestra de proyectos nuevos que se puso a prueba en forma piloto de acuerdo con el informe que se presentó al Directorio a mediados de 2012. Se prevé que para mediados de 2013 se presentará un segundo informe en este sentido, para proyectos aprobados en 2012. En segundo lugar, OVE planea trabajar con la Administración para completar la aplicación del informe de terminación de proyecto (ITP) rediseñado y concluir su nuevo sistema de **validación permanente de los ITP** para una muestra de proyectos terminados. En tercer lugar, OVE seguirá produciendo **validaciones de los informes ampliados de supervisión de proyectos** para operaciones del sector privado del BID (y por contrato con la CII y posiblemente el FOMIN), como lo ha hecho en el pasado. Estas evaluaciones de validación de la evaluabilidad en las etapas iniciales del proceso y de los informes de desempeño en las etapas finales de los proyectos son fundamentales para fortalecer la arquitectura de evaluación del Bando y están prescritas en el Acuerdo del Noveno Aumento General de Recursos. El cumplimiento de estas tres tareas en forma más extensa será una labor importante para OVE tanto en 2013 como en los años siguientes y requerirá recursos considerables de personal y consultores.
- 1.16 Además de las validaciones de la evaluabilidad de los proyectos, así como de los informes de terminación de proyecto y de los informes ampliados de supervisión de proyectos mediante estudios teóricos, OVE planea seguir efectuando **evaluaciones ex post a fondo** de ciertos proyectos, con lo que ampliará el programa de evaluaciones ex post que ha cumplido en los últimos años y la revisión comparativa en forma piloto de proyectos de seguridad ciudadana que se llevó a cabo en 2012. En algunos casos, estas evaluaciones ex post utilizan métodos cuantitativos de

- evaluación de impacto, mientras que para otros tipos de proyectos pueden ser más adecuados los métodos cualitativos. La selección de los proyectos que tendrán 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 contrastar las experiencias en distintas partes de la región y obtener así una perspectiva comparativa en los principales sectores y aspectos temáticos.
- 1.17 Se prevé completar a principios de 2013 una segunda revisión piloto comparativa (sobre proyectos de otorgamiento de títulos de propiedad y regularización de tierras), y el presupuesto propuesto dispone recursos para otros cuatro a seis estudios comparativos en 2013. Sectores como los de desarrollo de la pequeña y mediana empresa, sector financiero, desarrollo agrícola, medioambiental y urbano podrían seleccionarse para realizar análisis comparativos de proyectos en 2013. Algunas conclusiones derivadas de estas evaluaciones se incorporarán a evaluaciones sectoriales y temáticas más amplias en los años siguientes.
- 1.18 **Evaluaciones sectoriales y temáticas.** En vista de la relativamente baja cobertura que ha tenido este ámbito en 2012 por las exigencias de las evaluaciones institucionales, para 2013 y 2014 OVE propone producir por lo menos dos evaluaciones sectoriales y temáticas principales por año. Estos son productos importantes para ayudar al Directorio y la Administración a pensar en términos estratégicos acerca de las grandes prioridades del BID en materia de desarrollo. OVE procurará seleccionar los temas de mayor interés y beneficio para el BID, tomando en cuenta tres criterios relevantes: el nivel de actividad del BID en el sector o tema, el potencial de participación del BID en el futuro y el posible valor agregado de aprendizaje adicional que conlleven para la efectividad en el desarrollo.
- 1.19 Dos evaluaciones que se prevé entregar en 2013 están ya en proceso: *educación secundaria* (a la que se hizo referencia en el párrafo 1.9) y *delincuencia y violencia*. Estos dos temas son de crucial preocupación en la región de América Latina y el Caribe en general y para el BID en particular, y son ámbitos en que el aprendizaje derivado de la experiencia será valioso para el diseño de las actividades futuras del BID. Además, la primera evaluación *conjunta* de OVE (sobre los *Fondos de Inversión en el Clima*) estará bajo la administración de las unidades de evaluación del Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo y el BID. Esta evaluación conjunta será financiada por la Secretaría de los Fondos de Inversión en el Clima y analizará las actividades de los Fondos que estos cinco bancos multilaterales de desarrollo han apoyado hasta la fecha.
- 1.20 Tres temas propuestos para evaluaciones sectoriales y temáticas para 2014 son *medio ambiente y cambio climático, agricultura y seguridad alimentaria, y desarrollo urbano y ciudades sostenibles*. Los tres son prioridades importantes en la región de América Latina y el Caribe, y el BID dispone de una considerable

experiencia que se puede aprovechar. Los dos primeros temas se habían previsto ya el año pasado en el programa de trabajo para 2013, pero las exigencias de las evaluaciones institucionales en 2012 llevaron a la Oficina a sugerir que se prolongara un poco el calendario para su ejecución, lo que le permitirá también programar su preparación de manera que las entregas queden distribuidas más uniformemente a lo largo del año, esperándose que la evaluación sobre medio ambiente y cambio climático se distribuya a principios de 2014. Durante la preparación del documento de parámetros se determinará con mayor precisión el enfoque específico de cada uno de los estudios. Para el tercer tema (desarrollo urbano), probablemente se utilice un enfoque intersectorial basado en la iniciativa de ciudades sostenibles del BID, y su entrega podría programarse para principios de 2015.

- 1.21 **Evaluación de los programas de país.** El programa propuesto incluye la preparación y presentación de tres evaluaciones de programas de país en 2013 (*Belice, Paraguay y República Dominicana*) y tres en 2014 (*Barbados, El Salvador y Colombia*), en sintonía con el cronograma previsto para la preparación de las estrategias de país. OVE también emprenderá en 2013 una revisión general de las evaluaciones de los programas de país, con especial énfasis en su estructura, metodología y utilidad.
- 1.22 **Evaluaciones institucionales.** El programa de trabajo propuesto para 2013 en este ámbito contiene dos evaluaciones principales para entrega. En primer lugar, la evaluación preceptuada en el Acuerdo del Noveno Aumento General de Recursos del BID de los *compromisos adquiridos por el Banco en el contexto del Noveno Aumento General de Recursos* está programada para presentación al Directorio en enero de 2013 y a los Gobernadores antes de las Reuniones Anuales de marzo de 2013. Esta es una evaluación de enorme magnitud, al que habrá que dedicar más tiempo que el usual para la deliberación con el Directorio y los Gobernadores. En segundo lugar, el informe de la *Realineación de 2007* (documento [GA-232](#)) ordena una evaluación de temas selectivos derivados de la Realineación, que incluyen la descentralización y la gestión matricial, cuya entrega se ha programado para fines de 2013.
- 1.23 Por otra parte, el Gobierno de Japón solicitó formalmente que OVE emprendiera una segunda evaluación del *Fondo Japonés* para el BID, de diseño semejante al de la evaluación que realizó la Oficina hace cinco años. Se prevé que esta evaluación se completará a fines de 2013 o principios de 2014. Al igual que la evaluación anterior, se prevé que sea financiada en su totalidad por el Gobierno de Japón.
- 1.24 Para 2014, OVE propone que el programa de trabajo incluya cierto margen para otros trabajos de evaluación que soliciten el Directorio o los Gobernadores en *seguimiento* de su consideración de la *Evaluación del Noveno Aumento General de Recursos*. OVE prevé que de dicha consideración surgirán temas que merecerán ser tratados con mayor profundidad. Un tema de evaluación institucional del que ya se ha tomado nota para consideración es la designación y el manejo que se hace en el BID de los programas especiales financiados con recursos del Capital Ordinario.

- 1.25 **Extensión y difusión.** Como se observó anteriormente, OVE ha ampliado su labor en materia de extensión y aprendizaje en 2012. Se llenó un puesto permanente de extensión en evaluación, se está perfeccionando el sitio virtual de OVE y se cambió el formato de las publicaciones de OVE para hacerlas más interesantes y facilitar su lectura. Estas actividades continuarán en 2014 y se enfocarán específicamente el incremento de las actividades de extensión de OVE dirigidas al personal del BID y a las contrapartes regionales, lo que incluirá una interacción más proactiva con las partes interesadas a través del sitio virtual y la organización de eventos para dar a conocer las conclusiones a que llegue OVE entre el personal del BID y los clientes y socios externos. OVE y la Administración del BID están, asimismo, completando un sistema en línea que permitirá efectuar un seguimiento de la implementación de las recomendaciones de OVE, esperándose que el sistema esté en pleno funcionamiento en el curso de 2013. Una vez logrado esto, OVE coordinará con el Directorio a fin de decidir qué vías serían las apropiadas para presentarle a éste informes periódicos, en los que figure un resumen del estado de ejecución de sus recomendaciones.
- 1.26 **Desarrollo de la capacidad de evaluación.** Como ya se dijo, OVE se afilió a la *Iniciativa CLEAR* en 2011 y tiene la intención de mantener su apoyo al Centro CLEAR de América Latina y el Caribe en 2013 y 2014 (comprendido bajo la partida de “Contribuciones, comisiones y cuotas” en el Cuadro 4). También planea contribuir al Centro con aportes en especie y considerará la posibilidad de incluirlo en trabajos conjuntos de evaluación.
- 1.27 Además de la contribución a la iniciativa CLEAR, la Oficina seguirá trabajando con los países clientes y socios de América Latina y el Caribe para prestar *servicios directos de fortalecimiento de capacidad* cuando se le solicite y continuará apoyando la conferencia anual 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 obedecen a la demanda, son muy apreciadas por los clientes del BID y contribuyen a enaltecer la reputación del BID y de OVE en América Latina y el Caribe. OVE planea también asistir al personal del BID ocasionalmente en asuntos relacionados con la recopilación de datos, el diseño de encuestas y la metodología de evaluación.

D. Dotación de personal y presupuesto

- 1.28 **Dotación de personal.** Actualmente, OVE cuenta con una dotación de 24 empleados de tiempo completo, 19 de los cuales son empleados profesionales de evaluación (incluido el Director) y cinco son personal administrativo. Ha habido una considerable rotación de personal: en lo que va de 2012 se han incorporado cinco empleados nuevos a la Oficina (una contratación interna y cuatro externas) y tres se transfirieron a otras áreas del BID. OVE tiene 27 cargos aprobados y actualmente está en proceso de llenar las otras tres vacantes. Considerando el creciente volumen previsto de trabajo de evaluación de proyectos, y en concordancia con la solicitud de presupuesto que se describirá más adelante, OVE solicita una plaza más, para llegar a una dotación total de 28 empleados. Debido a la reducción del promedio de sueldos de OVE ocurrida en 2012, como resultado de

los cambios de personal, el total solicitado para sueldos para 2013 es sólo ligeramente mayor al de 2012 (después de tomar en cuenta el ajuste anual de precios).

- 1.29 Además del personal permanente y consultores a corto plazo, OVE típicamente contrata anualmente entre 7 y 10 becarios investigadores, a través de un proceso competitivo, y actualmente cuenta con 17 de ellos. Por lo general, los becarios investigadores son graduados recientes (maestría o doctorado) de programas de economía o similares que usualmente trabajan en OVE por períodos de dos años. Además de suministrar recursos analíticos útiles para las labores de evaluación, el programa de becarios investigadores ha constituido una fórmula 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.
- 1.30 **Presupuesto.** Para mantener el ritmo de la participación creciente del BID en la región, OVE solicita un presupuesto para 2013 de US\$8.498.877, que se desglosa por producto de evaluación (o ámbito de resultados), como se muestra en el Cuadro 2, y por partida financiera en el Cuadro 4. El presupuesto propuesto representa un aumento del 6,3% en comparación con la cifra de 2012 (equivalente a un factor de ajuste de precios del 2,7% y a un incremento real del 3,6%). Este es el mismo incremento porcentual que solicita la Administración para el presupuesto administrativo global del BID. El presupuesto de OVE para 2013 seguirá representando el 1,3% del presupuesto administrativo del BID, cifra que sigue situándose como la más baja entre todos los bancos multilaterales de desarrollo (Cuadro 3).

Cuadro 2: Presupuesto propuesto para 2013 por ámbito de resultados

Producto / ámbito de resultados	Costos de personal (US\$)	Costos no relacionados con personal (US\$)	Costo total (US\$)
Evaluaciones de proyectos (validación de la evaluabilidad en las primeras etapas del proceso y de los resultados en las últimas etapas, en operaciones con y sin garantía soberana; evaluaciones detalladas de proyectos)	1,217,551	961,199	2,178,750
Evaluaciones sectoriales y temáticas	1,471,207	628,792	2,100,000
Evaluación de los programas de país	507,313	442,687	950,000
Evaluaciones institucionales	811,701	288,300	1,100,000
Extensión y difusión	202,925	107,075	310,000
Colaboración con los países clientes y desarrollo de la capacidad de evaluación	50,731	349,268	400,000
Capacitación del personal (1 semana / empleado = 1/44 remuneración)	126250.12	39,250	165,500
Gerencia y apoyo administrativo	1,198,691	245,936	1,444,627
Presupuesto total propuesto para 2012 BRUTO	5,586,370	3,062,507	8,648,877

Producto / ámbito de resultados	Costos de personal (US\$)	Costos no relacionados con personal (US\$)	Costo total (US\$)
Reembolsos de CII			-150.000
Programa Total para 2012 NETO			8,498,877

Cuadro 3: Presupuestos administrativos de los bancos multilaterales de desarrollo para evaluación - Cuadro comparativo del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación en 2012 (marzo de 2012)

Banco multilateral de desarrollo	% del presupuesto administrativo total
Banco Asiático de Desarrollo	1,9%
Grupo del Banco Mundial	1,4%
<i>Banco Interamericano de Desarrollo</i>	<i>1,3%</i>
Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo	1,4%
Banco Africano de Desarrollo	1,6%

Fuente: Cuadro comparativo del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación 2012. 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 2012.

1.31 Para el período 2013-2014, OVE prevé seguir prestando apoyo en evaluación de proyectos a la CII y se encuentra en conversaciones con el FOMIN sobre una futura labor similar. Como entidades independientes, estos organismos contratan a OVE para labores selectas de evaluación. Los ingresos regulares de ambos organismos figuran en el Cuadro 4 del presupuesto como “Ingresos y reembolsos administrativos”.

E. Conclusión

1.32 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. OVE tiene la meta de 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.

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

Cuenta	Presupuesto aprobado de 2013	Presupuesto solicitado para 2013	Variación porcentual
520005 - Sueldos - Personal profesional internacional	3.708.571	3.843.119	3,63%
520010 - Sueldos - Personal administrativo internacional	77.842	79.549	2,19%
Sueldos	3.786.413	3.922.668	3,60%
531025 - Personal internacional - Horas extras y bonificaciones secretariales y administrativas	8.152	8.446	3,60%
531029 - Sueldos - Empleados especiales	7.466	7.735	3,60%
Otros costos de personal	15.619	16.181	3,60%
Beneficios - Personal internacional	1.590.293	1.647.521	3,60%
Beneficios - Personal internacional	1.590.293	1.647.521	3,60%
COSTOS DE PERSONAL	5.392.325	5.586.370	3,60%
532037 - Derechos por aprendizaje y matrícula	32.257	32.773	1,60%
532038 - Viajes de capacitación	6.375	6.477	1,60%
Desarrollo de personal	38.632	39.250	1,60%
545002 - Consultores	1.265.536	65.210	-94,85%
545005 - Personal temporal y agencias de empleo	70.000	71.400	2,00%
545015 - Firmas	15.000	15.300	2,00%
545018 - Programa de becas de investigación (RFP)	730.000	198.700	-72,78%
545030 - Honorarios de contrato por término definido (DTC)	0	792.200	
545031 - Beneficios de contrato por término definido (DTC)	0	117.537	
545040 - Honorarios de contrato temporal (TTC)	0	320.000	
545041 - Beneficios de contrato temporal (TTC)	0	48.000	
545050 - Contratos de productos y servicios externos (PEC)	0	500.000	
Consultores y servicios externos	2.080.536	2.128.347	2,30%
550005 - Viajes oficiales internacionales	607.033	639.813	
550005 - Viajes oficiales internacionales	607.033	639.813	5,40%
567009 - Contribuciones, comisiones y cuotas	0	152.000	
567009 - Contribuciones, comisiones y cuotas	0	152.000	
561005 - Amoblamiento y equipamiento de oficinas	1.692	1.719	1,60%
562004 - Equipos informáticos y mantenimiento	15.072	15.313	1,60%
562012 - Mantenimiento de equipos de copiado e impresión	19.000	19.304	1,60%
562016 - Programas informáticos y mantenimiento	7.742	7.866	1,60%
563005 - Suministros	12.000	12.192	1,60%
564005 - Telecomunicaciones	11.258	11.438	1,60%
564006 - Servicios postales y de mensajería conexos	5.190	5.273	1,60%
565006 - Recursos electrónicos, periódicos y diarios	2.523	2.563	1,60%
565010 - Gastos de impresión y publicación	9.061	9.206	1,60%
567005 - Conferencias, talleres y seminarios	16.000	16.256	1,60%
567006 - Eventos especiales y gastos de representación	645	656	1,60%
567011 - Gastos varios	1.290	1.311	1,60%
Costos administrativos generales	101.473	103.097	1,60%
COSTOS NO RELACIONADOS CON PERSONAL	2.827.675	3.062.507	8,30%
GASTOS OPERATIVOS (brutos)	8.220.000	8.648.877	5,22%
440550 - Otros ingresos administrativos	-225.000	-150.000	
ADMINISTRATIVO NETO	7.995.000	8.498.877	6,30%

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

A continuación se enuncian las acciones que emprenderá la Oficina de Evaluación y Supervisión en respuesta a las recomendaciones formuladas por el Panel Independiente de Revisión en su informe “Fortalecimiento de la función de evaluación para mejorar los resultados de desarrollo” y los avances logrados en cada ámbito hasta octubre de 2012.

PLAN DE ACCIÓN DE OVE

ACCIONES	FECHA DE TERMINACIÓN PREVISTA	Estado a octubre de 2012
<p>1. Fortalecer las relaciones y reducir las tensiones entre OVE, la Administración y el Directorio (Recomendación 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones individuales con los miembros del Directorio y la Alta Administración para considerar las metas y la comunicación. • Invitación a los miembros del Directorio y a las principales contrapartes de la Alta Administración a las reuniones del personal de OVE para debatir asuntos de evaluación y sus desafíos a futuro. • Consulta con los miembros del Directorio y la Alta Administración sobre las prioridades del programa de trabajo de OVE. 	<p align="center">Septiembre de 2011</p> <p align="center">Permanente</p> <p align="center">Septiembre de 2011</p>	<p align="center">Completado</p> <p align="center">Permanente</p> <p align="center">Completado</p>
<p>2. Mejorar la gestión del conocimiento para fortalecer los ciclos de aprendizaje y retroinformación (Recomendación 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producir una estrategia que permita ampliar la función de extensión de OVE y promover el aprendizaje en el BID a través de la evaluación. • Dedicar un cargo 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. • Modernizar el sitio virtual de OVE para que sea más completo, accesible, útil e interesante. 	<p align="center">Enero de 2012</p> <p align="center">Diciembre de 2011</p> <p align="center">Abril de 2012</p>	<p align="center">Completado</p> <p align="center">Completado</p> <p align="center">Completado</p>
<p>3. Aumentar el uso y la influencia de los productos de evaluación de OVE (Recomendación 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • Producir documentos de parámetros para cada evaluación, compartirlos con la Administración para sus comentarios y distribuirlos al Directorio. • Acordar protocolos de revisión y retroinformación de la Administración sobre las evaluaciones. • Asegurar que las recomendaciones contenidas en las evaluaciones futuras de OVE sean claras, bien definidas y ejecutables. • Establecer un sistema de seguimiento para la aplicación de las recomendaciones de OVE. 	<p align="center">Diciembre de 2011</p> <p align="center">Permanente</p> <p align="center">Noviembre de 2011</p> <p align="center">Permanente</p> <p align="center">Abril de 2012</p>	<p align="center">Completado</p> <p align="center">Permanente</p> <p align="center">Completado</p> <p align="center">Permanente</p> <p align="center">Será establecido a fines de 2012</p>

ACCIONES	FECHA DE TERMINACIÓN PREVISTA	Estado a octubre de 2012
<p>4. Fortalecer la arquitectura de evaluación en el BID (Recomendaciones 4, 5, 7 y 8)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un diseño armonizado para los sistemas independientes de evaluación y autoevaluación, que abarque parámetros, directrices y sistemas de calificación. • Adoptar un sistema de validación continua de la evaluabilidad de los proyectos (por ejemplo, los puntajes de la matriz de efectividad en el desarrollo) y de los efectos directos de los proyectos en sus etapas finales (informes de seguimiento del avance del proyecto e informes ampliados de supervisión del proyecto). • Complementar las revisiones teóricas de los proyectos de OVE con visitas selectivas al terreno. • Evaluar e informar periódicamente sobre el funcionamiento del sistema de autoevaluación. • 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. 	<p>Abril de 2012</p> <p>Enero de 2012</p> <p>Permanente</p> <p>Marzo de 2012 (1ª revisión)</p> <p>Abril de 2012</p>	<p>En ejecución</p> <p>Completado</p> <p>Completado</p> <p>1ª revisión completada</p> <p>En ejecución</p>
<p>5. Fortalecer la función de los países clientes en el proceso de evaluación (Recomendación 6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la divulgación de los productos de OVE en los países clientes. • Establecer contacto con los países clientes para explorar posibilidades de evaluación conjunta de proyectos del BID. • Fortalecer las actividades de desarrollo de la capacidad de evaluación de OVE, posiblemente en asociación con otros bancos multilaterales de desarrollo, donantes bilaterales y fundaciones. 	<p>Permanente</p> <p>Permanente</p> <p>Permanente</p>	<p>Permanente</p> <p>Permanente</p> <p>Permanente (CLEAR iniciada)</p>
<p>6. Revisar los procesos de gestión y la dotación de personal de OVE para promover los resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la estructura gerencial de OVE y sus procesos para mejorar la calidad y la transparencia. • Adoptar en OVE la presupuestación por resultados vinculando los insumos a los productos y asignando y controlando los presupuestos según los costos unitarios. • Revisar las aptitudes del personal y reclutar empleados adicionales para hacer frente a las deficiencias. 	<p>Noviembre de 2011</p> <p>Noviembre de 2011</p> <p>Permanente</p>	<p>Completado</p> <p>Completado</p> <p>Permanente</p>