



RE-388

***AUTOEVALUACIÓN DEL TRABAJO DE
OVE: 2001-2010***

Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE

Banco Interamericano de Desarrollo
Washington, D.C.
Diciembre de 2010

ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ANTECEDENTES	1
II.	POLÍTICA DE EVALUACIÓN: FUNCIÓN, RESPONSABILIDAD Y OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN	5
III.	RECURSOS Y PERSONAL	17
IV.	ASOCIACIONES Y FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD EN MATERIA DE EVALUACIÓN...	20
V.	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE EVALUACIÓN	23
VI.	PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y ARMONIZACIÓN.....	27
VII.	DIFUSIÓN, RETROINFORMACIÓN, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	30
VIII.	USO DE LAS EVALUACIONES	33
IX.	REFLEXIONES SOBRE EL FUTURO	46
	REFERENCIAS	53

ANEXO 1: MODELO DEL ECG PARA EVALUAR LA INDEPENDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DE EVALUACIÓN

ANEXO 2: NORMAS DE CALIDAD DEL COMITÉ DE AYUDA AL DESARROLLO EN MATERIA DE EVALUACIÓN APLICADAS A LOS PRODUCTOS DE OVE

ANEXO 3: PROGRAMAS DE TRABAJO DE OVE PARA EL PERÍODO 2001-2011

ANEXO 4: INFORMES DE EVALUACIÓN POR AÑO Y POR TIPO 2001-2010

ANEXO 5: MATRIZ DE RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS EN MATERIA DE EVALUACIÓN

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
ECG	<i>Evaluation Cooperation Group</i> [Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo]
LACEA-IEN	<i>Latin American and Caribbean Economic Association - Impact Evaluation Network</i> [Asociación de Economía de América Latina y el Caribe - Red de Evaluación del Impacto]
OCDE-CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ISDP	Informe de Seguimiento del Desempeño de Proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

Esta autoevaluación fue preparada por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) en respuesta a un pedido de los Directores Ejecutivos para respaldar el trabajo del Panel de Revisión Independiente, al cual se le ha encargado la realización de una revisión independiente externa de la función de evaluación en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La autoevaluación consta de un resumen ejecutivo, una sección sobre antecedentes de la función de evaluación y ocho secciones organizadas en torno a las ocho áreas temáticas de los términos de referencia para el Panel de Revisión Independiente (documento RE-366-2), en las que se presentan, como viñetas, preguntas específicas de los términos de referencia, seguidas de las respuestas de la autoevaluación de OVE. Este documento presenta las respuestas a aquellas preguntas que pueden responderse con datos verificables que se encuentran en poder de OVE. Varias preguntas de los términos de referencia se refieren a las percepciones subjetivas de terceros sobre la labor de OVE y se intentará responder esas preguntas en un anexo separado que se completará para mediados de enero de 2011.

La base empírica de esta autoevaluación fue proporcionada por personal de OVE, que llevó a cabo una revisión estructurada del producto de evaluación enviado al Directorio desde 2001. El material básico a partir del cual se ha creado este informe resumen de autoevaluación es una base de datos que contiene esas evaluaciones individuales.

La Oficina de Evaluación y Supervisión fue creada por el Directorio Ejecutivo en el año 2000 tras un período de profunda reflexión sobre los motivos por los cuales habían fracasado los intentos anteriores de institucionalizar la evaluación. En el diagnóstico realizado se determinó que las anteriores oficinas de evaluación carecían tanto de independencia como de credibilidad, que la Administración procuraba limitar y restringir el alcance de la evaluación y que el Directorio estaba dividido con respecto a la prioridad asignada al trabajo de evaluación. Con la esperanza de solucionar los fracasos del pasado, se creó la Oficina de Evaluación y Supervisión, con dependencia jerárquica directa del Directorio Ejecutivo y una partida exclusiva en el presupuesto del Banco, y se le encomendó la función de evaluación y la de supervisión del trabajo de autoevaluación de la Administración. El trabajo de evaluación se definió como una “responsabilidad compartida” entre el Directorio, la Administración y OVE. Poco después de la creación de OVE, se revisó la Política de Disponibilidad de Información del Banco a fin de permitir que los informes de evaluación se pusieran a plena disposición del público, lo que contribuyó a la transparencia de la función.

El Directorio aprobó directrices generales para OVE que centraron su trabajo en la efectividad en el desarrollo de las intervenciones del Banco en la región. Cada año, el Directorio aprueba un programa de trabajo para la Oficina, que refleja un equilibrio entre los estudios de supervisión, las evaluaciones de Programas de País y las evaluaciones de política, instrumentos, sectoriales, temáticas y ex post. El Directorio ha aprobado las solicitudes de recursos de la Oficina, que se incrementan en los casos en que sea necesario para cubrir nuevos trabajos de evaluación previstos. La participación de la

dotación de personal y el presupuesto de la Oficina en el presupuesto administrativo global del Banco se ha mantenido estable.

OVE ha logrado contratar personal profesional de excelencia y en un principio recibió apoyo de la Administración para establecer un sistema de rotación del personal. El sistema de rotación formal no sobrevivió tras los dos primeros años; no obstante, OVE registra buenos antecedentes de haber colocado personal en cargos en la Administración en función de necesidades específicas y ha logrado atraer a personal del Banco para postularse a puestos mediante un proceso competitivo. Las preocupaciones anteriores sobre la calidad del personal de evaluación no se han planteado hasta el momento con relación a OVE.

La labor de la Oficina se ha organizado en torno a un conjunto de normas clave. Las normas de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), referidas a la pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, se han utilizado como principios básicos de fondo para orientar el trabajo de evaluación. Debido a los antecedentes de sistemas de información deficientes y a la falta de una cultura orientada a la inclusión de citas y materiales de prueba en el Banco, en todas las evaluaciones se ha hecho un fuerte hincapié en la búsqueda y presentación de pruebas empíricas para validar las afirmaciones de resultados.

La insistencia de OVE en los materiales de prueba ha sido una fuente de tensión con la Administración y el Directorio. La tarea de la Administración consiste en organizar el esfuerzo y existe un deseo natural de ser reconocido y recompensado por ese esfuerzo. Sin embargo, los métodos de OVE exigen la presentación de pruebas de los resultados y no consideran que el esfuerzo sea equivalente a los efectos directos. Este enfoque no implica que los efectos directos no se hayan logrado en la práctica, sino simplemente que el Banco no cuenta con elementos de prueba que puedan citarse para fundamentar las afirmaciones de resultados. Cuando la Administración no puede suministrar pruebas sobre los resultados, o bien OVE no puede constatarlas, la única conclusión posible es que el Banco no sabe cuál ha sido el impacto de sus operaciones. Esta falta de pruebas en ocasiones ha sido frustrante para el Directorio, como lo han sido las recomendaciones recurrentes de OVE acerca de la necesidad de realizar mayores esfuerzos para recopilar pruebas sobre los resultados en las operaciones del Banco.

Una segunda consecuencia del enfoque empírico de la labor de OVE es que con frecuencia cuestiona los criterios tradicionales predominantes. En uno de sus primeros informes, OVE hizo referencia a la tendencia del Banco a adoptar disposiciones de política que se encontraban en boga en ese momento e implementar esas políticas sin pruebas suficientes de que serían eficaces en el contexto particular de los países miembros prestatarios. En informes posteriores, utilizó datos empíricos para cuestionar los enfoques de política del Banco con respecto a temas críticos como son el agua y saneamiento, la educación, la salud y la reducción de la pobreza. Si bien es normal que estos cuestionamientos a los criterios tradicionales formen parte del debate académico y científico, no habían estado tan integrados en la cultura tradicional del Banco, que tendía

a presentar un frente unido ante los prestatarios sobre el curso de acción preferido en un área determinada.

La selección de temas a ser evaluados era producto de la política del Banco, las preferencias del Directorio y las sugerencias de OVE sobre los temas que sería interesante evaluar. Las evaluaciones de los programas de país se establecieron por mandato de política, al igual que las evaluaciones ex post con posterioridad a 2003. El Directorio solicitaba periódicamente evaluaciones específicas referidas al rumbo general del programa de préstamos del Banco, políticas controvertidas como la de suficiencia de capital y los préstamos de emergencia y la evaluación de “iniciativas” concretas identificadas como prioritarias por la Administración.

Al proponer temas de evaluación adicionales al Directorio, OVE utilizaba el conocimiento obtenido de las actividades de evaluación establecidas por mandato para identificar los ámbitos en los que había una mayor necesidad de mejoras. Pese a constituir un uso lógico de los escasos recursos de evaluación, esta decisión configuró una agenda de evaluación que hacía hincapié en las debilidades del Banco más que en sus fortalezas.

Durante sus 10 años de existencia, OVE ha producido un volumen sustancial de trabajos de evaluación, que incluyen 47 evaluaciones de programas de país, otros 98 documentos de la serie “RE” que se envían al Directorio para su consideración, 27 informes de evaluación para el FOMIN, la CII y el Fondo Especial Japonés y 65 informes técnicos y documentos de trabajo.

En el curso de dicha labor, OVE formuló 550 recomendaciones específicas en las evaluaciones sustantivas de la serie RE enviadas al Directorio para su consideración. Para la mayoría de ellas se recibieron comentarios específicos de la Administración y todas fueron consideradas por el Comité de Políticas y Evaluación o por el Comité de Programación del Directorio. Una revisión de los comentarios y las posteriores deliberaciones del Directorio demuestra que el desacuerdo con las recomendaciones de OVE fue poco frecuente, registrándose algunas discrepancias en actas con relación al 7% del total de recomendaciones de OVE solamente.

La ausencia de desacuerdo es un hallazgo ambiguo, dada la naturaleza de las recomendaciones de OVE y la cultura interna del Banco orientada al consenso. La mayoría de las recomendaciones proponen un análisis y una consideración más profundos de los asuntos complejos relacionados con los sectores, las condiciones de los países, los instrumentos, las condicionalidades y las políticas. Dichas recomendaciones pueden ser demasiado generales para provocar desacuerdos concretos. Este problema se agrava por la falta de un sistema eficaz de seguimiento de las recomendaciones de OVE. El Banco no ha seguido la práctica aplicada en otras instituciones de exigir una “respuesta de acción de la Administración” de carácter formal para las recomendaciones, mientras que los sistemas de seguimiento adoptados por el Directorio y la Administración han sido en gran parte ineficaces. Éste es claramente un ámbito para mejorar en el futuro.

OVE ha establecido procedimientos formales para el control de calidad de sus evaluaciones, basados en el examen por homólogos, tanto internos como externos, de los documentos enviados al Directorio. La calidad de los datos disponibles varía a través de los distintos estudios de evaluación y algunos logran movilizar mejor información empírica que otros. Los comentarios sobre la calidad de los documentos de OVE registrados en las actas de deliberaciones del Directorio son favorables en su inmensa mayoría.

El uso e impacto de los informes de evaluación varía considerablemente de un estudio a otro. En conjunto, los estudios de supervisión relacionados con las normas y procedimientos del Banco para la evaluación de los proyectos y el registro de los resultados han sido bastante influyentes. Todos los acuerdos alcanzados por los Gobernadores con posterioridad al año 2000 en relación con el programa de préstamos del Banco han incorporado tanto el análisis como las recomendaciones de los informes de OVE. La Administración ha adoptado muchas de las recomendaciones de dichos estudios, muy especialmente en relación con la labor permanente de OVE de análisis de la evaluabilidad de las intervenciones del Banco. Las normas de evaluabilidad son actualmente un elemento fundamental de las actividades de Efectividad en el Desarrollo de la Administración y se han incorporado a las expectativas de los Gobernadores en el acuerdo sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco.

Las evaluaciones de los programas de país también han tenido en general alguna influencia en la evolución de las relaciones de programación del Banco con los países miembros prestatarios. El BID posee un mayor compromiso con las evaluaciones de los programas de país que el resto de los organismos multilaterales, ya que es el único que exige un calendario específico de evaluación de programa para cada país miembro prestatario. El acuerdo de la Administración con las conclusiones y las recomendaciones de las evaluaciones de los programas de país ha crecido en forma constante a través del tiempo y las autoridades de los países en general han manifestado comentarios favorables sobre este proceso.

En una amplia gama de temas, OVE ha emitido informes que cuestionan la base empírica de las afirmaciones prevalentes hechas con respecto a la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de las intervenciones del Banco en la región. Dichos cuestionamientos en ocasiones han generado controversias, pero en términos generales la opinión de OVE es que tales controversias han sido útiles para la institución en la profundización de la reflexión y la apertura de nuevas posibilidades. Este proceso ha contribuido a la meta fijada para la evaluación en la Estrategia Institucional del Banco, que establece lo siguiente:

La meta de un sistema de evaluación eficaz es crear una cultura interna de mejora continua, en la cual las personas y las unidades de trabajo observen permanentemente sus propias actividades desde una óptica crítica a fin de identificar nuevas y mejores formas de realizar sus objetivos.

Al reflexionar sobre el futuro de la función de evaluación en el BID, esta autoevaluación destaca el papel que una OVE independiente, cuestionadora y centrada en los aspectos empíricos puede desempeñar en generar oportunidades de cambio y mejora institucional. Si bien hay claras oportunidades de mejora en el trabajo de la Oficina (entre otras, un mayor alcance, recomendaciones más explícitas y susceptibles de ser puestas en práctica, y normas de calidad explícitas y medibles para el trabajo de evaluación), su papel institucional esencial de desafiar la complacencia merece preservarse.

No obstante, preservar esa función es una tarea compleja y difícil debido a la cultura interna y la estructura de gobernanza de la institución. Cuestionar los criterios tradicionales va contra la corriente de una cultura orientada al consenso, mientras que el hecho de depender directamente del Directorio Ejecutivo puede generar una mayor tensión entre el Directorio y la Administración. Esa tensión ha sido productiva en el pasado, lo que podría esgrimirse como argumento a favor de la continuidad de estos arreglos institucionales. También podría defenderse la postura de que OVE informe directamente a los Gobernadores, como se contempla en parte en el acuerdo sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco.

I. ANTECEDENTES

- 1.1 La Oficina de Evaluación y Supervisión se creó en 1999 en un nuevo intento por abordar un problema de larga data: la forma de integrar exitosamente una función de evaluación en la organización. La labor de evaluación en el Banco se inició a fines de la década de los sesenta cuando el Directorio Ejecutivo estableció el Grupo de Contralores del Sistema de Revisión y Evaluación, que recomendó la creación de una Oficina de Evaluación Ex Post en 1974. En una revisión realizada en 1981 sobre la función de evaluación se comprobó que dicha actividad se circunscribía casi en forma exclusiva a la evaluación ex post de proyectos individuales y que el Directorio tenía en el ámbito de la evaluación un papel algo distante y orientado a necesidades específicas (documento RE-99-A). La política del Banco establecía que los países debían llevar a cabo evaluaciones ex post de sus proyectos, pero esas evaluaciones por lo general no se realizaban.
- 1.2 Desde aquella revisión hasta 1993, el Banco mantuvo un sistema de evaluación doble, que comprendía una unidad de evaluación externa (la Oficina de Revisión y Evaluación Externa, ORE) y una unidad de evaluación interna (la Oficina de Evaluación de Operaciones, OEO). La primera de ellas respondía directamente al Directorio Ejecutivo y llevaba a cabo estudios de acuerdo con un programa de trabajo anual aprobado por éste (documento AB-714). La segunda unidad, que estaba bajo la órbita de la Oficina del Contralor, era responsable de realizar y coordinar evaluaciones ex post de las operaciones y extraer las lecciones aprendidas, tanto en beneficio del Banco como en el de los países miembros, a fin de mejorar las operaciones futuras (documento OP-305).
- 1.3 En 1993, el Directorio entendió que era necesario cambiar el sistema (aunque sin efectuar un análisis explícito de los problemas por los que ese cambio era necesario) y aprobó el documento GN-1781, en virtud del cual se creó una nueva Oficina (EVO) que combinaba las funciones de ORE y OEO. Conforme al documento GN-1781, se creó una estructura de doble dependencia jerárquica, según la cual EVO presentaría sus informes simultáneamente al Directorio y al Presidente del Banco. El mandato de la nueva Oficina se estableció en el documento RE-200, que describía en líneas generales un Sistema de Evaluación del Banco (BES) bajo la supervisión de la nueva Oficina EVO. Los Gobernadores avalaron el sistema BES en el acuerdo sobre el Octavo Aumento General de Recursos del Banco (documento AB-1704).
- 1.4 Desde el inicio, la nueva Oficina se enfrentó a considerables dificultades relacionadas con su independencia, la calidad de su personal, las limitaciones a su programa de trabajo impuestas por la Administración y las excesivas demoras en la consideración de los documentos de evaluación originadas en la estructura de doble dependencia jerárquica. Estos problemas se expusieron de manera explícita en el informe de fin de período elaborado por el primer director de EVO (documento RE-235).

1.5 En respuesta a esos problemas, el Directorio estableció el Grupo de Trabajo sobre Supervisión y Evaluación en la primavera (del hemisferio norte) de 1998, para que examinara el funcionamiento del sistema de evaluación ...a la luz de la preocupación existente con respecto al hecho de que el Sistema de Evaluación del Banco (BES) no estaba desempeñando el papel previsto para él al momento de su aprobación en 1995 (documento RE-238). Mediante una serie de estudios, grupos focales y entrevistas, el Grupo de Trabajo identificó un número de problemas importantes que afectaban el sistema de evaluación. Los grupos focales informaron que una de las causas subyacentes de los problemas observados tenía que ver con el compromiso con la evaluación:

- *La mayoría de los Directores Ejecutivos consideraron que la Administración no está plenamente comprometida con la evaluación. Si bien algunos creen que la Administración está mejorando la evaluación interna, la opinión predominante coincide en que la Administración está más interesada en los nuevos proyectos y en el desembolso de dinero... (documento RE-238, Anexo 3, página 4).*
- *Algunos Directores Ejecutivos consideraron también que el Directorio no está comprometido con la evaluación y que necesita dedicar más tiempo a escuchar acerca de lo que está y lo que no está funcionando en los países prestatarios (documento RE-238, Anexo 3, página 4).*

1.6 El documento RE-238 proporcionó un inventario exhaustivo de los problemas que EVO enfrentó al cumplir su mandato de conformidad con el documento RE-200 (véase el Recuadro 1). Para resolver esos problemas, en dicho documento se propuso la creación de una nueva oficina que dependiera directamente del Directorio Ejecutivo (denominada “OEO” en el documento RE-238 pero luego rebautizada “OVE”) y se definió la evaluación como una “responsabilidad compartida” de OVE, la Administración y el Directorio. A OVE se le asignaron las siguientes responsabilidades:

El Directorio debería aprobar la creación de una oficina de evaluación independiente que dependa jerárquicamente del Directorio Ejecutivo a través de su Comité de Políticas y Evaluación. ...El Banco precisa contar con una unidad capaz de llevar a cabo evaluaciones independientes y sistemáticas de las estrategias, políticas, programas, actividades, funciones y sistemas de la entrega de productos del BID. Dicha unidad debería ser responsable de la difusión de las conclusiones de estas evaluaciones en colaboración con la Oficina de Aprendizaje y desempeñar una función de supervisión y apoyo para aumentar la eficacia del sistema de evaluación del Banco.

Recuadro 1. Temas de Evaluación en EVO (documento RE-238)

No obstante, se encontraron dificultades en la implementación con respecto al papel, el programa de trabajo y las prioridades presupuestarias reales de la Oficina de Evaluación, así como al considerar sus destrezas gerenciales y profesionales. Algunos aspectos del BES, que requerían la participación activa de la Administración, han permanecido en un estado incipiente o sólo recibieron un apoyo limitado. El Grupo de Trabajo sobre Supervisión y Evaluación ha examinado estos temas y realizado consultas a las partes interesadas en el Directorio Ejecutivo, los Gerentes y las Representaciones, a fin de determinar la mejor manera de abordarlos. Se observaron ámbitos de preocupación recurrente con relación a

- *la doble dependencia jerárquica de EVO y las consiguientes dificultades causadas por la necesidad de atender simultáneamente a diferentes clientes en el Banco, debiendo conciliar prioridades de trabajo contrapuestas;*
- *las expectativas derivadas de la exigencia impuesta por la Administración de que la Oficina dedique una parte predeterminada de sus recursos presupuestarios a un tipo específico de trabajo de evaluación, lo que afectó la capacidad de EVO para responder a la función de evaluación que tiene por mandato a nivel de políticas, programas y sistemas, en especial al haberse mantenido constante el presupuesto de la Oficina, en términos nominales, durante los últimos cinco años;*
- *la falta de independencia funcional de la Oficina respecto de la Administración causada por la pérdida de control sobre una parte importante de sus recursos presupuestarios;*
- *el limitado avance logrado en la realización de evaluaciones independientes en los ámbitos de desempeño estratégico de las áreas prioritarias del Octavo Aumento General de Recursos del Banco y los programas de país;*
- *el limitado avance logrado en la retroinformación y la difusión eficaces de los Informes sobre los Resultados del Proyecto, en los cuales se invirtieron recursos presupuestarios sustanciales, y otros estudios de evaluación preparados por EVO;*
- *el limitado avance logrado en la incorporación o integración global del trabajo de evaluación en los planes operativos, prioridades presupuestarias y procesos de toma de decisiones operativas de los departamentos;*
- *el proceso no funcional aplicado por el Comité de Auditoría y Evaluación de la Administración para revisar o poner en práctica los informes de evaluación de EVO;*
- *el limitado avance logrado en la formulación, en asociación con la Administración y el personal, de normas y parámetros de referencia adecuados para las evaluaciones en el diseño de los programas de país y en las nuevas estrategias y políticas operativas del Banco; y*
- *el limitado avance logrado por la Administración en el establecimiento y mantenimiento de un mecanismo continuo y transparente para efectuar el seguimiento y medición del avance en la implementación; el Directorio aprobó las recomendaciones propuestas en los informes de evaluación independiente.*

La organización inicial y el registro del desempeño posterior de la Oficina se vieron empañados por problemas de administración y personal. Impedir o mitigar su recurrencia exige una mayor claridad en las funciones y responsabilidades y recursos para llevarlas a cabo en forma adecuada. También es necesaria una estrecha colaboración con la Administración a fin de incrementar la movilidad del personal de evaluación y los incentivos para el desarrollo de la carrera.

- 1.7 Se le asignó a la Administración la responsabilidad de realizar “...*evaluaciones de proyecto en tiempo real y el seguimiento del desempeño de la cartera, en estrecha cooperación con la Representación y los prestatarios*”.
- 1.8 Por su parte, se le asignaron al Directorio las siguientes responsabilidades específicas:
- Seguimiento de la implementación por la Administración de los acuerdos de desempeño adoptados conjuntamente con la aprobación del presupuesto administrativo de cada año.
 - Consideración de los informes sobre implementación por la Administración, de las decisiones del Directorio surgidas de los informes de evaluación y estudios organizacionales, incluidos aspectos tales como la gestión de recursos humanos, la delegación y descentralización de la autoridad y los acuerdos institucionales de los órganos rectores del Banco.
 - Revisión de los informes anuales sobre gestión de la cartera presentados al Comité de Programación, así como informes periódicos de seguimiento de las carteras de préstamos por país.
 - Revisión de las conclusiones pertinentes de los informes de evaluación de políticas y programas de país, prestando especial atención a los temas relacionados con la implementación y el diseño de futuros programas.
 - Revisión de las prácticas de difusión y retroinformación en la elaboración de políticas, la planificación y la toma de decisiones operativas, a fin de aprovechar el conjunto de Prácticas Óptimas y Lecciones Aprendidas de las actividades de supervisión y evaluación del Banco.
 - Revisión de las conclusiones y recomendaciones surgidas de la evaluación de las estrategias, políticas, programas de país, operaciones y procesos institucionales del Banco.
 - Revisión de los procedimientos operativos para la tramitación de préstamos y operaciones de cooperación técnica, así como la prestación de servicios no financieros a países miembros de la región de América Latina y el Caribe.
- 1.9 Al margen de estas definiciones de responsabilidades, el documento RE-238 no proporcionó una orientación explícita sobre la forma de realizar las evaluaciones o los criterios evaluativos que deberían utilizarse. La estructura de dicho documento también impide obtener una orientación específica, ya que contiene informes separados de un Grupo de Trabajo sobre Supervisión y Evaluación, informes de una firma de consultoría sobre los resultados de grupos focales, varios informes patrocinados por el Directorio relacionados de alguna manera con la evaluación e informes de un taller realizado con el Presidente y los Directores Ejecutivos. El

Directorio sólo aprobó siete recomendaciones concretas, cinco de las cuales se refieren a procedimientos de implementación.

- 1.10 Dado el carácter incompleto del documento RE-238, el Directorio ha proporcionado periódicamente desde la creación de OVE orientación adicional con respecto a las prácticas y objetivos específicos de la evaluación. Los principales documentos de orientación incluyen la Estrategia Institucional del Banco (documento GN-2077-1, agosto de 1999), la declaración de la misión de OVE (documento RE-244-2, octubre de 2000), una política sobre evaluaciones ex post (documento OP-305, octubre de 2003) y un protocolo para la realización de las evaluaciones de programa de país (documento RE-271-1, abril de 2003, revisado en mayo de 2009).

II. POLÍTICA DE EVALUACIÓN: FUNCIÓN, RESPONSABILIDAD Y OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN

- **¿Cuenta la institución objeto de revisión con una política de evaluación?**

- 2.1 Tal como se indica en la sección precedente sobre antecedentes, el Banco no cuenta con una política de evaluación en sí misma. La orientación institucional sobre las evaluaciones se proporciona en diversos documentos aprobados por el Directorio. En el documento RE-200, aprobado en mayo de 1995 con carácter de términos de referencia de la nueva Oficina de Evaluación (EVO), se definen las líneas generales del Sistema de Evaluación del Banco (BES). Este documento nunca ha sido modificado ni dejado sin efecto formalmente. El documento RE-238 (junio de 1999) es un informe de un Grupo Conjunto de Trabajo sobre Evaluación del Directorio y la Administración que incluye un análisis de temas de evaluación en el Banco y siete recomendaciones específicas que el Directorio adoptó posteriormente. Este documento contiene términos de referencia para la nueva Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). La Estrategia Institucional del Banco (documento GN-2077-1, agosto de 1999) también contenía una orientación para la realización de evaluaciones en la institución. Los mandatos generales consignados en estos dos documentos se transformaron en una declaración específica de la misión de OVE en el documento RE-244-2, adoptado por el Directorio en octubre de 2000. El Directorio adoptó una política específica sobre evaluaciones ex post (documento OP-305) en octubre de 2003 y un protocolo para la realización de evaluaciones de programa de país (documento RE-271-1), mientras que los manuales de operaciones del Banco contienen varias políticas de procedimientos relacionados con el seguimiento y evaluación de las operaciones en curso.

- **¿Describe dicha política la función, estructura de gobernanza y posición de la unidad de evaluación?**

2.2 El documento RE-238 proporciona una orientación explícita sobre la función, estructura de gobernanza y posición de OVE. En cuanto a su función, establece lo siguiente:

- *El trabajo de evaluación de OEO deberá centrarse en temas referidos a los países, temáticas, estrategias y políticas, aunque esto no deberá constituir una restricción a priori sobre los temas o la cobertura de la evaluación que OEO podría realizar. Asimismo, OEO deberá llevar a cabo, sobre la base de muestras, evaluaciones de impacto o efectividad en el desarrollo de las operaciones de préstamo y cooperación técnica (CT).*
- *El trabajo de evaluación realizado por la Administración deberá estar centrado fundamentalmente en (las evaluaciones de proyectos en tiempo real y el seguimiento del desempeño de la cartera), en estrecha cooperación con la Representación y los prestatarios.*
- *OEO tiene la responsabilidad de supervisar la calidad de todos los sistemas de evaluación que se refieran al desempeño de los programas y proyectos del Banco. Deberá informar al Directorio, conforme sea necesario, sobre la calidad de todas las actividades de evaluación del Banco.*

2.3 En lo que respecta a la posición, OVE cuenta con una partida exclusiva en el presupuesto del Banco y tiene una dependencia jerárquica directa del Directorio Ejecutivo en el organigrama de la institución. La gobernanza está definida en los Términos de Referencia para el Director de la Oficina (incluidos como anexo al documento RE-238). En ellos se dispone la aprobación de los programas de trabajo de OVE por el Directorio y se asigna al Director la total responsabilidad por los demás aspectos del trabajo de la Oficina.

2.4 Por último, con relación a la gobernanza, el documento RE-238 contiene Términos de Referencia para el Director de OVE que establecen:

El Director cumplirá sus responsabilidades a través de la Oficina de Supervisión y Evaluación (“la Oficina”) y dependerá directamente del Directorio Ejecutivo, en forma independiente de la Administración del Banco. El vínculo del Director con el Directorio se canalizará a través del Comité de Políticas y Evaluación. El Directorio creó dicho Comité en julio de 1998 para que le brinde apoyo en su labor relacionada con la supervisión y la evaluación en el Banco. El Comité revisa el programa de trabajo y los informes que prepara el Director y las respuestas que da la Administración y eleva a consideración del Directorio los temas de política identificados.

- **¿Provee la función de evaluación una cobertura útil de todas las actividades, operaciones y programas de la institución?**

- 2.5 La función de evaluación incluye a OVE, el trabajo de autoevaluación realizado por la Administración y las responsabilidades de evaluación y supervisión del Directorio Ejecutivo. Teóricamente, estos tres sistemas cubren todas las actividades, operaciones y programas de la institución; sin embargo, la profundidad de la cobertura de estos temas por cualquiera de los tres componentes varía considerablemente. OVE evalúa los proyectos, programas y políticas de la institución y supervisa la calidad de las prácticas de autoevaluación, pero cuenta con una dotación de personal relativamente pequeña y puede llevar a cabo ese trabajo en profundidad sólo en una parte de este universo en un año determinado. La Administración posee sustancialmente más recursos para su trabajo de autoevaluación y, por política, debe evaluar los proyectos y programas en ejecución y tras su terminación. Sin embargo, estas expectativas de política sólo se han cumplido parcialmente. El Directorio tiene una gama de responsabilidades de supervisión y evaluación que se definen en el documento RE-238 y que están centradas, en gran medida, en la tarea de revisión de la labor de la Administración y de OVE.
- 2.6 Existen tres actividades principales del Banco que no están adecuadamente cubiertas por el trabajo de evaluación: presupuesto, recursos humanos y tecnología de la información. En 1999, cuando se creó OVE, los presupuestos no contenían ninguna información sobre los resultados esperados y, por consiguiente, no podían ser objeto de evaluación por la Administración ni por OVE. A través del tiempo, ha habido iniciativas para que el Banco adopte un sistema de presupuesto evaluable, basado en los resultados, pero esas iniciativas sólo lograron un éxito parcial. Lo adecuado de las estrategias y políticas de la Administración para la gestión de recursos humanos ha sido una preocupación del Directorio durante varios años y, en 2004, OVE preparó un documento conceptual sobre la forma en que podrían evaluarse estos temas (documento RE-302). El Directorio recomendó postergar esta evaluación cuando se propuso inicialmente y, si bien se ha mantenido como un elemento posible en el programa de trabajo de OVE, el Directorio nunca ha avalado su inclusión y tampoco lo ha hecho en el programa de trabajo propuesto para 2011.
- 2.7 Los sistemas del Banco para el almacenamiento, gestión, recuperación y uso de la información también han sido un foco de interés en muchas deliberaciones del Directorio. En la mayoría de los informes de OVE se considera que la base de información sobre las actividades del Banco no es adecuada como para permitir una evaluación completa, en tanto que en la revisión de los estudios del Banco realizada por OVE (documento RE-323) se documentó la dificultad de encontrar estudios completados en la base de datos IDBDocs del Banco. El Directorio ha acordado que estos temas son de incumbencia de la Administración, la cual ha llevado a cabo varias revisiones de la política de tecnología de la información del Banco, registrándose sólo una muy lenta mejora en la calidad de la información disponible para respaldar la toma de decisiones.

- **Según la política, ¿de qué manera contribuye la evaluación al aprendizaje y la rendición de cuentas a nivel institucional?**

2.8 El aprendizaje y la rendición de cuentas generalmente se identifican como las funciones duales de la evaluación en los documentos de política, aunque ninguna de estas funciones está definida estrictamente por política. De acuerdo con el documento RE-238:

El propósito de la evaluación es mejorar la administración de actividades concretas. La evaluación es una herramienta de supervisión del Directorio cuando su propósito es evaluar la rendición de cuentas a nivel institucional y es una herramienta de supervisión de la Administración cuando su objetivo es aumentar la eficacia y eficiencia de actividades concretas.

2.9 Sin embargo, los documentos de política posteriores tienden a tratar a la rendición de cuentas como un problema para el Banco y al aprendizaje, como una oportunidad. En la Estrategia Institucional del Banco (documento GN-2077-1) se señaló que el Banco necesitaba *mejorar sus funciones para minimizar las prácticas operativas difusas en las que se aprecia una falta de transparencia y rendición de cuentas* (párrafo 8.4) y *percibirse como un Banco de aprendizaje*. En el documento sobre realineación (documento GA-232) se señaló que *la rendición de cuentas de las unidades operativas por la calidad del proyecto está diluida* (párrafo 5.7) y se observó que *... la capacidad del Banco de informar con seguridad sobre sus contribuciones al desarrollo en la región o sobre su enfoque de la gestión de los riesgos de desarrollo aún no es satisfactoria* (párrafo 5.5).

2.10 La Estrategia Institucional procuró combinar el doble objetivo de aprendizaje y rendición de cuentas en una declaración más amplia de la misión de la función de evaluación:

La meta de un sistema de evaluación eficaz es crear una cultura interna de mejora continua, en la cual las personas y las unidades de trabajo observen permanentemente sus propias actividades desde una óptica crítica a fin de identificar nuevas y mejores formas de realizar sus objetivos (párrafo 6.40).

2.11 OVE ha contribuido tanto a la función de aprendizaje como a la de rendición de cuentas en la institución. Según la autoevaluación interna de OVE sobre su trabajo, en el 77% (18 de 22) de los estudios de supervisión, la Administración siguió las recomendaciones, las cuales constituyeron la base de diagnóstico fundamental para el Nuevo Marco de Financiamiento, la Propuesta de Realineación, el Marco de Efectividad en el Desarrollo y la Propuesta para un Banco Mejor en el contexto del aumento general de capital. El Capítulo VIII sobre el uso de las evaluaciones incluye detalles de las reformas institucionales que se han basado explícitamente en el trabajo de OVE.

- **¿De qué modo se conceptualiza la relación entre evaluación y auditoría en el caso del miembro del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG) objeto de revisión?**

2.12 Este tema fue abordado en el documento RE-238, específicamente en la sección referida al Informe del Grupo de Trabajo sobre Supervisión y Evaluación, que identificó lo siguiente:

Existen varias diferencias entre el alcance del trabajo en una evaluación y en una auditoría interna, referidas a las distintas expectativas y percepciones del Directorio y de la Administración respecto de cualquiera de estos dos grupos. Sin embargo, existe una clara diferencia en el alcance general, la oportunidad y el énfasis de la revisión. En la auditoría interna la atención se centra en verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos. La eficiencia y la calidad del desempeño se centran fundamentalmente en las actividades realizadas por el Departamento Financiero, el de Administración, los Departamentos Regionales de Operaciones y las Representaciones. La auditoría interna privilegia la calidad del desempeño (auditorías operativas) y se orienta a los proyectos en ejecución para verificar la calidad, suficiencia y eficacia de la supervisión y la fiscalización. En este sentido, la evaluación se orienta a los proyectos para corroborar que sus objetivos concuerden con los objetivos de desarrollo del Banco y el grado en que se logran esos objetivos. El propósito es obtener lecciones a partir de la experiencia y evaluar el desempeño como retroinformación necesaria para el ciclo de desarrollo del proyecto.

Para este fin, ambas funciones son diferenciadas pero complementarias en la medida en que ambas deberían proporcionar un aporte valioso al sistema de supervisión. La relación entre la evaluación y la auditoría interna debería establecerse a través de un intercambio continuo de información, dado que el trabajo de auditoría interna decididamente fortalecería y contribuiría a mejorar el enfoque del trabajo de evaluación por medio de la identificación más eficaz de áreas problemáticas o en las que existen abundantes oportunidades de agregar valor. Ello contribuirá al proceso de reingeniería continua de la organización.

- **¿Se conoce y se ejecuta adecuadamente la política de evaluación en todos los niveles de la institución (es decir, en la Sede, las Representaciones y a nivel de programas y proyectos)?**

2.13 Dado que no existe una política de evaluación unificada, el conocimiento de sus distintas partes componentes varía a través de la institución, como ocurre con su ejecución. Las Representaciones tienen pleno conocimiento de las políticas relativas al seguimiento y la presentación de informes sobre las operaciones, así como el protocolo para la realización de evaluaciones de programa de país, y estas dos políticas están relativamente bien implementadas. El documento RE-238 no es bien conocido en toda la institución, como tampoco las disposiciones sobre evaluaciones del documento GN-2077-1. El documento RE-244 es algo más

conocido porque brinda orientación sobre la elaboración del programa de trabajo anual de OVE que el Directorio aprueba cada año. El documento OP-305 es prácticamente desconocido en la institución, ya que orienta el trabajo de OVE y de la Administración en las evaluaciones ex post que no se presentan al Directorio. Sin embargo, distintas unidades del Banco conocen el trabajo de evaluaciones ex post de OVE en sus sectores. Por ejemplo, la evaluación efectuada por OVE de los programas de mejoramiento de barrios es muy conocida, así como la labor de OVE en los ámbitos de capacitación laboral, competitividad, ciencia y tecnología y, recientemente, justicia y seguridad ciudadana.

- **¿Hasta qué punto son el departamento y el proceso de evaluación independientes de la gerencia ejecutiva?**

2.14 OVE es funcionalmente independiente de la gerencia ejecutiva en la elaboración de informes y recomendaciones. Si bien estos informes se envían a la gerencia ejecutiva para su revisión, ésta no se encarga de aprobarlos y OVE es libre de aceptar o rechazar los cambios sugeridos. No obstante, OVE sí depende en alguna medida de la gerencia ejecutiva para la realización de visitas sobre el terreno, en las que las Representaciones del Banco proporcionan apoyo para la coordinación de las misiones y entrevistas con las partes interesadas pertinentes para la evaluación. En varias ocasiones OVE no ha sido capaz de completar visitas sobre el terreno conforme a lo programado debido a conflictos logísticos en las Representaciones, pero la gerencia ejecutiva nunca ha bloqueado una evaluación.

2.15 El ECG ha elaborado un modelo para la evaluación de la independencia de un departamento de evaluación dentro de una institución dada. El Anexo 1 muestra que OVE es totalmente independiente de acuerdo con esa metodología de evaluación.

- **¿Qué factores determinantes concretos y formales aseguran o limitan la independencia del departamento de evaluación?**

2.16 Formalmente, la independencia de OVE está asegurada por el hecho de contar con una partida exclusiva en el presupuesto del Banco, tener total autoridad para la contratación de personal, contar con un proceso de revisión de informes que no exige la aprobación de la Administración, y por la práctica del Directorio de tomar nota de las conclusiones de las evaluaciones en lugar de aprobarlas. Sin embargo, informalmente existen algunos incentivos más sutiles que podrían llegar a limitar la independencia de la Oficina.

2.17 A nivel del Directorio, existe una asimetría en la reacción ante los informes de evaluación que también ejerce una influencia sutil en el trabajo de la Oficina. Los informes con los que la Administración concuerda tienen una buena acogida por parte del Directorio, mientras que para los informes que implican conflicto entre la Administración y OVE la acogida no es tan favorable. Periódicamente, los

miembros del Directorio expresan el deseo de recibir informes que reflejen consenso entre OVE y la Administración.

- 2.18 Esta preferencia por la cortesía es comprensible por tres razones: el Directorio dedica como mucho dos horas a la consideración de un informe de OVE y no puede esperarse que esté familiarizado en profundidad con el tema objeto de análisis. Por ende, el acuerdo entre OVE y la Administración economiza la atención del Directorio, mientras que los desacuerdos exigen más de este recurso limitado. En segundo lugar, el Directorio adopta la mayoría de sus decisiones por consenso y, por lo tanto, está más familiarizado con los documentos que cuentan con consenso. En tercer lugar, el Directorio simplemente “toma nota” de los informes de OVE, por lo que evita la difícil tarea de impartir instrucciones a la Administración. Para hacerlo, el Directorio tendría que interiorizarse totalmente del análisis y las recomendaciones de OVE, un proceso que demandaría considerablemente más tiempo que el que se asigna normalmente a la deliberación sobre documentos de evaluación.
- 2.19 La preferencia del Directorio por el acuerdo no restringe formalmente la independencia de OVE y la Oficina prepara documentos controvertidos periódicamente. Sin embargo, lo hace en pleno conocimiento de la probabilidad de que tales informes tengan una acogida no tan favorable en el Directorio.
- **¿Cuál es la experiencia del departamento de evaluación en la exposición de éxitos y fracasos de las actividades, programas, proyectos, estrategias, políticas operativas y su implementación?**
- 2.20 Para responder esta pregunta es necesario poder determinar qué constituye un éxito o un fracaso de las actividades del Banco. A su vez, esto exige una clara comprensión del propósito de una actividad como parámetro de referencia respecto del cual se medirá el éxito o el fracaso. Los estudios de evaluación siempre buscan el propósito como punto de partida del trabajo de evaluación y prácticamente todos los estudios de este tipo realizados por OVE demuestran una especificación muy deficiente del propósito inicial del Banco.
- 2.21 Este problema ha quedado demostrado más concretamente en el trabajo de OVE sobre la evaluabilidad de los proyectos y programas del Banco. En la primera parte de un análisis de evaluabilidad se observa el diagnóstico del problema, el modelo lógico que vincula una intervención propuesta con ese problema y los datos básicos de referencia que establecen las condiciones iniciales a partir de las que se podrá medir el éxito o el fracaso. Los análisis de evaluabilidad de todos los proyectos aprobados en 2001, 2005 y 2009 determinaron que muy pocos contenían datos suficientes como para establecer el propósito inicial y proporcionar una base adecuada para determinar el éxito o el fracaso. De manera semejante, en el documento RE-247 se examinaron los Informes de Terminación del Proyecto (ITP) y se identificó que sólo un quinto de ellos contenía objetivos a la terminación del proyecto que fueran totalmente congruentes con el propósito original del proyecto.

Los objetivos no figuraban (no había una mención sobre el éxito o el fracaso) o bien eran diferentes de los del préstamo original (cambio de las reglas del juego). Dado este comportamiento, la rendición de cuentas por los resultados se torna imposible.

2.22 Esta restricción se agrava por la falta sistemática de documentación de los resultados comentada en otra sección de este informe. Estas dos restricciones limitan el grado en que las evaluaciones pueden identificar sistemáticamente cuándo los proyectos y programas fueron “éxitos” y cuándo no. No obstante, cuando los datos están disponibles y puede verificarse el propósito, la Oficina de Evaluación y Supervisión ha sido rigurosa en la documentación y demostración de los éxitos y fracasos, particularmente en el contexto de las Evaluaciones de Programa de País y evaluaciones ex post. Debido a estas características de las intervenciones del Banco, OVE ha sido eficaz sólo en parte al exponer los éxitos y fracasos. Los informes de OVE proporcionan toda la gama de información que se encuentra disponible sobre un proyecto o programa determinado, pero este informe sobre las condiciones actuales no es lo mismo que un análisis del éxito o del fracaso.

- **¿Cuál es la experiencia del departamento de evaluación en el cuestionamiento de los criterios tradicionales?**

2.23 El cuestionamiento de los criterios tradicionales ha sido un componente de prácticamente todas las evaluaciones realizadas por OVE desde su creación. En su primer informe sustantivo importante sobre la efectividad en el desarrollo (documento RE-260), OVE llamó la atención sobre los peligros asociados a un pensamiento que se limitaba a seguir la convención. Citando a Moises Naim, en el informe se señaló lo siguiente:

¿Qué cambia con mayor frecuencia, los diseños de moda que vienen de París y Milán o los diseños de política económica que Washington y Wall Street prescriben para los países menos desarrollados o emergentes de décadas de comunismo? Si bien esta comparación puede parecer frívola, una revisión de las ideas que han orientado el pensamiento y la acción en materia de reformas económicas en esta década muestra que son tan pasajeras como los largos de las faldas y anchos de las corbatas. La diferencia, naturalmente, es que las modas en materia de política económica afectan la forma en que millones de personas viven y definen las oportunidades de un futuro mejor para sus hijos.

2.24 Las evaluaciones de políticas y estrategias que OVE lleva a cabo están particularmente orientadas a cuestionar los criterios tradicionales, dado que las políticas y estrategias a menudo son los instrumentos de orientación que plasman la moda del momento. Para abordar este tema, el trabajo de OVE en esos ámbitos se concentra en el examen de la evidencia disponible para apoyar la implementación de disposiciones de política en el contexto de los países miembros prestatarios del Banco. Sistemáticamente, OVE ha identificado un deficiente respaldo empírico para muchas de las disposiciones de política del Banco. Por ejemplo:

- En el documento RE-270 se señaló que el enfoque del Banco respecto del sector de servicios de agua consistía en un conjunto de disposiciones de política que tomaban los criterios tradicionales imperantes en Europa y Norteamérica pero que no estaban bien adaptadas a las realidades regionales. Una rígida insistencia en la prestación de servicios en forma privada combinada con reglamentación pública pareció alcanzar algún grado de éxito en las grandes zonas urbanas, pero bloqueó la implementación en las zonas rurales, en las que el sector privado no estaba interesado en una tarea de alto riesgo y escaso rendimiento como es el suministro de agua, y donde la capacidad reguladora pública era inadecuada. El resultado fue un colapso inducido por las políticas en el financiamiento del Banco para los servicios de agua, que se revirtió sólo luego de modificarse las restricciones de política.
- En el documento RE-281 se observó que el enfoque del Banco en materia de educación plasmaba los criterios tradicionales con respecto a los beneficios de la capacitación docente y el aumento de la autonomía de las escuelas. No obstante, al examinar los datos sobre los logros reales de los estudiantes, la evaluación identificó un impacto negativo de la capacitación docente (reducción del tiempo de contacto con el estudiante dado que los docentes se ausentan para asistir a la capacitación) y un impacto insignificante de la autonomía de las escuelas en los efectos directos en el ámbito educativo. La evaluación concluyó que *Los resultados de este estudio llaman la atención respecto de diversas hipótesis incorporadas en las estrategias que pueden carecer de un respaldo empírico sólido y pueden exigir un análisis más detallado que el efectuado en los documentos de estrategia actuales.*
- En el documento RE-291 se identificó que el enfoque estratégico de la agricultura aplicado por el Banco plasmaba el criterio tradicional de que las estructuras gubernamentales existentes para la protección y promoción de la producción agrícola eran ineficientes, lo que hizo que se diseñaran operaciones de financiamiento orientadas a reducir los obstáculos a las importaciones y dismantelar las instituciones públicas que otorgan crédito a los productores agrícolas. Pese a la creencia de que las instituciones privadas llenarían el vacío que dejaran los programas públicos dismantelados, en la evaluación se identificó que ello no ocurrió.
- En el documento RE-324 se identificó que el enfoque del Banco en materia de salud plasmaba un criterio tradicional no respaldado por evidencia empírica o bien refutado de plano por esa evidencia. Por ejemplo, los cargos a los usuarios eran una característica de muchos proyectos, pese a la evidencia existente de que tales cargos tienen impactos negativos en el patrimonio, el acceso, la eficiencia y las cobranzas de ingresos. También se adoptó en forma generalizada la contratación de servicios al sector privado, pero la evaluación identificó que los beneficios de la contratación no aparecían. La evaluación determinó que *...una de las conclusiones*

principales de esta evaluación es que las acciones de reforma del Banco no estuvieron basadas en evidencia; en su mayoría, siguieron un conjunto de hipótesis consensuales del momento, surgidas de la creencia de que los mecanismos e incentivos basados en el mercado eran la única solución a los problemas e ineficiencias observados en el sector. Pese a la falta de respaldo empírico y en ocasiones conceptual, estas hipótesis no se cuestionaron seriamente: se las consideró correctas porque estaban basadas en las 'premisas correctas'.

- 2.25 Además de las evaluaciones de política y estrategias, OVE ha revisado el respaldo empírico de otros aspectos de los criterios tradicionales del Banco con respecto a sus propias actividades. Al observar que el 88% de los proyectos del Banco se clasificaban en la categoría de “probabilidad” o “alta probabilidad” de logro de sus objetivos de desarrollo, el documento RE-260 revisó los datos de proyectos que reunían dos criterios: tenían una alta calificación en la probabilidad de logro de sus objetivos y contaban con un informe de terminación del proyecto disponible como fuente de datos para justificar la afirmación. De los 47 proyectos que reunían estos criterios, sólo 3 contenían una tasa de rentabilidad estimada en los ITP y solamente en 2 proyectos se había completado la evaluación ex post prometida de los resultados alcanzados. En 35 de esos proyectos (el 74%) se proporcionaba evidencia únicamente de los productos generados pero no del logro de los objetivos. La Administración reconoció posteriormente que sus afirmaciones de resultados no se basaban en evidencia contundente y procuró mejorar el respaldo empírico para sus afirmaciones en la evaluación de la cartera.
- 2.26 En 2001, el documento RE-275 desarrolló e introdujo una metodología para analizar la evaluabilidad de los proyectos del Banco que es ahora la norma para el trabajo de OVE en este ámbito. La introducción de esta norma ha sido la base para un diálogo mantenido desde hace 10 años orientado a la introducción de criterios de efectividad en el desarrollo para la aprobación de proyectos en la institución, avalados por los Gobernadores en la Declaración de Cancún como criterios clave para mejorar el enfoque de las actividades del Banco y la eficacia del financiamiento que otorga.
- 2.27 En el documento RE-319 se consideraron las operaciones iniciales del Banco de financiación del sector privado con el propósito de confirmar el criterio tradicional de que el Banco era un socio atractivo para los inversionistas privados debido a que sus estrechas relaciones con los gobiernos podrían ayudar en los proyectos a gestionar el riesgo normativo. De hecho, en la evaluación se determinó que el Banco era eficaz al abordar los problemas normativos en tan sólo un tercio de los casos y esta falla fue una de las críticas principales al Banco efectuadas por sus socios privados.
- 2.28 En el documento RE-300 se cuestionó el criterio tradicional de que los préstamos categorizados como “préstamos de inversión” en la práctica financiaban la creación de bienes de capital fijo. En el informe se identificó una escasa confirmación de

cualquier respuesta positiva de la formación de capital público a los desembolsos de préstamos de “inversión” del Banco y se observó que las adquisiciones en esos préstamos habían pasado notablemente de la categoría “bienes y obras” a la de “servicios”.

- 2.29 En el documento RE-347 se examinaron las políticas y prácticas del Banco para invertir sus recursos líquidos y se cuestionó el criterio tradicional de que esos fondos eran efectivamente líquidos. Dada la falta de una definición específica de la liquidez, y como consecuencia de decisiones de invertir en valores estructurados complejos para los que el mercado había desaparecido, el Banco se encontró con la paradoja de la “liquidez ilíquida”. En la evaluación se recomendó, y la Administración aceptó, adoptar características de liquidez específicas como parte de la política.
- 2.30 En el documento RE-342-2 se consideró el criterio tradicional de que el Banco debería fijar límites a las aprobaciones basados en el mantenimiento de un “nivel sostenible de préstamos”. El concepto se originó en las deliberaciones relacionadas con el acuerdo sobre el Octavo Aumento General de Recursos del Banco en 1994 y se incorporó en la política con el primer Nuevo Marco de Financiamiento adoptado en 2005. En la evaluación se demostró que el concepto constituía una orientación inadecuada para fijar límites de financiamiento, que contradecía otras políticas financieras del Banco y que contenía una serie de consecuencias perversas para el Banco y los países miembros prestatarios. Tras la evaluación, este aspecto del criterio tradicional se excluyó del segundo Acuerdo sobre el Marco de Financiamiento.
- 2.31 Finalmente, en los informes ex post, que no están destinados al Directorio, OVE también ha cuestionado los criterios tradicionales. Por ejemplo, en su documento de trabajo sobre fondos de inversión social en Honduras se demostró que el diseño de proyectos dirigido por la comunidad no necesariamente conduce a mejores resultados, al menos en materia de educación. En el informe de OVE sobre la vivienda en Chile también se demostró que los índices de morosidad de los créditos hipotecarios en programas estatales no son superiores a los de los programas del sector privado, al compararse prestatarios de características similares. La labor de OVE en educación demostró que las características de administración de la escuela tenían relativamente poca importancia en los resultados educativos. En cuanto al mejoramiento de barrios, el trabajo de OVE demostró que hay poca evidencia de que las mejoras en la infraestructura urbana puedan tener un impacto en la salud, la educación o los ingresos. Por último, la labor de OVE en materia de titulación de tierras también demostró que los títulos en sí mismos tienen un impacto en los valores de la propiedad, pero que ese impacto no es suficiente como para aumentar el acceso al crédito.

- **¿Es el proceso de evaluación lo suficientemente transparente como para asegurar su credibilidad y legitimidad? ¿Se publican sistemáticamente las conclusiones de las evaluaciones?**

2.32 Todas las conclusiones de las evaluaciones se publican sistemáticamente y la mayoría de las evaluaciones importantes están precedidas de un documento de enfoque que también se pone a disposición del público. Por lo tanto, el proceso es transparente, pero es un interrogante si la transparencia por sí sola es suficiente como para “asegurar” la credibilidad o legitimidad.

- **¿Existe una política sobre la gestión de conflictos de interés?**

2.33 Hay una política del Banco sobre conflictos de interés que es vinculante para el personal de OVE. Sin embargo, con relación al trabajo de evaluación específicamente no existe una política formal, aunque sí una práctica de larga data en la Oficina según la cual el personal no se asigna a la tarea de evaluar proyectos o programas con los cuales haya estado asociado anteriormente. El Subdirector de OVE, por ejemplo, había sido jefe de la división de país para Perú antes de incorporarse a la Oficina, y se recusó de participar en la evaluación de programa de país para dicho país. Asimismo, existe una práctica interna que exige que la realización de una nueva evaluación de programa de país no esté a cargo del personal que fue responsable de la anterior.

- **¿Cómo maneja el sistema el equilibrio entre la independencia y la necesidad de interacción con la gerencia ejecutiva?**

2.34 El Directorio del BID estaba consciente de este importante tema de equilibrio y en el documento RE-238 se incluyó la siguiente instrucción en los términos de referencia del Director: *Sin comprometer su independencia, el personal procurará mantener en todo momento un contacto cercano y continuo con los departamentos y su personal, de manera tal que las opiniones del personal del Banco estén adecuadamente contempladas en los informes de la Oficina.*

2.35 En la práctica, el personal de OVE ha procurado mantener un contacto cercano y continuo con el personal de la Sede y de las Representaciones durante la realización de las evaluaciones, intercambiando opiniones y datos a medida que éstas avanzaban. Esta cooperación a menudo se menciona en los comentarios de la Administración sobre el trabajo de evaluación, en especial en las evaluaciones de programa de país.

III. RECURSOS Y PERSONAL

- **¿Cuenta la evaluación con el apoyo de recursos financieros y humanos adecuados?**
- 3.1 OVE siempre ha logrado obtener los recursos financieros y humanos que ha solicitado para llevar a cabo el programa de trabajo aprobado por el Directorio. Los requerimientos por servicios de consultoría se incrementaron de manera pronunciada en 2003, tras la adopción por el Directorio de una política de evaluaciones ex post que aumentó considerablemente el volumen de trabajo de la Oficina, y el Directorio concedió esa solicitud. Desde ese entonces, OVE no ha solicitado ningún cambio en la dotación de personal y ha pedido que los presupuestos permanezcan constantes en términos reales de un año a otro. Los conflictos anteriores con respecto al personal y el presupuesto que caracterizaron la historia de EVO no han vuelto a aparecer.
- 3.2 Sin embargo, esta decisión implicó que OVE no haya tenido los recursos para dar total cumplimiento a todos los mandatos establecidos en el documento RE-238, como tampoco a todo el trabajo de evaluación que los miembros del Directorio deseaban. Algunos aspectos del mandato (por ejemplo, la formación de capacidad de evaluación, véase el párrafo 4.5 más adelante) se han restringido explícitamente debido a limitaciones de recursos, mientras que la dinámica de la administración de un programa de trabajo completo con recursos limitados ha ocasionado demoras o postergaciones de algunas actividades planificadas que se vieron “desplazadas” por trabajos de evaluación que tenían mayor prioridad. No obstante, en líneas generales, operar dentro de las restricciones presupuestarias constituye una disciplina útil para OVE y los temas de recursos no han representado una preocupación importante para la Oficina.
- 3.3 También se ha solicitado que OVE preste servicios de evaluación a otras tres instituciones del Grupo del Banco: la Corporación Interamericana de Inversiones el Fondo Multilateral de Inversiones y el Fondo Especial del Japón. En cada uno de los casos, las instituciones involucradas proporcionaron los recursos para brindar dichos servicios de evaluación, sin demandar los recursos del presupuesto administrativo que el Banco proporciona a OVE. Estos ejercicios se realizaron mediante la contratación y administración de consultores y firmas de consultoría especializadas de la región, a los que posteriormente el personal de OVE sometió a una revisión de calidad, análisis y consolidación.
- **¿Tiene el departamento de evaluación un presupuesto exclusivo? ¿Es anual o plurianual? ¿Cubre actividades tendientes a fomentar la retroinformación, el uso de las evaluaciones y la gestión del conocimiento derivado de las evaluaciones?**
- 3.4 El presupuesto de OVE es una partida exclusiva en el presupuesto administrativo total del Banco. A la fecha, los presupuestos se han preparado sobre una base anual,

aunque el presupuesto del año corriente está conectado a un programa de trabajo bianual, del cual sólo el primer año tiene un presupuesto aprobado.

- **¿Cómo se selecciona o renueva al jefe de la unidad de evaluación? ¿Quién realiza la evaluación anual de su desempeño? ¿Quién decide sus aumentos salariales?**

3.5 Según las instrucciones consignadas en el documento RE-238, el Director de la Oficina de Evaluación y Supervisión es designado por el Directorio por un período inicial de cinco años, con la posibilidad de un segundo período de cinco años si el Directorio considera adecuado su desempeño. No existe una disposición relativa a la evaluación anual del desempeño, que es realizada por el Directorio en el momento de renovación del contrato. El Director recibe un aumento salarial en forma automática, equivalente al incremento del programa salarial (IPS) del Banco, según lo que el Directorio determine cada año.

- **¿Qué grado de independencia tiene el departamento de evaluación para seleccionar y contratar al personal?**

3.6 OVE ha tenido total independencia en la selección de personal para la Oficina, conforme a lo dispuesto en los Términos de Referencia para el Director incluidos en el documento RE-238. Una sola vez la Alta Administración intentó colocar a una persona determinada en un puesto en OVE pero retiró esa solicitud luego de consultar al Director.

- **¿Posee el personal conocimientos especializados concretos en materia de evaluación y, si no los posee, hay programas de capacitación disponibles?**

3.7 De conformidad con los patrones de crecimiento y contratación de la Oficina, el personal se clasifica en dos grandes categorías de conocimiento especializado: los expertos en una materia y los expertos en métodos de investigación y evaluación. OVE contrata a expertos en métodos fundamentalmente a través de su programa de becarios de investigación, que busca candidatos que hayan completado recientemente su Doctorado y que cuenten con capacitación reciente en las metodologías de evaluación emergentes. A muchos de los becarios de investigación se les ofrecen posteriormente puestos a tiempo completo en la Oficina. Los expertos en una materia que se contratan provienen del Banco o de instituciones financieras equivalentes en el ámbito del desarrollo en la región. El trabajo de evaluación siempre se realiza en equipos que combinan conocimientos especializados sustanciales con la fortaleza en métodos de evaluación. Se alienta al personal de ambas categorías a buscar oportunidades de capacitación para profundizar sus conocimientos especializados adquiridos o mejorar su comprensión de los demás tipos de conocimientos especializados requeridos por la Oficina.

- **¿Existe movilidad de personal entre el departamento de evaluación y los departamentos operativos, y viceversa?**

3.8 La falta de rotación del personal entre la Administración y el departamento de evaluación era una gran preocupación del Grupo de Trabajo. Como consecuencia de ello, el documento RE-238 incluyó la siguiente recomendación específica (Recomendación 5):

La Administración debería designar a un pequeño grupo de trabajo, con la participación adecuada de la Oficina de Evaluación de Operaciones (OEO), para formular un plan que oriente la asignación y posterior rotación del personal desde y hacia la OEO. Este plan debería también definir un proceso que asegure que la contratación para la OEO de personal externo al Banco tenga como resultado la selección de personas que sean aceptables para su rotación dentro del Banco tras su asignación inicial a la OEO. Dicho plan debería disponer que el Director de la OEO tenga la autoridad para aprobar todas las asignaciones a la OEO y la oportunidad de las transferencias de personal desde la OEO. El plan debería presentarse al Comité de Políticas y Evaluación dentro del plazo de 90 días siguientes a la aprobación de este informe.

- 3.9 Aunque dicho plan nunca se preparó ni se presentó al Comité de Políticas y Evaluación, el Banco estaba probando un enfoque general de la rotación del personal y se alcanzó un acuerdo para rotar a tres miembros del personal del Banco a OVE durante un período de servicio de tres años, tras el cual tendrían derecho a que se los vuelva a designar para un cargo en la Administración. La transferencia inicial se hizo sin problemas pero cuando llegó el momento de que el personal retornara a sus puestos originales, fue difícil implementar los compromisos previos de retorno.
- 3.10 Basándose en esta experiencia, OVE decidió tratar de alcanzar este objetivo a través de medios más convencionales. Se contrató a varios miembros del personal del Banco para OVE utilizando los procesos internos estándar de concurso o transferencia lateral. No se pidieron ni ofrecieron compromisos de retorno. Se contrató a otro personal externo al Banco y a los contratados tanto internos como externos se les informó que las transferencias futuras en el Banco se facilitarían, siempre y cuando hubiera demanda de sus servicios desde la Administración.
- 3.11 Este sistema ha funcionado razonablemente bien a través de los años. Tanto el Director como el Subdirector de la Oficina ocuparon anteriormente cargos en la Administración del Banco. De las 17 vacantes de personal profesional, 9 se llenaron por medio de la movilización de recursos internos del Banco. Los avisos de puestos vacantes en OVE colocados en las carteleras siempre atraen decenas de solicitudes de postulantes dentro del Banco.
- 3.12 Las transferencias desde OVE al Banco indican que el objetivo de seleccionar ... *personas que serán aceptables para la rotación dentro del Banco tras su*

asignación inicial a la OEO se ha cumplido plenamente. Los datos sobre la migración de personal hacia el Banco revelan que éste prefiere utilizar a OVE como fuente de contratación. Desde el año 2000, dos miembros de OVE (uno de contratación interna y el otro de contratación externa) fueron ascendidos para ocupar cargos en la Alta Administración del Banco y el Subdirector de OVE fue asignado temporalmente a la Alta Administración, durante un período de servicio de seis meses, para facilitar el proceso de Realineación. Otros nueve empleados a tiempo completo de OVE han ganado concursos para ocupar cargos en el Banco y 25 de los becarios de investigación contratados por OVE también han obtenido cargos en la Administración.

- **¿Existe una política sobre la contratación de consultores, en lo que se refiere a aptitudes, imparcialidad y deontología?**

- 3.13 Desde el año 2000, OVE ha empleado a 313 consultores diferentes para apoyar su labor. No hay una política formal de contratación, aunque OVE suele contratar a consultores con títulos superiores (97 Doctorados y 153 Maestrías), preferentemente de países miembros prestatarios, cuando poseen las aptitudes técnicas necesarias. De los 313 consultores, 214 (el 68%) eran ciudadanos de países miembros prestatarios. La imparcialidad se asegura al no contratar a consultores para evaluar actividades, proyectos, programas o procesos en las que hayan participado anteriormente.
- 3.14 La deontología es una rama de la ética asociada al cumplimiento de los deberes y obligaciones, a menudo con referencia al deber hacia Dios. OVE no tiene una política relacionada con la deontología para la contratación de consultores.

IV. ASOCIACIONES Y FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD EN MATERIA DE EVALUACIÓN

- **¿En qué medida los beneficiarios, prestatarios u organismos ejecutores participan en el proceso de evaluación?**

- 4.1 Todas las evaluaciones de los proyectos y programas del Banco implican consultas con beneficiarios, prestatarios y organismos ejecutores como parte del diseño y de la fase de recopilación de datos del trabajo. Las evaluaciones de impacto a menudo implican extensas entrevistas con beneficiarios, mientras que las evaluaciones de proyectos prestan una atención considerable a las deliberaciones con los organismos ejecutores con respecto a su experiencia con el Banco. Los gobiernos de los países miembros prestatarios generalmente proporcionan un enlace con el equipo de evaluación y tienen muchas oportunidades para comentar sobre los informes de evaluación antes de que se envíen al Directorio. Los informes de supervisión, que examinan políticas y procesos internos del Banco, por lo general no tienen el mismo nivel de participación de los beneficiarios y prestatarios que el trabajo sobre el terreno.

- **¿Hasta qué punto la institución utiliza evaluadores locales o, cuando ello no es posible, evaluadores externos de los países miembros prestatarios?**

4.2 OVE ha adoptado medidas para maximizar la calidad del acervo de recursos humanos disponible para la contratación de consultores y firmas. Una de esas medidas ha sido la creación de una lista de direcciones de instituciones y personas interesadas en la evaluación, EvalNet. EvalNet se creó en 2005 y se ha utilizado desde ese entonces como recurso para contratar a consultores y firmas, principalmente de los países miembros prestatarios. EvalNet ha ayudado a generar postulantes (tanto personas como firmas) para trabajo de consultoría tanto en OVE como en el Banco en general.

4.3 OVE también ha adoptado medidas para contratar a consultores locales en el trabajo realizado en las evaluaciones de programa de país y en las evaluaciones sectoriales y temáticas. En particular, en las evaluaciones ex post OVE ha integrado la identificación de consultores como parte de las misiones de evaluación ex post, lo que dio como resultado la contratación de consultores locales en casi todas las evaluaciones ex post tercerizadas. Por ejemplo, en la evaluación de la administración tributaria de 2007, OVE llevó a cabo misiones en cada uno de los países y contrató a consultores de los países prestatarios en cada uno de los tres estudios de país tercerizados. En la evaluación de la competitividad de 2008, OVE contrató a consultores locales en cada una de las cinco evaluaciones de proyecto realizadas y también en los cinco estudios de país que se llevaron a cabo (CH, CR, AR, PE, ME). Asimismo, en la evaluación de la justicia de 2009, OVE llevó adelante una misión local y contrató a dos firmas locales (GRADE y APOYO) para la evaluación de proyecto realizada. Lo mismo ocurrió en el caso de la evaluación de la seguridad ciudadana de 2009, en la cual OVE llevó adelante misiones locales que dieron lugar a la contratación de una firma local en el caso de los proyectos de Colombia (Econometría), así como un consultor local en el caso de la evaluación argentina.

- **¿Participa la institución en evaluaciones dirigidas por socios?**

4.4 OVE no ha participado en evaluaciones dirigidas por socios.

- **¿Apoya el departamento de evaluación programas de capacitación y fortalecimiento de la capacidad en materia de evaluación en los países miembros prestatarios?**

4.5 El fortalecimiento de la capacidad en materia de evaluación a nivel local con frecuencia forma parte del mandato de las oficinas de evaluación en las instituciones financieras multilaterales. Sin embargo, el acuerdo sobre el Octavo Aumento General de Recursos del Banco de 1994 impartió ese mandato al Banco en su conjunto, en lugar de a la oficina de evaluación, estableciendo lo siguiente:

El Banco procurará promover y apoyar el fortalecimiento de la capacidad interna en los países y facilitar la cooperación en las actividades de evaluación con otros organismos de desarrollo.

4.6 Al revisar la función de evaluación en 1999, en el documento RE-238 no se prestó mucha atención a un mandato de fortalecimiento de la capacidad en materia de evaluación para la nueva oficina de evaluación independiente. En cambio, en el Informe del Grupo de Trabajo se asignó la responsabilidad por las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad interna en los países a los Departamentos Regionales de Operaciones (documento RE-238, Anexo 4, página 4). En este contexto, es importante observar que la consulta a los países miembros prestatarios con relación a sus necesidades en materia de evaluación no formó parte del proceso de elaboración del documento RE-238.

4.7 Pese a este mandato limitado, OVE incluyó el fortalecimiento de la capacidad en materia de evaluación como un componente básico de su propuesta inicial de un programa de trabajo de evaluación (documento RE-244). Para complementar ese trabajo, en 2001 OVE preparó un estudio conceptual sobre el tipo de enfoque a aplicar al fortalecimiento de la capacidad en materia de evaluación en la región (documento RE-252). La formación de capacidad en materia de evaluación por parte de OVE estaba inherentemente limitada por la disponibilidad de recursos presupuestarios y, en una revisión del programa de trabajo de OVE efectuada por el Comité de Políticas y Evaluación en 2003, se observó lo siguiente:

Los Directores reconocieron la importancia del fortalecimiento de la capacidad. Sin embargo, la demanda potencial es tan grande que el Banco debería ayudar a movilizar otras fuentes para responder a esta necesidad... Los Directores coincidieron en que OVE debería concentrarse en su línea de actividad principal y asignar sus recursos limitados en consecuencia (PEA/03/8, 10 de abril de 2003).

4.8 Hacia 2004, la Administración asumió la responsabilidad por la formación de capacidad en materia de evaluación en el *Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo*, que estableció lo siguiente:

El Banco responderá a las solicitudes de los países miembros prestatarios interesados en fortalecer su capacidad de gestión por resultados (GpR) a través de una amplia gama de actividades, que va desde proyectos autónomos de modernización del Estado hasta componentes de fortalecimiento de la capacidad en proyectos individuales. El Banco diseñará un plan de trabajo en esta área crítica, basado en un ejercicio de inventario de la actual capacidad de gestión por resultados en los países y un análisis de las modalidades vigentes de apoyo del Banco al fortalecimiento de la capacidad de gestión por resultados (documento GN-2324, agosto de 2004).

4.9 Como consecuencia de ello, el Banco creó un programa para proporcionar diagnósticos y fortalecer la capacidad de gestión por resultados de los países

miembros prestatarios (PRODEV). En el marco de su función de supervisión, OVE evaluó la pertinencia de las operaciones del PRODEV con respecto a sus objetivos fundacionales y ha promovido activamente el enfoque y el valor agregado de las intervenciones del Banco en esta área. OVE se ha asociado con la Administración en la organización y facilitación de las actividades de fortalecimiento de la capacidad en la región, proporcionando orientación estratégica y apoyo técnico.

- 4.10 OVE mantiene una función limitada en el fortalecimiento de la capacidad en los países miembros que consiste en el apoyo a la presentación de trabajos técnicos por parte del personal en seminarios. OVE también brinda apoyo a la práctica de evaluaciones de impacto mediante el financiamiento de la Red de Evaluación del Impacto de la Asociación de Economía de América Latina y el Caribe (LACEA-IEN)¹.

V. CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE EVALUACIÓN

- **¿De qué manera se cerciora el departamento de evaluación de la calidad de sus evaluaciones (incluidos los informes y el proceso)?**

- 5.1 Desde su inicio, OVE estableció una rigurosa función de control de calidad para su trabajo. Todos los borradores de informes se someten a un proceso de revisión de calidad en tres fases. En la primera de ellas, se alienta a los jefes de equipo responsables de los borradores de informes a debatir sobre sus posibles conclusiones y recomendaciones con colegas tanto dentro como fuera de la Oficina. La Fase 2 comprende un examen del borrador de informe realizado por homólogos internos, de manera estructurada y formal, con personal de OVE y la Fase 3 implica un examen realizado por homólogos externos, de manera estructurada y formal, en una reunión con la Administración (y, en el caso de las evaluaciones de programa de país, también con las autoridades del país). Si así lo deseara la Administración, puede realizarse una cuarta revisión del documento de evaluación con la Alta Administración en el Comité de Auditoría y Evaluación presidido por EVP. El propósito de esta revisión final es centrarse en las recomendaciones de los informes de evaluación. Sólo después de que se completen estas revisiones se enviará el informe final al Directorio para su consideración.
- 5.2 El proceso de examen por homólogos externos fue diseñado para responder a un mandato del documento RE-238, que señalaba:

Es vital que la Administración y el Directorio acuerden un proceso por el cual los borradores de informes de la OEO puedan recibir los comentarios de la Administración antes de su presentación al Directorio. Este proceso no debería

¹ OVE fue una de las tres organizaciones (junto con el Banco Mundial y CEDLAS) que crearon la Red de Evaluación del Impacto en LACEA y, desde ese entonces, ha continuado proporcionando financiamiento para las reuniones anuales de la organización.

considerarse como una forma de alcanzar el mínimo común denominador en términos de recomendaciones aceptables, sino más bien de asegurar que los hechos sean correctos y que las recomendaciones de la OEO sean realistas desde el punto de vista de su implementación (documento RE-238).

5.3 El proceso de revisión ha desempeñado esta función en forma razonablemente adecuada a nivel operativo. Los desacuerdos con la Administración respecto de los hechos expuestos en los informes de evaluación casi siempre se resuelven antes de que se remita el documento, lo que implica que las deliberaciones con el Directorio pueden concentrarse en las recomendaciones formuladas sobre una base fáctica acordada. Particularmente en el ámbito de la supervisión, que suele comprender revisiones de numerosos proyectos de préstamo o informes, este protocolo de revisión ha sido de especial utilidad al ofrecer a los funcionarios de la Administración la oportunidad para cuestionar las conclusiones de OVE sobre las revisiones individuales y corregir cualquier posible error fáctico. Esto es lo que ha ocurrido particularmente en la validación de los ITP (documento RE-247), el análisis del trabajo económico y sectorial (documento RE-323) y la evaluabilidad (documento RE-333).

5.4 El documento RE-238 identificó el *proceso disfuncional aplicado por el Comité de Auditoría y Evaluación de la Administración para revisar y poner en práctica los informes de evaluación de EVO*. Con el propósito de responder a esta preocupación, se reestructuró el Comité para que actuara como un foro en el que las conclusiones de las evaluaciones pudieran llevarse a la atención de la Alta Administración. El Comité se reunió periódicamente y revisó cerca de un tercio de los informes de evaluación preparados entre 2002 y 2006. Sin embargo, en 2007 su labor se redujo considerablemente y no se han celebrado reuniones desde septiembre de ese año. Durante los años iniciales, la revisión por el Comité de Auditoría y Evaluación proporcionó un foro para la formulación de comentarios “consolidados” sobre los informes de OVE, que reflejaba las opiniones de la Administración en su conjunto. Con la declinación del Comité en 2007, todos los comentarios posteriores provienen de la unidad de administración cuyo trabajo ha sido objeto de evaluación, y no de la Administración en su conjunto.

- **¿Cuenta la institución con directrices sobre la ejecución de las evaluaciones, y se aplican tales directrices?**

5.5 El Banco cuenta con directrices tanto para las autoevaluaciones como para las evaluaciones independientes. Las directrices para la autoevaluación se refieren al informe de seguimiento del desempeño del proyecto (ISDP), el informe de terminación del proyecto (ITP), la supervisión del proyecto, las estrategias de país y, más recientemente, la preparación de las matrices de efectividad en el desarrollo. Estas directrices se aprueban y modifican internamente en la Administración y no exigen la intervención del Directorio. OVE ha efectuado estudios de supervisión sobre cada una de estas directrices (documentos RE-247, RE-293, RE-309 y RE-379) y ha identificado temas sustanciales con respecto al cumplimiento, la

cobertura y la calidad, pero dejará este tema para la revisión de autoevaluación que emprenderá la Administración. Sin embargo, cabe destacar que el sistema de seguimiento de los proyectos en ejecución fue objeto de una revisión de SPD y se discontinuó a partir de junio de 2009.

- 5.6 OVE ha trabajado para que las directrices de autoevaluación del BID guarden conformidad con las normas sobre buenas prácticas elaboradas por el ECG y ha desarrollado un trabajo exhaustivo con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Departamento de Financiación del Sector Privado del Banco a fin de alentar la convergencia con las normas del ECG en la evaluación del sector privado. En dos actividades basadas en la aplicación de parámetros de referencia llevadas a cabo por el ECG se ha identificado una mejora sustancial en el cumplimiento de dichas directrices. Recientemente se llevó a cabo otra actividad de ese tipo en relación con la implementación de las normas para la evaluación del sector público, en la que, al comparar al BID con sus contrapartes, el resultado no es favorable para el Banco (Cohn and Associates, 2010, según se informa en el documento RE-370).
- 5.7 Por su parte, OVE cuenta con directrices específicas aprobadas por el Directorio para la realización de evaluaciones de programa de país (documento RE-271), que se aplicaron en todas las evaluaciones de programa de país posteriores. Dichas directrices fueron objeto de revisión por el Directorio en 2009 (documento RE-348) y continúan orientando la realización de las evaluaciones de programa de país. Las evaluaciones ex post están regidas por directrices internas de OVE.
- **¿Ha elaborado o adoptado el miembro del ECG objeto de revisión normas y parámetros de referencia para evaluar y mejorar la calidad de sus informes de evaluación?**
- 5.8 OVE cuenta con un proceso de control de calidad de todos sus informes de evaluación (descrito anteriormente), pero no asigna un puntaje o calificación a la calidad de cada informe emitido.
- **¿Cuál es la evaluación de la calidad de los informes de evaluación en cuanto a cobertura, presentación de evidencia en apoyo de las conclusiones, análisis imparcial y objetivo y uso de las prácticas óptimas internacionales en materia de evaluación?**
 - Cobertura: Los informes de OVE generalmente cubren los cinco criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo para la evaluación de la ayuda para el desarrollo: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. Los diversos productos de OVE hacen hincapié en dichos criterios de distintas maneras. Por ejemplo, las evaluaciones de programa de país evalúan las cinco dimensiones, aunque el énfasis principal recae en las tres primeras. Por su parte, las evaluaciones ex post se centran en la documentación y estimación de la eficacia y el

impacto, dado que este trabajo por lo general se realiza una vez que los beneficios de la intervención se han entregado².

- **Evidencia:** Se espera que todos los informes de OVE estén basados en evidencia y una función central del proceso de revisión de calidad de la Oficina es asegurar que las conclusiones estén adecuadamente respaldadas por evidencia. Sin embargo, una observación frecuente en los informes de evaluación se refiere a la baja calidad de la evidencia disponible en los propios archivos del Banco o en los de los organismos ejecutores a través de los cuales el Banco implementa sus programas. Sólo algunos de los datos faltantes pueden descubrirse mediante el trabajo realizado sobre el terreno, por lo que una evaluación razonable del trabajo de evaluación de OVE indica que adolece de parte de la falta de información que caracteriza al Banco en su conjunto. No obstante, en comparación con el trabajo de autoevaluación de la Administración, los informes de OVE identifican las lagunas de información en forma explícita y habitualmente contienen notas a pie de página y citas, algo que la Administración generalmente no incluye.
- **Análisis:** Los informes de OVE son imparciales y objetivos en su presentación de la evidencia sobre un tema determinado. Si bien es algo frustrante para una audiencia interesada, OVE es reticente a ofrecer su opinión sobre temas para los cuales no existe una base probatoria adecuada.
- **Prácticas óptimas internacionales:** Las prácticas óptimas internacionales referidas a la calidad de la evaluación son las Normas de calidad de evaluación elaboradas por el Comité de Ayuda al Desarrollo. El Anexo 2 muestra los puntajes de autoevaluación obtenidos por el personal de OVE en 69 informes recientes. Medidos en comparación con estos criterios, los informes de OVE cumplen ampliamente con las prácticas óptimas internacionales, aunque con algunas variaciones entre las distintas dimensiones y en los informes individuales.

² La Oficina de Evaluación y Supervisión ha sido conservadora en su tratamiento de la sostenibilidad, que la OCDE define como “referida a la medición de la probabilidad de que los beneficios de una actividad continúen después de que se agote la financiación del donante” (OCDE-CAD, 2010). Dado el carácter prospectivo y tal vez coyuntural del concepto, OVE ha hecho hincapié en la sostenibilidad como una demostración empírica de que los beneficios se han sostenido o no.

- **¿Interactúa el departamento de evaluación con el Comité de Evaluación de OCDE-CAD, y cumplen los productos del departamento de evaluación con las normas en la materia de OCDE-CAD?**

5.9 OVE participa en las reuniones anuales del OCDE-CAD, así como en las del ECG de los bancos multilaterales de desarrollo. Como se indica en la respuesta a la pregunta anterior, OVE cumple en general con las normas de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo.

VI. PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y ARMONIZACIÓN

- **¿Posee el miembro participante del ECG un plan de trabajo plurianual para las evaluaciones en el que se describan las futuras evaluaciones de conformidad con un cronograma definido?**
- **¿Cómo se elabora el plan de evaluación? ¿Quién identifica dentro de la organización las prioridades y de qué modo?**

6.1 OVE prepara anualmente un programa de trabajo que describe la labor que se llevará a cabo en los dos años siguientes, a la vez que solicita un presupuesto específico para el primer año del programa solamente. El programa de trabajo se revisa cada año a fin de describir el trabajo completado durante el año anterior y el trabajo previsto para el año siguiente. OVE prepara inicialmente este programa de evaluación, que luego se envía al Comité de Auditoría y Evaluación de la Administración para su revisión y comentario. La deliberación y aprobación del programa de trabajo por parte del Directorio brinda una oportunidad a sus miembros para sugerir prioridades adicionales para el trabajo de evaluación. En 2003 y 2004, el Directorio autorizó la realización de una revisión de mitad de año del programa de trabajo para incorporar las evaluaciones de alta prioridad que no estaban incluidas en el programa de trabajo original.

- **¿Refleja el programa de trabajo un equilibrio adecuado entre las evaluaciones a nivel institucional, las evaluaciones complejas (por ejemplo, evaluaciones de país, de política, sectoriales, temáticas) y las evaluaciones de proyectos?**

6.2 El Anexo 3 contiene resúmenes del programa de trabajo anual de OVE para los últimos diez años y una lista de los informes que se prevé enviar al Directorio. A partir del programa del año 2002, estos resúmenes siguen un formato de exposición estándar que diferencia entre los distintos tipos de informes de OVE. En conjunto, los resúmenes demuestran que OVE sistemáticamente ha propuesto un programa de trabajo que refleja un equilibrio entre las diversas dimensiones mencionadas anteriormente. La entrega efectiva de los informes de evaluación por lo general se ajusta a lo establecido en los programas de trabajo, aunque el trabajo no siempre se completa durante el año para el que se programó originalmente, lo que refleja el

- retraso en las fechas de entrega generado por personal escaso, un programa planificado ambicioso y la voluntad de complacer las solicitudes en función de las necesidades del Directorio en relación con trabajo de evaluación no incluido en el programa de trabajo de cada año.
- 6.3 El Anexo 4 muestra la lista completa de los 242 informes de evaluación preparados por OVE, incluidas las evaluaciones ex post y de impacto que no se envían individualmente al Directorio para su consideración.
- **¿Cómo está organizada la función de evaluación dentro de la institución?**
- 6.4 En un sentido formal, la política del Banco define el Sistema de Evaluación del Banco (BES) como una “responsabilidad compartida” entre la Administración, OVE y el Directorio. La responsabilidad compartida se rige por una Matriz de responsabilidades compartidas en materia de evaluación contenida en el documento RE-238 y adjunta como Anexo 5 a este informe. En la práctica, muchas de las actividades previstas en el documento RE-238 nunca se implementaron y la organización de la función de evaluación en la institución se ha rediseñado como consecuencia de acontecimientos posteriores.
- 6.5 Cuando se redactó el documento RE-238 en 1999, las responsabilidades de la Administración en materia de evaluación estaban dispersas en varios departamentos operativos, una estructura que dificultó la cooperación eficaz entre la autoevaluación y la evaluación independiente. En 2002, OVE recomendó en el documento RE-260 que la Administración creara una unidad organizacional específica dedicada a mejorar la efectividad en el desarrollo. En 2007, a raíz de la Realineación, se creó la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo, que se ha convertido en el punto de convergencia organizacional para el trabajo de autoevaluación de la Administración, que está centrado en la preparación y el uso de una Matriz de Efectividad en el Desarrollo para cada intervención del Banco. Últimamente, el Banco ha estado menos enfocado en la autoevaluación a nivel de programas de país, en parte como consecuencia de una evaluación realizada por OVE en la que se observó un uso muy reducido de las revisiones de la cartera de país por parte de la Administración (documento RE-314).
- 6.6 En el pasado, la Alta Administración participaba activamente en el sistema de autoevaluación del Banco a través de su Comité de Auditoría y Evaluación. Como se señaló anteriormente, dicho Comité no se reúne desde septiembre de 2007.
- **¿Evalúa el departamento de evaluación la calidad de los procesos de autoevaluación de la institución?**
- 6.7 OVE lleva a cabo estudios de supervisión sobre los componentes críticos del sistema de autoevaluación. Más directamente, OVE valida los resultados del trabajo de autoevaluación de la Administración a nivel de proyectos. El documento RE-247 validó los informes de seguimiento y de terminación de proyecto y comprobó que

- la mayoría de los juicios evaluativos contenidos en ellos no tenían una base probatoria adecuada. El trabajo de validación ha continuado sobre la base de muestras en los proyectos de 2009.
- 6.8 OVE también evalúa los procesos relacionados con la autoevaluación. En el documento RE-293 se examinó la forma en que se supervisaron los proyectos; en el documento RE-323 se analizaron los procesos de aprobación, seguimiento y evaluación de la elaboración de estudios y otros productos de conocimiento. Por último, en los análisis periódicos de OVE sobre la evaluabilidad se examinan los procesos del Banco para el control de calidad de los proyectos cuando se incorporan a la cartera.
- 6.9 Además de estas actividades, OVE apoya activamente los esfuerzos de la Administración para que el BID cumpla con las normas sobre buenas prácticas en materia de evaluación desarrolladas por el ECG. Se llevaron a cabo dos revisiones basadas en parámetros de referencia para determinar el cumplimiento de las normas para la autoevaluación de las operaciones de financiación del sector privado, de las que surgió que el BID es ahora uno de los miembros del ECG con mayor nivel de cumplimiento.
- **¿Coordina el departamento de evaluación sus actividades de evaluación con otros organismos multilaterales y donantes bilaterales?**
- 6.10 OVE ha intentado coordinar las evaluaciones de programa de país con otros organismos, pero el rígido cronograma generado por el vínculo del BID con el ciclo electoral no permite que la Oficina tenga suficiente espacio de maniobra como para que dicha coordinación sea eficaz.
- **¿Cómo se coordinan las actividades de evaluación sobre el terreno?
¿Está centralizada o descentralizada la autoridad de evaluación?**
- 6.11 Las evaluaciones sobre el terreno son coordinadas por el equipo de evaluación en consulta con las Representaciones del Banco. La autoridad para una evaluación determinada está descentralizada en el equipo durante la fase de preparación pero luego OVE realiza una revisión exhaustiva antes de remitir el informe al Directorio.
- **¿Participa el departamento de evaluación en evaluaciones conjuntas o de donantes múltiples?**
- 6.12 OVE no ha participado en evaluaciones conjuntas o de donantes múltiples.
- **¿Utiliza el departamento de evaluación la información evaluativa procedente de otros bancos multilaterales de desarrollo, donantes bilaterales, ámbitos académicos u ONG?**
- 6.13 La mayoría de los informes de OVE utilizan información evaluativa proveniente de todas estas fuentes. A diferencia de la práctica normal del Banco, los informes de

OVE tienen muchas notas a pie de página y contienen extensas bibliografías de las obras consultadas en la preparación de cada informe. Las obras citadas con mayor frecuencia provienen, en orden descendente, del Banco Mundial, la CEPAL, publicaciones académicas e informes de organismos bilaterales. Cuando las ONG han publicado obras relacionadas con una evaluación determinada, también se citan sus contribuciones, aunque esto ocurre en un número relativamente reducido de estudios de evaluación.

VII. DIFUSIÓN, RETROINFORMACIÓN, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

- **¿Cómo se difunden las conclusiones de las evaluaciones? Además de los informes, ¿se utilizan otras herramientas de comunicación (por ejemplo, comunicados o conferencias de prensa, sinopsis, informes anuales que ofrezcan una síntesis de las conclusiones, nueva compilación de las conclusiones de la evaluación, tecnologías basadas en Internet, artículos en publicaciones de instituciones que no son miembros del ECG)?**

7.1 OVE considera que su responsabilidad primordial es informar al Directorio Ejecutivo sobre el desempeño de la institución. Por lo tanto, la difusión de las conclusiones de las evaluaciones se ha realizado en gran parte a través de informes al Directorio, que luego se publican en el sitio virtual de OVE, lo que responde a un enfoque comunicacional orientado a los tomadores de decisiones clave. En el área de la supervisión, la influencia se ha basado en una estrategia deliberada de entregar información oportuna a las partes interesadas pertinentes en el contexto del cambio organizacional (personal de la Administración, Directores Ejecutivos, Gobernadores, etc.). La encuesta de autoevaluación revela, además, que esta estrategia también ha sido eficaz en las evaluaciones de programa de país. Una estrategia de comunicación focalizada en autoridades específicas de los países fue particularmente eficaz para mejorar las decisiones de programación en el caso de la evaluación de programa de país de Argentina para el período 1990-2002 (documento RE-299), la evaluación de programa de país de Uruguay para el período 1991-2004 (documento RE-312) y la evaluación de programa de país de Honduras para el período 2001-2006 (documento RE-263), que proporcionan ejemplos concretos de influencia valiosa. La Oficina nunca se ha basado en la opinión pública para cumplir su mandato. De hecho, nunca ha considerado necesario emitir un comunicado de prensa ni realizar una conferencia de prensa. Para los dos primeros años de existencia de OVE, se suministró un informe anual sobre las actividades de evaluación, basado en gran medida en una política de disponibilidad de información que permitía que sólo se publicaran resúmenes de los informes de evaluación en lugar del texto completo. Al publicarse los informes de evaluación, disminuyó la necesidad de contar con un informe anual resumido y OVE dejó de emitir tales informes en 2003.

7.2 Las evaluaciones ex post del impacto, que en gran parte cumplen una función de aprendizaje, tienen una distribución más amplia. La mayoría de ellas se publican como pequeñas monografías, que se distribuyen en conferencias y seminarios organizados por el personal de OVE o a los que éste asiste. La publicación se hace en forma de Documentos de Trabajo, que se distribuyen a través de seminarios del Banco patrocinados por OVE y presentaciones en conferencias por parte del personal de OVE. A partir de 2007, los Documentos de Trabajo también se difunden a través de *Research Papers in Economics/Documents in Economics Access Service* (REPEC-IDEAS), que es un consorcio de publicaciones académicas. A la fecha de publicación de este informe, se había accedido 13.754 veces a los Documentos de Trabajo³.

- **¿Se publican todos los informes de evaluación, los documentos de posición y los comentarios de terceros sobre los productos de evaluación?**

7.3 El Banco adoptó una nueva Política de Disponibilidad de Información en 2003. La política anterior sólo autorizaba la publicación de resúmenes de los informes de evaluación, no de los informes en sí. La nueva política estableció la presunción de una disponibilidad total de todos los informes de evaluación, con alguna posibilidad de que los países miembros prestatarios editen partes de las evaluaciones de programa de país correspondientes a su país, que deberán mostrarse como texto tachado para que sean ilegibles en la versión final publicada. Los países no han solicitado hasta el momento este tipo de ediciones.

7.4 Los comentarios de la Administración sobre las evaluaciones de OVE se publican junto con los propios informes. Los comentarios de los gobiernos sobre las evaluaciones de programa de país pueden publicarse si el país así lo solicita. No existen disposiciones sobre la publicación por OVE de los comentarios de otros terceros.

- **¿Qué mecanismos existen para asegurar que se provea retroinformación sobre los resultados de las evaluaciones a los encargados de la formulación de políticas, el personal operativo y el público en general?**

7.5 Los resultados de las evaluaciones preparadas por OVE retroalimentan el proceso de formulación de políticas por medio de la consideración de dichos informes por el Directorio. El personal operativo interactúa con esos informes a través del proceso de comentarios y revisión. Los informes de evaluación que prepara la Administración, incluidos los ISDP e ITP, por lo general no se incorporan directamente al proceso de formulación de políticas, dado que no se someten a la consideración del Directorio. Sin embargo, esta información constituye la base para los informes periódicos de la Administración al Directorio sobre los resultados de las actividades del Banco. El personal operativo tiene una intensa participación en

³ Incluye 10.278 consultas de sinopsis y 3.476 descargas de documentos (véase <http://logec.repec.org/scripts/seriesstat.pf?item=repec:idb:ovewps>).

la generación de esos informes. El público en general tiene acceso a todos los informes de OVE que ve el Directorio y también tiene acceso a muchos de los informes que prepara la Administración.

- **¿Qué mecanismos existen para asegurar que el personal y otras partes interesadas pertinentes tengan acceso al conocimiento derivado de las evaluaciones?**

7.6 Esta pregunta en realidad tiene dos partes: la disponibilidad de la información y el acceso efectivo a esa información por el personal y otras partes interesadas pertinentes. Todos los informes de OVE y la mayoría de los informes de autoevaluación de la Administración están disponibles al personal a través de IDBDOCS, una base de datos en la que pueden realizarse búsquedas de documentos del Banco. Los informes de supervisión han proporcionado la base de apoyo al conocimiento y la implementación de las normas desarrolladas por OVE. Éste ha sido el caso de la gestión de la calidad, la calidad de la supervisión y las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad de los países. La estrategia de desarrollo del conocimiento de OVE ha respondido a la iniciativa de OVE y a las exigencias de la Administración. Sin embargo, las exigencias de la Administración y el afán de conocimiento en estas áreas han sido variables a través de los años.

7.7 En el documento RE-323 se examinó la forma en que el Banco utilizaba el conocimiento implícito en los estudios escritos formales para apoyar su trabajo operativo y se determinó que pocos de esos estudios desempeñaban alguna función importante en el trabajo del Banco, principalmente debido a la falta de una “cultura orientada a la inclusión de citas” dentro de la institución. El informe incluyó la siguiente conclusión:

Las partes interesadas señalan que la Administración ha desalentado activamente la inclusión de citas en los documentos de proyecto. Para los proyectos de los jefes de equipo encuestados en esta evaluación, el 73% de los documentos de préstamo no incluían notas a pie de página y ninguno contenía notas a pie de página en las que se citaran los documentos y números de página. Además, en el 26% de los proyectos no se incluía bibliografía. Incluso en los estudios encargados directamente para la preparación de proyectos no se citaban otros trabajos del BID. Una muestra aleatoria de 10 estudios encargados por jefes de equipo de proyecto contenía sólo dos estudios que en sus bibliografías mencionaban otros estudios del BID. Una parte interesada manifestó: El problema bien podría consistir en que las operaciones no utilizan adecuadamente los estudios en general... para todas las debilidades en la oferta, el problema principal podría radicar en la demanda.

7.8 Si la institución no exige citar productos de conocimiento en sus operaciones diarias, entonces el personal no accederá al conocimiento generado por OVE o la Administración. Los actuales sistemas de acceso a la información obviamente pueden mejorarse, pero lo fundamental es crear una demanda institucional de conocimiento.

- **¿Se percibe la evaluación como una parte integrante del sistema de gestión del conocimiento?**

7.9 El fortalecimiento del sistema de gestión del conocimiento del Banco fue uno de los objetivos principales de la Realineación que se llevó a cabo en 2007. De acuerdo con el documento respectivo:

... como consecuencia de la realineación, el Banco: (i) será una organización en la que la toma de decisiones estará basada en el conocimiento; (ii) aumentará su alianza para el conocimiento con sus países miembros, sobre la base del conocimiento de los países y de la región, lo que incrementará el valor agregado y la eficacia de sus programas y proyectos; (iii) utilizará el conocimiento integrado a través de todas sus actividades (planificación estratégica; liderazgo en el desarrollo; programación y diálogo con los clientes; diseño, ejecución y evaluación de las actividades, programas y proyectos; etc.) y (iv) mejorará el acceso al aprendizaje, construyendo una infraestructura para compartir y difundir información y conocimiento (documento GA-232, párrafo 6.37).

7.10 Para implementar este objetivo, en abril de 2008 el Directorio adoptó una Estrategia de Conocimiento y Aprendizaje específica (documento GN-2479), cuyo objetivo central es desarrollar *...un entorno propicio a las actividades de conocimiento y aprendizaje y alentar la evaluación permanente*. Para la implementación de este objetivo, la estrategia contenía la siguiente declaración de política:

Dada la alta prioridad institucional otorgada a la adquisición, el intercambio y el uso del conocimiento, el Banco necesita fortalecerse como una institución basada en el conocimiento. Concretamente, esto implica que ...(4) exista una estrecha interacción entre las unidades que generan y utilizan conocimiento en las fases de estrategia, programación, diseño, ejecución y evaluación de los programas, proyectos y actividades del Banco.

7.11 Estas declaraciones demuestran claramente que el Banco considera la evaluación como una parte integrante del sistema de gestión del conocimiento.

VIII. USO DE LAS EVALUACIONES

- **¿Quiénes son los principales usuarios de las evaluaciones dentro y fuera de la institución?**

8.1 Dado que OVE forma parte de la estructura de gobernanza del Banco, los principales usuarios formales de las evaluaciones independientes son la Asamblea de Gobernadores y el Directorio Ejecutivo. Los Directores consideran y toman nota formalmente de los documentos “RE” y los Gobernadores han incorporado las conclusiones de OVE en las principales actividades de determinación de la orientación del Banco.

- 8.2 Otros usuarios internos incluyen la Alta Administración (que revisa los informes de OVE y elabora respuestas), la gerencia ejecutiva (cuyo trabajo es objeto de evaluación), las Representaciones (que son el principal punto de contacto para la realización del trabajo de OVE); los funcionarios gubernamentales (que tienen conocimiento de la eficacia de los programas apoyados por el Banco a través de las evaluaciones de OVE); la sociedad civil (que utiliza los informes de OVE con fines de aprendizaje y rendición de cuentas); y las instituciones académicas (principalmente en el caso de las evaluaciones de impacto).
- 8.3 Desde que se publican todos los informes de OVE, existe una comunidad más amplia de usuarios que tienen acceso a los estudios de evaluación.
- **¿Responde la evaluación a las necesidades de información expresadas por el Directorio Ejecutivo, la Administración, el personal operativo, los países en desarrollo o la sociedad civil?**
- 8.4 Esta pregunta puede responderse de varias formas. Primero, el Directorio aprueba los temas específicos de las evaluaciones como parte del programa de trabajo de OVE y, en consecuencia, se reflejan las necesidades y los deseos del Directorio en cuanto a los temas estudiados. La Administración también tiene la oportunidad de hacer comentarios sobre los programas de trabajo de OVE propuestos y en ocasiones ha sugerido temas para su inclusión. Segundo, los comentarios que realizan los miembros del Directorio durante la consideración de los documentos de OVE en general son favorables en cuanto a la calidad de la información incluida en ellos y la claridad con la que se presenta dicha información.
- 8.5 Tercero, algunos Directores han planteado interrogantes sobre las recomendaciones de los informes de evaluación, expresando el deseo de contar con una orientación más concreta sobre la forma en que el Banco debería actuar en el futuro a la luz de la experiencia pasada. Estas observaciones con frecuencia se han realizado en el contexto de las evaluaciones de programa de país. En rigor, no se trata de pedidos de información sino de pedidos de opinión a OVE con relación a un futuro que aún no se ha evaluado.
- 8.6 Los informes de OVE han servido de insumo a temas institucionales centrales y la forma en que la institución ha reaccionado ante ellos. En algunos casos, este trabajo se solicitó formalmente como aporte para el proceso de toma de decisiones del Banco, mientras que en otros casos surgió como parte del trabajo de evaluación de OVE. Las evaluaciones de programa de país se presentan al Directorio antes que la nueva estrategia, o junto con ella. Asimismo, informes clave de OVE han servido de insumo a cambios institucionales importantes. Por ejemplo, el informe de OVE sobre las pérdidas financieras incurridas por el Banco durante el colapso del sector financiero se utilizó para efectuar cambios en la forma en que el Banco gestionaba su cartera de inversiones.

8.7 Otra clara prueba de que las evaluaciones de OVE responden a las necesidades de información de la institución puede encontrarse en las relaciones contractuales mantenidas con el FOMIN y la CII. OVE ha prestado servicios de evaluación a estas organizaciones desde 2002 por medio de contratos de servicios que se renuevan anualmente, lo que brinda retroalimentación y pruebas constantes de que estas instituciones perciben que reciben valor de dichos servicios. En 2010, el FOMIN decidió contratar a OVE para efectuar una importante evaluación integral de sus operaciones, similar a la realizada por OVE en el marco del proceso de negociación del Convenio del FOMIN II.

- **¿Existen sistemas que aseguren que se lleve a cabo un seguimiento y se supervise la implementación de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación?**

8.8 El seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones fue parte del mandato previsto en el documento RE-238, que estableció concretamente lo siguiente:

Es necesario contar con un sistema más eficaz por el que la Administración y la OEO puedan realizar el seguimiento del avance en la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de la OEO. La OEO debería informar periódicamente al Directorio sobre el estado de las recomendaciones pero, para hacerlo, debe poder obtener información sobre el avance de la implementación.

8.9 OVE propuso inicialmente llevar a cabo el seguimiento de sus recomendaciones. En 2003 y 2004, la Oficina recopiló sus recomendaciones en una lista y solicitó comentarios sobre su implementación a la Administración. Como se previó en el documento RE-238, la información solicitada sobre el avance de la implementación no se suministró y OVE no pudo efectuar el seguimiento del cumplimiento de sus recomendaciones. Al reflexionar sobre esta experiencia, tanto el Directorio como OVE llegaron a la conclusión de que la función de OVE era realizar evaluaciones. Una vez que las recomendaciones se completaban y eran aceptadas por la Administración, su seguimiento pasaba a ser responsabilidad de la Administración, y no de OVE. En diciembre de 2006, el Presidente del Comité de Políticas y Evaluación señaló en su informe sobre el programa de trabajo de OVE para el período 2005-2006 que *varios Directores Ejecutivos también solicitaron que la Administración del Banco diseñe un mecanismo para realizar el seguimiento de las recomendaciones de OVE* (documento RE-321-2). En el informe de dicho Presidente del año siguiente se indicó que *El Gerente del Departamento de Planificación Estratégica (SPD) informó que su departamento era responsable del seguimiento de estas recomendaciones* (documento RE-335-1). A pesar de este compromiso, SPD no ha preparado hasta la fecha informes periódicos sobre el estado de las recomendaciones de OVE.

8.10 La persistencia de este problema durante varios años indica que no se trata de un tema trivial y de fácil solución. Hay tres factores que ayudan a explicar el patrón. Primero, como se señaló anteriormente, muchas recomendaciones de las

- evaluaciones de estrategias y de programas se conciben como un estímulo a la reflexión y son menos concretas y fáciles de supervisar. Podrían tener un impacto en la reorganización del pensamiento pero puede resultar difícil detectarlo.
- 8.11 Segundo, dada la independencia de OVE, a través del tiempo el Directorio ha pasado de avalar las recomendaciones de OVE a simplemente tomar nota de ellas. Por lo tanto, la orientación del Directorio y su identificación con las recomendaciones no quedan claras para la Administración.
- 8.12 Tercero, en ocasiones la Administración adopta un enfoque de eludir el conflicto cuando aborda las recomendaciones de OVE. Las deliberaciones informales previas a la publicación del documento indican un desacuerdo sustancial pero éste no está presente en los comentarios formales, escritos u orales, planteados al Directorio. Hay poca motivación para que la Administración realice el seguimiento de las recomendaciones con las que está en desacuerdo, pero no se ha dejado constancia de ese desacuerdo.
- 8.13 Por último, cabe destacar que el seguimiento de las recomendaciones surgidas de las evaluaciones es un asunto problemático en la mayoría de las instituciones multilaterales que cuentan con departamentos de evaluación. Este asunto se debate con frecuencia en las reuniones del ECG y, si bien en la actualidad no existe una norma sobre buenas prácticas en la materia, el seguimiento es más sencillo en los casos en que la Administración asume el compromiso de llevar a cabo acciones concretas como resultado de una evaluación. Un “registro de acción de la administración” concreto constituye una declaración más clara del seguimiento que se prevé realizar que unos meros comentarios sobre un informe de evaluación, y el BID debería considerar la adopción de esta práctica en el futuro.
- **¿Son claras las recomendaciones incluidas en los informes de evaluación y pueden ponerse en práctica y someterse a seguimiento?**
- 8.14 La naturaleza y el propósito de las recomendaciones difiere entre los distintos productos de evaluación. En los informes de supervisión se examinan las políticas y prácticas institucionales actuales y se proponen recomendaciones concretas y susceptibles de ser puestas en práctica con relación a esas políticas y prácticas. Esas recomendaciones son claras y se las puede poner en práctica y someter a seguimiento. Las evaluaciones de política tienen como propósito informar sobre los cambios de políticas concretas del Banco y también contienen recomendaciones claras y susceptibles de ser puestas en práctica.
- 8.15 Por otra parte, las evaluaciones de estrategias y de programas de país tienen un enfoque mucho más amplio al examinar la forma en que el Banco aborda los problemas de desarrollo en los distintos países y sectores. En dichas evaluaciones, el contexto es crucial, dado que la clave para generar resultados exitosos es la concordancia de una intervención con las condiciones institucionales, sociales, económicas y políticas locales. En este tipo de actividades sensibles al contexto, las

recomendaciones útiles son aquellas que apuntan a mejorar la calidad del compromiso futuro con diferentes contextos, al hacer hincapié en elementos tales como el diagnóstico, los requisitos de datos y la lógica que vincula las intervenciones con las relaciones causales subyacentes. Estas recomendaciones pueden parecer demasiado generales, pero reflejan la creencia del evaluador de que los contextos futuros siempre requieren nuevas ideas por parte del Banco y de los países. La evaluación contribuye a mejorar las ideas futuras al exponer las debilidades de las ideas del pasado, y no mediante la formulación de recomendaciones muy prescriptivas con respecto a lo que debería hacerse exactamente en el futuro.

- **¿Cuál es el vínculo entre el marco cronológico de las evaluaciones y el de las nuevas operaciones? Por ejemplo, ¿existen requisitos institucionales para que las evaluaciones de política, estrategias de país o proyectos se completen antes de que se revisen las políticas o estrategias de país o se financien proyectos que continúan a partir de los anteriores?**
- 8.16 La política del Banco exige formalmente completar una evaluación de programa de país antes de que se apruebe un nuevo documento de estrategia de país. En 2004, el Comité de Presupuesto del Directorio solicitó que OVE evaluara las “iniciativas” de partidas que vencían cuyo presupuesto ascendiera a \$2 millones o más, como un aporte a la decisión respecto de la cancelación o la continuidad del financiamiento.
- 8.17 Con respecto a la aprobación de las nuevas operaciones, el Banco no tiene una política permanente que establezca que las operaciones posteriores deberían ser evaluadas antes de la aprobación de la segunda y tercera fases, pero sí tiene una política que establece que todas las operaciones deben contar con un ITP. Sin embargo, la evaluación de los ITP realizada por OVE demuestra que los ITP por lo general no están centrados en los resultados y no proveen una base empírica sobre la eficacia de los proyectos. La política ex post del Banco no exige la realización de evaluaciones de impacto, ya sea por OVE u otros, antes de la aprobación de nuevas operaciones.
- **¿De qué manera fomenta la institución el seguimiento de las conclusiones expresadas por partes interesadas pertinentes (a través, por ejemplo, de grupos coordinadores, de asesoría o de orientación)?**
- 8.18 OVE no ha utilizado grupos coordinadores, de asesoría o de orientación para la revisión de las conclusiones de sus evaluaciones. Como parte del proceso de revisión que concluye en la presentación final al Directorio, se envían borradores de los informes de evaluación a las partes interesadas pertinentes. Se realizan esfuerzos especiales para obtener retroinformación de las partes interesadas en el caso de las evaluaciones de programa de país, que siempre se envían al gobierno respectivo para obtener sus comentarios. Periódicamente, OVE procura programar reuniones de revisión con los gobiernos para analizar las conclusiones y recomendaciones.

- **¿Se asegura la existencia de vínculos firmes con los procesos de toma de decisiones para alentar el uso de las evaluaciones en la formulación de políticas? Por ejemplo, ¿existe un sistema de difusión oportuna, es decir, que asegure que las conclusiones de las evaluaciones se compilen en un formato sencillo y se entreguen a las autoridades decisorias que pueden influir en las decisiones?**

8.19 Los vínculos con los procesos de toma de decisiones tienen algunas variaciones entre los diversos tipos de productos de evaluación. El Directorio con frecuencia solicita estudios de supervisión en apoyo de determinadas decisiones importantes que se prevé tomar con respecto a la gobernanza del Banco. Dichos estudios se han preparado antes del momento de decisión y han desempeñado un papel importante en la deliberación sobre políticas. Entre los ejemplos se incluyen:

- La adopción por los Gobernadores del primer Acuerdo sobre el Marco de Financiamiento (documento AB-2151), que contó con el respaldo de un análisis de OVE sobre la efectividad en el desarrollo del Banco (documento RE-260).
- La adopción del segundo Acuerdo sobre el Marco de Financiamiento (documento GN-2200-13), que contó con el respaldo de una evaluación de OVE sobre los instrumentos del Banco (documento RE-300).
- El Noveno Aumento General de Recursos del Banco, para el cual el Directorio había solicitado y considerado un análisis de OVE sobre los aumentos de capital anteriores (documento RE-354).
- La adopción por los Gobernadores, como parte del Noveno Aumento General de Recursos del Banco, de normas de evaluabilidad como criterios clave para las aprobaciones, que contó con el respaldo del trabajo de OVE en sus revisiones de evaluabilidad durante los últimos diez años (documentos RE-275, RE-333 y RE-379).
- El Convenio del FOMIN II entre los donantes se basó en los resultados de una evaluación integral de las actividades realizadas en el Convenio del FOMIN I (Documento FOMIN/GN-61).

8.20 Los estudios de evaluación de políticas e instrumentos específicos también han estado estrechamente vinculados con deliberaciones sobre la continuidad o modificación de esas políticas e instrumentos. Entre los ejemplos se incluyen:

- La continuidad de los préstamos de emergencia como un instrumento explícito del Banco (documentos RE-251 y RE-300).
- La ejecución del nuevo método para evaluación de la política de suficiencia de capital y cargos financieros del Banco (documento RE-322).

- Las modificaciones de las políticas del Banco para gestionar su cartera de activos líquidos a raíz de considerables pérdidas por ajuste al precio de mercado de esa cartera (documento RE-347).

8.21 Las Evaluaciones de Programa de País están explícitamente vinculadas por política a las decisiones relativas a la aprobación de una estrategia de país posterior del Banco. Se espera que la evaluación de programa de país se complete y envíe al Directorio antes de la aprobación de la próxima estrategia. Dado que, hasta muy poco tiempo atrás, el ciclo de estrategia había estado vinculado estrechamente al ciclo electoral del país, esta regla generaba una “concentración” imprevista de la demanda de evaluación de programa de país cuando muchos países tenían elecciones en el mismo año, lo que a su vez generaba algunas demoras en la consideración de la próxima estrategia de país. En sólo dos de los 50 casos durante los últimos 10 años OVE logró completar una evaluación de programa de país antes de la consideración por el Directorio del próximo documento de estrategia.

8.22 El punto más débil del vínculo entre la evaluación y la toma de decisiones está dado por las evaluaciones de estrategias, sectoriales y temáticas. En el documento RE-286 se señaló que, si bien el Banco contaba con 30 políticas operativas sectoriales y 23 estrategias sectoriales, de hecho pocas de ellas eran lo suficientemente específicas como para ser vinculantes en relación con la acción de los equipos de proyecto. En dicho documento se recomendó que la evaluación de estrategias se circunscribiera a un universo restringido: *Las estrategias que cuentan con objetivos claros y medibles, planes de acción con asignación de recursos y sentido de identificación por parte del país deberían estar sujetas tanto a una evaluación independiente como a una autoevaluación. Las estrategias que carecen de estas características no obtienen suficientes beneficios de la evaluación independiente como para que valga la pena llevar a cabo tales ejercicios.* Desde ese momento, han sido relativamente pocas las estrategias aprobadas por el Directorio y las evaluaciones sectoriales y temáticas han privilegiado el desarrollo del conocimiento y el aprendizaje en lugar de la toma de decisiones por el Directorio.

- **¿Existen ejemplos recientes de cambios significativos en las operaciones y políticas atribuibles a las conclusiones y recomendaciones derivadas de una evaluación, es decir, evaluaciones influyentes?**

8.23 El trabajo de evaluación ejerce influencia en el Banco a través de diversos canales. En el nivel más básico, es probable que la mera existencia de una unidad independiente que lleva a cabo la labor de evaluación tenga alguna influencia en la forma en que se diseñan y desarrollan los proyectos y programas. El conocimiento de que el trabajo propio podría estar sujeto a evaluación en el futuro actúa como un leve contrapeso a las presiones de los vencimientos y expectativas de producción actuales.

8.24 La evaluación también puede ejercer influencia a través de la modificación del lenguaje con que el Banco se comunica internamente en relación con sus actividades. El documento RE-260, por ejemplo, introdujo el concepto de un “marco de resultados completo” (véase el recuadro) para la preparación de proyectos, concepto éste que posteriormente fue adoptado por la Administración. De manera semejante, el documento RE-244 introdujo el concepto de “evaluabilidad”, un concepto que posteriormente se desarrolló en tres evaluaciones específicas sobre la evaluabilidad de proyectos y otra sobre la evaluabilidad de estrategias de país. Este concepto también se ha interiorizado, más recientemente en el Acuerdo de los Gobernadores sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco, en el que se dispuso que la Administración establezca normas mínimas de evaluabilidad para todos los proyectos.

Recuadro 8.1: Marcos de Resultados (del documento RE-260):

Un proyecto tiene un marco de resultados “completo” si incorpora, para cada objetivo, los siguientes elementos:

- **Un objetivo:** una declaración clara de lo que resulta problemático en la situación actual y cómo se habrá de mejorar. Los objetivos siempre deben definirse con referencia a la forma en que se utilizarán los productos del proyecto para mejorar una situación.
- **Una base de referencia:** un análisis en el que se describe en términos mensurables, la situación existente antes de una actividad de desarrollo, y que permita evaluar los progresos o hacer comparaciones.
- **Indicadores:** factores cuantitativos o cualitativos, o variables que proporcionen un medio sencillo y fidedigno de describir las condiciones de referencia, medir los logros, reflejar los cambios relacionados con una intervención, o ayudar a evaluar el desempeño de un agente del desarrollo.
- **Una meta:** un valor futuro previsto, en una fecha determinada, de cada indicador pertinente. Cuando sea posible, las metas se deben fijar utilizando **patrones de referencia**, que son puntos o normas de referencia para evaluar el desempeño o los logros. Nota: un patrón de referencia tiene que ver con el rendimiento que han logrado en el pasado reciente organizaciones comparables, o lo que razonablemente se puede inferir que se ha logrado en las circunstancias dadas.
- **Hitos:** valores intermedios específicos (con fechas) previstos para los indicadores, señalando el ritmo del movimiento previsto de la base de referencia a la meta.
- **Sistema de seguimiento y evaluación:** una descripción concisa de quién estará encargado de observar el movimiento de los indicadores, y qué informes se proporcionarán al organismo ejecutor sobre los progresos en la consecución del objetivo.

- 8.25 En un nivel más concreto, las evaluaciones pueden influir en los procesos y estructuras institucionales que rigen la labor interna del Banco. En el documento RE-260 (2002) se recomendó la creación de una Dependencia de Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo dentro de la Administración. Dicha dependencia se creó en el marco de la Realineación en 2007, y hacia 2009 había comenzado a desempeñar la función de control de calidad de los proyectos prevista en el documento RE-260. De manera semejante, el documento RE-247 produjo cambios significativos en el contenido de la información de los ISDP y los ITP, el documento RE-293 contribuyó a rediseñar sustancialmente el sistema de supervisión de proyectos y el documento RE-323 ayudó a racionalizar e introducir el examen sistemático por homólogos en los procesos del Banco para la aprobación de sus productos de conocimiento y fortalecimiento de la capacidad.
- 8.26 Las evaluaciones realizadas en el pasado también han tenido un impacto en las estrategias que el Banco aplica para desarrollar operaciones en un sector o área temática en particular. Luego de que el documento RE-270 señalara que las políticas del Banco obstaculizaban los préstamos para los servicios de agua potable y saneamiento al insistir en la implementación de un paradigma basado en el mercado que no concordaba con las condiciones locales, el Banco finalmente modificó la política incorporando un enfoque más pragmático del sector, lo que incrementó los préstamos para servicios de agua.
- 8.27 Por último, donde más se aprecia la influencia del trabajo de evaluación es en el ámbito de los documentos de orientación formales del Banco. Cada documento de orientación importante aprobado por los Gobernadores desde 2000 ha incorporado recomendaciones que se propusieron al Banco por primera vez en informes de evaluación elaborados como preparación a las decisiones sobre el nuevo documento de orientación.
- 8.28 El primero de dichos documentos de orientación fue el AB-2151 (enero de 2002), que creó el primer acuerdo sobre el marco de financiamiento. Al preparar dicho documento, los Directores tuvieron en cuenta dos informes, uno de OVE sobre la efectividad en el desarrollo (documento CS-3402) y otro de la Administración, en el que se proponía un borrador del acuerdo sobre el marco (documento CS-3399). El documento de la Administración contenía dos párrafos generales referidos al fortalecimiento de la efectividad en el desarrollo, uno de los cuales citaba el documento de OVE. Se convocó a una reunión del Comité de la Asamblea de Gobernadores a fin de tratar estos asuntos, y allí se recomendó agregar lenguaje más específico sobre la efectividad en el desarrollo procedente del informe de OVE. Como resultado de dicha reunión, el acuerdo final (documento AB-2151) incluyó el siguiente párrafo, que no formaba parte de la propuesta original de la Administración:

El Banco adoptará medidas para fortalecer la efectividad en el desarrollo de todos los instrumentos de sus categorías de préstamos. Dichas medidas considerarán los siguientes aspectos para mejorar la calidad al ingreso y la calidad de la cartera del

Banco: (a) aspectos operativos de la programación y de la preparación y ejecución de proyectos; (b) organización interna y procedimientos de aprobación para las operaciones, teniendo en cuenta las recomendaciones de la Oficina de Evaluación y Supervisión; (c) sistemas de seguimiento y evaluación; (d) esfuerzos continuados para fortalecer la programación por país, mejorando los documentos de país y el trabajo analítico y de diagnóstico sobre la gestión del sector público y las salvaguardias fiduciarias; y (e) esfuerzos continuados para fortalecer la coordinación y armonización con otros donantes bilaterales e instituciones financieras multilaterales con respecto a las evaluaciones analíticas, políticas y procedimientos, reformas del sector financiero, y códigos y normas.

8.29 Asimismo, el acuerdo final señaló que se esperaba que los préstamos en apoyo de reformas de política tuvieran resultados esperados evaluables (párrafo 9), lo que refleja el análisis sobre la evaluabilidad incluido en el documento de antecedentes de OVE (documento CS-3402).

8.30 OVE llevó a cabo una evaluación del primer Nuevo Marco de Financiamiento (documento RE-342) como parte del proceso de adopción de un segundo marco de financiamiento por parte de los Gobernadores. Este nuevo acuerdo, denominado Nuevo Marco Operativo (documento GN-2494), incorporó tanto el análisis como las recomendaciones de OVE. En cuanto al análisis, en el documento GN-2494 se señaló lo siguiente:

En las evaluaciones realizadas por OVE sobre las operaciones con garantía soberana del Banco durante los últimos cinco años se identificó que la estructura de incentivos, los métodos de validación con escasa información basada en evidencia y la falta de criterios comunes para evaluar los programas (incumplimiento de las normas del MDB-ECG) son aspectos fundamentales de la incapacidad del Banco para demostrar los resultados de sus operaciones en términos de desarrollo. La debilidad del marco de evaluación genera discrepancias entre las autoevaluaciones, realizadas en función de la probabilidad de logro de los resultados en términos de desarrollo, y los resultados reales de las operaciones sin garantía soberana al momento de terminación (párrafo 3.6).

8.31 Con respecto a las recomendaciones, el documento GN-2494 incluyó las siguientes disposiciones que reflejaban directamente las recomendaciones del documento RE-342:

- Eliminación de los límites crediticios en función del nivel sostenible de préstamos y uso de cálculos de la suficiencia de capital para definir el tamaño del programa de préstamos.
- Sustitución del marco de asignación anterior en un período de cuatro años por un marco de asignación bianual.
- Adopción de normas de “evaluabilidad” para los proyectos del Banco.

- Fortalecimiento de la supervisión, planificación y evaluación de las actividades de cooperación técnica.
- Mayor uso de los sistemas de país para la gestión de los recursos financieros y el desempeño de la supervisión fiduciaria.

8.32 El documento de orientación más reciente (documento AB-2764 Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco) reconoce las conclusiones de evaluaciones anteriores, incorpora recomendaciones de OVE y asigna nuevas funciones y responsabilidades a la Oficina que amplían sustancialmente su alcance y autoridad. El párrafo 2.5 del documento AB-2764 señala:

En el examen del desempeño de la institución en el contexto del Octavo Aumento (documento RE-354), OVE identificó fallas que iban en detrimento de la eficacia de las intervenciones de la institución. Éstas incluyen la ambigüedad de los mandatos institucionales; una insuficiente labor de análisis para sustentar el diseño de las operaciones; un enfoque hacia adentro en cuanto a procedimientos y organización de carácter interno que tendieron a menoscabar el enfoque de país; y falencias en el marco de resultados de los proyectos. Aunque algunos de esos problemas han sido abordados por la realineación llevada a cabo en 2007, otros siguen formando parte de una agenda en evolución de la institución.

8.33 El documento AB-2764 presenta un marco de resultados explícito (recomendado en el documento RE-354), incluye un compromiso con un marco presupuestario basado en resultados (recomendado en el documento RE-334), adopta metas de evaluabilidad para los proyectos (documentos RE-260, RE-275 y RE-333), reincorpora los cálculos de la tasa de rendimiento económico y de costo-beneficio en el diseño de proyectos (documentos RE-260 y RE-346), avala la simplificación de los instrumentos de préstamo del Banco y un mayor uso de los sistemas de país (documento RE-300) e incorpora un compromiso con las evaluaciones de impacto (introducidas en el Banco en el documento RE-284).

8.34 Por último, el documento AB-2764 asigna a OVE la responsabilidad de evaluar la implementación de la agenda de reformas contemplada en la Declaración de Cancún. Esta evaluación es un prerrequisito para una votación posterior de los Gobernadores a efectos de autorizar la suscripción de la segunda mitad del aumento de capital planificado. Este mandato otorga a OVE un papel en la reposición de los recursos del Banco que no tiene precedentes para una oficina de evaluación en el sistema multilateral.

8.35 En un análisis de la influencia de las evaluaciones es necesario prestar especial consideración a las evaluaciones de programa de país. Éstas constituyen los productos más numerosos de OVE, se rigen por un protocolo específico aprobado por el Directorio y están explícitamente vinculadas con la acción futura de la Administración en la próxima estrategia de país. El BID es la única institución multilateral que exige evaluaciones de programa de país para todos los prestatarios

en un ciclo relativamente corto (generalmente cada cuatro años, programado para coincidir con los ciclos electorales de los países).

- 8.36 Para examinar la experiencia con las evaluaciones de programa de país, el personal de OVE completó informes de autoevaluación sobre 25 evaluaciones de programa de país, 11 de los cuales corresponden a las evaluaciones de programa de país de “primera generación” preparadas entre 2001 y 2006, y 14 de la “segunda generación”, en las que una nueva evaluación de programa de país se basa en el trabajo realizado en la evaluación de programa de país anterior.
- 8.37 Este análisis revela una fuerte conexión entre las recomendaciones incluidas en la evaluación de programa de país y la posterior deliberación del Directorio con respecto a la programación futura del Banco. Ha habido una evolución sustancial a través del tiempo en la respuesta del Directorio y de la Administración a las evaluaciones de programa de país. En el 46% de las evaluaciones de programa de país de primera generación hubo desacuerdos de la Administración con relación a las conclusiones y recomendaciones, pero en el 82% de los casos, el Directorio avaló las recomendaciones de la evaluación en el curso de la deliberación sobre las evaluaciones de programa de país o la deliberación posterior de la nueva estrategia de país del Banco. En cambio, en el 86% de las evaluaciones de programa de país de segunda generación se registró un elevado nivel de acuerdo de la Administración con respecto a las conclusiones y recomendaciones, y el Directorio consideró que era necesario impartir instrucciones a la Administración sólo en el 50% de los casos, y no en el 82%, como ocurrió para las evaluaciones de programa de país de primera generación.
- 8.38 Al examinar esta experiencia, OVE comprobó también que las autoridades de país sistemáticamente han manifestado comentarios positivos sobre el proceso de evaluaciones de programa de país. Si bien ha habido desacuerdos sobre algunos elementos del análisis en algunas evaluaciones de programa de país, en sus comentarios formales los gobiernos por lo general afirman que el proceso les resultó útil para el ejercicio de programación posterior del Banco.
- **¿Existen ejemplos de la utilidad de las evaluaciones como mecanismo de rendición de cuentas?**
- 8.39 Todas las evaluaciones de OVE sirven como mecanismo de rendición de cuentas. La rendición de cuentas implica demostrar los resultados de las acciones del Banco en los países miembros prestatarios y luego comparar esos resultados con las intenciones originales del Banco. ¿Han hecho lo que dijeron que harían? y ¿Obtuvieron los resultados que esperaban? son las preguntas clave para evaluar la rendición de cuentas. En este sentido, el Banco hace tiempo que ha reconocido que tiene un problema de rendición de cuentas, del que la evaluación rigurosa es sólo una parte de la solución.

8.40 En 1993, el Banco designó un Grupo de Estudio Externo sobre la Administración de la Cartera (TAPOMA) para resolver los problemas de su cartera, que señaló que las causas de estos problemas eran *[L]a actual estructura organizacional y las políticas de personal del Banco, así como la falta de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas en la toma de decisiones (párrafo 31)*. En 1999, en la Estrategia Institucional del Banco se señaló que *el Banco debe mejorar sus funciones para minimizar las prácticas operativas difusas en las que se aprecia una falta de transparencia y rendición de cuentas*. En 2002, OVE identificó que la causa de los problemas persistentes en materia de rendición de cuentas era la falta de una clara asignación de la responsabilidad por los resultados (véase el recuadro).

8.41 El tema recurrente en estos diagnósticos es que la vaguedad y la ambigüedad desalientan la rendición de cuentas, mientras que la claridad y la especificidad la fortalecen. Para fomentar la claridad y la especificidad en los proyectos y programas del Banco,

OVE desarrolló una metodología de “evaluabilidad” de una intervención propuesta y la ha aplicado en todos los proyectos del Banco aprobados en 2001 (documento RE-275), 2005 (documento RE-333) y 2009 (documento RE-379), así como en una muestra de documentos de estrategia de país (documento RE-309). Al implementar esta serie de iniciativas, se previó que la claridad y la especificidad en las intervenciones del Banco mejorarían con el transcurso del tiempo, lo que fortalecería la rendición de cuentas en la institución.

8.42 La influencia del Banco a través de la evaluabilidad durante los últimos 10 años es ilustrativa de la función de OVE como mecanismo de rendición de cuentas. En un primer informe preparado en 2001 se introdujo el método y el concepto de la evaluabilidad. Aunque la Administración y el Directorio Ejecutivo avalaron la

Recuadro 8.2: El problema de la rendición de cuentas

El elemento más importante en la definición de la cultura interna del Banco con respecto al desarrollo es la separación orgánica entre el diseño del proyecto y su ejecución. El personal de la Sede diseña; el personal de las Representaciones ejecuta. Esta división orgánica crea un profundo problema de “dos culturas” en la institución. Con arreglo a la cultura del diseño, el éxito se define por la elegancia del documento que avanza sin tropiezos durante todo el proceso de aprobación. Lo que sucede después de que el documento es aprobado tiene muy poca importancia práctica para la carrera del diseñador, que ya estará ocupado en la siguiente tarea del diseño.

En la cultura de la ejecución, el éxito se define por los desembolsos puntuales y rápidos, acompañados por el cumplimiento asegurado de los procedimientos y los compromisos contractuales del Banco. El logro de resultados de desarrollo no forma parte de la definición actual del puesto de un funcionario de una Representación.

Dentro de esta estructura, **nadie es responsable de los resultados de desarrollo**, y hay pocos incentivos para prestar atención a esta tarea compleja y difícil, pero esencial.

Documento RE-260

recomendación de utilizar la evaluabilidad como norma para la aprobación, en un segundo informe preparado en 2005 se comprobó que esto no era así, y se señalaron los déficits en la rendición de cuentas y la falta de alineación de los incentivos en toda la organización. El Directorio estuvo de acuerdo con las recomendaciones de OVE y en 2005 la Administración introdujo otro instrumento, la Matriz de Efectividad en el Desarrollo. Un tercer informe preparado en 2009 demuestra que el instrumento de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo no proporciona información cualitativa fidedigna ni refleja la evaluabilidad. Sin embargo, el acuerdo sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco ratifica la evaluabilidad como una consideración clave y el Directorio ha decidido solicitar el apoyo de OVE para mejorar la Matriz de Efectividad en el Desarrollo. Gracias a la labor y al rigor técnico permanentes, 10 años después de haber recomendado el uso de normas de evaluabilidad, OVE trabaja actualmente con la Administración para implementar dichas normas como una consideración clave para las aprobaciones en la organización.

- 8.43 No obstante, tras alguna mejora entre 2001 y 2005, la evaluabilidad de los proyectos en la cohorte de 2009 reflejó puntajes más bajos que sus antecesores, lo que indica que la rendición de cuentas sigue siendo un desafío importante para la institución. Es alentador observar que tanto los Gobernadores como la Administración avalan la evaluación de la evaluabilidad en el marco del proceso del Noveno Aumento General de Recursos del Banco. Otro signo alentador es que en diciembre de 2010, el Directorio revisó el informe de evaluabilidad de 2009 de OVE (documento RE-379) y los cambios propuestos por la Administración a la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (documento GN-2489-3). De la deliberación surgió el pedido de que OVE y la Administración cooperen para lograr una mayor convergencia de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo con la metodología de evaluación de la evaluabilidad utilizada por OVE.

IX. REFLEXIONES SOBRE EL FUTURO

- 9.1 El propósito de examinar la experiencia pasada es aprender de ella a fin de diseñar estrategias más exitosas para el futuro. La revisión precedente de 10 años de trabajo de evaluación de OVE demuestra una trayectoria de producción sustancial, considerable influencia en las normas y políticas de la institución y un mayor respeto por la calidad del personal de evaluación (medida por las contrataciones del Banco). Sin embargo, pese a estos antecedentes, la evidencia indica que no ha habido demasiados cambios en las prácticas de la institución como las que podrían esperarse de este relato histórico. La evaluabilidad de los proyectos ha experimentado un leve deterioro desde 2001, la mayoría de los programas de país tienen marcos de resultados limitados e incompletos, aún no existe una cultura orientada a la inclusión de citas de elementos de prueba empírica en la presentación de las iniciativas del Banco y sigue siendo difícil de alcanzar la meta articulada por la Estrategia Institucional de crear *una cultura interna de mejora continua, en la cual las personas y las unidades de trabajo observen permanentemente sus propias*

actividades desde una óptica crítica a fin de identificar nuevas y mejores formas de realizar sus objetivos.

- 9.2 No cabe duda de que se han adoptado muchos cambios institucionales desde la creación de OVE que plasman en gran medida las normas desarrolladas gracias al trabajo de la oficina de evaluación. Existe ahora una Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo, los marcos de resultados forman parte de cada proyecto y programa de país y la Administración, el Directorio y los Gobernadores han adoptado las normas de evaluabilidad. Este cambio en las normas es importante, pero aún debe traducirse en una mayor interiorización del cambio dentro de la institución.
- 9.3 Esto puede explicarse, en parte, por el seguimiento relativamente deficiente de las recomendaciones formuladas en los informes de OVE (tema analizado en los párrafos 8.8 a 8.13 más arriba). Ni OVE ni la Administración han hecho una gran inversión en el seguimiento de los cambios surgidos de los informes de OVE y es posible que un sistema de seguimiento más diligente que se aplique en el futuro pueda lograr un mayor impacto institucional. El Panel de Revisión Independiente debería investigar con mayor profundidad esta posibilidad.
- 9.4 Pero lo que también ocurre es que el Banco cuenta con un sistema de incentivos relativos a la producción de proyectos y programas y OVE es sólo una pequeña parte de esa estructura global de incentivos. En iniciativas anteriores de reformas, el Banco se ha mostrado muy resistente al cambio, lo que ha representado un problema para el uso eficaz del trabajo de evaluación. Este problema no se circunscribe al BID. Un ex evaluador del Banco Mundial reflexionó profundamente sobre esta cuestión y llegó a la conclusión de que había pocos incentivos para la evaluación y que, en consecuencia, para la mayoría de los agentes, “conviene ser ignorante” (véase el recuadro). La mayoría de los agentes perciben que existe mayor posibilidad de que las conclusiones de las evaluaciones dificulten el logro de sus objetivos que de que lo faciliten. Con esta estructura de incentivos, la hostilidad hacia la evaluación independiente debería ser el resultado esperado, independientemente de la calidad del trabajo de evaluación.

Recuadro 9.1: Conviene ser ignorante

[En una situación en la que varios promotores de actividades buscan obtener recursos institucionales] ... sólo los más ingenuos emprenderían voluntariamente una evaluación rigurosa de su tema o instrumento preferido. Una evaluación pondría en evidencia las afirmaciones que el patrocinador formule, convirtiéndolas en un objetivo fácil para aquellos promotores de actividades en la organización que no hayan realizado una evaluación y que desearían obtener más recursos institucionales para su actividad preferida. Cualquier evaluación revelará debilidades y un menor impacto que el que podría haberse alegado en forma plausible para algún otro instrumento. Por ejemplo, realizar una evaluación rigurosa de fondos sociales los expone a un ataque de los promotores de actividades de determinados sectores (educación, rutas, microcréditos) y viceversa.

La solución en el “mundo real” probablemente sea aquella en la cual la organización trate de generar el nivel de evaluación suficiente como para permitir que los expertos y promotores de “temas generales” empujen a la organización hacia intervenciones más eficaces y mantengan la capacidad de persuasión respecto de las principales partes interesadas, pero no tanta evaluación como para excluir a algún sector/intervención que necesite apoyo por razones políticas. Más aún, definitivamente no alcanzarían las evaluaciones para examinar con rigurosidad el nivel de eficacia global de la organización en su conjunto.

¿Quién desea saber realmente? Si bien la aleatoriedad interviene en cierta medida en el conocimiento, la mayor parte del aumento del conocimiento sobre el impacto de los programas o políticas públicas es consecuencia de la investigación deliberada. Si un programa ya puede generar suficiente apoyo como para contar con el financiamiento adecuado, el conocimiento es un peligro. Ningún patrocinador desearía llevar adelante investigaciones que podrían socavar el apoyo para su programa. Es preferible una controversia interminable, pero no tan categórica, que saber con certeza. (Pritchett, 2002)

- 9.5 Estos problemas de incentivos en general se ven agravados en el caso del BID por la naturaleza compleja de su estructura de gobernanza. En 2005, OVE encomendó una revisión independiente de las evaluaciones de programa de país a un ex Gobernador del Banco, Eduardo Wiesner. En su documento (un resumen del cual se distribuyó al Directorio como documento CS-3625) llegó a la conclusión de que la controversia sobre las evaluaciones de programa de país estaba directamente relacionada con dos factores de gobernanza del BID.
- 9.6 Primero, la Administración gozaba de una autonomía considerable y la mayoría de las decisiones sobre el desarrollo de programas y proyectos se tomaban en forma endógena, *con poco espacio para consideraciones sobre eficacia de orden superior*. Segundo, aunque las reglas institucionales formales establecen que el Directorio es el “mandante” y que la Administración es el “representante”, en la práctica, la Administración puede separar al mandante “...en varios “mandantes”

con límites ambiguos. De este modo, el “representante” diluye su responsabilidad y la autoridad del “mandante”. En este tipo de situaciones, *se debilita la capacidad de las evaluaciones para corregir o fortalecer políticas* (Wiesner, 2004).

- 9.7 Estas conclusiones generales se vieron sustentadas, además, por los resultados de dos encuestas realizadas por OVE como parte de una evaluación que llevó adelante sobre la gobernanza del BID. Se encuestó por separado a los miembros de la Alta Administración y del Directorio con relación a temas de gobernanza y en ambos casos concluyeron que la capacidad del Directorio (el mandante) de controlar el comportamiento de la Administración (el representante) era muy limitada.
- 9.8 En la encuesta a los miembros del Directorio se identificó una fuerte adhesión al criterio de que el Directorio ratifica las preferencias de la Administración y escasa adhesión al criterio de que el Directorio tiene la voluntad y capacidad de modificar el comportamiento de la Administración (véase la Figura 9.1).

Board Views on Governance
Prácticas estándar del Directorio



Fuente: Encuesta a miembros del Directorio Ejecutivo

- 9.9 La encuesta a la Administración, por su parte, reveló la percepción de que el Directorio tenía escasa capacidad para controlar el comportamiento de la Administración y alentar el desempeño (véase la Figura 9.2). La Administración no

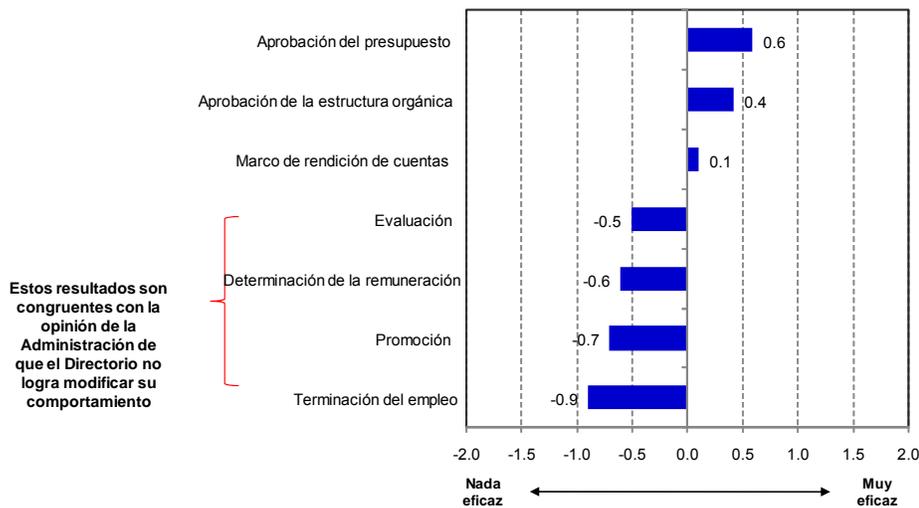
percibía la evaluación como una herramienta eficaz utilizada por el Directorio en este contexto.

Encuesta a la Administración

Mecanismos al alcance del Directorio para modificar el comportamiento de la Administración

En la práctica ¿con qué eficacia se usan los siguientes mecanismos al alcance del Directorio Ejecutivo para controlar el comportamiento de la Administración y fomentar un buen desempeño?

(índice ponderado)



Fuente: Encuesta de miembros de la Administración del BID

9.10 Estas características institucionales implican que una oficina de evaluación que dependa directamente del Directorio se encuentra en una posición institucional relativamente débil para llevar adelante cambios, ya que no cuenta con autoridad directa sobre la Administración y debe encontrar influencia en forma indirecta a través del Directorio en su conjunto o de Directores individuales. Dadas estas limitaciones, es notable que en los últimos 10 años existan numerosos ejemplos de cooperación eficaz entre OVE y el Directorio para “inducir” en lugar de “ordenar” cambios significativos en la organización.

9.11 El papel de OVE en este proceso se ha ajustado sistemáticamente a unos pocos principios fundamentales: insiste en la evidencia como respaldo de cualquier afirmación; privilegia los resultados y no las intenciones o los esfuerzos; y busca mejoras reales en las condiciones de los prestatarios y beneficiarios. Al atenerse a estos principios, los informes de OVE a menudo son perturbadores para una cultura del Banco que se centra en el esfuerzo y evita las citas de elementos de prueba empírica.

- 9.12 Sin embargo, en un sistema muy complejo como el del Banco, la perturbación abre posibilidades de cambio. Por ende, las evaluaciones más exitosas generan momentos en que los miembros del Directorio, las autoridades de país o los agentes dentro de la Administración pueden percibir las cosas de otro modo e imaginar nuevas alternativas. Es el comportamiento de estos agentes, y no los informes de evaluación en sí, el que produce un cambio real en la institución.
- 9.13 El problema con el papel de la evaluación como factor de provocación y perturbación es que constituye un factor de irritación constante para la organización. En el mejor de los casos, el factor de irritación es como el grano de arena en la ostra que la lleva a formar una perla. En otros casos, el factor de irritación es demasiado desagradable y simplemente se expulsa.
- 9.14 Las tensiones son inevitables en las relaciones de evaluación y aumentan considerablemente si se decide introducir la evaluación independiente en el sistema objeto de evaluación. Este acuerdo institucional nunca ha sido la única posibilidad para realizar evaluaciones en las organizaciones multilaterales. En 1994, el Comité de Ayuda al Desarrollo estableció un Grupo de Trabajo sobre los Bancos Multilaterales de Desarrollo, que inicialmente propuso crear una función de evaluación totalmente ajena a cada institución individual. Si bien esta sugerencia no se incluyó en el informe final del Grupo de Trabajo, el *Center for Global Development* y académicos como William Easterly han abogado posteriormente por una evaluación totalmente independiente de la ayuda para el desarrollo en las instituciones bilaterales y multilaterales.
- 9.15 En este contexto, el Panel de Revisión Independiente tal vez desee hacer algún tipo de análisis de las ventajas y desventajas asociadas a distintos mecanismos institucionales para organizar la función de evaluación del BID. Una función de evaluación global y que abarque a múltiples instituciones está más allá del alcance del mandato del Panel, pero una cuestión similar se plantea dentro de la estructura de gobernanza actual del BID.
- 9.16 Actualmente, OVE está ubicado dentro de la institución y bajo la supervisión de un Directorio Ejecutivo residente. El Directorio tiene la responsabilidad primordial de aprobar los programas y proyectos del Banco y, por lo tanto, tiene algún sentido de identificación con los proyectos y programas evaluados. El sentido de identificación puede percibirse en el hecho de que en los 10 años de historia de OVE, el Directorio nunca ha solicitado que se reconsiderara un préstamo o una estrategia de país debido a malos resultados anteriores o a una evaluabilidad inadecuada.
- 9.17 El trabajo de OVE también se ha incorporado a las acciones de los Gobernadores. Todas las decisiones clave de éstos desde el acuerdo sobre el Octavo Aumento General de Recursos del Banco han incorporado análisis y recomendaciones elaborados por OVE, mientras que el acuerdo sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco asigna a OVE una función de apoyo directo a los Gobernadores para la implementación de la segunda mitad del aumento de capital.

- 9.18 Estas decisiones indican un interés potencial de los Gobernadores en contar con algún tipo de rutina de presentación de informes directos de OVE, junto con la relación tradicional de dependencia jerárquica del Directorio. Los Gobernadores están menos involucrados en el día a día de las actividades del Banco y puede interesarles recibir información como, por ejemplo, un informe anual sobre las conclusiones y recomendaciones de OVE durante el año. Este mecanismo podría fortalecer la gobernanza de la función de evaluación y posiblemente mejorar su impacto, aunque conservando las virtudes del actual sistema de dependencia jerárquica directa del Directorio Ejecutivo. El Panel de Revisión Independiente tal vez desee investigar este asunto con los Gobernadores y Directores en el curso de su trabajo.

REFERENCIAS

- BID, “CS-3402: Reseña del Trabajo de OVE Relativo a la Eficacia en Función del Desarrollo”, 2002.
- BID, “CS-3399: Propuesta de la Administración Marco de Financiamiento.” 2002.
- BID, “CS-3625: Executive summary of the concept paper for the enhancement of Country Program Evaluations, CPEs.” 2005.
- BID, “GN-1781: The Bank’s Evaluation Systems: Proposal by Mr. Carpentieri”, 1993.
- BID, “GN-2324: Plan de Acción a Mediano Plazo de Efectividad para el Desarrollo en el BID (MTAP)”, 2004.
- BID, “GN-2489: Revisión de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo para Operaciones con y sin Garantía Soberana”, 2010.
- BID, “GN-2494: El Nuevo Marco Operativo”, 2008.
- BID, “GN-2479: Propuesta de estrategia institucional de conocimiento y aprendizaje (2008-2010)”, 2008.
- BID, “GA-232: Realineación del BID para hacer frente a sus desafíos estratégicos”, 2006.
- BID, “AE-70: Ex-post evaluation of operations. Report on the BID policy review”, 2003.
- BID, “AB-1704: Eighth General Increase in the Resources of the Inter-American Development Bank” 1995.
- BID, “AB-2151: Acuerdo sobre medidas de refuerzo de la capacidad de respuesta del Banco Interamericano de Desarrollo”, 2002.
- BID, “AB-2764: Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo” 2010.
- BID, “RE-200: The Bank’s Evaluation System”, 1995.
- BID, Oficina de Evaluación, “RE-235: Accountability Report Presented to the Board of Executive Directors. End of Term Report”, 1998.
- BID, Oficina de Evaluación, RE-238: Informe final del Grupo de Trabajo sobre Supervisión y Evaluación titulado “Fortalecimiento de supervisión y reconstrucción de la evaluación del BID”, 1999.

- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “Evaluability review of Bank projects 2009”, 2010.
- BID, “Management’s Comments on OVE’s Country Program Evaluation: Brazil 2000-2008”, 2009.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-379: Análisis de la evaluabilidad de los proyectos del Banco, 2009”, 2010.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-355-1: Comentarios de la Administración respecto de la Evaluación de OVE sobre la Evaluación del Programa de País: Brasil 2000-2008”, 2009.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-354: Conclusiones de la evaluación sobre las directrices del Octavo Aumento General de los Recursos del Banco e implicaciones para futuros Acuerdos de Aumento de Capital”, 2009.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-348: Protocolo para las evaluaciones de los programas de país 2008”, 2008.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-347: Revisión de la Política de Inversiones del Banco: Reporte del Panel de Expertos”, 2008.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-342-2: Comentarios de ICF sobre aspectos de la Evaluación del NLF 2005-2008 (documento RE-342-1) que hacen referencia a PRODEV”, 2008.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-333: Análisis de la Evaluabilidad de los proyectos de 2005”, 2007.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-324: Evaluación del sector de la salud 1995-2005”, 2007.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-323: Evaluación de los Estudios del BID”, 2006.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-322: Evaluación de la Política de Suficiencia de Capital y Cargos Financieros del Banco”, 2006.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-321-2: Informe anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión 2005-2006 y propuesta de plan de trabajo y presupuesto para 2007. Informe del Presidente del Comité de Políticas y Evaluación del Directorio Ejecutivo”, 2006.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-319: Evaluación del Plan de Acción del BID para el Desarrollo del Sector Privado en los Países de los Grupos C y D”, 2006.

- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-314: Evaluación de los Informes de Revisión de Cartera”, 2006.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-312: Evaluación del Programa de País del Uruguay (1991-2004)”, 2005.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-309: Informe sobre la Evaluabilidad de las Estrategias de País del Banco”, 2005.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-302: Documento de concepto: Evaluación de la eficacia de la aplicación de los recursos humanos del Banco”, 2004.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-300: Instrumentos y desarrollo: Una evaluación de las modalidades de operaciones de préstamo del BID”, 2004.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-299: Evaluación del Programa de País – Argentina Período 1990-2002”, 2004.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-293: El Sistema de Supervisión de Proyectos: Evaluación de la Utilización de sus Instrumentos”, 2004.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-291: Evaluación del programa del BID en el Sector Agropecuario (1990-2001)”, 2003.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-286: Reseña del trabajo de OVE sobre evaluación de estrategias”, 2003.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-284: Propuesta para un Programa Experimental de Evaluación del Impacto”, 2003.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-281: Evaluación de la estrategia de educación básica del Banco”, 2003.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-275: Análisis de la evaluabilidad de los proyectos, 2001”, 2003.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-271-1: Protocolo para la realización de las evaluaciones de programas de país.”, 2003.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-271: Protocolo para la realización de las evaluaciones de programas de país”, 2002.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-270: Evaluación de la Política de Servicios Públicos Domiciliarios (PSPD, OP- 708) para los servicios de agua potable y saneamiento.”, 2002.

- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-263: Evaluación del Programa de País sobre Honduras 1990-2000”, 2002.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-260: Informe sobre la efectividad en el desarrollo”, 2002.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-252: Creación de capacidad de evaluación: Elementos de un planteamiento para la región”, 2001.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-251: Evaluación de los préstamos de emergencia del BID: 1998-1999”, 2001.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-247 Corr.: Oversight review of the IDB's project monitoring review, the mid-term evaluation and the project completion report”, 2001.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-244-2: Mandatos, Misión y Programa de Trabajo a Mediano Plazo para lo que Resta del Año 2000. Versión final”, 2000.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-244: 2000 Plan de Trabajo para el 2000 de la oficina de Evaluación y Supervisión”, 2000.
- BID, “GN-2077-1: La Renovación del Compromiso frente al Desarrollo. Informe del Grupo de Trabajo sobre la Estrategia Institucional. Versión revisada”, 1999.
- BID, Grupo de Trabajo sobre Gestión de la Cartera, “Managing for Development: Final Report of the Task Force on Portfolio Management (TAPOMA) for the IDB”, octubre de 1993.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-379: Análisis de la evaluabilidad de los proyectos del Banco, 2009”, 2010.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-355-1: Evaluación del Programa de País: Brasil 2000-2008, por la Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE”, 2009.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-354: Conclusiones de la Evaluación sobre las Directrices del Octavo Aumento General de los Recursos del Banco e Implicaciones para Futuros Acuerdos de Aumento de Capital”, 2009.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-348: Protocolo para las evaluaciones de los programas de país 2008”, 2008.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-347: Revisión de la Política de Inversiones del Banco: Reporte del Panel de Expertos”, 2008.

- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-342-2: Comentarios de ICF sobre aspectos de la Evaluación del NLF 2005-2008 (documento RE-342-1 que hacen referencia a PRODEV”, 2008.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-333: Análisis de la Evaluabilidad de los proyectos de 2005”, 2007.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-324: Evaluación del sector de la salud 1995-2005”, 2007.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-323: Evaluación de los Estudios del BID”, 2006.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-322: Evaluación de la Política de Suficiencia de Capital y Cargos Financieros del Banco”, 2006.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-321-2: Informe del Presidente. Comité de Políticas y Evaluación. Informe anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión 2005-2006 y propuesta de plan de trabajo y presupuesto para 2007”, 2006.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-319: Evaluación del Plan de Acción del BID para el Desarrollo del Sector Privado en los Países de los Grupos C y D”, 2006.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-314: Evaluación de los Informes de Revisión de Cartera”, 2006.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-312: Evaluación del Programa de País del Uruguay (1991-2004)”, 2005.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-309: Informe sobre la Evaluabilidad de las Estrategias de País del Banco”, 2005.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-302: Documento de concepto: Evaluación de la eficacia de la aplicación de los recursos humanos del Banco”, 2004.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-300: Instrumentos y desarrollo: Una evaluación de las modalidades de operaciones de préstamo del BID”, 2004.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-299: Evaluación del Programa de País – Argentina Período 1990-2002: 1990-2002”, 2004.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-293: El Sistema de Supervisión de Proyectos: Evaluación de la Utilización de sus Instrumentos”, 2004.

- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-291: Evaluación del programa del BID en el Sector Agropecuario (1990-2001)”, 2003.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-286: Reseña del trabajo de OVE sobre evaluación de estrategias”, 2003.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-284: Propuesta para un Programa Experimental de Evaluación del Impacto”, 2003.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-281: Evaluación de la estrategia de educación básica del Banco”, 2003.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-275: Análisis de la evaluabilidad de los proyectos, 2001”, 2003.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-271-1: Protocolo para la realización de las evaluaciones de programas de país.”, 2003.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-271: Protocolo para la realización de las evaluaciones de programas de país”, 2002.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-270: Evaluación de la Política de Servicios Públicos Domiciliarios (PSPD, OP- 708) para los servicios de agua potable y saneamiento.”, 2002.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-263: Evaluación del Programa de País sobre Honduras”, 2002.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-260: Informe sobre la efectividad en el desarrollo”, 2002.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-252: Creación de capacidad de evaluación: Elementos de un planteamiento para la región”, 2001.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-251: Evaluación de los préstamos de emergencia del BID: 1998-1999”, 2001.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-247 Corr.: Informe de Supervisión del Informe de Seguimiento del Desempeño de Proyectos, la Evaluación Intermedia y el Informe de Terminación de Proyectos del BID”, 2001.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-244-2: Mandatos, Misión y Programa de Trabajo a Mediano Plazo para lo que Resta del Año 2000. Versión final”, 2000.
- BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “RE-244: 2000 Plan de Trabajo para el 2000 de la oficina de Evaluación y Supervisión”, 2000.

BID, Oficina de Evaluación y Supervisión, “Timelines of Country Program Evaluations,” (<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getdocument.aspx?docnum=357593412000>), 2011.

Cohn and Associates, “Third Benchmarking Review of ECG Members' Evaluation Practices for Their Private Sector Investment Operations.” November 2010.

OCDE DAC, “DAC Guidelines and Reference Series: Quality Standards for Development Evaluation”, 2010.

Pritchett, Lant, 2002 “It pays to be ignorant: A Simple Political Economy of Rigorous Program Evaluation” Journal of Policy Reform (web version see: http://www.hks.harvard.edu/fs/lpritch/ignorance_v2_r1.pdf).

Wiesner, Eduardo, “Concept Paper for the Enhancement of Country Program Evaluations”. OVE Working Paper, November, 2004.

**MODELO DEL ECG PARA EVALUAR LA INDEPENDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DE
EVALUACIÓN**

Criterio	Aspectos	Indicadores	BID/OVE
Independencia institucional	Estructura y función de la unidad de evaluación	Si la unidad de evaluación tiene una declaración de mandato que deja en claro que el alcance de su responsabilidad abarca todas las operaciones de la organización y que su dependencia jerárquica, dotación de personal, presupuesto y funciones tienen independencia institucional respecto de los departamentos operativos, de políticas y de estrategias de la organización y de la toma de decisiones conexas.	Cumple (documento RE-238)
	La unidad rinde cuentas y presenta informes sobre los resultados de las evaluaciones al director o subdirector o al órgano rector de la organización.	Si existe una relación de dependencia jerárquica directa entre la unidad y (a) la Administración o (b) el Directorio o (c) el Comité del Directorio pertinente de la institución.	Cumple, depende jerárquicamente del Comité de Políticas y Evaluación
	La unidad tiene una posición orgánica externa al personal o la función de gerencia ejecutiva del programa, actividad o entidad objeto de evaluación.	La posición de la unidad en la organización con respecto al programa, actividad o entidad objeto de evaluación.	Cumple, depende jerárquicamente del Directorio, no de la Administración
	La unidad informa periódicamente al comité de auditoría u órgano de supervisión de mayor tamaño de la organización.	La relación de dependencia jerárquica y la frecuencia de la presentación de informes al órgano de supervisión.	Cumple, informa al Comité de Políticas y Evaluación
	La unidad está lo suficientemente libre de presiones políticas como para poder informar sus conclusiones sin temor a represalias.	En qué medida la unidad de evaluación y su personal no rinden cuentas a autoridades políticas y están aislados de toda participación en actividades políticas.	Cumple
	Los miembros del personal de la unidad están protegidos por un sistema de personal en el cual las remuneraciones, la capacitación, la permanencia en el cargo y los ascensos están basados en los méritos.	En qué medida existe y se aplica un sistema basado en los méritos que comprende las remuneraciones, la capacitación, la permanencia en el cargo y los ascensos.	Cumple, la contratación y los ascensos se ajustan a las políticas de recursos humanos del Banco

Criterio	Aspectos	Indicadores	BID/OVE
	<p>La unidad tiene acceso a toda la información y las fuentes de información necesarias.</p>	<p>En qué medida la unidad de evaluación tiene acceso a los siguientes elementos de la organización: (a) personal, registros y sitios de proyectos; (b) cofinancistas y otros socios y clientes; y (c) programas, actividades o entidades que la organización financia o patrocina.</p>	<p>Cumple</p>
<p>II. Independencia de actuación</p>	<p>Capacidad y voluntad para emitir informes sólidos, de alta calidad y sin salvedades.</p>	<p>En qué medida la unidad de evaluación: (a) ha emitido informes de alta calidad que ponen a disposición del público (con salvaguardias adecuadas para proteger la información confidencial o sujeta a derechos de propiedad y mitigar el riesgo institucional) las lecciones aprendidas de los programas y actividades de la organización; (b) propone normas de desempeño avanzadas con respecto a las que se utilizan en la organización; y (c) hace una crítica de los resultados de los programas, actividades y entidades de la organización.</p>	<p>Cumple</p>

**NORMAS DE CALIDAD DEL COMITÉ DE AYUDA AL DESARROLLO EN MATERIA DE
EVALUACIÓN APLICADAS A LOS PRODUCTOS DE OVE**

2.3	Alcance de la evaluación: criterios de evaluación El informe de evaluación aplica los cinco criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo para evaluar la ayuda para el desarrollo: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. Los criterios aplicados para la evaluación en cuestión se definen en términos no ambiguos. Si un criterio determinado no se aplica, ello se explica en el informe de evaluación, al igual que cualquier criterio adicional aplicado.	3,52
3.3	Contexto: el contexto sociopolítico El informe de evaluación describe el contexto sociopolítico en el cual se desarrolla la intervención y su influencia en el resultado y el impacto de la intervención de desarrollo.	3,72
4.3	Metodología de la evaluación: partes interesadas pertinentes consultadas Las partes interesadas pertinentes intervienen en el proceso de evaluación para identificar los temas y proporcionar su aporte para la evaluación. Se consulta tanto a los donantes como a los socios. El informe de evaluación menciona a las partes interesadas consultadas los criterios para su selección y describe su participación. Si no se consultó a todas las partes interesadas, se describen los métodos y motivos para la selección de determinadas partes interesadas.	3,65
4.4	Metodología de la evaluación: muestreo El informe de evaluación explica la selección de cualquier muestra utilizada. Se identifican las limitaciones relacionadas con la representatividad de la muestra para la evaluación.	3,89
4.5	Metodología de la evaluación: equipo de evaluación La composición de los equipos de evaluación debe incluir una combinación de habilidades evaluativas y conocimiento temático, reflejar un equilibrio en cuanto al género e incluir profesionales de los países o regiones correspondientes.	3,67
7.2	Ética de la evaluación: reconocimiento de los desacuerdos dentro del equipo de evaluación. Los miembros del equipo de evaluación deben tener la oportunidad de disociarse de los juicios y recomendaciones particulares. Cualquier diferencia de opinión no resuelta dentro del equipo debe consignarse en el informe.	3,85
8.2	Aseguramiento de la calidad: control de calidad El control de calidad se ejerce a lo largo de todo el proceso de evaluación. Según el alcance y la complejidad de la evaluación, el control de calidad se realiza en forma interna o a través de un órgano externo, un examen por homólogos o un grupo de referencia. Los controles de calidad observan el principio de independencia del evaluador.	3,70
9.2	Pertinencia de los resultados de la evaluación: evaluación ejecutada dentro del plazo y el presupuesto asignados La evaluación se realiza y los resultados se ponen a disposición en forma oportuna en relación con el propósito de la evaluación. Los cambios imprevistos en el cronograma y el presupuesto se explican en el informe. Se explica cualquier discrepancia entre la ejecución planificada y real y los productos de la evaluación.	3,64
9.4	Pertinencia de los resultados de la evaluación: uso de la evaluación La evaluación exige un reconocimiento y una respuesta explícitos de la Administración con respecto al seguimiento previsto de los resultados de la evaluación. La Administración se encargará de la difusión, almacenamiento y gestión sistemáticos del producto de la evaluación para asegurar la facilidad de acceso y maximizar los beneficios de las conclusiones de la evaluación consignadas en el informe de	3,62

	evaluación, al igual que cualquier criterio adicional aplicado.	
10.1	Exhaustividad: preguntas de la evaluación respondidas por las conclusiones El informe de evaluación responde a todas las preguntas y necesidades de información detalladas en el alcance de la evaluación. Cuando ello no sea posible, se proporcionan la justificación y las explicaciones pertinentes.	3,93
	Puntaje promedio	3,72

**ANEXO 3: PLANES DE TRABAJO DE OVE
2001-2011**

**RESUMEN SOBRE LOS PRODUCTOS DEL PLAN DE TRABAJO DE OVE
PREVISTO PARA EL AÑO 2001-2003**

PRODUCTOS	FECHA PREVISTA (PRESENTE)	FECHA PREVISTA PARA 2001	FECHA PREVISTA PARA 2002-03
I. PRODUCTOS DE SUPERVISIÓN			
1. Informe Anual del 2001 sobre la labor de Evaluación en el Banco		Diciembre 2001	
2. Informe sobre la eficacia lograda en términos de desarrollo			Enero 2002
3. Informes de Supervisión sobre la aplicación de la Estrategia Institucional	En marcha		
4. Memorando Anual sobre asignación de Recursos para Evaluación		Noviembre 2001	
5. Lineamientos metodológicos para: - Evaluar las Estrategias del Banco - Evaluar los Documentos de país	En marcha		
6. Estudios sobre la factibilidad de Evaluar los Proyectos a través del proceso de aprobación	En marcha		
7. Cuatro Seminarios para Personal del Banco sobre Metodología de la Evaluación	En marcha		
8. Análisis de una muestra de PCRs	En marcha		
II. Evaluaciones De Programas De País			
9. Evaluación de programa de país: Honduras		Junio 2001	
10. Evaluación de programa de país: Nicaragua		Septiembre 2001	
11. Evaluación de programa de país: Guyana		Julio 2001	
12. Evaluación de programa de país: Bolivia			Febrero 2002
13. Notas sobre el programa de país: Haití		Junio 2001	
14. Notas sobre el programa de país: México		Septiembre 2001	
III. Fortalecimiento De La Capacidad Evaluativa			
15. Ejecución de Cooperación Técnica AT/SF-5574-RG, Fortalecimiento de la Capacidad de Evaluación	En marcha		
16. Colaboración con el Banco de Desarrollo del Caribe para desarrollar Fortalecimiento de la Capacidad Local para evaluar los resultados logrados en el Sector Público.	En marcha		
17. Incorporación del Fortalecimiento de la Capacidad Evaluativa como componente de los Préstamos del Banco para la Modernización del Sector Público	En marcha		
IV. Evaluación De Las Estrategias			
A. Pobreza			
18. Tramos de Reducción de la Pobreza en las Evaluaciones de los Programas de País			Ver renglones del 9 al 13
19. Evaluación de Programas dirigidos a reducir la pobreza para Grupos Indígenas		Abril 2001	
20. Labor de extensión para llegar a los pobres a través de		Octubre 2001	

PRODUCTOS	FECHA PREVISTA (PRESENTE)	FECHA PREVISTA PARA 2001	FECHA PREVISTA PARA 2002-03
las ONGs			
21. Resumen de Evaluación sobre la Estrategia para Reducción de la Pobreza			Junio 2002
B. Modernización Del Estado			
22. Informe de Evaluación de los Programas del Banco sobre la Justicia	Octubre 2001		
23. Informe de Evaluación sobre el apoyo del Banco a los Gobiernos Subnacionales			Marzo 2002
24. Informe de Evaluación sobre Fortalecimiento Institucional para la Gestión Tributaria y Fiscal	Noviembre 2001		
C. Inversión Social			
25. Informe de Evaluación sobre la Estrategia: Salud		Octubre 2001	
26. Informe de Evaluación sobre la estrategia: Educación			Enero 2002
27. Resumen de Evaluación: Estrategia de Prestación de Servicios Sociales			Julio 2002
D. Integración			
28. Informe de Evaluación sobre la Estrategia: Integración Regional		Noviembre 2001	
E. Competitividad De Los Sectores Productivos			
29. Evaluación de la Estrategia: Microempresas		Junio 2001	
30. Evaluación de la Estrategia: Pequeñas y Medianas Empresas		Marzo 2001	
31. Evaluación del Programa Piloto sobre Informática y Desarrollo		Julio 2001	
V. Evaluación De Políticas e Instrumentos			
32. Evaluación de la Política: Sistemas Urbanos de Agua y Saneamiento en Zonas no Metropolitanas		Octubre 2001	
33. Evaluación de la Política: Préstamos para el Desarrollo Energía			Febrero 2002
34. Resumen de Evaluación: Política sobre Servicios Públicos			Junio 2002
A. Evaluación de Instrumentos: Préstamos para Innovación			
35. Memoranda sobre Acontecimientos Criticos en los Préstamos para Innovación			2002 ó 2003
B. Evaluación de Instrumentos: Cooperación Técnica			
36. Integración de Cooperaciones Técnicas en el Sistema de Seguimiento del Banco	En marcha		
37. Análisis de Cooperaciones Técnicas en cuatro Evaluaciones de Programas de País	En marcha		
38. Evaluación del Impacto de Grandes Operaciones de Cooperación Técnica		Octubre 2001	
C. Evaluación de Instrumentos: Red de Centros de Investigación			

PRODUCTOS	FECHA PREVISTA (PRESENTE)	FECHA PREVISTA PARA 2001	FECHA PREVISTA PARA 2002-03
39. Evaluación del Impacto: Red de Centros de Investigación		Noviembre 2001	
D. Programas para Desarrollo Institucional en Aspectos Ambientales			
40. Evaluación de Instrumentos: Préstamos para Fortalecer el Organismo encargado de la Protección del Medio Ambiente		Diciembre 2001	

Programa de trabajo de OVE: 2001-2003

Completado y entregado en 2001	Completado en 2001 Entrega en 2002	2002		2003
		Plan original	Elementos nuevos	
Supervisión				
Examen de PCR PPMR y evaluaciones intermedias		Informe anual 2001	Herramientas para la supervisión de proyectos	Evaluación de riesgos y medidas de atenuación
Informe anual 2000				
Memorándum sobre la asignación de recursos		Memorándum sobre la asignación de recursos	Datos del Banco	
Posibilidad de evaluación de documentos de país	Posibilidad de evaluación de estrategias		Determinaciones de la posibilidad de evaluación de documentos de programación	
80 determinaciones de la posibilidad de evaluación e informe	Desarrollo Eficacia			
Evaluación de programas de países				
Perú	Nicaragua		Bahamas	Ecuador
Trinidad y Tobago	Guyana		Brasil	Paraguay
Haiti			Bolivia	Belice
México			Costa Rica	Argentina
Honduras			Jamaica	Guatemala
			Colombia	
Fortalecimiento de la capacidad de evaluación				
Informe de EBC		Seminario regional sobre ECB*	Informes sobre la capacidad de evaluación de los países	
Respaldo para equipos de proyectos sobre métodos de evaluación e indicadores (en curso)				
Trabajo de evaluación en colaboración con el BDC y el BCEI (en curso)				
Estrategia				
Programas dirigidos a grupos indígenas	Agua	Información y desarrollo*		Sociedad civil
Descentralización y participación de la comunidad	Justicia	Prestación de servicios sociales		Estrategia de evaluación del MOS
		Servicios públicos		
		Reforma impositiva y fiscal *	Reforma de los servicios públicos	Entidades de auditoría y control
		Pobreza	Agricultura	Desarrollo rural
	Prestación de servicios mediante ONG	Gobierno subnacional		Transporte
		Microempresa*		Legislaturas
		Integración*		
		Energía		
		PYME*		
Política e instrumento				
Encerronas	Cooperación técnica grande	Préstamo para operaciones de innovación	Estudios económicos y sectoriales en el país	Red de Centros
Sistema de información social+	Mecanismo para desastres naturales+		Préstamos como instrumentos	Principales proyectos ambientales
FOMIN preliminar			CII	Sector financiero
Préstamos para emergencias+			FOMIN	
Organismos para la protección ambiental			Política sobre desastres naturales	
* Indica elemento pospuesto hasta 2002 de 2001				
+ Indica elemento no incluido en el plan de trabajo original				

Cuadro 2.1
Programa de trabajo plurianual de OVE

Estudios de supervisión			
2003	Estado	2004	2005
Informe anual 2002/3	C03	Informe anual y presupuesto 2003/4	Informe anual 2004/5
Instrumentos para la supervisión de proyectos	TBC03	Evaluación y mitigación del riesgo en los proyectos	
		Estudio de supervisión del examen de la cartera de país	
Plan de trabajo y presupuesto de OVE	C03		
Validación de ITP	O	Validación de ITP	Validación de ITP
Examen de la metodología para la asignación de recursos del FOE sobre la base del desempeño	C03	Mecanismo independiente de inspección	
Determinación de la evaluabilidad de los documentos de programación	O		
Adicionalidad del Plan de Acción para los grupos C y D	C03		
Informe sobre la evaluabilidad de los proyectos	C03	Determinación de la evaluabilidad de los proyectos	
Validación de ISDP	O	Validación de ISDP	Validación de ISDP
Evaluaciones de los programas de país			
2003	Estado	2004	2005
Protocolo para la evaluación de los programas de país	C03	Protocolo para la evaluación de los programas de país	
Costa Rica	C03	República Dominicana	Uruguay
Colombia	C03	Panamá	
Bahamas	C03	El Salvador	
Nicaragua	C03	Barbados	
Ecuador	TBC03	Guatemala	
Paraguay	TBC03	Jamaica	
Belice	TBC03		
Brasil	TBC03		
Bolivia	TBC03		
Argentina	TBC03		
Evaluaciones sectoriales y temáticas			
2003	Estado	2004	
			Programas para la primera infancia
Educación	C03	Evaluación del sector de la salud	
		Reforma tributaria y fiscal	
		Reforma de la administración pública/actividades de infraestructura institucional	
Agricultura	TBC03		
Prestación de servicios por conducto de ONG	C03		
Federalismo fiscal	C03	Transporte	
Pobreza	C03		
Fortalecimiento legislativo	TBC04		
	P		Entidades de auditoría y control
Pequeña y mediana empresa	C03		

Evaluaciones de políticas e instrumentos			
2003	Estado	2004	2005
Los préstamos como instrumentos	TBC04		Instrumentos flexibles de préstamo
Resumen de los estudios de evaluación sobre las actividades del sector privado	TBC03	Política de servicios públicos: energía	Plan de Acción para el sector privado en los países de los grupos C y D
Información y desarrollo	C03		
Estudios económicos y sociales en los países	TBC04		
		Actualización de la evaluación de los proyectos de PRI	
		Evaluación sumaria de las actividades del grupo del Banco en apoyo del desarrollo del sector privado, con inclusión de un examen de las operaciones del Banco en el sector financiero	
CII	O	CII	
FOMIN	O		
Política de desastres naturales	TBC03		
Actividades de evaluación ex post			
2003	Estado	2004	2005
Evaluaciones ex post			
		Informes EPDS	Informes EPDS
		Evaluaciones ex post del impacto	Evaluaciones ex post del impacto
2003	Estado	2004	2005
Estudios preliminares de evaluación ex post	TBC04	Conferencia Regional sobre creación de capacidad de evaluación (ATN/SF-5574)	

Clave: 0: En curso
 C03: Completado antes de septiembre de 2003
 TBC03: Previsto para completarse en 2003
 TBC04: Comenzado en 2003, presentación en 2004

Cuadro 2.1: Estado del programa de trabajo plurianual de OVE 2004-2006

2004	Estado	2005	2006
Estudios de supervisión			
Informe anual y presupuesto 2003/2004	C04	Informe anual y presupuesto 2004/2005	Informe anual y presupuesto 2004/2005
Evaluación y mitigación del riesgo en los proyectos	TBC04	Análisis de carteras de país	Análisis de calidad de la supervisión
Validación de ITP	O	Validación de ITP	Evaluación de iniciativas del Banco
Determinación de la evaluabilidad de los documentos de programación	O	Revisión de la estrategia de recursos humanos del Banco	Revisión del modelo de suficiencia de capital del Banco
Instrumentos para la supervisión de proyectos	C04	Determinación de la evaluabilidad de los proyectos	Supervisión del plan de acción de DEV
Validación de ISDP	O	Validación ISDP	Validación de ISDP e ITP
Evaluaciones de los programas de país			
Brasil	C04	Uruguay	Chile
Argentina	C04	Suriname	Costa Rica
Bolivia	C04	Panamá	Guyana
Ecuador	C04	República Dominicana	Perú
Paraguay	C04		Colombia
Belice	C04		Venezuela
Barbados	TBC04		Honduras
Guatemala	TBC04		
Jamaica	TBC04		
El Salvador	TBC04		
Revisión del protocolo para las EPP	TBC04		
Evaluaciones sectoriales y temáticas			
Fortalecimiento legislativo	C04	Programas para la primera infancia	Ciencia y tecnología
Evaluación del sector de la salud	TBC05	Reforma de la administración pública	
Reforma tributaria y fiscal	TBC05	Transporte	
		Entidades de auditoría y control	
		Reforma del sector financiero/crédito multisectorial	
Evaluaciones de políticas e instrumentos			
Evaluación de los instrumentos de préstamo	C04	Política de servicios públicos Energía	Diálogos regionales de política
Desastres naturales e imprevistos	C04	Plan de Acción para el sector privado en los países de los grupos C y D	
Estudios económicos y sectoriales en los países	TBC05		
Préstamos al sector privado	TBC04	Análisis económico de instrumentos de préstamo	
CII	O	CII	CII
Actividades de evaluación ex post			
Informes EPDS	TBC04	Informes EPDS	Informes EPDS
Evaluaciones ex post del impacto	TBC04	Evaluaciones ex post del impacto	Evaluaciones ex post del impacto
Creación de capacidad de evaluación			
2004	Estado	2005	2006
Conferencia regional sobre creación de capacidad de evaluación	C04	Seminarios nacionales sobre creación de capacidad, REDEVAL	

Clave: O: En curso
C04: Completado antes de septiembre de 2004
TBC04: Conclusión prevista en 2004
TBC05: Comenzado en 2004, presentación en 2005

Cuadro 2.1: Estado del programa de trabajo plurianual de OVE, 2005-2007

2005	Estado	2006	2007
Estudios de supervisión			
Informe anual y presupuesto 2004/2005	C04	Informe anual y presupuesto	Informe anual y presupuesto
Evaluación y mitigación de riesgo en proyectos	TBC05	Análisis de calidad de la	Validación de ISDP e ITP
Validación de ITP	O	Validación de ITP y ISDP	PRODEV
Diagnóstico de evaluabilidad de estrategias de	C05	Uso de recursos humanos*	
Diagnóstico de evaluabilidad de proyectos	TBC06	Revisión del modelo de suficiencia de capital del Banco	
Análisis de las carteras de país	TBC05	Supervisión del MTAP	
Validación de ISDP	O	FOMIN	FOMIN
CII		CII	CII
Evaluaciones de los programas de país			
Guatemala	C05	Chile	Ecuador
Suriname	TBC05	Costa Rica	Brasil
Panamá	C05	Guyana	Nicaragua
República Dominicana	C05	Perú	Bahamas
El Salvador	C05	Colombia	
Jamaica	C05	Venezuela	
Barbados	TBC05	Honduras	
Uruguay	C05	Haiti	
Revisión del protocolo para las EPP	TBC06	México	
Evaluaciones sectoriales, temáticas y ex post			
Evaluación del proceso presupuestario	C05	Programas para la primera	Desarrollo rural integral
Evaluación del sector de la salud	TBC05	Reforma de la administración	Compensación de efectos del
Reforma tributaria y fiscal	TBC05	Transporte	Vivienda
Crédito multisectorial/Reforma sector financiero	TBC06	Ciencia y tecnología	
Informe sobre evaluaciones ex post EPSAs e IERs	C05	EPSAs e IERs	EPSAs e IERs
Evaluaciones de políticas e instrumentos			
Plan de acción para el sector privado en los países	TBC06	Política de servicios públicos:	Préstamos programáticos
Préstamos del Banco al sector privado	C05		
Diálogos regionales de política	TBC05	Análisis económico de instrumentos de préstamo	IIRSA
Estudios de evaluación (económicos y sectoriales)	TBC05		Plan Puebla-Panamá
Desarrollo de capacidad de evaluación			
		REDEVAL, apoyo de equipo	

Códigos: C05=concluido en 2005; TBC05=conclusión prevista para diciembre de 2005; TBC06=conclusión prevista para el primer semestre 2006; O= en curso

* pendiente de decisión del Directorio

Cuadro 3.1: Estado del plan de trabajo plurianual de OVE, 2006-2008

2006	Estado	2007	2008
Estudios de supervisión			
Informe anual y presupuesto	C06	Plan de trabajo y presup.	Plan de trabajo y presup.
Validación de los ITP y los ISDP	C06	Calidad de la supervisión*	
Diagnóstico de evaluabilidad de proyectos	C06	Validación de los ITP	Validación de los ITP
Análisis de las carteras de país	C06	FOMIN/CII	Presupuestación para el logro de resultados
FOMIN/CII	O	Integración de sistemas de información	
Política de suficiencia de capital	C06	PRODEV/MTAP*	FOMIN/CII
		Análisis Económico en Proyectos.	
Evaluaciones de programas de país			
Suriname	C06	Ecuador+	Argentina+
Chile	C06	Nicaragua+	Brasil+
Costa Rica	TBC06	Guyana+	Belice+
Perú	TBC06	Bahamas+	República Dominicana+
Honduras	C06	Colombia+	Guatemala+
Barbados	C06	Venezuela+	Jamaica+
Haití	TBC06	México+	Paraguay+
Revisión del protocolo para las EPP	TBC06	Bolivia+	
		Trinidad y Tobago+	
		Revisión del protocolo para CPE	
Evaluaciones Sectoriales, Temáticas y Ex post - EPSA's & IER's			
Ciencia y tecnología	C06	Estudios proyectos salud	
Evaluación general del sector salud	C06	Reforma admin. pública*	
Sector fiscal	C06	Costos del ajuste*	Llegar a la mayoría
Operaciones de crédito multisectorial	TBC06	Desarrollo rural integral*	
Transporte	TBC07	Fondos de inversión social	
Capacitación laboral	C06	Programas para la primera infancia*	
Evaluaciones de Políticas e Instrumentos			
Plan de acción para el sector privado en los países de los grupos C y D	C06	Plan Puebla-Panamá+	Préstamos programáticos*
Diálogos regionales de política	TBC06	IIRSA+	Gestión del riesgo de desastres
Estudios de evaluación económicos y sectoriales	C06	Cooperación técnica JSF	Préstamos en moneda local
Política de Servicios Públicos: Energía	C06		Mejora de estudios de país+
Desarrollo de capacidad de evaluación			

Códigos: C06=concluido en 2006; TBC06=conclusión prevista para diciembre de 2006; TBC07=conclusión prevista para el primer semestre 2007; O= en curso

+ Evaluación dispuesta por política del Banco o por una decisión previa del Directorio

* Descripción en el plan de trabajo del año anterior

Cuadro 1.1. Estado del plan de trabajo plurianual de OVE, 2007-2009

2007	Estado	2008	2009
Estudios de supervisión			
Plan de trabajo y presupuesto	C07	Plan de trabajo y presupuesto	Plan de trabajo y presupuesto
Presupuestación para el logro de resultados	C07	Revisión del Nuevo Marco de Financiamiento	Gobernanza del BID
Determinación de la evaluabilidad de los proyectos	C07	Análisis económico en proyectos*	Seguimiento de los resultados de la realineación
Calidad de la supervisión	C07	Integración de sistemas de información*	Determinación de la evaluabilidad de los proyectos
Marco de resultados para la realineación	C07	Determinación de la evaluabilidad de las iniciativas	Evaluación de OVE
Validación de los ITP/ISDP/XPSR	O	Validación de los ITP/ISDP/XPSR	Validación de los ITP/ISDP/XPSR
FOMIN/CII	O	FOMIN/CII	FOMIN/CII
Evaluaciones de programas de país			
Guyana	C07	Trinidad y Tobago	República Dominicana
Perú	C07	Ecuador	Panamá
Honduras	C07	Argentina	El Salvador
Bolivia	C07	Brasil	Barbados
Haití	C07	Belice	Examen de evaluabilidad de las nuevas estrategias de país
Venezuela	C07	Guatemala	

² Banco Interamericano de Desarrollo, "Informe sobre el Octavo Aumento General de los Recursos", documento AB-1683, página 52, párrafos 2.100 y 2.101, abril de 1994.

2007	Estado	2008	2009
Bahamas	TBC07	Jamaica	
Colombia	TBC07	Paraguay	
México	TBC07		
Nicaragua	TBC07	Revisión del protocolo para las evaluaciones de los programas de país	
Evaluaciones sectoriales, temáticas y ex post			
Desarrollo rural+	C07	Compensación de efectos del ajuste*	
Estudios de proyectos de salud+	C07	Reforma de la administración pública	Agua y saneamiento+
Operaciones de crédito multisectorial	C07	Seguridad ciudadana+	Educación técnica+
Transporte	C07	Vivienda+	Tecnologías de la información para la educación+
Fondos de inversión social+	TBC07	Reforma de la administración de justicia+	Competitividad+
Programas para la primera infancia+	TBC07	Atenuación del impacto ambiental	
Evaluaciones de políticas e instrumentos			
Plan Puebla-Panamá	TBC07	Gestión de las operaciones de cooperación técnica	Bienes públicos regionales
IIRSA	TBC07	Gestión del riesgo de desastres	Iniciativa de sostenibilidad
Evaluación de la cooperación técnica en el marco del Fondo Especial Japonés	C07	Préstamos en moneda local	Oportunidades para la Mayoría
Política de servicios públicos: energía	C07	Mejora de los estudios de país	Desarrollo del sector privado
Desarrollo de la capacidad de evaluación			

* Traspasado de 2007

+ Exámenes de proyectos ex post

Cuadro 1.1. Estado del programa de trabajo plurianual de OVE, 2008-2010

2008	Estado	2009	2010
Estudios de supervisión			
Programa de trabajo y presupuesto	C08	Programa de trabajo y presupuesto	Programa de trabajo y presupuesto
Examen del Nuevo Marco de Financiamiento	C08	Gobernanza del BID	Resultados de la realineación
Análisis económico en los proyectos	C08	Integración de sistemas de información*	
Políticas de inversión	PC08	Evaluabilidad de los proyectos	
Evaluabilidad de las iniciativas	en curso	Evaluabilidad de las iniciativas	Evaluabilidad de las iniciativas
		Cumplimiento de la Declaración de París	Cumplimiento de la Declaración de París
		Validación de los resultados del sistema COMPAS #	Validación de los resultados del sistema COMPAS #
		Evaluación de OVE	
		Validación de los ITP	Validación de los ITP
Apoyo al FOMIN /CII/SCF	en curso	Apoyo al FOMIN /CII /SCF	Apoyo al FOMIN /CII/SCF
Evaluaciones de programas de país			
México	C08	República Dominicana	Honduras
Ecuador	C08	Panamá	Chile
Argentina	PC08	El Salvador	Costa Rica
Brasil	PC08	Barbados	Uruguay
Belice	PC08	Paraguay*	
Guatemala	PC08	Jamaica*	
Nicaragua	C08	Evaluabilidad de las estrategias	Evaluabilidad de las estrategias
Bolivia	C08		
Trinidad y Tobago	PC08		
Bahamas	PC08		
Revisión del protocolo para las evaluaciones de los programas de país	PC08		
Evaluaciones sectoriales, temáticas y ex post			
Compensación por ajuste	C08	Administración financiera	Educación técnica+
Administración tributaria+	PC08	Caminos principales	Agua y saneamiento+
Vivienda+	PC08	Tecnologías de la información para la educación+	Salvaguardias en el transporte
Fondos de inversión social+	C08	Competitividad+	Competitividad+
Reforma de la administración de justicia +*	PC08	Salvaguardias: Agua+	Aspectos empíricos de la focalización en la pobreza+
Salvaguardias: Energía+	PC08	Seguridad ciudadana+*	Síntesis de hallazgos ex post+
Saneamiento y sanidad agrícolas+	PC08		
Evaluaciones de políticas e instrumentos			
IIRSA	C08	Bienes públicos regionales	Oportunidades para la Mayoría
Plan Puebla-Panamá	C08	Iniciativa de sostenibilidad	SECCI
Préstamos en moneda local	C08	Conjunto de proyectos de evaluación operaciones sin garantía soberana	Gestión del riesgo de desarrollo
		Conjunto de proyectos de gestión del riesgo	Recursos concesionales
		Gestión de las operaciones de cooperación técnica*	Gestión del riesgo de desastres*

		Mejora de los estudios de país*	Productos de conocimiento y formación de capacidad
--	--	---------------------------------	--

* Traspasado de 2008

+ Exámenes de proyectos ex post

En los ámbitos en los que OVE realiza una supervisión

Cuadro 1.1
Estado del programa de trabajo plurianual de OVE, 2009-2011

2009	Situación	2010	2011
Estudios de supervisión			
Programa de trabajo y presupuesto	C09	Programa de trabajo y presupuesto	Programa de trabajo y presupuesto
Examen del Nuevo Marco de Financiamiento	C09	Examen de supervisión de la MED	
Análisis económico de los proyectos	C09	Evaluabilidad de los proyectos, 2009	
Políticas de inversión	C09	Examen de OVE	
Evaluabilidad de las iniciativas			
Evaluabilidad de las estrategias de país			
Gobernanza del BID			
Validación de los ISDP/ITP			
Apoyo al FOMIN / CII/ SCF			
Evaluación de hallazgos relacionados con mandatos del Octavo Aumento	C09		
Lecciones aprendidas de REDIBOL	C09		
Resultados de la Realineación	PC09		
Evaluación de los programas de país			
Paraguay	C09	Uruguay	Brasil
Bahamas	C09	Bolivia ³	Haití
Argentina	C09	Honduras	Perú
Brasil	C09	Costa Rica	Guyana
Venezuela	C09	Chile	
Guatemala	C09	Colombia	
Trinidad y Tobago	C09	Suriname	
El Salvador	PC09		

³ La última evaluación de los programas de país se completó en 2008. En 2010 no se necesitará una evaluación completa de los programas de país.

2009	Situación	2010	2011
Revisión del protocolo para las evaluaciones de los programas de país	C09		
República Dominicana	PC09		
Jamaica	PC09		
Panamá	PC09		
Barbados	PC09		
Evaluaciones sectoriales, temáticas y ex post			
Administración financiera	PC10	Aspectos empíricos de la focalización en la pobreza	
Evaluaciones ex post de proyectos: Vivienda, tecnologías de la información para la educación; salvaguardias en proyectos de energía; competitividad; fondos de inversión social; justicia; desarrollo en la primera infancia; educación multicultural; agua y salud; transferencias condicionales de efectivo			
Carreteras primarias	PC09	Educación técnica	
Síntesis de hallazgos posteriores	PC09	Agua rural	
Seguridad ciudadana	PC09		
Evaluaciones de políticas e instrumentos			
Mejora de los estudios de país	PC09	Bienes públicos regionales	PRODEV
Plan Puebla Panamá	C09	Financiamiento subnacional	Gestión del riesgo de desastre
Origenación de operaciones sin garantía soberana	PC09	Iniciativa de sostenibilidad	Oportunidades para la Mayoría
Gestión de las operaciones de cooperación técnica	PC09	Reasentamiento involuntario	Productos de conocimiento y formación de capacidad
Recursos concesionales	PC09	Indígenas	SECCI
		Fortalecimiento institucional	

Cuadro 1.1
Estado del programa de trabajo plurianual de OVE, 2010-2012

2010	Estado	2011	2012
Estudios de supervisión			
Programa de trabajo y presupuesto	C10	Programa de trabajo y presupuesto	Programa de trabajo y presupuesto
Evaluabilidad de los proyectos y supervisión de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo	C10	Validación de los marcos de resultados y los informes de terminación de proyecto para los productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidad	Evaluación de la realineación
Autoevaluación para el Panel de Revisión Independiente	PC10	Revisión de la evaluabilidad de los proyectos	
Evaluación del Noveno Aumento General de Capital			
Evaluabilidad de las estrategias de país			
Gobernanza del BID			
Validación de los ISDP/ITP y informe sobre los resultados del préstamo			
Apoyo al FOMIN / CII / SCF			
Evaluación de los programas de país			
El Salvador	C10	Haití	Nicaragua
Las Bahamas	C10	Bolivia ²	Argentina
Argentina	C10	Honduras	Perú
Jamaica	C10	Brasil	Guyana
Panamá	C10	Colombia	Guatemala
Chile	C10	Suriname	
República Dominicana	C10	Ecuador	
Costa Rica	C10		
Uruguay	C10		
Barbados	C		
Evaluaciones sectoriales, temáticas y ex post			
Administración financiera			
Evaluaciones ex post de proyectos: Vivienda, tecnologías de la información para la educación, salvaguardias en proyectos de energía; competitividad, fondos de inversión social; justicia; desarrollo en la primera infancia; educación multicultural; agua y salud; transferencias condicionales de efectivo.	C10	Evaluaciones ex post: agua en zonas rurales, desarrollo regional, remesas del FOMIN, turismo; enfoque de agrupación de proyectos en sectores productivos, educación técnica, salud	
Carreteras primarias	C10	Efecto de las salvaguardias	
Síntesis de hallazgos posteriores	PC10		
Aspectos empíricos de la focalización en la pobreza	C10		
Seguridad ciudadana	C10		

² La última evaluación de programas de país se completó en 2008. Es posible que no se requiera una evaluación integral de programas de país en 2010.

2010	Estado	2011	2012
Evaluaciones de políticas e instrumentos			
Mejora de los estudios de país	C10	Bienes públicos regionales	Productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidad
Originación de operaciones sin garantía soberana	C10	Financiamiento subnacional	Gestión de riesgos de desastres
Gestión de las operaciones de cooperación técnica	C10	SECCI	PRODEV
Recursos concesionales	C10	Evaluación de operaciones sin garantía soberana, grupo de proyectos iniciativa OM	
		Préstamos en función del desempeño	
		Indígenas	

INFORMES DE EVALUACIÓN POR AÑO Y POR TIPO 2001-2010

Evaluación del Programa de País		
Número	Nombre del Producto	Fecha
RE-256	Evaluación del Programa de País. Trinidad y Tobago: 1985-1999.	10/1/2001
RE-259	México. Evaluación del Programa de País. 1990-2000.	2/1/2002
RE-262	Perú. Evaluación del Programa de País. 1990-2000.	3/1/2002
RE-263	Honduras. Evaluación del Programa de País. 1990-2000.	4/1/2002
RE-266	Country Program Evaluation (CPE) Guyana: 1989-2001.	8/1/2002
RE-272	Evaluación del Programa de País (CPE) Nicaragua: 1991-2001.	11/1/2002
RE-274	Evaluación del Programa de País (CPE) Haití.	12/1/2002
RE-277	Evaluación del Programa de País (CPE) Costa Rica: 1990-2001.	2/1/2003
RE-278	Evaluación del Programa de País (CPE) Bahamas: 1990-2000.	2/1/2003
RE-280	Evaluación del Programa de País (CPE) Colombia: 1990 – 2002.	7/1/2003
RE-294	Evaluación del Programa de País (CPE) Paraguay: 1991-2002.	6/1/2004
RE-295	Evaluación del Programa de País (CPE) Ecuador: 1990-2002	6/1/2004
RE-296	Evaluación del Programa de País (CPE) Belice: 1993-2003.	6/1/2004
RE-297-3	Evaluación del Programa de País (CPE) Bolivia: 1990-2002.	6/1/2004
RE-298	Evaluación del Programa de País (CPE) Brasil: 1993-2003.	7/1/2004
RE-299	Evaluación del Programa de País (CPE) Argentina: 1990-2002.	8/1/2004
RE-304	Evaluación del Programa de País (CPE) Guatemala: 1993-2003	3/1/2005
RE-306	Evaluación del Programa de País (CPE) Republica Dominicana: 1993-2003.	6/1/2005
RE-307	Evaluación del Programa de País (CPE) El Salvador: 1992-2004.	6/1/2005
RE-305-3	Evaluación del Programa de País (CPE) Panamá: 1993-2003.	9/1/2005
RE-310	Evaluación del Programa de País (CPE): Jamaica 1990-2002.	10/1/2005
RE-312	Evaluación del Programa de País (CPE): Uruguay 1991-2004.	12/1/2005
RE-313	Evaluación del Programa de País (CPE): Barbados 1989-2004.	3/1/2006
RE-318	Evaluación del Programa de País (CPE): Suriname: 1980-2004.	12/8/2006
RE-320	Evaluación del Programa de País (CPE): Chile: 1995-2005.	12/8/2006
RE-325	Evaluación del Programa de País (CPE): Costa Rica (2002-2006).	1/29/2007
RE-328	Evaluación del Programa de País (CPE): Honduras: 2001-2006.	4/1/2007
RE-327	Evaluación del Programa de País (CPE) Haití: 2001-2006	4/27/2007
RE-330	Evaluación del Programa de País (CPE) Perú: 2002-2006.	7/1/2007
RE-331	Evaluación del Programa de País (CPE): Guyana: 2002-2006.	7/1/2007
RE-337	Evaluación del Programa de País (CPE): Colombia 1998-2006	3/1/2008
RE-339	Evaluación del Programa de País (CPE): México 2001-2006	7/1/2008
RE-340	Evaluación del Programa de País (CPE): Bolivia 2004-2007	7/1/2008
RE-341	Evaluación del Programa de País (CPE): Ecuador 2000-2006	7/1/2008
RE-344	Evaluación del Programa de País (CPE): Nicaragua 2002-2007	9/1/2008
RE-349	Evaluación del Programa de País (CPE): Belice 2004-2008.	1/1/2009
RE-351	Evaluación del Programa de País: Venezuela 1999-2007	4/1/2009

Evaluación del Programa de País		
Número	Nombre del Producto	Fecha
RE-352	Evaluación del Programa de País: Guatemala 2004-2007	4/1/2009
RE-353	Evaluación del Programa de País: Trinidad y Tobago 2000-2008	5/1/2009
RE-355	Evaluación del Programa de País: Brasil 2000-2008	6/1/2009
RE-356	Evaluación del Programa de País: Paraguay 2003-2008	8/4/2009
RE-358	Evaluación del Programa de País: Las Bahamas 2001-2008	12/17/2009
RE-359	Evaluación del Programa de País: Panamá 2005-2009	1/22/2010
RE-360	Evaluación del Programa de País: El Salvador 2004-2008	2/18/2010
RE-361	Evaluación del Programa de País: Argentina 2003-2008	2/19/2010
RE-365	Evaluación del Programa de País: Jamaica 2003-2008	6/29/2010
RE-369	Evaluación del Programa de País: Barbados 2005-2009	8/23/2010
RE-371	Evaluación del Programa de País: República Dominicana 2004-2008	9/13/2010
RE-377	Evaluación del Programa de País: Costa Rica 2006-2010	10/29/2010
RE-380-1	Evaluación del Programa de País: Chile 2006-2010. Versión revisada	11/18/2010

Otros Documentos del Sistema de Evaluación del Banco		
Número	Nombre del Producto	Fecha
RE-258	Reseña del trabajo de OVE relativo a la eficacia en función del desarrollo. Versión revisada	1/1/2002
RE-239	Sumario: Evaluación de la Cartera de Préstamos en Apoyo a Reformas de Políticas - Fase III. Version final	7/1/1999
RE-240	Evaluación de la participación del PNUD en la ejecución de operaciones financiadas por el Banco. Version final.	7/1/1999
RE-241	Informe sobre reglamentación y supervisión ambientales de las inversiones en infraestructura	8/1/1999
RE-242	Informe de evaluación: Plan de acción para los países C y D. Información adicional.	11/1/1999
RE-244	Plan de trabajo de la Oficina de Evaluación y supervisión para 2000. Versión Final.	2/1/2000
RE-245	Plan de trabajo plurianual y Presupuesto de OVE para el año 2001. Versión final	11/1/2000
RE-246	Nota de Evaluación del programa con Argentina, período 1996 - 1999	2/1/2001
RE-247-2	Informe de supervisión del informe de seguimiento del desempeño de proyectos, la evaluación intermedia y el informe de terminación de proyecto del BID. Versión final	4/1/2001
RE-249	Informe anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión para 2000. Versión final aprobada	5/1/2001
RE-250	(WP/01-01) - Resumen de conclusiones - Descentralización y efectiva participación ciudadana: Seis relatos cautelares	6/1/2001
RE-251 Rev.	Evaluación de los préstamos de emergencia del BID: 1998 - 1999	9/1/2001
RE-252	Creación de capacidad de evaluación: Elementos de un planteamiento para la región	10/1/2001
RE-253	(WP/02-01) - Evaluabilidad de las estrategias de país. Nota metodológica	10/1/2001
RE-254	SIS - Sistema de información social. Análisis de actividades del Departamento de Investigación y labor del Banco	10/1/2001
RE-255	EARs - Informe de evaluación económica/encerronas. Análisis del Departamento de Investigación y la labor del Banco	10/1/2001
RE-257	Plan de trabajo plurianual y presupuesto para el año 2002 de OVE	10/1/2001
RE-260	Plan de trabajo plurianual y presupuesto para el año 2002 de OVE	3/1/2002
RE-261-1	Resumen de las conclusiones de la evaluación de 10 proyectos cuyos beneficiarios incluyen indígenas. Información actualizada	3/1/2002
RE-264	Evaluación del Mecanismo de Reconstrucción de Emergencia (MRE). Oficina de Evaluación y Supervisión	6/1/2002
RE-265	La estrategia implícita del BID para la integración regional: su evaluación. Informe del Presidente del Comité de Políticas y Evaluación	6/1/2002
RE-268	Informe anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión para 2001. Versión revisada	9/1/2002
RE-269	Plan de trabajo y presupuesto de OVE para el año 2003	10/1/2002
RE-270	Evaluación de la política de servicios públicos domiciliarios (PSPD, OP-708) para los servicios de agua potable y saneamiento	11/1/2002
RE-273	Evaluación de la acción del Banco y la estrategia para la pequeña y mediana empresa (1990-2000)	12/1/2002
RE-275	Análisis de la evaluabilidad de los proyectos, 2001	1/1/2003
RE-276	Autorización para uso de recursos del Fondo Fiduciario Suizo del BID para Consultores en respaldo de actividades de evaluación	2/1/2003
RE-279	Notas de supervisión sobre los criterios de desempeño para la asignación de recursos concesionales	6/1/2003
RE-281	Evaluación de la estrategia de educación básica del Banco	10/1/2004
RE-282	Informe anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión 2002-2003 y propuesta de plan de trabajo y presupuesto para 2004	10/1/2004
RE-282	Revisiones propuestas al plan de trabajo de OVE para 2004	6/1/2004
RE-283	Evaluación de un grupo de operaciones de cooperación técnica no reembolsable: Guyana, Nicaragua y Bolivia	10/1/2003

Otros Documentos del Sistema de Evaluación del Banco		
Número	Nombre del Producto	Fecha
RE-284	Propuesta para un programa experimental de evaluación del impacto	10/1/2003
RE-285	Propuesta para un programa experimental de evaluación del impacto	10/1/2003
RE-286	Reseña del trabajo de OVE sobre evaluación de estrategias	10/1/2003
RE-287	Síntesis del trabajo de OVE sobre la acción del Banco para el desarrollo del sector privado	10/29/2003
RE-288	Síntesis del trabajo de OVE sobre la acción del Banco para el desarrollo del sector privado	11/1/2003
RE-289	Síntesis del trabajo de OVE sobre la acción del Banco para el desarrollo del sector privado	11/1/2003
RE-290	Estudio relativo a la adicionalidad de los recursos del Plan de Acción para los países de los grupos C y D	11/1/2003
RE-291	Evaluación del programa del BID en el Sector Agropecuario (1990-2001)	2/1/2004
RE-292	Evaluación de la política y la práctica operativa del Banco frente a desastres naturales e inesperados	4/1/2004
RE-293	El sistema de supervisión de proyectos: evaluación de la utilización de sus instrumentos	4/1/2004
RE-300	El sistema de supervisión de proyectos: evaluación de la utilización de sus instrumentos	9/1/2004
RE-301	Informe anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión 2003-2004 y propuesta de plan de trabajo y presupuesto para 2005	11/1/2004
RE-302	Documento de concepto: Evaluación de la eficacia de la aplicación de los recursos humanos del Banco	11/1/2004
RE-303	Evaluación del Programa de Préstamos Directos del Banco al Sector Privado 1995-2003	2/1/2005
RE-308	Evaluación ex post de proyectos – Informe anual de 2004	8/1/2005
RE-309	Informe sobre la evaluabilidad de las estrategias de país del Banco	10/1/2005
RE-311	Informe anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión 2004-2005 y propuesta de plan de trabajo y presupuesto para 2006	11/1/2005
RE-314	Evaluación de los informes de revisión de cartera	3/24/2006
RE-315	Evaluación de los informes de terminación de proyecto de 2004 elaborados según la guía del Banco para su preparación	4/1/2006
RE-316	Informe preliminar – Redes del Diálogo Regional de Política 2004-2005	6/1/2006
RE-316	Informe de evaluación – Redes del Diálogo Regional de Política	11/1/2006
RE-317	Evaluación del rol del BID en el sector fiscal	10/1/2006
RE-317	Evaluación del rol del BID en el sector fiscal. Versión revisada	3/1/2008
RE-319	Evaluación del plan de acción del BID para el desarrollo del sector privado en los países de los grupos C y D	10/1/2006
RE-321	Informe anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión 2005-2006 y propuesta de plan de trabajo y presupuesto para 2007	11/1/2006
RE-322	Evaluación de la política de suficiencia de capital y cargos financieros del Banco	11/1/2006
RE-323	Evaluación de los estudios del Banco	12/1/2006
RE-324	Evaluación del sector de la salud 1995-2005	1/26/2007
RE-326	Evaluación de la Política de Servicios Públicos aplicada al Sector de Energía Eléctrica (PSP-E)	4/1/2007
RE-329	Opinión de OVE sobre un marco de resultados para la realineación	6/1/2007
RE-332	Primera evaluación independiente del ejercicio de informes ampliados de supervisión de proyectos	8/1/2007
RE-333	Análisis de la evaluabilidad de los proyectos de 2005	9/1/2007
RE-334	Nota de supervisión de la presupuestación por resultados en el BID	10/1/2007
RE-334	Hacia una presupuestación por resultados en el BID: Próximos pasos sugeridos por OVE	10/26/2007
RE-335	Propuesta de plan de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación y Supervisión para 2008	11/1/2007
RE-336	Evaluación de las operaciones de crédito global multisectorial (GMC) del Banco – 1990 a 2005	12/14/2007

Otros Documentos del Sistema de Evaluación del Banco		
Número	Nombre del Producto	Fecha
RE-338	Evaluación de la acción del BID en la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA)	5/1/2008
RE-342	Evaluación del nuevo marco de financiamiento: 2005-2008 (Capítulo I)	9/1/2008
RE-343	Normas de Buenas Prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo para la Evaluación de las Estrategias y Programas de País	8/1/2008
RE-345	Propuesta de programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación y Supervisión para 2009	10/1/2008
RE-346	Propuesta de programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación y Supervisión para 2009	11/14/2008
RE-347	Revisión de la Política de Inversiones del Banco: Reporte del Panel de Expertos	12/1/2008
RE-347	Información adicional sobre la revisión de la Política de Inversiones (documento RE-347)	2/4/2009
RE-350	Evaluación del apoyo del BID a la Iniciativa del Plan Puebla-Panamá	2/5/2009
RE-354	Conclusiones de la evaluación sobre las directrices del Octavo Aumento General de los Recursos del Banco e implicaciones para futuros Acuerdos de Aumento de Capital	7/21/2009
RE-357	Propuesta de programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación y Supervisión para 2010-2011	10/29/2009
RE-362-1	(RAP) Plan de Acción del retiro del Directorio 2009: Acción 8. Cronograma para la formulación de un marco de autoevaluación del Directorio. Versión revisada	4/5/2010
RE-364	Evaluación de los procesos del Banco para la gestión de actividades de cooperación técnica	5/6/2010
RE-366	Comentarios de OVE sobre el documento RE-366-4 "Revisión Independiente de la Función de Evaluación del Banco Interamericano de Desarrollo. Términos de Referencia. Versión revisada"	9/13/2010
RE-367	Comentarios iniciales de OVE sobre la implementación del plan de acción emanado del retiro	7/14/2010
RE-368	La Acción del Banco en el Desarrollo de Carreteras Principales	7/16/2010
RE-370	Tercer Ejercicio de Revisión de las Prácticas Evaluativas entre Miembros del ECG con respecto a las Operaciones dirigidas hacia el Sector Privado	9/3/2010
RE-372	La Iniciativa de Estudios de País y su Efecto sobre la Estrategia de Conocimiento del Banco	9/24/2010
RE-373	¿Se está integrando la perspectiva de género en los proyectos del Banco?	9/24/2010
RE-374-1	Propuesta de Programa de Trabajo y Presupuesto de la Oficina de Evaluación y Supervisión para 2011-2012	9/29/2010
RE-375	¿Sabemos si los proyectos del Banco en favor de los pobres benefician a dichas poblaciones?	9/30/2010
RE-376	Evaluación del Fondo para Operaciones Especiales durante el Octavo Aumento General de Recursos (1994-2010) – Parte I	10/5/2010
RE-378	Prevención del delito y la violencia en América Latina y el Caribe. Evidencia de las intervenciones del BID	11/5/2010
RE-379	Análisis de la evaluabilidad de los proyectos del Banco, 2009	11/17/2010
RE-271	Protocolo para la realización de las evaluaciones de programas de país	11/1/2002
RE-348	Protocolo para las evaluaciones de los programas de país 2008	12/1/2008

Fondo Multilateral de Inversiones		
Número	Nombre del Producto	Fecha
MIF/GN-61	Evaluación de las funciones y el desempeño del Fondo Multilateral de Inversiones	5/1/2001
MIF/GN-78	Evaluación del FOMIN: Propuesta de una evaluación externa por OVE	2/1/2002
MIF/GN-78-1	Evaluación Independiente del FOMIN: Informe de Progreso y Resultados Preliminares (2002)	11/1/2002
MIF/GN-78-11	Evaluación de los Proyectos del FOMIN: Desarrollo del capital de riesgo	1/1/2004
MIF/GN-78-12	Evaluación de los Proyectos del FOMIN: Servicios de desarrollo empresarial	1/1/2004
MIF/GN-78-13	Evaluación de los Proyectos del FOMIN: Medio ambiente	2/1/2004
MIF/GN-78-14	Evaluación de los Proyectos del FOMIN: Funcionamiento de mercado: Promoción de la competencia y protección del consumidor	2/1/2004
MIF/GN-78-18	Evaluación Independiente del FOMIN (2002-2003): Informe final	5/1/2004
MIF/GN-78-2	Evaluación de los Proyectos del FOMIN: Métodos Alternativos de Resolución de Disputas Comerciales (MARC)	11/1/2002
MIF/GN-78-3	Evaluación de los Proyectos del FOMIN: Microfinanzas	11/1/2002
MIF/GN-78-4	Evaluación de los proyectos del FOMIN: Reforma financiera y mercados de capital	11/1/2002
MIF/GN-78-7	Evaluación independiente del FOMIN 2002. Informe de la Oficina de Evaluación y Supervisión	3/1/2003
MIF/GN-78-8	Evaluación de los proyectos del FOMIN: Proyectos en los ámbitos de recursos humanos y mercado laboral	9/1/2003
MIF/GN-78-9	Evaluación de los proyectos del FOMIN: Respaldo a la participación privada en la infraestructura	9/1/2003
MIF/RE-1	Primera Evaluación Independiente del FOMIN	3/1/2008
MIF/RE-2	Segundo Informe de Evaluación Independiente del FOMIN	7/1/2009
MIF/RE-3	Nota de transmisión: Tercer análisis de referencia de las prácticas de evaluación de las operaciones de inversión en el sector privado aplicadas por los miembros del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo	8/1/2010

Corporación Interamericana de Inversiones		
Número	Nombre del Producto	Fecha
CII/RE-1	Informe de situación: Hacia un sistema de evaluación para la CII	8/1/2001
CII/RE-10	Modificación del Contrato de Servicios de Evaluación OVE-CII	3/1/2010
CII/RE-11	Séptimo informe de evaluación independiente para el Directorio Ejecutivo de la CII	9/14/2010
CII/RE-12	Nota de transmisión: Tercer análisis de referencia de las prácticas de evaluación de las operaciones de inversión en el sector privado aplicadas por los miembros del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo	9/14/2010
CII/RE-2 Corr.	Primer informe de evaluación independiente al Directorio Ejecutivo de la CII. Información adicional	4/1/2002
CII/RE-3	Segundo informe de evaluación independiente al Directorio Ejecutivo de la CII	7/1/2003
CII/RE-4	Tercer informe de evaluación independiente para el Directorio Ejecutivo de la CII	2/1/2005
CII/RE-6	Evaluación de las Líneas para Intermediarios Financieros de la Corporación Interamericana de Inversiones	12/1/2005
CII/RE-7	Cuarto informe de evaluación independiente para el Directorio Ejecutivo de la CII	10/1/2006
CII/RE-8	Quinto informe de evaluación independiente para el Directorio Ejecutivo de la CII	2/1/2008
CII/RE-9	Sexto informe de evaluación independiente para el Directorio Ejecutivo de la CII	4/1/2009

Fondo Japonés		
Número	Nombre del Producto	Fecha
CS-3746	Evaluación externa independiente de los Fondos Fiduciarios Japoneses (JTF)	11/1/2007

Documentos de Trabajo		
Número	Nombre del Producto	Fecha
WP/01-07	Does Community Participation Produce Dividends in Social Investment Fund Projects	1/7/2010
WP/01-08	Evaluating the Impact of Technology Development Funds in Emerging Economies: Evidence from Latin America	1/1/2008
WP/01-09	Does Technical Assistance Matter? An Impact Evaluation Approach to Estimate its Value Added	1/1/2009
WP/01-10	Does ICT Increase Years of Education? Evidence from Peru	5/1/2010
WP/02-07	A Meta-Impact Evaluation of the Social Housing Programs: The Chilean Case	8/1/2007
WP/02-08	The Welfare Impacts of Local Investment Projects: Evidence from the Guatemala FIS	2/8/2010
WP/02-09	Should Central Banks Target Happiness? Evidence from Latin American	2/1/2009
WP-02/10	Does Owning Your Home Make you Happier? Impact Evidence from Latin America	5/1/2010
WP/03-07	The Impact of Natural Resources Funds" an Evaluation of the Chilean FONDECYT	3/1/2007
WP/03-08	Incapacity to Pay or Moral Hazard: Public Mortgage Delinquency Rates in Chile	3/1/2008
WP/03-09	Microcrédito y su Impacto: Un Acercamiento con Datos Chilenos	3/1/2009
WP-03/10	Impact Evaluation of a Program of Public Funding of Private Innovation Activities. An Economic Study of FONTAR in Argentina	6/1/2010
WP/04-07	On-Site Costs and Benefits of Soil and Conservation Among Hillside Farmers in El Salvador	4/1/2007
WP/04-08	Hysteresis in Unemployment: Evidence from Latin America	4/8/2010
WP/04-09	Improving Technology Adoption in Agriculture through Extension Services: Evidence from Uruguay	4/1/2009
WP-04/10	The Transparency, Incidence, and targeting Efficiency of Housing Programs in Latin America	10//12010
WP/05-07	Public Support to Firm-Level Innovation: an Evaluation of the FONTEC Program	5/1/2007
WP/05-08	The Impact of Agriculture Extension Services: The Case of Grape Production in Argentina	6/1/2008
WP/05-09	The impact of Technology Adoption on Agricultural Productivity: The Case of the Dominican Republic	5/1/2009
WP/05-10	Do Social Housing Programs Increase Poverty? An Empirical Analysis of Shelter Induced Poverty in Latin America	10/2010
WP/06-08	An Impact Evaluation of the Chile's Progressive Housing Program	6/1/2008
WP/06-10	The Impact of Modernization of Justice on Court Efficiency in Costa Rica	10/2010
WP/07-08	Technology Adoption, Productivity and Specialization of Uruguayan Breeders: Evidence from an Impact Evaluation	7/1/2008
WP-07/10	Can SME Policies Improve Firm Performance? Evidence from an Impact Evaluation in Argentina	12/2010
WP/08-08	Fear of Crime: Does Trust and Community Participants Matter?	7/1/2008
WP/08-10	The Impact of Improving Access to Justice on Conflict Resolution. Evidence from Peru	12/2010
WP/09-08	An impact Evaluation of a Neighborhood Crime Prevention Program: Does Safer Commune make Chileans Safer?	11/1/2008
WP-01/05	Evaluating the Impact on Child Mortality of a Water Supply Sewerage Expansion in Quito: Is Water enough?	5/15/2005
WP-02/05	Una Evaluación de Impacto del Programa de Fondo de Inversión Social de Panamá	6/20/2005
WP-03/05	An Impact Evaluation of Agricultural Subsidies on Human Capital Development and Poverty Reduction: Evidence from Rural Mexico	7/20/2005
WP-04/05	An Assessment of Propensity Score Matching as a Non-Experimental Impact Estimator: Evidence from Mexico's PROGRESA Program	7/22/2005

Documentos de Trabajo		
Número	Nombre del Producto	Fecha
WP-05/05	Demand & Supply-Side Determinants of Conditional Cash Transfer Program's Effectiveness: Improving the First-Generation Programs	7/1/2005
WP-06/05	An Impact Evaluation of the National Student Scholarship Program in Argentina	7/1/2005
WP-07/05	An Impact Evaluation of Land Titles On Rural Households in Peru	8/1/2005
WP-08/05	The Socio-Economic Impact of Favela-Barrio: What do the data say?	8/1/2005
WP-09/06	An Evaluation of Training for the Unemployed in México	9/1/2006
WP-1	Bank Lending for Sub-national Development: The Policy and Institutional Challenges	1/1/2003
WP-1	La Cooperación Técnica no Reembolsable: El Caso de Argentina	8/1/1999
WP-10/06	An Evaluation of the Peruvian "Youth Labor Training Program – PROJOVEN	10/1/2006
WP-11/06	Evaluating the Effectiveness of Public Support to Private R & D: Evidence from Argentina	12/1/2006
WP-12/06	Evaluating a Program of Public Funding of Scientific Activity. A Case Study of FONCYT in Argentina	11/1/2006
WP-13/06	The Impact of University Enterprise Incentive Program on the Performance and Technological Efforts of Brazilian Industrial Firms	12/1/2006
WP-14/06	Impact of P & D Incentive Program on the Performance and Technological Efforts of Brazilian Industrial Firms	12/1/2006
WP-15/06	The Impact of Training Policies in Argentina: An evaluation of Proyecto Joven	10/1/2006
WP-16/06	Evaluating a Program of Public Funding of Private Innovation Activities: An Econometric Study of FONTAR in Argentina	11/1/2006
WP-17/06	Output Diversification Among Small Scale Hillside Farmers in El Salvador	12/1/2006
WP-18/06	Adoption of Soil Conservation Technologies in El Salvador: A Cross Section and Overtime Analysis	12/1/2006
WP-2	Justice Reform in Latin America: The Role of the Inter-American Development Bank	3/1/2003
WP-2	Evaluability of country strategies: Methodology Note	9/1/2001
WP-2	La Cooperación Técnica no Reembolsable: El Caso de Bolivia – Análisis de Siete Proyectos	12/1/1999
WP-3	La Cooperación Técnica no Reembolsable en Bolivia: Lecciones Aprendidas	12/1/1999
WP-4	Performance Monitoring Non-Reimbursable Technical Cooperations: Current Practices and Future Directions	12/1/1999
WP-5	Las Reformas Económicas en América Latina	12/1/1999

Documentos de análisis técnico		
Número	Nombre del Producto	Fecha
TDP-01/05	Labor Market Modernization Project	1/1/2005
TDP-01/06	Infraestructura Vial y Bienestar Económico: Evaluación de un Programa de Caminos Rurales en la República Dominicana	12/1/2006
TDP-01/07	Modernización de la Administración Tributaria Ecuatoriana. Impacto de la Cooperación Técnica Informe Final	11/1/2007
TDP-01/08	Programas de Administración Tributaria Evaluación del Préstamo 1034/OC-AR-Programa de Apoyo a la Institución de la AFIP	2/1/2008
TDP-01/09	Evaluación Ex-Post de Proyectos de Sanidad Agropecuaria y Seguridad Alimentaria	1/1/2009
TDP-02/05	Análisis del Programa Remediar. Notas sobre Evaluación y Seguimiento	4/1/2005
TDP-02/06	Supply Side Subsidies, Educational Outcomes and Child Labor Supply in Honduras	1/1/2005
TDP-02/07	Series de Incumplimiento del Impuesto al Valor Agregado para la Evaluación Ex-Post de Programas de Reforma de la Administración Tributaria. Informe Final	12/1/2007
TDP-02/08	Evaluación de la Focalización de la Pobreza en el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo en El Salvador	3/1/2008
TDP-02/09	Procesos de Reasentamiento y su Impacto Socioeconómico . El Caso del Proyecto Hidroeléctrico Porce II, Colombia	6/1/2009
TDP-03/05	Ecuador Housing Sector Program	7/1/2005
TDP-03/07	Programas de Reforma de la Administración Tributaria Bolivia	12/1/2007
TDP-03/08	Reforma de la Administración Tributaria en Ecuador	4/1/2008
TDP-04/08	Reforma de la Administración Tributaria en Argentina	4/1/2008
TDP-05/08	Reforma de la Administración Tributaria en Nicaragua	5/1/2008
TDP-06/08	Reforma de la Administración Tributaria en Bolivia	11/1/2008
TDP-08/08	La Generación Térmica y la Mitigación de su Impacto Evaluación Ex-Post en los Proyectos de Samalayuca II y Monterrey III, México	12/1/2008
TDP-07/08	Energy Sector: An Environmental Performance Review	12/1/2008
TDP-09/08	Medidas de Mitigación Ambiental Asociadas a Proyectos Hidroeléctricos	12/1/2008
TDP-01/10	The Impact of Jamaica's CSJP Program	11/1/2010
TDP-02/10	An Evaluation of the Support for Peaceful Coexistence and Citizen Security: Bogotá and Medellín	11/1/2010
TDP-03/10	An Evaluation of the Support for Peaceful Coexistence and Citizen Security: Cali	11/1/2010
TDP-04/10	Evaluación del Fondo del Asistencia Económica y Social	11/1/2010
TDP-05/10	Community Heterogeneity and Collective Action in Demand-driven Poverty Reduction Programs	11/1/2010
TDP-06/10	Una evaluación de los Programas Públicos de Vivienda ABC: Un caso de estudio para Costa Rica	12/1/2010
TDP-07/10	La Política de Vivienda Social y su Impacto en el Bienestar: el caso de Ecuador	12/1/2010
TDP-08/10	Panama's Housing Programs: an Evaluation	12/1/2010

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS EN MATERIA DE EVALUACIÓN

Producto de evaluación	Propósito	Frecuencia/ Cobertura	Elaborado por	Informes (producto enviado a)	Difusión	Implementación
1. Revisión anual de las actividades de la OEO	Proporcionar una síntesis de las lecciones aprendidas, las principales conclusiones y las recomendaciones de las actividades de evaluación del Banco	Anual	La OEO en consulta con los Gerentes y las Representaciones	Directorio Ejecutivo y Administración	Desempeño institucional para lograr efectividad en el desarrollo	Mejorar la efectividad en el desarrollo de las actividades operativas del Banco
2. Informes de proyecto a mitad de período	Aumentar la pertinencia; aumentar el control del proyecto a través de correcciones a mitad de ejecución	Según se indica en el informe de proyecto	Representación, equipo de proyecto y prestatario	Prestatario, Administración y la OEO con el Plan de Acción. Informe Anual a los prestatarios y la OEO	Equipos de proyecto/ Jefes de División y Representantes; lecciones aprendidas por la OEO	Acuerdo entre la Representación, el equipo de proyecto y los prestatarios. Incorporación de las lecciones aprendidas en las nuevas operaciones
3. Informes de terminación de proyecto	Evaluar el desempeño y el desarrollo, mejorar el aprendizaje	Todos los proyectos de préstamo dentro de los 3 meses de su terminación	Representación y prestatario	Informes individuales enviados a las Representaciones y los prestatarios	Lecciones extraídas de los Informes Anuales de la OEO y ampliamente difundidas. Utilizadas por LRN	Incorporación de las lecciones aprendidas en las nuevas operaciones. La OEO verifica la incorporación en informes periódicos
4. Evaluaciones de aporte al desarrollo	Aumentar la pertinencia de las políticas y estrategias	Muestra (15-25%) de proyectos dentro de los 2-3 años de su terminación	La OEO y prestatarios	Prestatario, Administración; la OEO recopila e informa acerca de las lecciones aprendidas	Lecciones extraídas de los Informes Anuales de la OEO y ampliamente difundidas. Utilizadas por LRN	Incorporación de las lecciones aprendidas por SDS y DPP en las políticas y estrategias
5. Revisiones de desempeño sectorial	La formulación de estrategias y políticas mejora gracias a las lecciones aprendidas	Dos sectores por año	Departamentos centrales con responsabilidad sectorial	Administración y Directorio	Lecciones aprendidas y prácticas óptimas difundidas por los Departamentos centrales	Incorporación de las lecciones aprendidas en las nuevas operaciones, políticas y estrategias. La OEO verifica el cumplimiento en informes periódicos

Producto de evaluación	Propósito	Frecuencia/ Cobertura	Elaborado por	Informes (producto enviado a)	Difusión	Implementación
6. Informes sobre desempeño de la cartera	Rendición de cuentas a nivel institucional, efectuar el seguimiento de la rigurosidad y solidez de las operaciones en general	Anual/avance constante en todos los proyectos para incorporar a PRI, el FOMIN y las operaciones de cooperación técnica	Representación	Departamento Regional y la OEO	Departamentos de Operaciones, Alta Administración y Representaciones	Incorporación de las lecciones aprendidas en los nuevos programas de país. La OEO verifica el cumplimiento en informes periódicos
7. Revisión anual de la cartera	Proporcionar una evaluación del desempeño al Directorio y la Administración	Anual	Representaciones, RSS	Administración y Directorio	Departamentos de Operaciones, Alta Administración y Representaciones	Adopción de medidas correctivas por los Departamentos Regionales y las Representaciones
8. Evaluaciones de programa de país	Rendición de cuentas a nivel institucional, lecciones aprendidas para estrategias y políticas	Según lo determinado por el Directorio en el Programa de Trabajo de la OEO	La OEO con el apoyo de las Representaciones y Divisiones de País	Administración y Directorio	Lecciones aprendidas extraídas por la OEO. Utilizadas por LRN en la capacitación	Incorporación de las lecciones aprendidas en los nuevos programas de país. La OEO verifica el cumplimiento en informes periódicos al Directorio
9. Revisiones de la implementación de políticas y estrategias	Efectividad en el desarrollo y acciones correctivas	Seleccionar un número de estrategias y políticas cada año para ofrecer cobertura a través del tiempo	La OEO con el apoyo de los Departamentos centrales	Administración y Directorio	Lecciones aprendidas y prácticas óptimas difundidas por los Departamentos centrales	Incorporación de las lecciones aprendidas en las nuevas estrategias, políticas y operaciones. La OEO verifica el cumplimiento en informes periódicos al Directorio