



---

RE-323

***Evaluación de los Estudios  
del BID***

***Oficina de Evaluación y Supervisión***

**Banco Interamericano de Desarrollo  
Washington, D.C.  
Noviembre de 2006**

Sólo para uso oficial

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	4
II.	PRODUCCIÓN DE ESTUDIOS .....	9
III.	PROGRAMACIÓN: ¿CÓMO ORIGINAN Y RECIBEN RECURSOS LOS ESTUDIOS? .....	15
IV.	CALIDAD .....	19
V.	DIFUSIÓN, ALMACENAMIENTO Y BÚSQUEDA .....	24
VI.	UTILIZACIÓN DE LOS ESTUDIOS .....	33
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	37
	BIBLIOGRAFÍA .....	44

## ANEXO

Evaluación de los Estudios del BID Anexo I.pdf

**SIGLAS Y ABREVIATURAS**

BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAfD	Banco Asiático de Desarrollo
BERD	Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo
BM	Banco Mundial
CRG	Comité de Revisión Gerencial
DEO	Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial
Departamentos centrales	INT, RES, SDS
Departamentos de operaciones	RE1, RE2, RE3
EXR	Asesoría de Relaciones Externas del BID
FMI	Fondo Monetario Internacional.
INT	Departamento de Integración y Programas Regionales
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PNF	Productos no financieros
RE1	Departamento Regional de Operaciones 1 del BID
RE2	Departamento Regional de Operaciones 2 del BID
RE3	Departamento Regional de Operaciones 3 del BID
RES	Departamento de Investigación del BID
SDS	Departamento de Desarrollo Sostenible del BID
SEP	Situación económica y perspectivas
SPO/DPP	División de Planificación Estratégica y Políticas Operativas (ahora DEV/SPO)
TRS	Sistema de registro de tiempo

## I. INTRODUCCIÓN

### A. Los estudios y su propósito

1.1 **Las instituciones multilaterales de financiamiento del desarrollo tradicionalmente han suministrado productos financieros (préstamos y operaciones de cooperación técnica no reembolsable) y no financieros (estudios y trabajos analíticos, servicios de consultoría, etc.) a sus países miembros prestatarios.** Con el tiempo se ha creado un consenso respecto a que el aporte potencial de los servicios no financieros al desarrollo es considerable<sup>1</sup> y que las instituciones deben prestar especial atención a este aspecto de sus actividades<sup>2</sup>. El Banco Mundial y el FMI han puesto en marcha iniciativas internas de considerable magnitud para el seguimiento, evaluación y mejora de su trabajo en este ámbito. Por ejemplo, en 1996 el Banco Mundial asumió el gran compromiso de convertirse en un “banco global del conocimiento” mediante la producción y difusión de estudios de investigación y análisis (en su propia terminología, “trabajo económico y sectorial”) de alta calidad.

1.2 **El BID asumió un compromiso similar, y en los últimos años ha puesto énfasis en el incremento de estas actividades.** La investigación y la difusión del conocimiento son tareas importantes que realiza el BID con el propósito de complementar sus operaciones de préstamo<sup>3</sup>. El Acuerdo del Octavo Aumento General de los Recursos del Banco requiere que se realicen trabajos analíticos a nivel de país sobre temas socioeconómicos como antecedentes para elaborar las estrategias de país, que a su vez sirven de base para los ejercicios de programación de país<sup>4</sup>. Un informe reciente del Banco puntualiza:

*Hace tiempo que el Banco reconoce la importancia del conocimiento en el proceso de desarrollo. La creación, divulgación y aplicación de conocimientos siempre ha sido una parte importante de los programas del Banco para brindar asistencia a sus países miembros a fin de promover el crecimiento y reducir la pobreza. Los préstamos son el punto final de un amplio proceso que comprende tanto un trabajo analítico como el diálogo con las partes interesadas en los países miembros, y el BID realiza toda una gama de actividades no financieras en respaldo de dichos ámbitos. Además, como socio en el desarrollo de la región, el Banco ha asumido la responsabilidad de realizar*

---

<sup>1</sup> Belli, P., Pritchett, L. *Does Good Economic Analysis Lead to Better Projects?* HCO Diss. Notes. Número 53. Washington, D.C. 1995.

<sup>2</sup> Deininger, K., Squire, L., y Basu, S. *Does Economic Analysis Improve the Quality of Foreign Assistance?* World Bank Economic Review. Vol. 12, No 3, 1998, páginas 385-418.

<sup>3</sup> [www.iadb.org](http://www.iadb.org), *What does the IDB do?*, 05/10/04. <http://www.iadb.org/aboutus/II/index.cfm?language=English>.

<sup>4</sup> Párrafo 2.5, documento del Octavo Aumento General de los Recursos del Banco.

*el trabajo analítico concebido para generar resultados de gran aplicabilidad en distintos países y sectores, manteniéndose para ello informado sobre temas de política emergentes a fin de poder brindar un asesoramiento mejor en materia de políticas*<sup>5</sup>.

- 1.3 El documento del Nuevo Marco de Financiamiento señala: “Deben reforzarse los sustentos analíticos de las estrategias, programas y proyectos del Banco, a fin de poner en práctica [el resto de] las recomendaciones [del NMF]”<sup>6</sup>. Por su parte, SPO/DPP indica que es probable que en el futuro los estudios del BID aumenten en importancia y en número dadas las iniciativas del paso a una gestión basada en resultados y el creciente enfoque en la determinación de nuestros aportes al desarrollo<sup>7</sup>.
- 1.4 **Pese a su creciente importancia, el trabajo del Banco en este ámbito no ha sido objeto de seguimiento y evaluación de una manera sistemática, a diferencia de lo que ha sucedido en otras instituciones homólogas.** En 1999, el FMI encargó a un comité externo la misión de “evaluar si la investigación económica realizada en esa institución efectivamente contribuía al logro de sus objetivos”<sup>8</sup>, analizando específicamente la escala, la organización, la pertinencia y la calidad de las actividades en este ámbito. El comité entrevistó a diversas partes interesadas en relación con los procesos institucionales asociados, elaboró una lista de los estudios realizados, creó una tipología de estudios de acuerdo con sus características, y analizó una muestra de ellos para determinar su calidad y pertinencia. El Directorio Ejecutivo del FMI expresó su conformidad con las conclusiones del comité externo: que la investigación que se realiza en el Fondo podría ser de mejor calidad y estar más vinculada con la política; que los incentivos son importantes, y que había carencias en la coordinación estratégica y la priorización de los temas<sup>9</sup>.
- 1.5 En 1996, el Banco Mundial (BM) se comprometió a convertirse en un “banco global del conocimiento”, con miras a utilizar sus estudios para mejorar la calidad de las operaciones y obtener resultados de desarrollo. Por ello, de 1997 a la fecha ha gastado US\$220 millones en la “reforma del trabajo económico y sectorial”<sup>10</sup>. Gran parte de sus iniciativas se han centrado en la realización y divulgación de estudios. Las evaluaciones de los procesos del BM basadas en encuestas entre las partes

---

<sup>5</sup> Documento CP-3083-1 *Informe sobre el Programa de Productos No Financieros en 2005 y 2006*, párrafo 1.5, página 2.

<sup>6</sup> Documento CS-450-1, página 49.

<sup>7</sup> Documento GN-2168-9, *Informe sobre el Programa de Productos No Financieros en 2004 y 2005*, página 3.

<sup>8</sup> FMI, *Summary of the discussion by the IMF Executive Board of the Report of the External Evaluation Committee on the IMF's Economic Research Activities*. 7 de septiembre de 1999. Parte II, páginas 13-16 y Parte I, páginas 4-6. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/extev/res>, 22 de marzo de 2006.

<sup>9</sup> FMI, Part II, páginas 13-16 y Part I, páginas 4-6.

<sup>10</sup> Gwin, C. *Sharing Knowledge: Innovations and Remaining Challenges*. DEO, Banco Mundial, 2003, página ix.

- interesadas y análisis de los datos contenidos en sus propios sistemas de información demuestran lo difícil que es establecer reglas institucionales acordes con la oferta y la demanda de estudios, así como estructurar incentivos para mejorar la calidad<sup>11</sup>.
- 1.6 **Comparado con sus instituciones homólogas, el Banco ha dedicado relativamente menos recursos a la evaluación de sus estudios.** Esas otras instituciones han podido evaluar la eficacia de sus estudios porque han reunido sistemáticamente información sobre sus características durante años. Por su parte, el BID ha centrado sus iniciativas recientes en la compilación de una lista de “productos no financieros” vinculada al proceso del presupuesto anual<sup>12</sup>, y ha empezado a mejorar el seguimiento de la gestación de esos productos<sup>13</sup> dentro de los departamentos y entre ellos. En 2003, un grupo de trabajo interno elaboró un documento en el que se evaluaron los procesos internos relacionados con la producción de PNF<sup>14</sup>.
- 1.7 Tales actividades son un paso adelante, pero no constituyen una autoevaluación exhaustiva de la producción, difusión y uso del trabajo analítico del Banco en apoyo al proceso de desarrollo de sus países miembros prestatarios. En otras instituciones, el trabajo de evaluación se ha concentrado más en las características sustantivas del trabajo analítico (calidad técnica, eficacia en función de los costos, aporte a los resultados operacionales, etc.) que en los procesos de creación de este tipo de producto.
- B. Objetivo de la evaluación**
- 1.8 **El objetivo de la presente evaluación es valorar las actividades de producción, almacenamiento, difusión y utilización de los estudios del Banco.** Este objetivo es congruente con la perspectiva de la Administración, que en 2002 informó al Directorio: “Para optimizar el uso de los escasos recursos disponibles, [el Banco] considera importante entender cabalmente la naturaleza, el alcance y el costo de estas actividades, las cuales han de estar sometidas a las mismas normas de revisión, control de calidad y evaluación que otras acciones del Banco”<sup>15</sup>.
- 1.9 Esta declaración reconoce la importancia de contar con “normas de revisión, control de calidad y evaluación” en el trabajo analítico para medir los productos

---

<sup>11</sup> Por ejemplo: OPCS, *Fixing ESW: Phase II. Challenges and Next Steps in the ESW Reform Process*. Banco Mundial, 27 de junio de 2001, página 19.

<sup>12</sup> Más recientemente, documento GN-2168-9, *Informe sobre el Programa de Productos No Financieros en 2004-2005*.

<sup>13</sup> Por ejemplo, mediante el desarrollo de sistemas de información como OPUS, IDBDOCS y BPES, y un uso más estructurado del sistema TRS.

<sup>14</sup> Documento GN-2168-5, *Mecanismos de Revisión Interna de Productos No Financieros*, SPO/DPP. Abril de 2003.

<sup>15</sup> Documento DR-537-1, *Declaración del Presidente sobre Prioridades para el Programa de Trabajo de 2002 del Directorio Ejecutivo del BID*, Presidente Iglesias, página 4.

- reales del Banco en este ámbito. Sin embargo, a estas alturas, en 2006, la institución no ha establecido ninguna norma formal al respecto. No se ha definido el término “estudio”, no existen políticas de procesamiento de operaciones para el trabajo analítico, ni normas de calidad o pautas para evaluar los estudios analíticos propuestos o terminados, ni un sistema para autoevaluar internamente esta importante línea de actividad.
- 1.10 En los últimos años, el Banco ha abordado dos veces el tema del establecimiento de normas y procedimientos. En 2003, la Administración encargó a un grupo de trabajo que examinara los “mecanismos de revisión interna para productos no financieros”. Este grupo elaboró un informe que fue sometido al Comité de Programación del Directorio. En 2005, la Administración solicitó al Directorio el financiamiento de una nueva “Iniciativa para apoyar estudios de país con el fin de mejorar y ampliar las operaciones de préstamo del Banco”, que fue aprobada como parte del presupuesto administrativo de 2006.
- 1.11 Ambas iniciativas constituyeron esfuerzos muy parciales para definir las normas del Banco en esta esfera. El examen del grupo de trabajo se concentró en los “productos no financieros” (PNF), que incluyen ciertos tipos de trabajo analítico y varias otras actividades. En cambio, la Iniciativa abordó los “estudios de país”, que no forman parte del programa de esos productos. En ambos casos se propusieron modificaciones a la gestión de estas actividades en los aspectos procedimentales y presupuestarios, pero no se estableció un conjunto de normas coherentes para el Banco en este sentido.
- 1.12 El Grupo de Trabajo sobre PNF determinó que un problema clave era la falta de un marco evaluativo adecuado:
- Evidentemente es necesario elaborar criterios de evaluación de PNF. Se requiere un marco de evaluación en todos los casos en que es posible examinar objetivamente los PNF —colectivamente, como instrumentos individuales, o por finalidades— para establecer si suscitan los resultados previstos originalmente [...]*<sup>16</sup>
- Además, sugirió que OVE se encargara del trabajo en este ámbito:
- OVE podría ofrecer importantes aportes de orientación del Banco sobre la manera de evaluar los PNF. A este respecto debería elaborarse un marco de evaluación que comprenda metodologías y consideraciones de costos pertinentes.*<sup>17</sup>
- 1.13 La presente evaluación es un primer intento de responder a esta recomendación. Si bien en otras instituciones de desarrollo no se ha establecido un marco evaluativo

---

<sup>16</sup> Documento GN-2168-5, *Mecanismos de Revisión Interna para Productos No Financieros*, página 14, párrafo 6.1.

<sup>17</sup> Documento GN-2168-5, *Mecanismos de Revisión Interna para Productos No Financieros*, página 14, párrafo 6.4.

totalmente claro, hace poco tanto el FMI como el Banco Mundial empezaron a abordar partes del problema. De acuerdo con la iniciativa de “reforma del trabajo económico y sectorial” y la reciente evaluación independiente de investigación económica, parece ser que el marco de evaluación debe basarse en las siguientes características esenciales de la investigación económica.

1. La investigación debe ser pertinente a las necesidades operacionales de la institución y sus clientes, y especificar desde el principio sus aportes previstos.
  2. Las actividades de investigación deben programarse a efecto de establecer prioridades, evitar la duplicación de esfuerzos y aprovechar al máximo las sinergias internas de la institución.
  3. Las actividades de investigación deben presupuestarse a fin de saber por anticipado cuántos de los escasos recursos institucionales se están asignando a una determinada labor, y se les debe dar seguimiento para comprobar que se cumpla con el programa.
  4. La calidad de las actividades de investigación debe controlarse de tal manera que se asegure que la institución reciba valor por el dinero que invierte y que las conclusiones se sustenten en datos empíricos.
  5. Los productos escritos de las actividades de investigación deben divulgarse a su terminación, a la vez como un incentivo para mejorar la calidad y una forma de difundir los beneficios de los conocimientos entre toda la comunidad interesada.
  6. Los productos escritos de las actividades de investigación deben almacenarse de tal forma que los conocimientos estén disponibles y sean útiles para usuarios futuros.
  7. Los productos escritos de las actividades de investigación deben ser útiles (y utilizados) para elaborar programas operativos.
  8. Los productos escritos de las actividades de investigación deben ser evaluados desde el punto de vista de su contribución a la mejora de los resultados de desarrollo.
- 1.14 OVE inició esta evaluación en 2005, y pronto se dio cuenta de que debía concentrarse en los puntos 2 a 7 porque los puntos 1 y 8 escapaban del alcance de la misma<sup>18</sup>. Puesto que los sistemas de evaluación del Banco contienen pocos datos relacionados con el tema, en esta evaluación se usaron varias metodologías para la recopilación de datos, entre otras: revisión de datos secundarios del contenido de los sistemas de información y presupuestos pertinentes del Banco; contratación de un panel independiente para calificar la calidad de un muestra de estudios del BID;

---

<sup>18</sup> *An Approach to Evaluating Studies*, OVE, febrero de 2005:  
<http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=481296>.



una encuesta entre jefes de equipo; una encuesta entre autores; entrevistas estructuradas con otras partes interesadas en todo el Banco; y análisis de registros del sitio virtual del Banco y de IDBDOCS, así como de citas relativas a estudios del Banco. Estos métodos se explican detalladamente en el anexo. El texto principal de la presente evaluación reúne los resultados de todos los métodos aplicados, por tema (con la referencia a la fuente de cada resultado)<sup>19</sup>.

- 1.15 **En esta evaluación inicial se han detectado numerosos problemas en el manejo del trabajo de investigación y la producción de estudios en el Banco, y se hacen recomendaciones para tratarlos.** La pertinencia para los países clientes y las repercusiones del trabajo analítico en los resultados de desarrollo se abordarán en las evaluaciones de los programas de país. El presente trabajo sentará las bases para una evaluación institucional de estos temas en el futuro.

## II. PRODUCCIÓN DE ESTUDIOS

- 2.1 En esta evaluación, el término “estudio” se define como un documento escrito que tiene por objeto crear o diseminar conocimientos, o ambas cosas. Los estudios son los productos finales de las actividades de análisis, que presentan datos y plantean hipótesis respecto a las causas de los problemas de desarrollo y a las intervenciones que podrían ayudar a resolverlos. Aunque esta definición parece relativamente sencilla, el Banco no la usa para dar seguimiento a los “estudios” como un componente específico de su programa de trabajo. Algunos de los “productos no financieros” son estudios pero no todos; otros estudios se clasifican como “productos de programación”, y otros más se elaboran como antecedentes para la preparación de proyectos y corresponden a otras partidas presupuestarias. Esto hace difícil tener una idea precisa del universo implicado.
- 2.2 **Sólo se puede obtener un número aproximado de los estudios del Banco porque los sistemas de información que se usan para darles seguimiento son débiles.** No se cuenta con una sola fuente que describa todos los estudios analíticos planificados, relacione los recursos con todos los estudios, almacene la totalidad de dichos estudios y permita una búsqueda exhaustiva de la información pertinente en toda la gama de estudios del Banco.
- 2.3 El sistema de información formal que está más desarrollado es la base de datos de los proyectos contenidos en el inventario del Banco (OPUS). Antes de 2003, la Administración mantenía por separado una base de datos de “productos no financieros” que daba seguimiento a todos los estudios programados, pero ese año estos datos se combinaron con los relativos a productos financieros (préstamos y operaciones de cooperación técnica) en OPUS a fin de tener un panorama completo de todos los tipos de operaciones planificadas del Banco.

---

<sup>19</sup> Como se indica en el documento de enfoque, siguiendo el precedente establecido en el documento GN-2168-5, esta evaluación no incluye estudios financiados con fuentes ajenas al presupuesto administrativo (tales como operaciones de cooperación técnica).

2.4 Pese a que se integraron las bases de datos, la Administración sigue informando por separado sobre el programa de productos no financieros del Banco. Antes de 2006, este informe periódico abarcaba las actividades programadas en forma independiente bajo la categoría de “productos no financieros” (PNF), pero el más reciente también incluyó otra categoría, la de “productos de programación”, que se refiere tanto a los documentos de estrategia de país como a los estudios de país y sectoriales asociados que se producen en el proceso de preparación de las estrategias de país. Los productos no financieros y los productos de programación incluyen numerosos trabajos que caerían dentro de la definición de “estudio” que se usa en esta evaluación, y los dos cuadros siguientes (2.1 y 2.2), tomados del informe 2005-2006 (documento GN-2168-10), muestran las estimaciones históricas y las proyecciones futuras de la Administración respecto a lo realizado en estos ámbitos. La documentación sobre las actividades relacionadas con los productos de programación es menos extensa debido a que esta categoría apenas se incluyó en el último informe.

**Cuadro 2.1 Productos no financieros por grupos funcionales y productos, 1997-2006<sup>20</sup>**

Cuadro 1. PNF por grupos funcionales y producción, 1997-2006																
Grupos funcionales/producción de PNF	Reales									Planificados					Reales en 2005 contra media planificada para 2005	Media planificada para 2006 contra reales en 2005
										2005		2006				
										Presupuesto		Inventario	Presupuesto			
	1997	1998	1999	2000	2001	2002*	2003	2004	2005	Bajo	Alto		Bajo	Alto		
<b>Grupo A</b>																
Servicios no financieros (intervenciones desarr.)	8	4	8	6	5	26	15	14	5	6	11	13	6	11	59%	170%
Misiones de consulta económica/retiros de ministros	9	6	3	18	17	3	6	3	1	3	9	2	3	8	17%	550%
Apoyo a iniciativas regionales	5	17	19	21	31	41	49	64	50	34	46	46	38	47	125%	85%
Investigación de políticas y analíticos	76	87	100	88	108	142	163	131	132	109	131	113	101	126	110%	86%
Conferencias y seminarios (externos)	28	46	47	54	50	50	57	67	75	43	69	42	39	62	134%	67%
Capacitación técnica (externa)	29	54	38	41	26	44	64	41	70	74	87	45	45	55	87%	71%
<b>Subtotal</b>	<b>155</b>	<b>213</b>	<b>215</b>	<b>228</b>	<b>237</b>	<b>306</b>	<b>354</b>	<b>320</b>	<b>333</b>	<b>269</b>	<b>353</b>	<b>261</b>	<b>232</b>	<b>309</b>	<b>107%</b>	<b>81%</b>
<b>%</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>70</b>	<b>74</b>	<b>79</b>	<b>81</b>	<b>83</b>	<b>79</b>	<b>75</b>	<b>74</b>	<b>79</b>	<b>75</b>	<b>107%</b>	<b>94%</b>
<b>Grupo B</b>																
Política y estrategia (productos intermedios)																
Informes de evaluación económica	0	5	8	6	1	16	15	25	15	19	22	6	13	15	73%	93%
Situación económica y perspectivas (SEP)	52	52	52	52	52	36	16	16	7	5	7	6	1	1	117%	14%
Documentos de políticas	2	8	0	1	3	5	9	12	10	10	18	14	9	15	71%	120%
Documentos de estrategia	11	10	4	3	4	11	4	3	1	2	6	8	4	7	25%	550%
Directrices operativas	3	12	9	16	7	12	10	7	13	14	22	26	11	20	72%	119%
Revisiones de desempeño sectorial	0	0	0	0	0	5	5	0	4	1	4	6	2	6	160%	100%
Documentos de prácticas óptimas	27	38	41	44	34	20	33	10	20	20	40	28	20	38	67%	145%
<b>Subtotal</b>	<b>95</b>	<b>125</b>	<b>114</b>	<b>122</b>	<b>101</b>	<b>105</b>	<b>92</b>	<b>73</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>119</b>	<b>94</b>	<b>60</b>	<b>102</b>	<b>74%</b>	<b>116%</b>
<b>%</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>75%</b>	<b>131%</b>
<b>Total General</b>	<b>250</b>	<b>338</b>	<b>329</b>	<b>350</b>	<b>338</b>	<b>411</b>	<b>446</b>	<b>393</b>	<b>403</b>	<b>340</b>	<b>472</b>	<b>355</b>	<b>292</b>	<b>411</b>	<b>99%</b>	<b>87%</b>

\* Nueva clasificación de este punto en adelante. Las cifras difieren respecto al Informe Anual sobre PNF (documento GN-2168-6) porque se eliminaron todos los productos informados por OVE. Las conferencias y seminarios y las actividades de capacitación se reasignaron entre internas y externas al 50:50 a falta de una reclasificación detallada.

Fuentes: Informes Anuales sobre Productos de Programas Operacionales, 1997-2005  
Planificados para 2005 y 2006: Propuestas de programas y presupuestos.

<sup>20</sup> Véase el Cuadro 1 en el Anexo III, documento GN-2168-10, *Informe sobre el Programa de Productos No Financieros en 2005 y 2006*, página 1.

**Cuadro 2.2 Productos de programación<sup>21</sup>**

Tipo	Terminados 2005	Proyectados 2006*
<b>Documentos de estrategia</b>		
Documentos de estrategia de país	4	5
Documentos de estrategia regional	0	1
<b>Productos intermedios</b>		
Estudios de país y sectoriales	82	45
Notas de país y sectoriales	65	49
Informes de programación de país	16	17
Informes de programación regional	0	1
Programación del sector privado	3	3

\* Punto medio de las proyecciones contenidas en el documento GA-225-1.

- 2.5 Esta evaluación se basa en la premisa de que todos los “estudios” preparados para satisfacer necesidades de conocimiento del Banco deben cumplir con la norma mínima de contener datos empíricos verificables. En este contexto, no importa en qué categoría presupuestaria caiga el financiamiento del estudio o cuál sea el propósito institucional de éste. Además, el requisito del contenido de datos empíricos verificables no debe depender de la metodología seleccionada o de la unidad o departamento que prepare o financie el estudio. Tal premisa es coherente a la vez con la finalidad institucional de la gestión por resultados y con el objetivo de mejorar la eficacia de todas las actividades del Banco. Desde esta perspectiva, la presente evaluación clasifica los estudios en las siguientes categorías generales de productos no financieros: “documentos de investigación de política y analíticos”, “informes de evaluación económica”; “informes de situación económica y perspectivas”; “documentos de políticas”, “documentos de estrategia”, “revisiones de desempeño sectorial” y “documentos de prácticas óptimas”. Asimismo, clasifica los productos de programación en: “documentos de estrategia de país”, “documentos de estrategia regional”, “estudios de país y sectoriales” y “notas de país y sectoriales”. De acuerdo con los datos de estos cuadros, en 2005, el Banco produjo 336 estudios posibles, 189 en el programa de productos no financieros y 147 en el de productos de programación.
- 2.6 **Aparte de las categorías anteriores, el Banco produce anualmente un volumen sustancial de estudios analíticos en el proceso de gestación de préstamos; pero es muy difícil determinar con precisión cuántos se llevan a cabo cada año, ya que no están programados formalmente (como los relativos a productos no financieros y los productos de programación).** OVE estimó el tamaño de este universo con los datos que le proporcionaron los jefes de equipo después de que les

<sup>21</sup> Documento GN-2168-10 *Informe sobre el Programa de Productos No Financieros en 2005 y 2006*, página 11.

- pidió que informaran cuántos estudios de este tipo producían. Los resultados de la encuesta entre jefes de equipo indicaron que en el proyecto medio se encargaban por lo menos tres estudios, en los que se usaban recursos del presupuesto administrativo durante el proceso de preparación<sup>22</sup>. Dado que entre 1999 y 2003 se aprobaron 89 proyectos en promedio, se estima que al año se realizan, como mínimo, 267 estudios de esta categoría. En términos generales, lo anterior se confirma con el hecho de que los tres departamentos regionales emiten anualmente entre 266 y 292 contratos de consultoría con un valor de US\$10.000 o más, que se cargan a los códigos del programa del presupuesto relacionados con la preparación de proyectos. Se supone que estos contratos son para la producción de estudios.
- 2.7 Los estudios para la preparación de proyectos también se pueden financiar con fondos ajenos al presupuesto administrativo. La producción de estudios se ha financiado con fondos fiduciarios, mecanismos para la preparación de proyectos e incluso préstamos aprobados, pero en estos casos no es fácil dar seguimiento a los gastos, lo cual hace pensar que la estimación de 267 estudios anuales relacionados con proyectos es muy inferior a la cifra real. La combinación de estos productos con las 336 actividades atinentes a productos no financieros y productos de programación sugiere un volumen de producción anual estimado de más de 600 “estudios”.
- 2.8 Sin embargo, es importante tener en cuenta que se trata únicamente de estimaciones. Los estudios relacionados con la preparación de proyectos se basan en extrapolaciones de una encuesta limitada entre jefes de equipo, mientras que los datos sobre las actividades tocantes a productos no financieros y productos de programación provienen de una base de datos de actividades planificadas, no de productos terminados.
- 2.9 Para confirmar si los estudios planificados realmente se llevaron a término, OVE revisó los datos sobre los estudios relacionados con productos no financieros y productos de programación correspondientes a 2005. El informe de la Administración sobre estas actividades en 2006 contiene el cuadro antes mencionado (**Cuadro 2.2**), que indica que durante 2005 se “terminaron” 82 estudios de país y sectoriales y 65 notas de país y sectoriales, al igual que un anexo que enumera los otros productos no financieros terminados el mismo año. OVE examinó los datos utilizados para preparar estos cuadros y cada uno de los estudios a fin de determinar si había consumido insumos (dinero del presupuesto o tiempo de personal registrado en TRS) o elaborado productos (documentos en IDBDOCS). En el Cuadro 2.3 se muestran los resultados de esta investigación.

---

<sup>22</sup> Véase el Anexo D: Encuesta entre jefes de equipo.

**Cuadro 2.3 Estudios de productos no financieros y productos de programación “terminados” en 2005**

Tipo de producto	Número	Con cualquier documento	Con estudio	Con US\$	Con horas
Estudios de país y sectoriales	82	26	10	53	49
Informes de evaluación económica	15			9	10
Notas de país y sectoriales	55	5	1	30	25
Directrices operativas	11			11	11
Documentos de políticas	10			10	10
Documentos de investigación de política y analíticos	129			58	61
Situación económica y perspectivas	7	3		5	3
Revisiones de desempeño sectorial	4			4	4
Revisiones de cartera sectorial	12	2		11	8
Documento de estrategia	1			1	1
<b>Total</b>	<b>326</b>	<b>36</b>	<b>11</b>	<b>192</b>	<b>182</b>
% del total	100%	11%	3%	59%	56%

- 2.10 **Es difícil discernir si lo que se planificó se llevó a cabo.** De las 326 actividades relativas a productos no financieros y productos de programación, a julio de 2006 sólo 36 (11%) habían registrado en IDBDOCS documentos asociados con su número de proyecto (incluidos mensajes electrónicos y memos) y únicamente 11 (3%), algo parecido a un informe final; 192 (59%) habían registrado algún gasto presupuestario y 182, algunas horas de personal o consultores.
- 2.11 Las discrepancias entre los datos pueden deberse a distintas razones. Es posible que la Administración haya informado como “terminados” sólo los estudios que figuraban en el inventario de 2005 y aunque se hayan registrado en el sistema, no sean visibles porque sus autores restringieron el acceso. Otra posibilidad es que los documentos de investigación terminados aparezcan en IDBDOCS, pero sin la referencia al número de proyecto. A fin de demostrar esta hipótesis, los títulos de los 129 documentos de investigación de política y analíticos terminados según los registros de OPUS en 2005 se compararon con todos los documentos en formato Word y PDF contenidos en IDBDOCS entre 2005 y junio de 2006, y los resultados se complementaron con una búsqueda en iadb.org. A julio de 2006, se habían encontrado correspondencias cercanas únicamente para el 32% de los 129 estudios potenciales. Para localizar copias de los estudios faltantes, se pidió ayuda a RES, SDS e INT. Este último localizó 27 de los 29 estudios y los incluyó en IDCDOCS. RES localizó 28 de los 37 estudios (18 en la página virtual de la Unidad y 10 en copias electrónicas); por otra parte, solicitó que se eliminaran de los sistemas cuatro de los nueve estudios restantes. SDS proporcionó copias electrónicas de 10 de los 12 estudios; de los dos restantes, uno era una guía de recursos y el otro una actividad incorrectamente clasificada como estudio. Este ejercicio aclara y documenta dos puntos: primero, el extraordinario esfuerzo que se requiere para

localizar documentos elaborados apenas seis meses atrás; y segundo, el riesgo de que si no se hubieran localizado estos estudios, con un ejercicio de búsqueda similar dentro de cinco años casi seguramente se encontraría sólo una fracción de ellos, como se documentó en el análisis de los estudios producidos entre 1997 y 2003 que se describe más adelante. A continuación, comentamos sobre la probabilidad de que el universo de estudios identificado esté muy incompleto, ya que una gran proporción de los documentos que se prepararon no se programaron formalmente.

- 2.12 **Gran parte de lo que se hace no se planifica.** En la presente evaluación se revisó la base de datos de los productos no financieros relativa a estudios planificados de 1997 a 2003, los cuales se compararon con documentos difundidos en las páginas virtuales de los departamentos durante el mismo período. Una comparación de los documentos contenidos en el sitio virtual del Banco con los datos de programación sobre productos no financieros y productos de programación indicó una correspondencia relativamente baja (Cuadro 2.4). De los 2.626 estudios, sólo se localizaron 335, tanto en el sitio virtual como en la base de datos de los productos no financieros planificados. Los 927 documentos encontrados únicamente en las páginas virtuales de los departamentos dan una idea aproximada del volumen de productos a los que no se da seguimiento en el sistema de planificación formal.<sup>23</sup> Aun cuando es imposible programar cada estudio con una previsión perfecta, es claro que hay una proporción muy voluminosa de estudios no planificados.

**Cuadro 2.4 Estudios incluidos en la base de datos de PNF y en el sitio virtual, 1997 a 2003**

Departamento	Sin correspondencia en PNF	Sin correspondencia en el sitio virtual	Correspondencia en PNF y el sitio virtual	Total de documentos
SDS	297	296	114	707
RES	294	364	89	747
INT	226	87	18	331
REG1	197	16	1	214
REG2	155	127	89	371
REG3	195	37	24	256
<b>Total</b>	<b>1.364</b>	<b>927</b>	<b>335</b>	<b>2.626</b>

- 2.13 **Debido a las ambigüedades e incongruencias detectadas en los datos, es imposible determinar con precisión, a partir de los informes del Banco disponibles, realmente cuántos estudios de qué tipo se producen en un determinado año.** Este resultado contradice la afirmación de la Administración, en su examen del programa de productos no financieros realizado en 2003, de que

<sup>23</sup> Véase el Anexo B: Correspondencia entre estudios.

“Los marcadores de terminación actualmente definidos en el marco de los PNF se consideran adecuados”<sup>24</sup>. En la presente evaluación no se pudo determinar cuáles “marcadores de terminación” existían ni si eran fidedignos.

### III. PROGRAMACIÓN: ¿CÓMO ORIGINAN Y RECIBEN RECURSOS LOS ESTUDIOS?

3.1 **El Banco cuenta con varios procesos formales para programar su trabajo en la región.** Los préstamos y las actividades de cooperación técnica se programan formalmente, por medio de un inventario de operaciones previstas que se somete a los Comités de Programación, tanto de la Administración como del Directorio. La programación tiene por objeto priorizar las acciones del Banco, definir las necesidades presupuestarias previstas y orientar al personal del Banco y a las autoridades de los países respecto a lo que se propone hacer la institución en el futuro cercano. Asimismo, ayuda a definir el programa de trabajo de los distintos departamentos participantes en la elaboración de estos productos.

#### **Recuadro 3.1 Procesamiento del programa de trabajo no financiero del Banco**

Los productos no financieros y los productos de programación tienen procedimientos de trámite y gestión bien diferenciados dentro del Banco. Mientras que en el caso de los no financieros se estableció en 2003 un mecanismo a nivel de toda la institución para su tramitación, que incluye la creación de un inventario, la definición de sus características y luego un proceso de revisión, los productos de programación se siguen manejando a nivel de departamento.

La concepción de los productos no financieros está a cargo de los departamentos productores, que luego los presentan *para información* al Comité de Programación de la Administración, con vistas a su aceptación formal en el inventario de dichos productos. Con ello se procura asegurar que los productos no financieros elaborados por distintos departamentos cumplan ciertos criterios predeterminados para su inclusión y que la duplicación de tareas sea mínima.

... Los procedimientos relacionados con los productos de programación intermedios (es decir, los que constituyen insumos para los documentos de estrategia de país) son de carácter mucho menos formal y se aplican en gran medida a discreción de los correspondientes departamentos productores.

-Documento GN-2168-10, 29 de junio de 2006.

3.2 En teoría, existe un proceso de programación similar para los estudios. El último informe de la Administración sobre el programa de trabajo de productos no financieros contiene una descripción de la programación, que aquí se muestra en el **Recuadro 3.1**. Cabe hacer notar que este proceso es considerablemente menos prescriptivo que el que se sigue para programar los préstamos y las actividades de cooperación técnica. Los altos funcionarios examinan y aprueban el programa de préstamos y cooperación técnica e informan sus intenciones al Directorio.

<sup>24</sup> Documento GN-2168-5, *Mecanismos de Revisión Interna para Productos No Financieros*, 29 de abril de 2003, párrafo 3.13.

- 3.3 **En cuanto al programa de productos no financieros, sin embargo, los departamentos productores presentan los estudios al Comité de Programación de la Administración “para información”.** El documento de la Administración indica los “criterios predeterminados” que deben incluirse en la lista final, pero no se han establecido criterios institucionales para la programación de los PNF, y no existe ningún registro de un proceso formal en el que la Alta Administración determine las prioridades relativas al programa de estudios del siguiente año. El Directorio recibe los informes sobre el programa de PNF, pero en 2003 su Comité de Programación solicitó que dichos informes se presentaran sólo “para información”<sup>25</sup>.
- 3.4 **En el caso de los estudios de país y los trabajos para la preparación de proyectos, la programación a nivel institucional es casi inexistente.** A decir de la Administración, “los productos de programación se siguen manejando a nivel de departamento”, al igual que todos los estudios vinculados con proyectos que guardan relación directa con un programa de país, los cuales en teoría se programan en los documentos de estrategia de país<sup>26</sup>. Sin embargo, en su revisión de las estrategias de país recientemente producidas, OVE observó que la programación de estudios analíticos a menudo no estaba incluida en tales documentos. Por otra parte, las entrevistas con autores indicaron que las solicitudes que presentan los países clientes rara vez constituyen la razón principal para elaborar los estudios. Por consiguiente, no queda claro qué mecanismo utilizan dichos países para influir en la priorización de los posibles estudios durante el proceso de programación.
- 3.5 La programación de los “productos intermedios de programación” (estudios y notas de país y sectoriales) también presenta ciertas confusiones. El último informe de la Administración (27 de junio de 2006) señala que estos productos se programan “en gran medida a discreción de los departamentos productores”, y un documento anterior (GN-2381-3, del 21 de febrero de 2006) precisa que este enfoque de descentralización causa algunos problemas de coordinación y propone una nueva estructura para priorizar los estudios y manejar el inventario correspondiente<sup>27</sup>. Sin embargo, puesto que ese documento anterior fue aprobado por el Directorio y los recursos para la iniciativa en cuestión se aprobaron en el presupuesto de 2006, es

---

<sup>25</sup> Documento GN-2168-7, *Informe sobre el Programa de Productos No Financieros en 2002 y 2003*, página 3.

<sup>26</sup> Documento GN-2020-6, *Directrices para el documento de país. Versión final revisada*. Párrafo 3.22.6.

<sup>27</sup> “Para establecer prioridades y proponer metodologías de trabajo, los programas de estudios se presentarán cada año y serán revisados cada trimestre por un comité de estudios de país compuesto por los asesores económicos regionales de los tres departamentos regionales, un representante de INT y uno de SDS, y el Economista Jefe y Gerente de RES, quien fungirá como Presidente. Estos programas deberán someterse al comité antes de la preparación del presupuesto anual del Banco, de tal suerte que puedan incluirse en los presupuestos de los departamentos al inicio de 2007. El comité también será responsable de especificar el apoyo técnico y los servicios de consultoría que la Región requerirá de los departamentos centrales en los seis meses siguientes.” *Iniciativa para apoyar estudios de país con el fin de mejorar y ampliar las operaciones de préstamo del Banco* (documento GN-2381-3).



probable que la descripción de la programación contenida en el informe más reciente de la Administración no sea del todo coherente con la realidad operacional. Varios departamentos individuales han creado procedimientos para programar los estudios y administrar el inventario de proyectos, procedimientos que son revisados a menudo, y no fueron evaluados. Cabe observar, no obstante, que esta labor es reciente y no se ha estandarizado ni se realiza en todo el Banco. Por otra parte, los procedimientos de programación que se resumen en el documento de febrero de 2006, más disciplinados, se aplican solamente a los estudios de programación y no a los de PNF, que constituyen un grupo más grande.

- 3.6 **No obstante, las entrevistas con personal encargado de la producción de estudios indican que, en realidad, la programación es mucho menos disciplinada de lo que podría inferirse de las declaraciones formales antes mencionadas.** Los resultados de una encuesta entre autores de estudios indican que los temas de éstos se deciden de una manera ad hoc: (i) como insumos para la preparación de proyectos o estrategias, (ii) de acuerdo con las prioridades de los gerentes, y (iii) conforme a intereses personales de los autores. Con menor frecuencia, se derivan de interacciones con otros departamentos o instituciones homólogas y, aún en menos casos, de solicitudes de los países mismos. Un autor comentó que no había procedimientos regulares para determinar los temas de los estudios<sup>28</sup>.
- 3.7 **Las encuestas entre jefes de proyecto y entrevistas con autores indican que hay poca colaboración al interior del Banco en lo que a estudios se refiere.** Más de la mitad de los jefes de equipo encuestados nunca había solicitado que otra unidad del BID realizara un estudio en apoyo a la preparación de un proyecto. Los que sí lo habían hecho indicaron que la experiencia había resultado mayormente satisfactoria, pese a algunos problemas de burocracia, retrasos y limitaciones de tiempo de sus colaboradores (preguntas 27 y 28 de la encuesta entre jefes de equipo). Por otro lado, sólo en el 20% de sus proyectos los equipos incluyeron a un miembro de SDS o RES<sup>29</sup>. Cuando se preguntó a una muestra aleatoria de autores de todo el Banco cómo interactuaban con otros departamentos, el 32% respondió que la interacción variaba entre poca y nula. Únicamente el 12% respondió que la interacción se daba en la forma de coproducción de estudios. Un autor afirmó que los departamentos no interactuaban mucho en relación con los estudios, ya que en la práctica el Banco funciona como tres bancos pequeños, y por ende está muy segmentado (pregunta 4 de la encuesta entre autores). El origen del problema puede remontarse a 1994, cuando el Banco adoptó su estructura institucional actual y dispersó su pericia técnica entre los departamentos. Otro autor explicó: “Realmente,

---

<sup>28</sup> Véase el Anexo J: Entrevistas con autores.

<sup>29</sup> Véase el Anexo D: Encuesta entre jefes de equipo.

cuando se trata de estudios, no interactuamos con otros departamentos sino con personas de otros departamentos<sup>30</sup>.

- 3.8 **El proceso de programación no asigna recursos a los estudios.** Históricamente, en el Banco, la formulación de presupuestos la han hecho los departamentos, y por categorías de programas generales, no por productos de trabajo individuales como, por ejemplo, los estudios. Hoy día los sistemas del Banco permiten, pero no exigen, que los departamentos formulen presupuestos y los ejecuten por productos individuales. Por lo tanto, sólo se dispone de datos históricos sobre el costo de los estudios a nivel de programa. Estos datos se muestran en el Cuadro 3.1.

**Cuadro 3.1. Totales de los presupuestos originales para categorías de programas relacionados con estudios**

Tipo de estudio	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Productos de programación</b>					
Notas de país y sectoriales	317.365,76	525.694,47	1.147.533,52	1.605.779,12	1.544.125,68
Estudios de país y sectoriales	2.987.683,98	3.820.051,57	4.608.060,04	4.780.713,85	8.103.719,45
Subtotal	3.305.049,74	4.345.746,04	5.755.593,56	6.386.492,97	9.647.845,13
<b>Productos no financieros</b>					
Informes de evaluación económica	907.386,39	1.195.723,17	928.241,90	1.041.869,12	398.065,80
Situación económica y perspectivas	789.046,85	915.496,74	601.612,98	560.458,80	533.888,06
Directrices operativas	1.589.273,71	1.702.166,09	2.021.796,50	3.397.697,41	2.990.898,10
Documentos de políticas	1.196.210,52	1.770.294,30	1.854.670,21	2.019.611,72	2.349.590,33
Investigación de política y analíticos	4.368.164,53	4.408.797,44	4.492.315,62	4.700.893,58	6.292.019,77
Investigación de desempeño sectorial	559.652,36	381.504,48	465.682,01	443.298,37	435.873,36
Revisiones de cartera sectorial	418.406,41	1.335.911,07	728.864,85	698.470,31	820.847,77
Documento de estrategia	1.528.285,02	1.070.029,60	1.511.783,09	1.398.977,13	1.197.943,21
Subtotal	11.356.425,79	12.779.922,89	12.604.967,16	14.261.276,44	15.019.126,40
Trabajos de proyectos relacionados con estudios (estimación de OVE)	7.055.816,80	7.829.333,95	7.707.633,27	7.894.438,18	8.031.934,90
<b>Total de todos los estudios</b>	<b>21.717.292</b>	<b>24.955.003</b>	<b>26.068.194</b>	<b>28.542.208</b>	<b>32.698.906</b>

- 3.9 **Los datos sobre productos no financieros y productos de programación se tomaron directamente del sistema presupuestario del Banco, pero quedan por estimar los gastos anuales en estudios relacionados con la preparación de proyectos.** A partir de la encuesta entre jefes de equipo, se estimaron los costos de estudios utilizados en la preparación de proyectos (pagados por los Departamentos

<sup>30</sup> Véase el Anexo J: Entrevistas con autores.

de Operaciones RE1, RE2 y RE3). En este conjunto, el estudio medio cuesta US\$49.300<sup>31</sup> y si se producen 267 estudios al año, los gastos anuales en esta actividad ascienden a más de US\$13 millones (28% de los recursos presupuestados para la preparación de proyectos). Considerando que la cifra anterior puede ser inexacta, debido a que la proyección se basó en una muestra pequeña, aquí se utiliza una estimación más conservadora del costo de los estudios: el 20% de los fondos presupuestados para la preparación de proyectos.

- 3.10 **El cuadro muestra que el costo de los estudios es considerable y que en los últimos tiempos los presupuestos para esta actividad han aumentado marcadamente**, sobre todo en el caso de los estudios de país y sectoriales. Sin embargo, puesto que los datos empíricos sobre los estudios realmente producidos son escasos e incongruentes, no es posible estimar el costo medio por estudio en esta actividad.
- 3.11 **En conclusión, la reducida colaboración entre los departamentos, la limitada participación de la Alta Administración en la programación de los estudios y la inexistencia de un proceso formal para elaborar los presupuestos para estudios indican que esta actividad tiene bases débiles y en su mayor parte es “obedece a la oferta”**. Los estudios son concebidos por el personal, se financian a partir de decisiones tomadas, casi en su totalidad, dentro de un solo departamento, y se integran de una manera inadecuada en el proceso de programación de país. Además, se pone poco empeño en validar el cumplimiento de las decisiones de programación para asegurar que las actividades previstas realmente se traduzcan en la preparación de estudios.

#### IV. CALIDAD

- 4.1 **Como aportes al desarrollo de los países miembros prestatarios, los estudios tienen que ser evaluados en términos de calidad y utilidad**. En una sección posterior de este informe abordaremos el tema de la utilidad de los estudios del Banco. En esta sección intentaremos evaluar su calidad técnica, que es un asunto complejo, ya que el Banco mismo no ha establecido ninguna norma al respecto y no existe un verdadero acuerdo sobre cómo medir la calidad de los estudios en el sistema multilateral. Por consiguiente, utilizamos diversas herramientas de evaluación.
- 4.2 **Una primera aproximación para analizar el tema consiste en examinar los mecanismos formales de control de calidad**. Aunque no existan normas oficiales de calidad aplicables en todo el Banco, los procedimientos de examen por sí solos pueden estimular a los autores a ceñirse a un mínimo de normas comunes de calidad. Sin embargo, como la Administración señaló en 2003: “Los procesos de control de calidad normalmente aplicados a otras operaciones financieras del Banco

---

<sup>31</sup> Véase el Anexo D: Encuesta entre jefes de equipo.

- no se aplican a los PNF. Si bien los productos financieros cuentan con diferentes etapas de procesamiento tendientes a evaluar su viabilidad técnica y adaptarlos a las estrategias de país (por ejemplo Perfil 1, Perfil 2, etc.), la mayor parte de los PNF no son objeto de exámenes institucionales adicionales tras la aprobación del presupuesto administrativo<sup>32</sup>.
- 4.3 **Aparentemente los métodos de control de calidad no se aplican de un modo sistemático en la producción de la mayoría de los estudios.** Si bien algunos departamentos tienen procedimientos de control de calidad para ciertos tipos de estudios, casi ningún estudio del Banco indica que se haya sometido a un examen de calidad, por ejemplo, por parte del Comité de Revisión Gerencial (CRG). No obstante, cabe señalar que los nuevos procedimientos adoptados, en febrero de 2006, para los estudios de país sí prevén un proceso disciplinado del CRG, aunque aún no se aplica a los estudios producidos por los departamentos centrales en la categoría de productos no financieros ni a los directamente relacionados con la preparación de proyectos.
- 4.4 Los jefes de equipo informan que el control de calidad de los estudios que encargan para la preparación de proyectos consiste en mantener una comunicación constante con los consultores y revisar los borradores. Ninguno de ellos ha mencionado métodos de control de calidad tales como revisiones por homólogos o seminarios (pregunta 16 de la encuesta entre jefes de equipo)<sup>33</sup>. A la pregunta “Después de elaborar un estudio, ¿cómo controla su calidad?”, sólo el 31% de los autores encuestados respondieron que el departamento respectivo cuenta con procedimientos formales de control de calidad y el 44%, que este aspecto depende fundamentalmente de ellos mismos<sup>34</sup>. En general, el problema se debe a la heterogeneidad de las reglas y procedimientos de control de calidad que hay entre las unidades y los departamentos, y los resultados de la presente evaluación documentan que éstos se están implementando de un modo incoherente y no sistemático.
- 4.5 **La difusión de los estudios es otra forma de control de calidad.** El saber que existe la posibilidad de que un estudio sea leído por interesados internos y externos es un fuerte incentivo para mejorar la calidad. La mayoría de los estudios de SDS y RES se dan a conocer en el sitio virtual, y estos departamentos también producen el volumen más alto de publicaciones revisadas por homólogos. Sin embargo, los numerosos estudios relacionados con la preparación de proyectos muy rara vez se divulgan.
- 4.6 **Los jefes de equipos de proyecto informan que faltan incentivos para encargar estudios de alta calidad para la preparación de proyectos.** La mayoría de los jefes de equipos de proyecto (86%) manifestaron que no se les ofrecían estímulos

---

<sup>32</sup> Documento GN-2168-5, *Mecanismos de Revisión Interna para Productos No Financieros*, página 7.

<sup>33</sup> Véase el Anexo D: Encuesta entre jefes de equipo.

<sup>34</sup> Véase el Anexo J: Entrevistas con autores.

explícitos para encargar estudios de alta calidad. No obstante, el 50% de ellos reconocieron que sí recibían algunos estímulos implícitos, por ejemplo, al encomendárseles “producir un préstamo de alta calidad que posteriormente sea de más utilidad para el país por su pertinencia y facilidad de ejecución” o bien, cuando les mencionaban la satisfacción personal, la satisfacción del cliente o la mejora de su propia reputación profesional (pregunta 17 de la encuesta entre jefes de equipo). Un jefe de equipo escribió: “Se nos estimula explícitamente en términos de la satisfacción personal que sentimos al usar buenos materiales para elaborar un buen producto. [Pero] se nos penaliza cuando los estudios inevitablemente toman más tiempo del previsto y retrasan la preparación del proyecto o nos obligan a tomar atajos, o ambas cosas, y esto [limita] su utilización”<sup>35</sup>.

- 4.7 **Los autores también señalan que reciben incentivos insuficientes para preparar estudios de alta calidad.** Cuando se les preguntó sobre el tema a los autores, sólo el 30% mencionó que recibía incentivos formales (por ejemplo, reconocimiento del jefe). Otros respondieron que los incentivos son a nivel personal o muy pocos, si acaso. Sólo el 20% manifestó que se le ofrecían incentivos claros y adecuados para producir estudios de alta calidad. La mayoría de los encuestados (el 86%) indicó que el Banco no recompensa a sus empleados por tomar decisiones fundadas en datos empíricos.
- 4.8 **Aunque los procedimientos de control de calidad formales son débiles o inexistentes, es posible que los autores del Banco busquen sus propios medios para producir estudios de alta calidad.** Hay diversos métodos para controlar la calidad independientemente de un proceso de revisión interno. La primera de estas herramientas de evaluación es la publicación en revistas sujetas a revisión. Los estudios publicados cumplen con normas de calidad mínimas establecidas en el mundo académico, y esto puede servir en cierta forma como una variable sustitutiva. Con base en esta medida, parece ser que el Banco ha producido una cantidad significativa de estudios de calidad que han orientado a todos los demás bancos regionales en la producción de los artículos examinados. Los datos que divulga el sistema “Thomson ISI” se refieren a la publicación en 367 revistas sobre ciencias sociales que cumplen con sus criterios de control de alta calidad<sup>36</sup>. Conforme a estos datos, el número de publicaciones anuales del BID aumentó de 10 en 1994 a 23 en 1999 y ha bajado ligeramente desde entonces hasta 2004. De 1990 a 2004, los autores del BID publicaron 173 estudios, cifra que si bien es superior a la correspondiente a los demás bancos regionales de desarrollo, constituye apenas una fracción de los 3.658 estudios publicados por los autores del Banco Mundial. Claro está que el FMI y el BM son mucho más grandes que el

---

<sup>35</sup> Véase el Anexo D: Encuesta entre jefes de equipo.

<sup>36</sup> Para mayor información sobre los datos de Thomson ISI, véase Thomson ISI, *Institutional Citation Report*. <http://www.isinet.com/rsg/icr/>, 21 de julio de 2005. <http://www.isinet.com/rsg/icr/>, 21 de julio de 2005, y Anexo J: Entrevistas con autores.

BID, pero éste publica aproximadamente 0,09 estudios por empleado mientras que aquellos publican 0,40 (**Cuadro 4.1**)<sup>37</sup>.

**Cuadro 4.1: Publicación en revistas**<sup>38</sup>

	<b>BA sD</b>	<b>BA fD</b>	<b>BERD</b>	<b>BID</b>	<b>FMI</b>	<b>BM</b>
Estudios publicados	122	1	71	173	1.340	3.658
Número aproximado de empleados	2.394	1.043	1.202	1.884	3.010	8.800
Estudios publicados por empleado	0,05	0,00	0,06	0,09	0,45	0,42
Variable sustitutiva de la calidad: Proporción de citas previsto	2,21	0	3,38	2,55	4,23**	3,88*

\* La diferencia entre esta institución y el BID es significativa al 5%.

\*\* La diferencia entre esta institución y el BID es significativa al 1%.

- 4.9 Usando la misma base de datos, una segunda medida de la calidad de los estudios es la proporción de citas prevista, es decir, el número de citas del artículo medio en una publicación periódica en determinado año. Podría decirse que los estudios de mejor calidad aparecen en las revistas más citadas. Conforme a esta medida, desde el punto de vista estadístico, el BID no se distingue del Banco Asiático de Desarrollo ni del Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, pero es de esperarse que la proporción de citas que le corresponde sea significativamente inferior al de los estudios publicados por el Banco Mundial y el FMI<sup>39</sup>.
- 4.10 En conjunto, los datos de publicaciones indican que el BID ha producido una cantidad sustancial de estudios de alta calidad; pero aparentemente éstos representan sólo una pequeña fracción de su total de estudios. Del universo revisado, Econlit abarca más de 1.000 publicaciones —una mayor parte que Thomson ISI— y contiene 458 publicaciones de empleados del BID desde 1990 aproximadamente. Si, como se mencionó antes, el BID produce más de 600 estudios al año, entonces en los últimos 15 años sólo el 5% de ellos se ha publicado o controlado en el aspecto de calidad en cualquiera de las 1.000 publicaciones cubiertas por Econlit.
- 4.11 Puesto que en los datos sobre publicaciones se observa un claro sesgo hacia el ámbito académico, es posible que se haya subestimado la calidad de los estudios del

<sup>37</sup> Resulta evidente que la composición del personal encargado de elaborar los estudios varía entre las instituciones, pero la dotación total de personal fue el mejor valor sustitutivo para las seis instituciones. Cabe observar, asimismo, que el FMI y el BM emiten sus propias publicaciones periódicas, lo que aumenta sus totales de publicación. Además, si bien el Banco no tuvo un departamento de investigación propiamente tal hasta 1994, otras unidades, como la División de Investigación de DES, elaboraron productos de investigación.

<sup>38</sup> Véase el Anexo J: Entrevistas con autores, Cuadro J7.

<sup>39</sup> Véase el Anexo J: Entrevistas con autores, Cuadro J7.

Banco en apoyo al proceso de desarrollo. A fin de abordar este problema directamente, en la presente evaluación se solicitó a dos revisores académicos independientes que evaluaran la calidad de una muestra estructurada de 60 estudios para la cual se seleccionaron aleatoriamente 40 estudios de RE1, RE2, RE3, SDS, INT y RES, 10 de los estudios considerados útiles por los jefes de equipo, y 10 entre los descargados con mayor frecuencia del sitio virtual.

4.12 Se pidió a los revisores que completaran un formulario de evaluación de la calidad, cuyo contenido se tomó en parte de la evaluación de la calidad de los estudios del FMI. Se consideraron cinco dimensiones de calidad, a fin de determinar si un determinado estudio contenía<sup>40</sup>:

- (i) **Una pregunta:** Las preguntas dilucidan cosas que no se saben. Si bien una petición de que se describa algo técnicamente se puede formular como pregunta (por ejemplo, “¿Cuál es la situación actual de la economía peruana?”), en realidad la respuesta proporciona únicamente información y le corresponde al lector convertirla en conocimiento.
- (ii) **Un marco:** El marco explica las posibles razones por las que podría ocurrir el fenómeno relacionado con la pregunta, ya que bosqueja determinantes potenciales y establece supuestos.
- (iii) **Datos:** Los datos son un componente vital de la toma de decisiones basada en pruebas. Los datos secundarios son evidencias que incluyen hechos, estimaciones y resultados de fuentes secundarias. Los datos primarios provienen de fuentes tales como encuestas, experimentos aleatorizados, sistemas de información, cuentas nacionales, etc. Los datos pueden ser cualitativos o cuantitativos.
- (iv) **Una metodología basada en pruebas:** Los estudios basados en pruebas aplican una metodología que usa datos para responder la pregunta, y por ende proporciona una descripción clara del enfoque repetible por otros investigadores. Existen muchas metodologías, una más adecuadas que otras según la pregunta, el marco y los datos.
- (v) **Implicaciones de política:** Una política es un método o curso de acción definido que se selecciona entre varias opciones a la luz de ciertas condiciones, a fin de guiar y determinar decisiones actuales y futuras.

---

<sup>40</sup> Cabe observar que el Banco no ha divulgado expresamente sus normas de calidad para sus diversos tipos de estudios. Por lo tanto, esta evaluación usó las cinco dimensiones de calidad descritas en su documento de enfoque. Cabe observar, además, que si bien cada estudio debería sustentar sus conclusiones usando evidencias (véase el párrafo 1.13(4)), no es necesario que un estudio satisfaga cada una de las dimensiones para que cumpla una función institucional. Por ejemplo, un estudio que carezca de cuestionamientos o implicaciones de política podría ser de tipo “descriptivo”.

- 4.13 En el **Anexo F** se describe el ejercicio en detalle. En este ejercicio se observó que el 61% de los estudios revisados obtuvieron una calificación general baja (de 1 ó 2 en una escala de calidad de 5 puntos), principalmente porque no utilizaron datos primarios o secundarios (20% de los estudios), no plantearon ninguna pregunta específica (34%) o no incluyeron un marco que estableciera determinantes (49%). El 53% de ellos no aplicó una metodología repetible basada en datos empíricos. Sólo el 11% estructuró la hipótesis como una función de los parámetros, y sólo el 4% propuso un modelo cuantificable. Sólo el 2% siguió una estrategia para identificar la causalidad (en lugar de la correlación), y sólo el 3% consideró implicaciones de política explícitamente seleccionadas entre varias.
- 4.14 También se pidió a los revisores que comentaran acerca de la calidad general de los estudios. **Los comentarios de los revisores independientes fueron positivos en algunos casos:** “Las preguntas, el marco y la metodología son claros y explícitos”; “se basa en datos empíricos y es repetible”; “hay una relación adecuada entre los resultados y las implicaciones de política”; “los resultados pueden servir para formular políticas”<sup>41</sup>.
- 4.15 **Sin embargo, hubo muchos más casos en que los comentarios de los revisores independientes fueron negativos**, por ejemplo: “La redacción del documento es muy deficiente”; “muchos enunciados se basan en conocimientos *a priori*”; “el autor omite las fuentes de los datos”; “no incluye datos”; “no aplica ninguna metodología, sólo juicios subjetivos”; “la metodología es débil porque no se basa en pruebas”; “las ideas no se basan en pruebas sólidas”; “la interpretación de los resultados es demasiado simplista e ingenua”; “algunas conclusiones son más bien conjeturas que deducciones sólidas basadas en datos empíricos”; “es difícil ver la relación entre esta implicación de política y lo que expone el texto”; “no hay una sola implicación de política”<sup>42</sup>.

## V. DIFUSIÓN, ALMACENAMIENTO Y BÚSQUEDA

- 5.1 El propósito de los estudios es generar conocimientos que contribuyan a mejorar los resultados de desarrollo de los clientes del Banco. Este beneficio representa en parte un “bien privado”, ya que mejora el diseño de una intervención específica, pero mayormente es un “bien público”, porque genera conocimientos que pueden ser útiles en otras operaciones del Banco o en otras actividades de desarrollo realizadas por agentes ajenos al Banco. Para cosechar este beneficio público, es necesario que los estudios se hagan visibles para quienes busquen conocimientos. La accesibilidad es una función de la manera en que los estudios se difunden inicialmente, se almacenan y se recuperan una vez terminados. En las secciones siguientes se examinan estos elementos críticos de la gestión de los estudios producidos por el Banco.

---

<sup>41</sup> Véase el Anexo E: Evaluación de la calidad.

<sup>42</sup> Véase el Anexo E: Evaluación de la calidad.



- 5.2 **Las entrevistas con partes interesadas indican que los procedimientos de difusión varían según los departamentos y las personas.** Los métodos de difusión mencionados por los autores incluyen la difusión del estudio en el sitio virtual, su envío a una red de personas, su presentación en seminarios y su publicación por otros medios. Cabe señalar que los autores usan estos métodos de una manera ad hoc, puesto que no aplican los mismos para todos los estudios que elaboran (pregunta 3 de las entrevistas con autores). Las respuestas de los jefes de equipo sobre los métodos de difusión de los estudios que ellos encargan también fueron variadas<sup>43</sup>. Como sucede con otros aspectos de la programación y la producción de estudios, en este sentido, el Banco no cuenta con métodos de difusión normalizados.
- 5.3 **La mayoría de los jefes de equipos de proyecto manifestaron que no se los estimuló para difundir los estudios que encargaron.** Cuando se les preguntó si se los estimulaba para difundir los estudios, uno de los jefes de equipo respondió: “No gran cosa. Si un compañero solicita una copia de un documento pertinente para su trabajo actual, y de casualidad uno de nuestros estudios coincide con esa descripción, nos dan las gracias por responder”. Otros declararon con frecuencia que a los jefes de equipo no se les ofrece ningún incentivo para que difundan los estudios que contratan para el proyecto (pregunta 21 de la encuesta entre jefes de equipo). El Banco no ha establecido incentivos de un modo claro o sistemático para que los autores, los jefes de equipo o EXR almacenen y difundan sus estudios.
- 5.4 **Por consiguiente, no se realizan esfuerzos definidos de difusión para la mayoría de los estudios del Banco.** Por ejemplo, una parte interesada señaló que son muy pocos los estudios cuyo presupuesto incluya una partida para su difusión<sup>44</sup>. Unos cuantos estudios se dan a conocer mediante seminarios, pero no se determina con claridad la cobertura del formato de difusión del evento. Un autor mencionó que en algunos de sus seminarios sólo participaban sus asistentes de investigación. Otro dijo que difundía algunos de sus estudios en la red interna, pero que muchas personas desconocen la existencia de la página virtual o no tienen acceso a ella. Otro cree que la difusión no le importa gran cosa al Banco (pregunta 3 de las entrevistas con autores)<sup>45</sup>. Aun en los casos mencionados de difusión decidida, el Banco pone poco empeño en identificar a los auditorios potenciales para sus estudios, elaborarlos en distintos formatos según el tipo de destinatarios, y formular estrategias de difusión definidas para cada auditorio.
- 5.5 Por otra parte, al parecer los métodos de difusión directa, en forma personal, están sesgados hacia el trabajo analítico producido por los departamentos centrales (RES, INT y SDS), y no hacia los estudios analíticos relacionados con proyectos en las regiones. Por ejemplo, la mitad de las respuestas de los jefes de equipo indicaron

---

<sup>43</sup> Véase el Anexo D: Encuesta entre jefes de equipo.

<sup>44</sup> Véase el Anexo K: Entrevistas con otras partes interesadas.

<sup>45</sup> Véase el Anexo J: Entrevistas con autores.

- que no se hacía ningún esfuerzo para divulgar los estudios encargados para la preparación de proyectos (pregunta 20 de la encuesta entre jefes de equipo).
- 5.6 Si los métodos de difusión decidida son ad hoc y se aplican únicamente a unos cuantos estudios del Banco, entonces el medio principal para localizar los estudios —y los conocimientos utilizados por otros— son las búsquedas de documentos por usuarios potenciales. En la sección siguiente se abordan los mecanismos de almacenamiento, búsqueda y recuperación de documentos en el BID.
- 5.7 **El Banco tiene sistemas de información que almacenan sus estudios en varios lugares. Estos sistemas no están integrados y no todos los estudios se almacenan.** Los estudios del Banco se guardan principalmente en cuatro lugares: (i) en los archivos de los departamentos (técnicamente denominados “estaciones regionales de archivos”), como documentos impresos; (ii) en las páginas virtuales de los departamentos, como documentos electrónicos; (iii) en IDBDOCS, también como documentos electrónicos, y (iv) en la página virtual de EXR, como publicaciones.
- 5.8 **Archivos.** Todos los departamentos tienen sistemas de almacenamiento de archivos impresos que incluyen algunos estudios. Estas estaciones de archivos existen tanto en la Sede como en las Representaciones. Según reveló la encuesta entre jefes de equipo, algunos estudios relacionados con la preparación de proyectos se almacenan exclusivamente en archivos privados de miembros del personal, es decir, fuera de los sistemas de almacenamiento formales (pregunta 18 de la encuesta entre jefes de equipo)<sup>46</sup>. En el caso de los archivos formales de copias impresas de los estudios relacionados con la preparación de proyectos, se ha seguido la práctica de trasladarlos al Centro de Archivos e Información poco después del último desembolso y destruirlos tres años más tarde<sup>47</sup>. Aunque puede haber razones válidas para destruir los registros que dejan de ser útiles, esta práctica hace pensar que es improbable que los archivos en papel contengan copias de estudios anteriores que pudieran seguir siendo de utilidad. En lo que se refiere a los estudios recientes, los archivos por lo general no se indican por autor ni por título, ni en la Sede ni en las Representaciones<sup>48</sup>.
- 5.9 **Páginas web.** Todos los departamentos y algunas Representaciones mantienen páginas virtuales propias, que a menudo contienen enlaces a versiones electrónicas de estudios que han producido. Los departamentos que producen más estudios (RES, SDS) los almacenan principalmente en estas páginas<sup>49</sup>.

---

<sup>46</sup> Véase el Anexo D: Encuesta entre jefes de equipo.

<sup>47</sup> Véase, por ejemplo: *Project Operations: Description of Fields Covered by the General Records Schedule*. <http://records/English/POREv0505eng.pdf>, página 1, PO-General.

<sup>48</sup> Véase el Anexo K: Entrevistas con otras partes interesadas.

<sup>49</sup> Véase el Anexo G: Análisis de páginas y registros virtuales.

- 5.10 **IDBDOCS.** Para centralizar más la información sobre sus estudios y ampliar el acceso al contenido de los mismos, el Banco recientemente creó el sistema “IDBDOCS” como depósito de archivos electrónicos, que permite almacenar archivos electrónicos de cualquier tipo, incluidos memos, mensajes electrónicos, presentaciones, y borradores y versiones finales de estudios, así como metadatos (datos sobre datos primarios), que incluyen palabras clave, sector, autor, proyectos relacionados y tipo de documento.
- 5.11 **Publicaciones.** La Asesoría de Relaciones Externas (EXR) anualmente publica, en forma impresa, algunos de los estudios producidos por el Banco y expone un subconjunto de éstos en su página virtual. Hace poco intentó usar IDBDOCS para identificar “publicaciones” potenciales en el universo de documentos almacenados. En 2004 realizó una encuesta entre los departamentos y encontró un universo de aproximadamente 5.000 documentos que podrían calificarse como “publicaciones”. Con recursos propios, introdujo alrededor de 1.000 de ellos en IDBDOCS y los puso a disposición del público a través de su página virtual. Después se agregaron unos 600 estudios nuevos, pero a mediados de 2006 aún no se ha incorporado la mayoría de las 4.000 publicaciones “desfasadas” que EXR identificó<sup>50</sup>.
- 5.12 Algo que complica todavía más la situación es que cada una de las 26 Representaciones del Banco tiene una versión propia de IDBDOCS, que no se comunica con el sistema de la Sede. SDS también tiene un sistema propio para almacenar estudios, y este sistema no está integrado con IDBDOCS. Los múltiples sistemas de almacenamiento del Banco no están coordinados entre sí, y no existe una fuente de información central sobre los estudios producidos por el Banco y su localización. Por ello es imposible que un sistema realice una operación tan simple como “enumerar todos los estudios producidos por el BID en los cinco últimos años e indicar dónde se encuentran”.
- 5.13 Teóricamente, IDBDOCS puede hacer esto ya que se define como: “*el sistema electrónico oficial de gestión de documentos y registros del Banco*”<sup>51</sup>, pero no existe ninguna política institucional relativa a la introducción de documentos en este sistema. Por añadidura, los campos de metadatos no son obligatorios, así que en los registros de muchos documentos no aparecen palabras clave, referencias del país, el sector ni otra información similar que podría facilitar las búsquedas.
- 5.14 Las modalidades de almacenamiento descritas dificultan en gran medida las búsquedas. Los costos de búsqueda son altos y la probabilidad de encontrar información específica es baja. En dos lugares de almacenamiento, los archivos en papel e IDBDOCS, únicamente el personal del Banco puede realizar búsquedas, mientras que las páginas virtuales de los departamentos y las publicaciones de EXR están abiertas al público general.

---

<sup>50</sup> Véase el Anexo K: Entrevistas con otras partes interesadas.

<sup>51</sup> <http://itc-web-01/idbdocsguidelines.aspx/opsAboutIdbdocs.aspx>.

- 5.15 Los **archivos formales (Centro de Archivos e Información) y las estaciones regionales de archivos** contienen copias impresas de documentos organizadas por número de proyecto. Casi todos los documentos almacenados son operativos (documentación de préstamos, contratos, memos, etc.) pero algunos, por su extensión, pueden considerarse “estudios” según nuestros criterios. Por lo menos en dos de los departamentos de operaciones no se mantiene un inventario electrónico del contenido de las estaciones de archivos respectivas o, si existe, está incompleto. Para localizar los estudios encargados para la preparación de proyectos, hubo que examinar manualmente esos archivos (además de comunicarse con el jefe del equipo de proyecto), pero este procedimiento fue demorado y difícil. Los sistemas de almacenamiento de archivos de los tres departamentos de operaciones no están integrados entre sí, por lo que la búsqueda de estudios en un sector implicaría visitar las tres estaciones. Para esta evaluación, se dio al personal de las estaciones regionales de archivos una muestra de autores y títulos de estudios, pero no pudieron localizarlos hasta que no se les indicó el número de proyecto. Aun así, tuvieron que hacer la búsqueda manualmente y sólo encontraron el 22% de los estudios<sup>52</sup>.
- 5.16 **IDBDOCS** adolece de serias limitaciones en lo que referente a las búsquedas. Dado que los autores pueden establecer sus propios niveles de seguridad, muchos de los documentos almacenados en el sistema no son accesibles para todo el personal del Banco. No se puede hacer una búsqueda por palabras clave si el autor no completa el campo correspondiente a estos metadatos, y el registro de muchos documentos carece de tal información. Además, IDBDOCS se diseñó como un sistema general para almacenar todo tipo de registros electrónicos, por lo cual incluye decenas de miles de memos, agendas, cartas, mensajes electrónicos, presentaciones, términos de referencia, currículums vitae de consultores y otros materiales similares. Las búsquedas en textos completos localizan todos los documentos que coinciden, incluidas las versiones duplicadas en inglés y en español de un mismo documento, junto con miles de documentos triviales y de escasa aplicabilidad, tales como memos y términos de referencia, en vez de estudios propiamente tales<sup>53</sup>.
- 5.17 En teoría, el sistema IDBDOCS permite restringir las búsquedas a un tipo de documento específico, pero en el Banco no existe una norma para designar tipos de documentos específicos. Puesto que los usuarios establecen sus propios tipos, el sistema tiene almacenados 83 de ellos. Una búsqueda con el tipo de documento “STUDY” no siempre localiza únicamente estudios, ya que muchos autores clasifican sus documentos como “REPORT”, “FULLDOC”, “DEFAULT” o “MAINDOC”, y otros utilizan estos mismos tipos para describir productos distintos.

---

<sup>52</sup> Véanse el Anexo F: Análisis de herramientas de búsqueda y el Anexo K: Entrevistas con otras partes interesadas.

<sup>53</sup> Véase el Anexo F: Análisis de herramientas de búsqueda.

- 5.18 Ante tales problemas, no fue sorprendente que, cuando se les preguntó si usaban IDBDOCS para buscar estudios, **todos** los autores dieran una respuesta negativa (pregunta 11 de la entrevista con autores). Como dijera uno de ellos, el sistema no tiene registrados todos los estudios, es difícil de usar, es lento y obstaculiza las búsquedas. Más del 90% de los encuestados afirmó que los sistemas de información del Banco no facilitan la localización de los estudios que produce<sup>54</sup>. Un jefe de equipo escribió: “En comparación con el acceso a los estudios de otros grupos, por ejemplo, el BM o el FMI, tratar de acceder a los estudios del BID es como buscar una aguja en un pajar”<sup>55</sup>.
- 5.19 **Más del 90% de los autores encuestados dijeron que la forma más eficaz de encontrar un estudio es llamar por teléfono a compañeros del Banco.** Un autor afirmó que no hay forma de saber qué estudios han producido otros departamentos, y que los sistemas del Banco son tan deficientes que ha desistido de usarlos. Por ello, cuando quiere localizar un estudio, prefiere llamar a compañeros de otros departamentos. Es la única manera (pregunta 7 de la entrevista con autores). Otro autor indicó que el método de búsqueda que le ha dado mejores resultados es recurrir a su red personal, y otro más dijo que los estudios se dan a conocer por recomendación verbal (pregunta 11 de la entrevista con autores)<sup>56</sup>.
- 5.20 Si la mejor manera de localizar estudios en el Banco es por medio de las redes personales, **esto puede tener consecuencias graves.** Primero, cuando un empleado se va de la institución, se lleva consigo sus conocimientos tácitos. Segundo, las redes personales normalmente dependen de factores ad hoc y no se forman por razones estratégicas para la institución. Tercero, esto dificulta que los nuevos empleados y las partes interesadas externas encuentren estudios del Banco porque no tienen acceso a las redes informales de los empleados.
- 5.21 **Los clientes externos sólo pueden informarse bien sobre las actividades del Banco que producen conocimientos en las páginas virtuales institucionales o de los departamentos.** Los motores de búsqueda globales como Google y Yahoo encuentran únicamente los documentos registrados en servidores virtuales, que no es el caso de la mayoría de los documentos del BID. Por ejemplo, de los 765.151 documentos almacenados en IDBDOCS a julio de 2006, sólo el 1,8% están registrados en páginas virtuales y, por lo tanto, disponibles en Internet.
- 5.22 **Puesto que los usuarios externos no pueden hacer búsquedas directas en IDBDOCS, el Banco puso a su disposición un motor de búsqueda separado en la página principal de su sitio virtual.** Este motor busca entre todos los documentos registrados en las páginas virtuales de los departamentos y en IDBDOCS, si es que los autores aprobaron el acceso por Internet. A julio de 2006, se podía acceder por este medio a más de 14.000 documentos en IDBDOCS.

---

<sup>54</sup> Véase el Anexo J: Entrevistas con autores.

<sup>55</sup> Véase el Anexo D: Encuesta entre jefes de equipo.

<sup>56</sup> Véase el Anexo J: Entrevistas con autores.

- 5.23 Tanto el motor de búsqueda en sí como los datos que puede buscar tienen varias limitaciones. Por ejemplo, ya no están disponibles en las páginas virtuales los datos de muchos estudios de hace tiempo. La mayoría de los 4.000 estudios “desfasados” que identificó EXR en 2004 aún no se han registrado en IDBDOCS y sólo unos cuantos están disponibles en las páginas virtuales de los departamentos. Muchos de los estudios encargados para la preparación de proyectos se pueden encontrar en IDBDOCS, pero están reservados para uso interno y por ende no se puede acceder a ellos en Internet. Por ejemplo, a julio de 2006, de los 472 informes de consultores sobre trabajos relacionados con proyectos que aparecían en IDBDOCS, únicamente cinco estaban disponibles en Internet.
- 5.24 **El mismo motor de búsqueda restringe el acceso.** El sistema que el Banco compró para esta tarea no tiene la capacidad de búsqueda por palabras clave, así que busca en los textos completos de los documentos del Banco en Internet. Por lo tanto, cada búsqueda arroja resultados muy numerosos y, en general, un perfil de “pertinencia” muy deficiente de los documentos encontrados. El motor de búsqueda tampoco permite localizar documentos por tipos específicos (por ejemplo, estudio, encuesta o informe). Los resultados no proporcionan gran información acerca del documento, de manera que si el usuario quiere saber datos tales como su extensión, su autor, el sector al que pertenece o en qué año se elaboró, tiene que descargarlo. El hecho de que el 79% de los visitantes de [iadb.org](http://iadb.org) hayan accedido desde fuera de los Estados Unidos, donde el servicio de Internet es más lento, limitó la utilidad de los resultados obtenidos con el motor de búsqueda<sup>57</sup>.
- 5.25 **Ante estos problemas, muchos empleados consideran ineficaz el motor de búsqueda global disponible en [iadb.org](http://iadb.org) y relativamente pocos lo utilizan.** Un jefe de equipo escribió: “La búsqueda por palabras clave en la red del BID es ineficaz” (pregunta 30 de la encuesta entre jefes de equipo)<sup>58</sup>, y un autor dijo que la tecnología de búsqueda del Banco es deficiente (pregunta 7 de la entrevista con autores)<sup>59</sup>. Con frecuencia se expresó la opinión que, para localizar estudios, Google es más eficaz que el motor de búsqueda del Banco<sup>60</sup>. El BID también tiene un motor de búsqueda para sus publicaciones ([www.iadb.org/publications](http://www.iadb.org/publications)), que en 2005 únicamente recibió 228.977 visitas. Esto indica que no se utiliza mucho en comparación con los motores de búsqueda externos y, quizá, con el motor de búsqueda global del Banco<sup>61</sup>.
- 5.26 **En conjunto, en lo que atañe a la localización de material, los múltiples lugares de almacenamiento y los motores de búsqueda del Banco tienen un costo muy alto y un índice de aciertos bajo.** Aun introduciendo información muy precisa

---

<sup>57</sup> Véase el Anexo F: Análisis de herramientas de búsqueda.

<sup>58</sup> Véase el Anexo D: Encuesta entre jefes de equipo.

<sup>59</sup> Véase el Anexo J: Entrevistas con autores.

<sup>60</sup> Véase el Anexo K: Entrevistas con otras partes interesadas.

<sup>61</sup> Véase el Anexo G: Análisis de páginas y registros virtuales.

sobre los estudios, no es posible encontrar muchos de ellos. A una muestra de jefes de equipo se le pidió que indicara qué estudios había encargado o usado para preparar sus proyectos, e identificó 32 estudios del BID como importantes para la preparación de proyectos. En esta evaluación se intentó dar seguimiento a los estudios mediante mensajes electrónicos a los jefes de equipo o, en su defecto, colaborando con el personal de las estaciones regionales de archivos (los mismos jefes de equipo sugirieron emplear estos métodos). Aun con la ayuda de las personas que encargaron e identificaron los estudios, sólo se pudo localizar el 56% de ellos (**Cuadro 5.1**). Los jefes de equipo no almacenaron en IDBDOCS ni en el sitio virtual del Banco la mayoría de los estudios que habían encargado. Los proyectos de la muestra se aprobaron antes de 2004 (año en que se implementó IDBDOCS), y desde entonces no se ha hecho ningún esfuerzo para introducir en el sistema los estudios pasados.

**Cuadro 5.1: Localización de estudios para la preparación de proyectos<sup>62</sup>**

Estudios del BID identificados	Localizados	% de no localizados	Localizados con mensajes electrónicos al jefe de equipo	Localizados en las estaciones de archivos
32	14	56%	9	5

- 5.27 Desde fines de 2005, algunos jefes de equipo almacenaron en OPUS los estudios utilizados para la preparación de proyectos<sup>63</sup>. Esto se evaluó con una muestra aleatoria de 25 proyectos aprobados en el segundo semestre de 2005. En el 56% de los casos no se encontraron enlaces funcionales entre OPUS y los estudios para la preparación de proyectos. Es posible que en estos proyectos no se haya encargado ningún estudio, pero es improbable, porque al menos la mitad de los documentos de préstamo mencionaban en su bibliografía o sus notas a pie de página productos parecidos a estudios del BID (aunque no se puede afirmar esto con certeza a causa de lo limitado de la información que contienen las notas y bibliografías).
- 5.28 Los usuarios externos normalmente desconocen la naturaleza del estudio que están buscando, y quieren navegar en el sitio virtual del Banco para ver si encuentran material que les pueda ser de utilidad. Dada la debilidad de los sistemas de información del Banco, con este método de búsqueda se tienen muchas menos probabilidades de obtener buenos resultados. De los varios cientos de solicitudes de información que el Administrador del Sitio Virtual y el Centro de Información Pública del Banco reciben cada mes en sus cuentas genéricas de correo electrónico, relativamente pocas se refieren a estudios. Una minoría de ellas se relaciona con estudios realizados por el Banco en cierto país o sector, y unas cuantas con estudios

<sup>62</sup> Véase el Anexo D: Encuesta entre jefes de equipo.

<sup>63</sup> Véase el Anexo K: Entrevistas con otras partes interesadas.

- específicos. Es mucho más probable que las solicitudes que reciben los bibliotecarios se refieran a información sobre temas generales que a estudios específicos<sup>64</sup>.
- 5.29 Por otra parte, los registros virtuales indican que las principales frases de búsqueda que se usaron para configurar las a páginas virtuales del Banco se referían a temas generales, por ejemplo, pobreza, desarrollo sostenible, sociedad civil, etc. Esto indica que los visitantes más comunes de [iadb.org](http://iadb.org) no saben qué estudio están buscando, así que buscan información del Banco sobre temas generales. Sin embargo, son muy raras las páginas virtuales del BID que permiten al visitante navegar en los estudios por tema (o año, autor, etc.)<sup>65</sup>; y como los estudios se almacenan en tantos lugares, es imposible navegar en todos ellos a la vez. En suma, la navegación es menos eficaz que la búsqueda de estudios específicos.
- 5.30 **Por último, no está claro que el Banco aplique cabalmente su Política de Disponibilidad de Información en lo que a estudios se refiere.** Puesto que los sistemas de información del Banco no dan un seguimiento sistemático a los estudios planificados y producidos, es difícil asegurar la observancia de la Política de Disponibilidad de Información del Banco, que se basa en este principio básico, entre otros: “Si no existen razones imperiosas para guardar la confidencialidad, deberá ponerse a disposición del público la información atinente al Banco y a sus actividades”<sup>66</sup>. Si bien existen razones imperiosas para guardar la confidencialidad de muchos tipos de documentos operativos (memos, mensajes electrónicos, contratos, etc.) almacenados en IDBDOCS y en los archivos, la lógica para restringir el acceso a los estudios no es tan clara. Así, según dicha política, a falta de razones imperiosas para guardar la confidencialidad de un estudio, éste debe ponerse a disposición del público y el medio menos costoso y más eficaz para hacerlo es Internet. En 2005 el Banco produjo más de 600 estudios, de los cuales puso a disposición 178 en [iadb.org/publications](http://iadb.org/publications) y 228 en [iadb.org/sds](http://iadb.org/sds). Esto significa que alrededor del 32% de los estudios producidos en 2005 aún no son accesibles por Internet, pese a que en la presente evaluación no se encontraron razones imperiosas para guardar su confidencialidad.
- 5.31 La restricción del acceso a estudios terminados, tanto en la Sede como en las Representaciones, indica claramente que el Banco no cumple sus intenciones expresadas en la política de disponibilidad de mejorar la transparencia, someter los estudios a un mayor escrutinio de clientes y académicos, y reforzar al máximo su aporte a la generación de conocimientos entre los clientes.

---

<sup>64</sup> Véase el Anexo K: Entrevistas con otras partes interesadas

<sup>65</sup> Véase el Anexo G: Análisis de páginas y registros virtuales.

<sup>66</sup> *Política de Disponibilidad de Información*. Noviembre de 2003. página 1:  
<http://www.iadb.org/exr/pic/info/infofinaleng.pdf>.



## VI. UTILIZACIÓN DE LOS ESTUDIOS

- 6.1 **Un estudio producido, almacenado y difundido es ineficaz si no se ha utilizado.** Medir la utilización es sumamente difícil, sobre todo porque los diferentes tipos de estudios se pueden usar de distintas formas. Este problema se ha exacerbado porque el Banco no ha explicitado los objetivos que persigue en cada uno de los diversos tipos de estudios. Una primera medida de utilización es la **adquisición** (qué cantidad y tipo de material del BID buscan los usuarios). Una segunda medida son las **citas** (qué cantidad y tipo de información citan otros para apoyar sus argumentos). Una tercera medida es **una encuesta** entre usuarios pertinentes acerca de la utilización que hacen de los estudios del Banco.
- 6.2 **La adquisición se puede medir por las descargas de la red virtual.** El Banco mantiene registros sobre los 1.000 archivos descargados con mayor frecuencia. Para los fines de esta evaluación, OVE examinó las 150 descargas principales en 2002 y 2005. El **Cuadro 6.1** muestra que alrededor de un tercio de los documentos descargados con mayor frecuencia no son estudios, y que 61 documentos tenían enlaces en 2002 que ya no funcionaban en 2005. Si cualquiera de esos enlaces rotos conducía a un estudio, los usuarios que lo hayan seguido no encontraron el documento.

**Cuadro 6.1: Principales descargas de www.iadb.org en 2002<sup>67</sup>**

	SEP	Documentos de estrategia	Otros estudios	No estudios	Enlaces rotos
Total de descargas	45.418	160.437	69.900	730.700	822.975
Documentos	6	13	13	49	61
Media	7.570	12.341	5.377	14.912	13.491

- 6.3 **Datos similares de 2005 indican que las descargas aumentaron y la utilización está variando de documentos de estrategia y diagnóstico a estudios.** La comparación de los datos de descarga de archivos de 2005 y 2002 demuestra que hubo cambios importantes respecto a los tipos de archivos utilizados (**Cuadro 6.2**). Las descargas aumentaron marcadamente, y la proporción de estudios en la mezcla de principales descargas creció de una manera significativa<sup>68</sup>. Los datos de Internet indican que los estudios se están utilizando cada vez más.

<sup>67</sup> WebTrends: Default Reports, Q1 – Q4, 2002.

<sup>68</sup> Véase Anexo G: Análisis de páginas y registros virtuales.

**Cuadro 6.2: Principales descargas de www.iadb.org en 2005<sup>69</sup>**

2005	SEP	Documentos de estrategia	Otros estudios	No estudios	Enlaces rotos
Total de descargas	34.560	79.185	684.689	1.251.774	66.912
Documentos	2	6	32	53	5
Media	17.280	13.198	21.397	23.618	13.382

- 6.4 **El uso de libros editados por el BID es mixto.** Los libros editados por el BID se venden a bibliotecas y al público. Conforme a los datos de las 34 publicaciones propias más vendidas de 1998 a 2006, la publicación media del BID se vendió 691 veces (sin embargo, es posible que el mismo Banco haya efectuado algunas compras). Las citas de estos libros se pueden medir por las solicitudes de permisos para reproducir partes de publicaciones del BID presentadas por departamentos académicos. De las 78 solicitudes a las que se dio seguimiento, el 74% provino de universidades de los Estados Unidos y Canadá, y sólo el 14% de universidades de América Latina y el Caribe, lo cual quizá indique que las publicaciones propias del BID tienen poca penetración en esta región<sup>70</sup>.
- 6.5 **Las citas se pueden medir directamente a partir de los artículos publicados en revistas.** Los datos de Thomson ISI sobre las citas hechas de 1990 a 2004 (en 367 de las principales revistas sobre ciencias sociales) demuestran que hay una diferencia estadísticamente significativa (del 5% o más) entre el número de citas por estudio del BID y el de citas de estudios del BM, el BERD y el FMI (**Cuadro 6.3**)<sup>71</sup>. De hecho, el estudio promedio publicado por esas instituciones ha sido citado por lo menos dos veces más que el estudio medio del BID.
- 6.6 **Los estudios publicados por el BID no se utilizan en las revistas tanto como los de algunas de sus instituciones comparables.** Un estudio del BID que se publica (y por lo tanto se somete a un control de calidad más estricto que la mayoría del resto de sus estudios), tiene una probabilidad de 55,5% de no ser citado nunca. En promedio, los estudios del BID se citan en cada revista por año la mitad de las veces previstas. Los estudios del Banco Mundial y del BERD se encuentran en una situación relativamente mejor en este sentido. Por último, los estudios del BID son objeto de relativamente menos citas de segunda generación, lo cual indica que las personas que citan al BID tienen un auditorio más reducido que las que citan al BERD, al FMI y al BM.

<sup>69</sup> WebTrends 2005.

<sup>70</sup> Anexo K: Entrevistas con otras partes interesadas.

<sup>71</sup> Thomson ISI. *Institutional Citation Report*. <http://www.isinet.com/rsg/icr/>, 21 de julio de 2005.

**Cuadro 6.3: Análisis de citas<sup>72</sup>**

	<b>BA sD</b>	<b>BA fD</b>	<b>BERD</b>	<b>BID</b>	<b>FMI</b>	<b>BM</b>
Estudios publicados, 1990-2004	122	1	71	173	1.340	3.658
Total de citas	228	0	391	343	5.458	16.485
Citas por estudio	1,87	0,00	5,51**	1,98	4,07*	4,51**
Número medio de citas por estudio, por autor	0,84	0	2,85**	1,05	2,62*	2,56*
Probabilidad de que no se cite un estudio (%)	63,11	100	49,3	55,49	48,06	50,3
Resultados superiores/inferiores: media (citas reales / citas previstas)	0,66	.	1,17**	0,54	0,71	0,89*
Media de citas de segunda generación (que también citan el original)	7,04	0	18,64	8,09	19,51	24,93

\* La diferencia entre esta institución y el BID es significativa al 5%.

\*\* La diferencia entre esta institución y el BID es significativa al 1%.

6.7 **Los estudios más citados del BID son los atinentes a temas económicos y ambientales, y las citas relativas al BID se estabilizaron de 1995 a 2000.** Las citas de estudios publicados por el BID se dispararon a partir de 1995, posteriormente se estabilizaron en un nivel un poco bajo y a partir del año 2000 decrecieron en forma sustancial<sup>73</sup>. La serie cronológica del número medio de citas por publicación siguió una tendencia similar<sup>74</sup>. En cuanto a esferas de estudio, las publicaciones del BID sobre economía son, por mucho, las más citadas. Les siguen sus publicaciones sobre medio ambiente y, en menor medida, las que tratan temas de salud pública. EL BID ha sido poco citado en campos tales como la educación, la agricultura y la política social<sup>75</sup>.

6.8 Otra herramienta de búsqueda, *Google Académico*, permite buscar citas por autores. RES informó que le ha dado buenos resultados y con ella ha encontrado citas relativas al trabajo de miembros de equipos del BID. Sin embargo, esta herramienta requiere que se identifiquen los nombres de los autores, lo cual a menudo no se puede hacer en el caso de los estudios del BID. Con frecuencia, las listas de PNF del Banco elaborados y programados para elaborarse en el campo correspondiente al autor omiten su nombre, lo tienen escrito incorrectamente o sólo indican el nombre del jefe de la unidad y también omiten los títulos de los estudios terminados o contienen títulos incorrectos. Por último, aunque se disponga de los nombres y títulos de los estudios, Google Académico permite buscar sólo uno a la vez y no es una herramienta adecuada para medir la intensidad de las citas controladas en

<sup>72</sup> Véase el Anexo J: Entrevistas con autores.

<sup>73</sup> Véase el Anexo J: Entrevistas con autores, Cuadro J3.

<sup>74</sup> Véase el Anexo J: Entrevistas con autores, Cuadro J4.

<sup>75</sup> Véase el Anexo J: Entrevistas con autores, Cuadro J6.

términos generales por las unidades u organizaciones donde se origina la publicación.

- 6.9 **Se realizó una encuesta entre una muestra de jefes de equipo respecto de la utilización que ellos hacen de los estudios.** Se les pidió que identificaran las fuentes de información más importantes que usaron para preparar los proyectos (**Cuadro 6.4**). El 31,5% de estas fuentes cayó en las siguientes tres categorías: (i) estudios encargados por los jefes de equipo, (ii) estudios externos (por ejemplo, elaborados por el Banco Mundial o universidades), y (iii) conversaciones con miembros de la red personal del jefe de equipo.
- 6.10 **Los datos indican que los jefes de equipo usan tanto los estudios que encargan directamente para el proyecto como estudios elaborados por otras instituciones.** Después, los jefes de equipo clasificaron las fuentes principales de acuerdo con su importancia para el diseño del proyecto. El **Cuadro 6.4** muestra que consideran los estudios que encargan como la fuente de información más útil, seguidos de otros estudios externos y de consultas profesionales con otras personas.

**Cuadro 6.4: Fuentes de información usadas en la preparación de proyectos<sup>76</sup>**

	Total de fuentes de información usadas en la preparación de proyectos	Estudios encargados	Otros estudios del BID	Estudios externos	Conferencias	Consultas profesionales
No. de fuentes de información usadas en la preparación de proyectos	92	29	1	29	4	29
% del total de fuentes	100,0%	31,5%	1,1%	31,5%	4,3%	31,5%
No. de clasificadas entre las 5 principales	56	22	1	17	4	12
% de las clasificadas entre las 5 principales	100,0%	39,3%	1,8%	30,4%	7,1%	21,4%

- 6.11 **Sin embargo, rara vez se usaron estudios realizados en otras partes del Banco como antecedentes para la preparación de proyectos.** Los jefes de equipos de proyecto encuestados opinaron que **sólo un estudio** producido en otra parte del Banco les había servido para la preparación de proyectos. Obviamente, estas cifras son estimaciones aproximadas debido al pequeño tamaño de la muestra que se utilizó para la encuesta y a la inadecuación de los sistemas del Banco (que no da un seguimiento sistemático a los estudios que se usan como apoyo para el diseño de proyectos); sin embargo, sugieren que es posible que la utilidad de muchos estudios del Banco para su trabajo básico deje que desear.
- 6.12 **Este escaso uso de los estudios del Banco se debe en parte a la ausencia de una mentalidad de incluir citas.** Es posible que se usen otros estudios del Banco, pero tal vez esto pasa inadvertido para los jefes de equipo, porque en la institución

<sup>76</sup> Véase el Anexo D: Encuesta entre jefes de equipo.

normalmente se hacen citas mínimas, lo cual las partes interesadas atribuyen a que la Administración ha desalentado activamente el uso de citas en los documentos de proyectos<sup>77</sup>. En cuanto a los proyectos de los jefes de equipo encuestados para esta evaluación, en ninguno de los documentos de préstamo aparecen notas a pie de página con referencias, incluidos los números de páginas, y el 73% no tiene ni una sola de estas notas. Además, en el 26% de los proyectos no se menciona una bibliografía. Ni siquiera en los estudios encargados directamente para la preparación de proyectos se citan otros trabajos del BID. De una muestra aleatoria de 10 estudios encargados por jefes de equipos de proyecto, sólo dos incluyen otros estudios del BID en su bibliografía. Una parte interesada declaró que “bien podría ser que el problema radique en que no se hace un uso adecuado de los estudios en las operaciones en general . . . para todas las deficiencias en cuanto a la oferta, el problema puede radicar en la demanda.” Otro jefe de grupo de tareas señaló que “el hecho de depender de los estudios puede retrasar la preparación del proyecto.” El limitado uso de estudios en la preparación de proyectos puede, por ende, deberse a la “cultura de aprobación de préstamos” existente en el Banco<sup>78</sup>.

- 6.13 **En resumen, aparentemente los estudios del Banco se utilizan muy poco.** El uso de las publicaciones propias del BID es mixto; los artículos de revistas fueron objeto de menos citas que las previstas, y los jefes de equipo rara vez informan, al preparar los proyectos, haber usado estudios elaborados en otras oficinas del Banco. Si bien es cierto que para que un estudio sea pertinente no tiene que relacionarse directamente con un préstamo del Banco, también lo es que debe ser útil para éste y sus clientes. Por otro lado, si bien es probable que los estudios que no se utilizan no sean pertinentes, posiblemente una parte del problema se deba a la calidad de los proyectos en sí. No obstante, para asegurar la utilización, los temas de los estudios deben seleccionarse estratégicamente y hay que difundir de una manera adecuada los estudios terminados.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. Producción

#### Conclusiones:

- 7.1 **Los estudios tienen una función esencial en el Nuevo Marco de Financiamiento:** Ante la reducción de los flujos financieros netos a los países prestatarios, el Nuevo Marco de Financiamiento requiere que se refuerce el trabajo analítico en apoyo de las estrategias, programas y proyectos del Banco. Los estudios son un elemento fundamental de la gestión por resultados y la toma de decisiones basadas en pruebas.

---

<sup>77</sup> Véase el Anexo K: Entrevistas con otras partes interesadas.

<sup>78</sup> Véase el Anexo K: Entrevistas con otras partes interesadas.

- 7.2 **El número y el costo de los estudios terminados sólo se pueden calcular de una manera imprecisa:** Según estimaciones aproximadas, el Banco produce más de 600 estudios al año. Debido a las ambigüedades e incongruencias de los datos, es imposible determinar con precisión, a partir de los informes del Banco disponibles, realmente cuántos estudios de qué tipo se producen en un determinado año. Además, se desconocen los gastos involucrados en la ejecución de los estudios.
- 7.3 **La programación es deficiente:** El Banco no prioriza los estudios potenciales de una manera estratégica y muchos estudios no se programan. En general la oferta es ad hoc. Además, se pone poco empeño en validar el cumplimiento de las decisiones de programación a fin de asegurar que las actividades previstas realmente produzcan estudios.
- 7.4 **La calidad es un problema:** Una evaluación independiente de los estudios del BID indicó que muchos de ellos son de baja calidad. En una proporción sustancial de los estudios (el 20%) no se utilizan datos primarios ni secundarios. En más de la mitad de los estudios no se aplicó una metodología basada en pruebas y apta para repetición, y en las tres cuartas partes no se mencionan implicaciones de política, o las que se consideran no guardan una relación lógica con el resto del estudio. En relación con el pequeño subconjunto de estudios del BID publicados, el FMI y el BM producen el doble de publicaciones por empleado, a pesar de que la publicación media del BID aparece en revistas de menor calidad.
- 7.5 **El proceso de control de calidad es esporádico:** Los documentos internos y las entrevistas con partes interesadas indican que la calidad de los estudios producidos por el Banco no se controla sistemáticamente. Sólo se publica una fracción de los estudios del BID, y su calidad ha sido controlada por los medios académicos en que aparecen.
- 7.6 **Los sistemas son ineficaces:** El Banco no da un seguimiento sistemático a los estudios que figuran su inventario ni a los costos de éstos. A los estudios se les da un tratamiento distinto según la manera en que se cubren sus gastos en el presupuesto.
- 7.7 **Los incentivos de producción son insuficientes y ad hoc:** En la evaluación se detectaron varias deficiencias en el sistema de producción de estudios del Banco, lo cual indica que los incentivos no se ofrecen de un modo estratégico. Las opiniones de partes interesadas del Banco corroboran la aseveración anterior: Los gerentes de los departamentos de operaciones vinculan los incentivos con el número y el monto de los préstamos aprobados, no con los estudios producidos. En el proceso de PNF se da seguimiento únicamente según el número. Los esfuerzos de los autores normalmente obedecen a un interés personal, pero esto se ve contrarrestado por el temor a que los estigmaticen calificándolos de “demasiado académicos”.

**Recomendaciones:****7.8 Mejorar la programación**

- a. **En cada programa de país, departamento y región, el Banco debería establecer objetivos estratégicos claros para orientar la planificación de los estudios y facilitar la colaboración entre los departamentos y los responsables de los estudios.** Habría que definir de una manera clara y uniforme la función de control de calidad, desde la etapa de perfil hasta la de conclusión y posible publicación y difusión. Al considerar el perfil de cada estudio propuesto, deberían determinarse claramente los destinatarios potenciales y el papel que cumplan las instituciones locales y los clientes en su implementación. También, en todas las etapas, deberían especificarse con claridad los efectos esperados del estudio y los medios de verificación y seguimiento propuestos.
- b. **Se necesita prestar más atención, en el contexto del diálogo con el país, al proceso de selección de los estudios, a fin de estimular la producción de estudios que generen demanda entre los posibles usuarios, tales como los responsables de operaciones y estrategias del Banco, y especialmente las autoridades nacionales.**

**7.9 Mejorar los sistemas de información para la elaboración de presupuestos y el seguimiento**

- a. **Deberían normalizarse los códigos del sistema de registro de tiempo en todo el Banco, y jerarquizarse para facilitar su agregación, desagregación y análisis.** También, debería darse seguimiento a los presupuestos ejecutados en relación con cada estudio (incluidos el presupuesto discrecional y los costos de personal). (Por ejemplo, los estudios creados para preparar un préstamo tendrían que relacionarse jerárquicamente con éste).
- b. **El Banco debería dar un seguimiento sistemático a los perfiles de todos los estudios de su inventario** (incluidos los encomendados para la preparación de proyectos), desde la propuesta hasta la terminación. En los perfiles de los estudios deberían incluirse los nombres de los gerentes que los aprobaron oficialmente, así como el nombre y la institución de cada revisor homólogo.

**7.10 Formalizar el proceso de control de calidad para todos los estudios**

- a. **Requerir la participación al menos de un revisor homólogo externo al departamento productor.** Los estudios más importantes deberían someterse a dos revisores homólogos contratados fuera del Banco. Habría que almacenar sistemáticamente los comentarios escritos de los revisores homólogos.
- b. **El proceso de control de calidad debe formalizarse a fin de asegurar que las conclusiones de los estudios estén basadas en pruebas citadas con claridad y en métodos que sean repetibles.**

- 7.11 **Mejorar los incentivos para la producción de estudios de calidad.** Ofrecer a los jefes de equipo y los autores incentivos relacionados con el encargo y la preparación de estudios de calidad. Habría que revisar la política de personal del Banco, a efecto de asegurar que los expertos que colaboren en la preparación de estudios analíticos tengan posibilidades adecuadas de desarrollo profesional.

## **B. Almacenamiento y Difusión**

### **Conclusiones:**

- 7.12 **El Banco no almacena sistemáticamente los estudios que produce:** Los procedimientos institucionales de almacenamiento son ad hoc y se aplican de una forma limitada.
- 7.13 **Los sistemas de información son ineficaces y difíciles de usar, y no están integrados entre sí:** El Banco carece de un depósito único para los estudios, muchos departamentos no almacenan sus estudios en IDBDOCS, y SDS tiene su propio sistema de depósito. Por consiguiente, no hay un lugar central donde buscar simultáneamente todos los lugares de almacenamiento de estudios del BID. En el **Anexo L: Recomendaciones sobre IDBDOCS**, se analiza este tema con más detalle y se presentan recomendaciones al respecto.
- 7.14 **La mayoría de los estudios del Banco no se difunden en forma decidida:** La estrategia de difusión no forma parte de los documentos conceptuales, a menudo es ad hoc y en general no se prioriza durante la planificación y ejecución de los estudios del Banco.
- 7.15 **Altos índices de pérdidas:** Una fracción sustancial de los estudios producidos por el Banco no se puede encontrar de ninguna manera (ni buscando en los archivos, en la biblioteca, en IDBDOCS o en las páginas virtuales del Banco, ni preguntando a los autores). Además, como la búsqueda de los estudios que sí se pueden localizar tiene un alto costo, para encontrarlos los empleados se ven forzados a recurrir a sus redes personales informales. Este método de búsqueda es difícil, pero lo es aún más navegar entre categorías tales como las de país o sectoriales.
- 7.16 **Incumplimiento de la política de disponibilidad de información:** De los estudios producidos por el Banco en 2005, alrededor de una tercera parte no aparece en las páginas virtuales de la institución, y no está claro si existen razones imperiosas para guardar su confidencialidad.

### **Recomendaciones:**

- 7.17 **Asegurar que se almacene el acervo completo de estudios del Banco:**
- El Banco debe asegurar que se almacenen todos los estudios que produce en sus sistemas de información** (todos los conjuntos de estudios, tanto para los usuarios de la Sede como para los de las Representaciones).



- b. **Las fuentes de información y conocimientos del Banco deben atenerse a reglas uniformes (posiblemente internacionales) sobre los metadatos. Asimismo, hay que asegurar que se introduzcan suficientes metadatos sobre cada estudio, que el proceso sea accesible para los usuarios y que represente bajos costos de transacción. Por ejemplo,** una interfaz con las páginas virtuales que sea accesible para el usuario permitiría que los estudios se incorporaran en IDBDOCS con los metadatos adecuados, sin necesidad de que el usuario conociera este sistema).
  - c. **El Banco debería transferir al sistema todo el acervo de estudios del pasado que tenga en formato electrónico** (en la semana de limpieza de primavera). El Banco debería explorar la posibilidad de digitalizar su acervo de estudios impresos. No debería enviarse ningún estudio con el fin de que sea destruido. El Banco debería igualmente integrar los sistemas usados para almacenar los estudios de todos los Departamentos y de cada Representación.
  - d. **En cumplimiento de su política de disponibilidad de información, el Banco debe asegurar que todos sus estudios sean accesibles en Internet, a menos que existan razones imperiosas para guardar su confidencialidad.** Esta política debe aplicarse en la mayor medida posible a efecto de exponer los recursos de información del Banco a los rigores del uso público, incluso en las organizaciones con las que se le compara y en el mundo académico.
  - e. **El Banco necesita crear archivos institucionales para almacenar sus documentos de valor duradero (en todos los formatos).** Esto implica no sólo digitalizar los archivos existentes en papel, sino también crear las ayudas de búsqueda necesarias para apoyar la investigación y suministrar los recursos humanos y otros para seleccionar, arreglar y preservar los estudios del Banco y ponerlos a disposición de investigadores de hoy y de mañana.
- 7.18 **Integrar y coordinar los sistemas de almacenamiento:**
- a. **Habría que integrar los sistemas de información** de tal manera que las búsquedas se concentren en un solo sistema accesible tanto para los usuarios internos como para los externos. Las búsquedas deberían realizarse dentro de los registros de IDBDOCS, pero utilizando el motor de búsqueda global (con un modo de búsqueda avanzada acorde con los metadatos).
  - b. **Los sistemas de información deberían integrarse de tal suerte que los perfiles de los estudios del inventario y sus costos se enlazaran con los estudios terminados en sí.**
  - c. **El Banco debería uniformar sus páginas virtuales,** velar por el mantenimiento de los enlaces a los estudios a fin de que no se rompan con el tiempo, facilitar las búsquedas en las páginas mediante palabras clave y metadatos, y posibilitar la navegación en los estudios con base en los metadatos. Además, las páginas deberían diseñarse de una forma que permitiera localizar los estudios del BID con motores de búsqueda externos.

- 7.19 **En el perfil de cada estudio, tener en cuenta su difusión:** El sistema de información en que se almacenen los perfiles de los estudios debe incluir en éstos los auditorios previstos y los planes y presupuestos de difusión.
- 7.20 **Ofrecer a los jefes de equipo, los autores y los archivistas incentivos** relacionados con el almacenamiento y la difusión de los estudios.

### C. Utilización

#### Conclusiones:

- 7.21 **Las limitaciones relativas a la utilización se deben en parte a los resultados anteriormente mencionados: Reducida calidad, escasa pertinencia, almacenamiento restringido de los estudios y altos costos de búsqueda.** Además, no está claro que se requieran muchos de los estudios producidos por el Banco.
- 7.22 **El Banco no cita rutinariamente sus fuentes de datos empíricos:** Sus documentos sobre proyectos (y algunos de sus estudios) no incluyen notas al pie que mencionen las páginas de las referencias. Con esto, el Banco no puede asegurar que sus decisiones se basen totalmente en datos empíricos.
- 7.23 **La utilización en el sitio virtual no es clara:** La descarga de estudios ha ido en aumento, pero sólo está disponible un subconjunto de estudios. Además, las ventas de estudios autopublicados son relativamente pequeñas.
- 7.24 **La utilización en la comunidad académica es relativamente limitada:** En relación con los estudios del BERD, el FMI y el BM, los del BID se citan poco en la comunidad académica. Por ejemplo, el 56% de todos los estudios publicados por funcionarios del BID en revistas profesionales nunca han sido citados.
- 7.25 **La utilización en las operaciones es limitada:** Los autores creen que el Banco no está usando sistemáticamente todos los estudios que produce. Además, los jefes de equipo de proyectos utilizan únicamente los estudios del BID que ellos encomiendan.
- 7.26 **El Banco no da seguimiento a la utilización de sus estudios.**

#### Recomendaciones

- 7.27 **Cerciorarse de citar las fuentes de información:** El Banco debe cerciorarse de que en sus documentos se usen notas al pie, que incluyan los números de páginas, para dar crédito claramente a todas las fuentes de información internas y externas conforme a un método uniforme. Idealmente, todo documento producido por el BID debe referirse a un documento en IDBDOCS.
- 7.28 **Seguimiento de la utilización de estudios**
- El Banco debe interesarse en saber cómo se están utilizando sus estudios y de qué manera éstos conducen a resultados de desarrollo.** Debe darse

seguimiento a la utilización por medio del análisis de citas, informes sobre descargas de IDBDOCS e Internet, consultas a Google Académico y encuestas de usuarios (incluidos los usuarios potenciales en los países clientes). El Banco debe obtener retroinformación sobre sus estudios (un sistema de calificación y comentarios similar al de Amazon.com). Se podría promover la competencia entre autores con una lista mensual de estudios nuevos y de los estudios descargados con mayor frecuencia de IDBDOCS. Esta información sobre la utilización podría servir para calificar los resultados de las búsquedas.

- b. **La utilización debería relacionarse con incentivos para los autores.**
- c. **Las bibliografías relacionadas con los documentos sobre préstamos deberían almacenarse como metadatos** con cada documento, a fin de que en el futuro le sirvan al Banco para analizar las citas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Africano de Desarrollo. *2004 Annual Report*,  
[http://www.afdb.org/pls/portal/docs/page/adb\\_admin\\_pg/documents/financialinformat ion/chap3.pdf](http://www.afdb.org/pls/portal/docs/page/adb_admin_pg/documents/financialinformat ion/chap3.pdf) (18 de marzo de 2006).
- Banco Asiático de Desarrollo. *2004 Annual Report*,  
[http://www.adb.org/Documents/Reports/Annual\\_Report/2004/part040500.asp](http://www.adb.org/Documents/Reports/Annual_Report/2004/part040500.asp)  
(18 de marzo de 2006).
- Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo. *2004 Annual Report*,  
<http://www.ebrd.com/pubs/general/6388k.pdf> (18 de febrero de 2006).
- Banco Mundial. *2004 Annual Report*,  
[http://www.worldbank.org/annualreport/2004/Vol\\_2/PDF/WB%20Annual%20Report %202004.pdf](http://www.worldbank.org/annualreport/2004/Vol_2/PDF/WB%20Annual%20Report %202004.pdf) (18 de febrero de 2006).
- \_\_\_\_\_, *Fixing ESW: Phase II*.
- \_\_\_\_\_, Belli, P., Pritchett, L. *Does Good Economic Analysis Lead to Better Projects?* HCO Dissemination Notes. Número 53. Washington, D.C. 1995.
- \_\_\_\_\_, Deininger, K., Squire, L., y Basu, S. *Does Economic Analysis Improve the Quality of Foreign Assistance?* World Bank Economic Review. Vol. 12, No. 3, 1998.
- \_\_\_\_\_, Gwin, C. *Sharing Knowledge: Innovations and Remaining Challenges*. DEO, Banco Mundial, 2003.
- \_\_\_\_\_, Vawda, A., Moock, P., Gittinger, J.P. y Patrinos, H. *Economic Analysis of World Bank Education Projects and Project Outcomes*. Documento de trabajo sobre investigaciones de política. 2001.
- BBC News. *Villagers Barefoot College*. 9 de febrero de 2006,  
[http://news.bbc.co.uk/1/shared/spl/hi/picture\\_gallery/05/south\\_asia\\_villagers0\\_barefoot college/html/5.stm](http://news.bbc.co.uk/1/shared/spl/hi/picture_gallery/05/south_asia_villagers0_barefoot_college/html/5.stm).
- Beasley, T. y Burgess, R. *Halving Global Poverty*. Journal of Economic Perspectives. 17(3). 2003.
- Besiki S. et al, *Metadata Quality for Federated Collections*, University of Illinois at Urbana-Champaign
- BID: *2004 Annual Report*,  
[http://www.iadb.org/exr/ar2004/IA\\_administration.cfm?language=EN&parid=8&item lid=8](http://www.iadb.org/exr/ar2004/IA_administration.cfm?language=EN&parid=8&item lid=8) (18 de febrero de 2006).
- \_\_\_\_\_, *An Approach to Evaluating Studies*, OVE, febrero de 2004,  
<http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=481296>
- \_\_\_\_\_, Budget Codes from DPP's Program Matriz,  
<http://dppintra.iadb.org/main/budget/BP04/Programs%20Matrix/Program-Matrix.htm>.
- \_\_\_\_\_, Documento CP-3083, *Update to the Report on the Non-Financial Products Program in 2005*, noviembre de 2005.
- \_\_\_\_\_, Documento CA-450-1, *New Lending Framework. Evaluation Report and Recommendations*, abril de 2005.
- \_\_\_\_\_, Documento CS-3500-1. *Update on Cooperation among Multilateral Development Banks*, marzo de 2004.

- \_\_\_\_, Country Program Evaluations of Trinidad and Tobago, Brazil, Guyana, Bolivia, Bahamas, Colombia, and Paraguay.
- \_\_\_\_, Databases: URACODE; IIWP.staffgrade; NFP ([http://webnet/NFP/NFP\\_Level1.asp](http://webnet/NFP/NFP_Level1.asp)).
- \_\_\_\_, Documento DR-537-1, *Declaración del Presidente sobre Prioridades para el Programa de Trabajo de 2002 del Directorio Ejecutivo del BID*, Presidente Iglesias.
- \_\_\_\_, Documento GN-2381-4, *Iniciativa para apoyar estudios de país con el fin de mejorar y ampliar las operaciones de préstamo del Banco*. Febrero de 2006, y acta de la sesión DEA/2006/04.
- \_\_\_\_, Documento GN-2168-5, *Mecanismos de Revisión Interna para Productos No Financieros*, SPO/DPP. 29 de abril de 2003.
- \_\_\_\_, Documento GN-2168-7, *Informe sobre el Programa de Productos No Financieros en 2002 y 2003*, 5 de septiembre de 2003.
- \_\_\_\_, Documento GN-2168-9, *Informe sobre el Programa de Productos No Financieros en 2004 y 2005*, 30 de marzo de 2005.
- \_\_\_\_, Documento GN-2168-10, *Informe sobre el Programa de Productos No Financieros en 2005 y 2006*, 29 de junio de 2006.
- \_\_\_\_, Documento GN-2020-6, *Directrices para el documento de país. Versión final revisada*, 5 de marzo de 2002.
- \_\_\_\_, Documento GN-2381-4, *Iniciativa para apoyar estudios de país con el fin de mejorar y ampliar las operaciones de préstamo del Banco*, febrero de 2006.
- \_\_\_\_, Acuerdo del Octavo Aumento General de los Recursos del Banco.
- \_\_\_\_, IDBAmerica, *A Bigger, More Creative, More Efficient Bank*, [www.iadb.org/idbamerica/index.cfm?thisid=3609](http://www.iadb.org/idbamerica/index.cfm?thisid=3609). 30/08/05.
- \_\_\_\_, *Information Disclosure Policy*, noviembre de 2003, <http://www.iadb.org/exr/pic/info/infofinaleng.pdf>.
- \_\_\_\_, *Project Operations: Description of Fields Covered by the General Records Schedule*, <http://records/English/POREv0505eng.pdf>. página 1, PO-General.
- \_\_\_\_, Acta de la Sesión del Comité de Programación de la Administración del 8 de diciembre de 2005. CPA/27/05.
- \_\_\_\_, Documento RE-286 *Reseña del trabajo de OVE sobre evaluación de estrategias*, OVE, octubre de 2003, y acta de la sesión DEA/2006/04.
- \_\_\_\_, *The Felipe Herrera Library*, <http://lib/> (20 de marzo de 2006).
- \_\_\_\_, *What Does the IDB Do?*, [www.iadb.org](http://www.iadb.org), 5 de octubre de 2004, <http://www.iadb.org/aboutus/II/index.cfm?language=English>.
- Dublin Core Metadata Best Practices (2005).
- Introduction to Electronic Document Management Whitepaper (2005)
- Gerhard U. Bartsch
- FMI. *Informe Anual 2004*. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2004/eng/pdf/file3.pdf>. 18 de febrero de 2006.
- \_\_\_\_, *Summary of the discussion by the IMF Executive Board of the Report of the External Evaluation Committee on the IMF's Economic Research Activities*. 7 de septiembre de 1999. Part II, páginas 13-16 y Part I, páginas 4-6. [www.imf.org/external/pubs/ft/extev/res](http://www.imf.org/external/pubs/ft/extev/res), 22 de marzo de 2006.

- Melgaard, B. *From Research To Action: A Bridge To Be Crossed*. Bulletin of the World Health Organization, Oct. 2004, vol. 82, no. 10.
- Merriam-Webster Online Dictionary. www.m-w.com. 22 de marzo de 2006.
- OCDE, *The Learning Government: Introduction and draft results of the survey of knowledge management practices in ministries/departments/agencies of central government*, GOV/PUMA(2003)1, 17 de marzo de 2003 y [http://www.oecd.org/document/29/0,2340,en\\_2649\\_33925\\_31237469\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/29/0,2340,en_2649_33925_31237469_1_1_1_1,00.html)
- OPCS, *Fixing ESW: Phase II. Challenges and Next Steps in the ESW Reform Process*. Banco Mundial, 27 de junio de 2001.
- Page, L. et al. *The PageRank Citation Ranking: Bringing Order to the Web*. Stanford Digital Library Technologies Project, 1998.
- Pardey, P. y Christian, J. *The Production and Diffusion of Policy Knowledge: a Bibliometric Evaluation of the International Food Policy Research Institute*. IFMPR. Documento de debate sobre evaluación de impactos No.14, enero de 2002.
- Taylor, C., *An Introduction to Metadata*, Information Access Service, University of Queensland Library, 2003.
- The Economist. *Try It and See*, 28 de febrero de 2002.
- The Lancet. *The World Bank is Finally Embracing Science*, 28 de agosto de 2004.
- Thomson ISI. *Institutional Citation Report*, <http://www.isinet.com/rsg/icr/>, 21 de julio de 2005.