



Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE
Banco Interamericano de Desarrollo

1300 New York Ave. N.W., Washington, D.C. 20577

RE-243

***Propuesta para el
mejoramiento de las
funciones de Supervisión y
Evaluación en la
Administración***



Oficina de Evaluación y Supervisión

Oficialmente distribuido al Directorio Ejecutivo el 27 de Diciembre de 1999.

PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN

I. Antecedentes

En junio de 1999, el grupo de trabajo del Directorio Ejecutivo sobre supervisión y evaluación completó un informe final titulado "Fortalecimiento de la supervisión y reconstrucción del proceso de evaluación en el Banco" (RE-238), cuya cuarta recomendación reza:

"El Directorio debería presentar al Presidente la presentación de un proyecto encaminado a lograr una apropiada y adecuada coordinación del SEB y de la labor de OEO con la Administración a través de la creación de nuevos mecanismos de coordinación. El Comité de Políticas y Evaluación del Directorio debería ser consultado por la Administración durante la preparación de su propuesta, que debería ser presentada dentro de un plazo de 60 días a partir de la fecha de aprobación del presente Informe".

El grupo de trabajo tomó en cuenta muchas sugerencias del informe del grupo de trabajo sobre personal del Banco que fuera creado por el Presidente y el Directorio con el cometido de mejorar la eficacia y la eficiencia de las funciones de supervisión y evaluación.

II. El papel de la Administración

La Administración concuerda con los conceptos asentados en ambos informes, en especial con la idea de una "responsabilidad compartida" por la Administración y una oficina independiente de evaluación, que rinda cuentas ante el Directorio Ejecutivo. La Administración reconoce, asimismo, la importancia que reviste la autoevaluación para el mejoramiento de la gestión institucional y la necesidad de intensificar su papel, en beneficio del Banco y a fin de adoptar las medidas correctivas necesarias. Para que así ocurra, la función de evaluación debe establecerse en las unidades del Banco apropiadas y no ha de considerarse únicamente como responsabilidad de determinada oficina.

III. Propuesta

Para llevar a la práctica el nuevo énfasis que la Administración pondrá en la evaluación, la responsabilidad de supervisar y coordinar las funciones de evaluación en el ámbito de la Administración se radicará en la Vicepresidencia Ejecutiva, con el respaldo de la Oficina de Apoyo Regional de Operaciones (ROS) en carácter de secretaría. He aquí la propuesta:

1. Nombramiento de un Asesor Principal de Evaluación en la Vicepresidencia Ejecutiva

La Administración coincide con la recomendación del grupo de trabajo, avalada por el grupo de trabajo del Directorio, de que se establezca en la órbita de la Vicepresidencia Ejecutiva el nexo con el Directorio y con la Oficina de Evaluación Independiente. Esto asigna nuevas responsabilidades en materia de evaluación a la Vicepresidencia Ejecutiva, que supervisa la Administración del Banco. Para cumplir con este nuevo cometido, la Vicepresidenta Ejecutiva nombrará un Asesor Principal de Evaluación, cuyas principales responsabilidades serán:

- La supervisión y coordinación de las actividades de evaluación dentro del ámbito de la Administración.
- La coordinación del estudio de los informes de evaluación (internos y de OVE) y de los aportes al plan de trabajo de OVE, por parte de la Alta Administración.
- El impulso necesario para asegurar que operen todos los procesos encaminados a intensificar el papel de la Administración en la evaluación.
- El enlace con el Director de OVE y el Directorio, conjuntamente con la Vicepresidenta Ejecutiva.
- La garantía de que existan los mecanismos apropiados para la incorporación de las lecciones extraídas del sistema de evaluación de la Administración y de los informes de la oficina de evaluación independiente a los procesos de programación y de preparación y evaluación de préstamos.
- La propuesta a la Administración de métodos nuevos para llevar a cabo las funciones de evaluación en forma eficaz.
- La supervisión de la preparación del informe anual sobre las actividades de supervisión y evaluación del Banco (conjuntamente con OVE).
- El mantenimiento, en el nivel gerencial, de un intercambio activo con los procesos de evaluación en otras instituciones financieras multilaterales.

2. Designación de ROS/PMP como secretaria del sistema de evaluación del Banco

Como se dijo, la Administración considera que la responsabilidad de enlace debe radicarse en la Vicepresidencia Ejecutiva, con la asistencia de la Oficina de Gestión de Cartera y Control de Proyectos (PMP) de ROS, bajo la dirección del Asesor Principal de Evaluación de EVP. Esto obedece a las responsabilidades encomendadas a ROS como punto focal de control de proyecto, gestión de la cartera, promoción de

la retroinformación sobre enseñanzas extraídas en todo el Banco, respaldo a los equipos de proyecto y control de calidad.

ROS asumirá la responsabilidad técnica de la coordinación del proceso de evaluación interna, trabajando en contacto con EVP y con otros departamentos del Banco. ROS será también responsable de la preparación del plan anual de trabajo de evaluación, el programa anual de supervisión para el trienio y otros informes, y hará aportes a la preparación del informe anual de EVO sobre las actividades de supervisión y evaluación en el Banco. Conforme a esta propuesta, ROS también tendrá participación activa en los CRG y formará parte de los comités de préstamos y de programación, a fin de concentrarse en la aplicación de las enseñanzas obtenidas en el ejercicio de programación y en los procesos de evaluación y aprobación de préstamos. La Administración también considera la necesidad de otro mecanismo para coordinar la evaluación de las actividades no crediticias, por ejemplo las evaluaciones sectoriales o regionales. Si así se resolviera, también estaría bajo la supervisión del Asesor Principal de Evaluación.

3. Difusión de las evaluaciones internas de los proyectos del Banco

La Administración se propone contar con un mecanismo dinámico y novedoso de difusión de los resultados de las evaluaciones. Uno de sus rasgos principales sería la publicación de los resultados de evaluaciones hechas por los equipos de proyecto, a mediados de los proyectos o al término de éstos, sin edición, en boletines, sitios en la red, etc. La información sería de fácil acceso y con indización cruzada, y ROS facilitaría los instrumentos con esa finalidad.

La Oficina de Aprendizaje utilizaría los materiales de evaluación preparados por la Administración y por OVE, como recursos didácticos para cursillos, y los incorporaría a elementos analíticos para mejorar la aplicación de las enseñanzas obtenidas en nuevos proyectos.

4. La coordinación de opiniones de OVE y la Administración

Conforme al concepto de evaluación de "responsabilidad compartida" es necesario que la Administración y OVE se transformen en socios de una manera coordinada. El objetivo consiste en asegurar que OVE posea el respaldo y el aporte técnico del personal, manteniendo total independencia en cuanto a sus comprobaciones y conclusiones.

Idealmente, mientras OVE prepara un informe debe existir un intercambio frecuente con el personal del Banco para asegurar que la información fáctica sea correcta, y esto debe ocurrir a lo largo de todo el proceso de evaluación, no sólo a su término. Es también necesario que la Administración brinde una opinión acerca de la evaluación y las recomendaciones de los informes preparados por la unidad independiente. La Administración desearía conservar varias opciones abiertas, tratar varias posibilidades y, a cierta altura, examinar la experiencia con los comités del Directorio. Algunas opciones serían un comité gerencial especial, el Comité de

Programación y exámenes informales o colectivos, y un mecanismo de examen de nivel medio de la Administración.

La Administración ya inició las experiencias, con ciertos resultados satisfactorios, disponiendo que el personal técnico con mayor conocimiento de un tema presente las opiniones de la Administración ante el Comité de Políticas y Evaluación del Directorio, en lugar de encomendarlo a una unidad central, como en el pasado.

IV. Conclusión

Como se dijo, la Administración respalda firmemente las conclusiones del informe del grupo de trabajo sobre supervisión y evaluación. Considera la Administración que, con las propuestas planteadas, contará con un mecanismo eficaz y en el nivel apropiado, para coordinar las actividades de evaluación en el Banco con el Directorio y con la oficina de evaluación independiente.

PLAN DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE OVE

El 30 de junio de 1999, el Directorio tomó nota del informe final del grupo de trabajo sobre supervisión y evaluación (documento RE-238), titulado "Fortalecimiento de la supervisión y reconstrucción del proceso de evaluación en el Banco" y aprobó las recomendaciones en él incluidas.

La quinta recomendación reza:

"La Administración debería crear un pequeño grupo de trabajo, con adecuada participación de OEO, para elaborar un plan de orientación de la asignación y ulterior rotación de personal hacia y desde OEO. Este plan debería definir además un proceso que garantice que la contratación de personal externo al Banco para OEO dé lugar a la selección de personas aceptables para el ingreso al Banco, a través de un proceso de rotación, tras su asignación inicial a OEO. En el plan debería preverse que el Director de OEO disponga de facultades para aprobar todas las asignaciones de personal a OEO y el cronograma de transferencias de personal proveniente de OEO. El Plan debería ser presentado al Comité de Políticas y Evaluación dentro de un plazo de 90 días a partir de la fecha de aprobación del presente informe".

Conforme a esta recomendación, la Administración se complace al presentar el plan que se detalla a continuación. Este plan consta de dos cauces básicos, a saber: la atención a los problemas de contratación y movilidad internas (hacia y desde OEO, ahora OVE) y la atención a las cuestiones relacionadas con la contratación externa. A fin de asegurar una transición ordenada y de facilitar la ejecución del plan, en coordinación con OVE se emprenderá una serie de acciones de administración de personal, con objeto de determinar las oportunidades apropiadas para la reasignación de los profesionales de OVE existentes. Esto, combinado con la reducción normal de personal, irá delineando gradualmente un perfil adecuado de vacantes en OVE para la dotación de personal competitiva en el futuro. De esta manera, en un período de dos a tres años, el plan contribuirá a la combinación de idoneidades más apropiada para que OVE cumpla las funciones previstas en el documento RE-238.

I. Antecedentes

En el documento RE-238 se explica esta recomendación en virtud del propósito de asegurar que OVE cuente con profesionales sumamente calificados y así reconocidos por sus colegas. Este reconocimiento de los colegas puede facilitarse considerablemente merced a un mecanismo diseñado para asegurar una rotación administrada de profesionales entre OVE y el Banco, con la debida consideración a la experiencia en las Representaciones. Las asignaciones en OVE deben formar parte normalmente de los cauces de carrera del Banco y no deben durar mucho tiempo. La rotación del personal hacia y desde las funciones de evaluación será necesaria para ayudar a un fecundo intercambio de ideas y a la difusión de enseñanzas extraídas de la evaluación, ampliando así el aprendizaje y la difusión institucionales. La experiencia

del pasado demuestra que, si no hay medidas apropiadas de rotación, no existe movilidad suficiente hacia y desde la oficina de evaluación independiente.

II. El plan propuesto

Es importante destacar que un plan régimen de administración de la contratación y rotación del personal de OVE debe comprender numerosos elementos. OVE debe ofrecer un entorno de trabajo atractivo y bajo una conducción calificada, debe percibirse que su trabajo es importante para la organización, la Alta Administración y el Directorio Ejecutivo. Los funcionarios deben comprender que la adquisición de experiencia en OVE puede enriquecer su carrera. OVE debe recibir un presupuesto de capacitación generoso y debe ofrecer las oportunidades para el contacto, por medio de la participación en grupos de trabajo especiales e importantes. En la constitución del personal de OVE debe equilibrarse la combinación de personal con suma experiencia en las ramas operativas del Banco con los profesionales nuevos que aporten experiencias importantes e ideas nuevas. Para que este plan rinda resultados satisfactorios es esencial que se demuestre, con hechos y palabras, que el Banco valora la experiencia de OVE. Esto es importante para atraer personal calificado, de dentro y fuera del Banco, y para asegurar que pueda mantenerse un régimen de administración del personal como el que se describe más adelante.

III. Perfil de la Oficina

Cualquiera sea la estrategia de contratación de personal, es primordial que OVE constituya un lugar capaz de atraer a personal de calidad. Esto puede lograrse si en OVE el personal puede superarse, aprender y progresar, y si el trabajo de la oficina es valorado y tiene repercusiones en la gestión de la organización. En este sentido, OVE debe ser un lugar donde pueda ejercerse el liderazgo y la calidad de los cometidos sea de interés e importante para el trabajo de la organización, donde los empleados tengan posibilidades de contacto personal y profesional dentro y fuera de la organización, donde el ambiente sea propicio para los pensadores y para las ideas innovadoras y donde haya disponibles oportunidades de capacitación. Además, será importante asegurar que el personal profesional de OVE tenga las mismas oportunidades de ascenso que el personal de las ramas operativas. Todas las condiciones enumeradas son esenciales para que el plan de contratación de personal rinda los resultados debidos.

IV. Combinación de personal

En esta propuesta se recomienda que la mayoría del personal de OVE se constituya con empleados del Banco. La determinación de los números estará a cargo del Director y del Comité del Directorio, pero la Administración recomienda que, por lo menos, 70% del personal sea de origen interno. Esta recomendación obedece a dos razones, a saber: la importancia que reviste la comprensión de los programas de país y las políticas operativas, las operaciones de préstamo, los procesos y los procedimientos del Banco, y, habida cuenta de las bajas tasas de crecimiento y

rotación del personal en general en el Banco, las limitaciones para absorber en los cuadros de la institución personal que haya sido contratado fuera para OVE después de su asignación inicial en la oficina.

V. Perfil del personal que se busca

En términos generales, es preferible que el personal profesional de OVE provenga de las ramas operativas de la Sede (departamentos centrales e INT) y de las Representaciones. Debe asegurarse que, en todo momento, por lo menos dos empleados de OVE posean experiencia de trabajo en Representaciones. Debe percibirse que la experiencia en OVE enaltece la carrera y los resultados deben corroborarlo. Serán particularmente aptos los empleados que posean interés en la programación estratégica y el trazado de políticas, desarrollo de estrategias de desarrollo de país, análisis y evaluación de proyectos y trabajo con redes sectoriales. La oficina debe tener un escalafón especialmente flexible para que el personal pueda rotar libremente y ser ascendido en OVE, si así se determina, sin la rigidez de una distribución de grados predeterminada. Si bien este documento se refiere al personal, OVE también debe recurrir a consultores de corto plazo como complemento para el trabajo sumamente especializado.

VI. Contratación y movilidad internas

Medios de atracción:

La Administración considera que, tomando en cuenta las características señaladas, OVE estará en condiciones de atraer la clase de personal que necesita para funcionar en forma eficaz. La EVP y los gerentes deberán participar activamente identificando a posibles profesionales calificados y alentándoles a rotar hacia OVE. En las etapas iniciales del fortalecimiento de la oficina, es probable que el personal más adecuado se encuentre en los grados V y IV y con una experiencia de tres años en el Banco, por lo menos. Generalmente, estos son los profesionales con más interés en una rotación. Sin embargo, un sistema de clasificación flexible debe permitirle a la oficina atraer personal de todos los niveles del escalafón profesional operativo, vale decir grados V a II. El Director de OVE debe disponer de flexibilidad para promover a los empleados seleccionados en forma competitiva dentro del marco del plan, sin atenerse a una distribución rígida de grados. Esto permitirá al Director reconocer su historial de desempeño en OVE y las perspectivas de su futuro desenvolvimiento profesional. Es importante que ningún profesional vea perjudicadas sus posibilidades de promoción por el hecho de desplazarse hacia OVE. Un historial de buen desempeño antes y durante una asignación en OVE es un factor esencial de las posibilidades de que un empleado sea reabsorbido en los departamentos centrales y esto constituye un incentivo importante para OVE y para los empleados, especialmente los que se encuentren en la mitad de su carrera. La Administración recomienda que, para renovar el personal y facilitar su reincorporación a los departamentos, las asignaciones en OVE no sean de más de tres años con un compromiso de retorno.

En esta propuesta se recomienda que se anuncie, periódicamente y a discreción del Director de OVE, los cargos vacantes que habrá de llenarse con aspirantes internos. Si bien antes se dijo que las asignaciones en OVE serían por tres años, podría escalonarse al grupo inicial con nombramientos por dos, tres y cuatro años, como iniciativa especial de comienzo. Se establecería un panel de selección de empleados, presidido por el Director de OVE o su representante e integrado con jefes de división o funcionarios de rango similar de las ramas operativas del Banco y de HRD.

Los paneles de selección se atenderían a criterios predeterminados para las asignaciones en OVE. En esta propuesta se recomienda que, además de la experiencia y competencias, se excluya de las listas finales de aspirantes a quienes durante los tres años anteriores no hayan recibido, a los efectos del aumento por mérito, una clasificación de desempeño satisfactorio, por lo menos. El panel preparará una lista breve final de aspirantes calificados, conforme a la cual el Director de OVE podrá disponer los nombramientos.

VII. Compromiso de retorno

La ausencia de un sistema de rotación profesional es un problema en todo el Banco, del cual OVE es apenas un derivado. El compromiso de retorno se convierte en un aspecto crucial de la estrategia de contratación personal, en cuanto se reconoce que uno de los principales disuasivos de la rotación es la incertidumbre en cuanto a la reasignación ulterior y su oportunidad. Para que un plan de dotación de personal de OVE resulte satisfactorio, en el momento de la asignación a OVE debe asegurarse que el personal podrá regresar a su departamento de origen o a otro, acordado mutuamente. Además, es fundamental que la reasignación tenga lugar inmediatamente después de terminada la misión en OVE. Se prevé que el Director de OVE y el gerente del departamento que haya de recibir al empleado respaldarán la rotación de éste en la fecha señalada.

En este sentido, ningún empleado será asignado a OVE sin el compromiso de un departamento de recibirlo al término de su gestión en la oficina. HRD y de la Alta Administración serán responsables de que dicho compromiso se establezca antes de proceder con cualquier transferencia de personal hacia OVE.

A fin de que el sistema de rotación funcione, los gerentes deben contar con incentivos para desprenderse de sus mejores profesionales por tres años y ofrecerles una garantía de retorno al término de su asignación. Se propone que, a fin de que existan las vacantes apropiadas, en el lugar y momento apropiados, se ofrezca a los gerentes la posibilidad de contar con personal adicional, y recursos adicionales si son necesarios, a fin de absorber los costos derivados del alejamiento transitorio de un profesional y de su reincorporación al término de su gestión en OVE. Cuando no haya disponible un cargo apropiado, el profesional que regrese podrá incorporarse a una dotación flotante y con grados flexibles, cuando se requiera, de modo que el número de empleados no forme parte de la cantidad del departamento por espacio de hasta un año. Al cabo de un año, o antes, se solicitará al departamento que restablezca el número del cuadro

flotante por medio de una de las vacantes. El suministro de fondos adicionales y flexibilidad en cuanto a la reincorporación del empleado que retorna debe facilitar la rotación. La dotación flotante tendrá una administración centralizada y la estrategia de recursos humanos recomienda un mecanismo similar para el caso de los retornos desde las Representaciones. Si bien el Banco no posee actualmente un mecanismo así, OVE y las Representaciones pueden constituir los ámbitos apropiados para el experimento con su uso.

VIII. Contratación externa

Se prevé que, a fin de asegurar la combinación apropiada de especialidades, OVE también recurrirá a la contratación externa. La Administración propone que se contrate al personal de OVE conforme a las políticas normales del Banco en la materia, mediante llamado competitivo y que se incluya representación interdepartamental en los paneles de selección. Sin esto, habrá impedimentos para la posible transferencia a otros cargos en el Banco tras el servicio inicial en OVE.

A fin de asegurar una renovación permanente y una rotación regular, se ofrecerá al personal de OVE contratado en forma externa contratos especiales para trabajar en OVE por espacio de tres años. Se prevé que, normalmente, al cabo de este período ese personal pase a ocupar cargos regulares en la dotación del Banco. Si esto no fuera posible, el personal contratado en forma externa será elegible para una sola extensión de su contrato para trabajar en OVE, por dos años como máximo. Si al cabo de ese período adicional dicho personal no ha sido escogido para una reasignación en la dotación del Banco, fuera de OVE, se pondrá término a sus servicios para OVE y para el Banco.

IX. Control e información

La ejecución de este plan será objeto de control e información regulares por parte de OVE y de HRD, ante los órganos respectivos del Directorio Ejecutivo.