

GN-2707-4

CONFIDENCIAL  
PARA USO INTERNO  
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

# REVISIÓN DE LA FASE DE PRUEBA DEL NUEVO SISTEMA DEL BID DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

HANS-MARTIN BOEHMER, PH.D.

6 de agosto de 2015

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.



**Este trabajo se distribuye bajo la licencia de Creative Commons** [https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/us/deed.es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/us/deed.es_ES) **(CC BY-NC-ND 3.0 US)**. Usted es libre de compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato bajo las siguientes condiciones:



**Reconocimiento** — Debe reconocer adecuadamente la autoría, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de una manera que sugiera que tiene el apoyo del licenciador o lo recibe por el uso que hace.



**No comercial** — No puede utilizar el material para una finalidad comercial.



**Sin obras derivadas** — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no puede difundir el material modificado.

**No hay restricciones adicionales** — No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que legalmente restrinjan realizar aquello que la licencia permite.

El enlace URL incluye términos y condicionales adicionales de esta licencia.

© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2015**

Oficina de Evaluación y Supervisión  
1350 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577  
[www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion)

**GN-2707-4**

### Siglas y Abreviaturas

|          |   |
|----------|---|
| BAsD     | Banco Asiático de Desarrollo  |
| DCE      | Departamento Central de Evaluación  |
| DEI      | Departamento de Evaluación Independiente del Banco Asiático de Desarrollo                       |
| ECG      | Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación   |
| FMI      | Fondo Monetario Internacional   |
| GEI      | Grupo de Evaluación Independiente   |
| ITE      | Departamento de Tecnología de la Información  |
| MAR      | <i>Management Action Record</i> [Registro de Acción de la Administración del Banco Mundial]     |
| MARS     | BAsD  |
| OCDE/CAD | Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos |
| OEI      | Oficina de Evaluación Independiente del Fondo Monetario Internacional                           |
| OVE      | Oficina de Evaluación y Supervisión   |
| ReTS     | Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones                               |
| SEC      | Secretaría  |
| SMO      | División de Seguimiento de la Estrategia  |
| SPD      | Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo                             |

## Índice

|      |   |    |
|------|---|----|
| I.   | Introducción y recomendaciones .....  | 3  |
| I.   | Enfoque de la revisión .....  | 6  |
| II.  | El sistema ReTS y el protocolo correspondiente aprobado por el Directorio Ejecutivo .....                   | 10 |
| III. | Análisis del Proceso: Pasos y Contenido .....   | 16 |
| IV.  | Objetivo de Aprendizaje del ReTS .....  | 31 |
| V.   | Conclusión y recomendaciones.....   | 33 |
|      | Bibliografía .....  | 37 |
|      | Anexo A - Términos de referencia.....   | 38 |
|      | Anexo B - Enfoque metodológico .....  | 40 |
|      | Anexo C - Cuestionario para la encuesta de usuarios.....  | 47 |
|      | Anexo D - Matriz de Revisión .....  | 53 |
|      | Anexo E - Revisión de documentos internos relacionados con el ReTS para las evaluaciones de la muestra..... | 55 |
|      | Anexo F – Personas Entrevistadas .....  | 57 |

El autor es actualmente profesor invitado de Práctica de la Política Pública en la Sanford School of Public Policy de Duke University en Durham (Carolina del Norte). También ha sido Gerente Senior en el Grupo de Evaluación Independiente del Grupo del Banco Mundial y Jefe del grupo de Estrategia Institucional y Gestión Integrada de Riesgos del Banco Mundial.

## ***I. Introducción y recomendaciones***

1. Desde el establecimiento de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) en 1999, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha hecho avances importantes en el cumplimiento de las normas de buenas prácticas establecidas por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG), que representa a los órganos de evaluación de los principales bancos multilaterales de desarrollo. Este fue el hallazgo principal del Panel Independiente de Revisión sobre la función de evaluación en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2011). Sin embargo, el Panel también concluyó que “[l]a debilidad de los ciclos de retroinformación y aprendizaje impide al sistema de evaluación del BID alcanzar su objetivo de contribuir a mejorar los resultados de desarrollo”.
2. El Panel reparó en la ausencia de un sistema de seguimiento de las recomendaciones dimanantes de evaluaciones e incluyó en sus recomendaciones la creación de un sistema de ese tipo con carácter de urgencia para mejorar el seguimiento que se da a las recomendaciones formuladas. Los objetivos propuestos para un sistema de ese tipo se centraron en las constataciones del Panel en cuanto a la necesidad de una interacción más profunda entre la Administración y OVE, así como de un instrumento de rendición de cuentas más robusto para la implementación de las recomendaciones aprobadas por el Directorio Ejecutivo del BID.
3. La Administración y OVE comenzaron a trabajar en el Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones (ReTS) en 2012. El sistema se puso en marcha en marzo de 2013. Poco después, se elaboró el protocolo que orientaría el funcionamiento del sistema y el proceso para el seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones. A mediados de 2013, la Administración y OVE presentaron al Directorio Ejecutivo un protocolo para la implementación de un nuevo sistema de seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones<sup>1</sup>. El protocolo describe su alcance como integral porque “abarca todos los grandes pasos relacionados con la generación por OVE de recomendaciones, validaciones e informes sobre el estado de implementación, así como la preparación tanto de la respuesta de la Administración como de sus correspondientes planes de acción y actualizaciones posteriores”. Es importante reconocer que el protocolo establece una clara distinción entre el *proceso* y el *sistema*.
4. El protocolo incluye una disposición para llevar a cabo una revisión conjunta de la fase de prueba a fin de determinar si el sistema es un mecanismo eficaz para asegurar que se implementen las recomendaciones de OVE, y determinar en qué medida el sistema y el protocolo promueven efectivamente una mayor rendición de cuentas por parte de la Administración y alientan la aplicación de las lecciones aprendidas. La presente revisión cumple el requisito de una revisión conjunta al que estaba vinculada la aprobación por el Directorio Ejecutivo del Protocolo de Implementación del Sistema de Seguimiento de Recomendaciones (ReTS).
5. El análisis que se llevó a cabo en el contexto de la presente revisión hace ver que las recomendaciones de la revisión externa, en particular la necesidad de seguir fortaleciendo la

---

<sup>1</sup> El Protocolo fue aprobado en su forma definitiva por la Comisión General el 7 de agosto de 2013 (CGA/13/22 – DEA/12/22).

rendición de cuentas y los aspectos de aprendizaje de las evaluaciones, siguen siendo pertinentes. Sin embargo, se han hecho muchos avances que pueden servir de fundamento para instituir mejoras significativas en el futuro. Estos pasos están dirigidos a todas las partes interesadas, a saber, OVE, la Administración y el Directorio Ejecutivo.

6. La fase de prueba puso de manifiesto la complejidad de los aspectos de *sistema* del ReTS, así como una serie de pasos de *proceso* que impiden un grado mayor de rendición de cuentas y aprendizaje. Las recomendaciones contenidas en el presente informe están orientadas a simplificar el proceso de seguimiento y, al mismo tiempo, a aumentar la transparencia. En conjunto, se espera que los Comités del Directorio Ejecutivo se beneficien de poder focalizarse en aquellas esferas de las recomendaciones de las evaluaciones en las que únicamente los órganos rectores de la institución pueden impartir la orientación necesaria. Asimismo, al dar seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones de OVE se debería mantener una concentración lo suficientemente amplia para asegurar que no se tomen medidas fuera de contexto y, por lo tanto, puedan ser insumos útiles en el ciclo de aprendizaje institucional.

7. Las recomendaciones específicas que dimanen del análisis efectuado en el marco de la presente revisión son las siguientes:

- ***Fortalecer la rendición de cuentas por parte del departamento principal en el seguimiento de las recomendaciones de OVE;***
  - Se debe pedir al Comité de Auditoría y Evaluación de la Administración<sup>2</sup> que determine los departamentos principales que han de servir de enlace con OVE ya en la etapa en la que se examina y aprueba el programa de trabajo de OVE. Los departamentos principales se deben designar en función de la evaluación en su conjunto.
  - Se debe encomendar la preparación de la respuesta y el borrador del plan de acción al departamento principal designado. A ese departamento le incumbe proporcionar una respuesta institucional y, por lo tanto, puede recabar aportaciones de otros departamentos, según sea necesario. Los departamentos principales se mantienen al nivel de evaluación y no se subdividen en función de recomendaciones individuales. La aprobación definitiva de los planes de acción recae en un representante de la Alta Administración, como un asesor en la Oficina del Vicepresidente Ejecutivo.
  - Análogamente, solo los planes de acción e informes de implementación aprobados por el departamento principal se publicarán en el sistema ReTS y se

---

<sup>2</sup> El Comité de Auditoría y Evaluación fue creado a principios de la década de 1990 para que la Alta Administración pudiera contar con el seguimiento sistemático de las recomendaciones de las evaluaciones y con el apoyo necesario para velar por el cumplimiento y la implementación efectiva de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones, entre otras funciones. El Comité perdió influencia después de la Realineación (2007) y actualmente se está estudiando su función en el futuro.

podrán consultar a nivel de toda la institución, incluidos los miembros del Directorio Ejecutivo.

- ***Asegurar una mayor claridad en torno a la intención del Directorio Ejecutivo al refrendar (o no) las recomendaciones y aprobar su implementación;***
  - OVE y la Administración —específicamente el departamento principal designado y el contacto permanente designado para OVE en la Administración (que puede ser la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo)— examinarán las recomendaciones preliminares para evitar ambigüedades y separar, cuando sea necesario, los puntos de acuerdo de los puntos contenciosos. En la práctica se debería eliminar la categoría “parcialmente de acuerdo”.
  - Tras analizar las opiniones expresadas por los miembros de los Comités, los Presidentes de los Comités podrán aprobar la implementación de la recomendación, pero fijarán un plazo para que la Administración elabore un plan de acción más detallado basado en las deliberaciones del Comité y lo presentarán al Comité para su información. El plazo para la elaboración del plan de acción podrá superar en esos casos los 90 días habituales. Los miembros del Comité podrán solicitar nuevas deliberaciones con la Administración cuando sea necesario.
  - La Administración debe ultimar su respuesta a la evaluación reflejando los resultados de las deliberaciones del Comité y velando en particular por que las recomendaciones del Presidente del Comité en cuanto a la implementación de las recomendaciones de OVE sean coherentes con la respuesta final de la Administración. La respuesta final de la Administración<sup>3</sup> deberá haberse transmitido al Presidente del Comité y a OVE antes de la fecha en que se haya programado el examen por la Comisión General de la evaluación y del informe del Presidente del Comité.
  - OVE dará a conocer sus evaluaciones tan pronto se distribuya el informe del Presidente del Comité y la Comisión General haya examinado las recomendaciones. OVE dará a conocer el informe de evaluación, ya sea junto con el informe del Presidente del Comité y la respuesta final de la Administración o se asegurará de que esos documentos tengan un enlace al informe publicado. En todo caso, OVE debe estar en libertad de publicar su evaluación después de un plazo de 20 días hábiles a partir de la fecha de la deliberación del Comité sobre el informe de evaluación.

---

<sup>3</sup> La respuesta final debe ser coherente con la exposición oral de la Administración ante el Comité. Se debe manifestar la aceptación de las recomendaciones del Presidente del Comité con respecto a la implementación de las recomendaciones en la medida en que difieran de la respuesta inicial de la Administración.

- ***Fortalecer el nexo con el ciclo de aprendizaje institucional;***

- Debe haber acuerdo entre OVE y la Administración en cuanto a los criterios para evaluar el avance de la implementación, que puede incluir una categoría para presentar evidencia del aprendizaje institucional y la adaptabilidad en respuesta a nuevos datos. Esta debería ser una oportunidad para que la Administración mantenga la implementación focalizada en un cambio significativo en consonancia con la evolución de la situación en los países y otras circunstancias externas.
- Los informes de actualización sobre la implementación de la respuesta institucional se deben configurar en forma de exposición con datos justificativos procedentes del ReTS, sobre la base de los criterios de evaluación acordados con OVE.
- Se deben emplear el informe anual de OVE y el ciclo de planificación estratégica institucional para incorporar y utilizar los datos que figuran en el sistema ReTS sobre problemas recurrentes identificados gracias a las evaluaciones de OVE. De esa manera, OVE podrá aportar pruebas evaluativas a aspectos institucionales importantes a más largo plazo.

8. De esa manera, OVE podrá aportar pruebas evaluativas a aspectos institucionales importantes a más largo plazo. La reestructuración del proceso y el sistema del ReTS requiere indudablemente el apoyo del Directorio Ejecutivo del BID, pues es un instrumento esencial para la supervisión institucional. Por otra parte, se necesita un defensor de alto nivel dentro de la Administración y OVE para resolver muchos de los detalles que solo se pueden concretar si existe un entendimiento mutuo. La presente revisión, si bien destaca los aspectos problemáticos y formula recomendaciones, en esos ámbitos únicamente puede postular algunos principios orientativos que deberían formar parte de todo acuerdo e implementación de un proceso actualizado. En ese sentido, el autor insta encarecidamente a que se dé tiempo suficiente para concluir un proceso de diálogo significativo e implementación. Por tanto, el ciclo actual, es decir, la actualización del ReTS en el cuarto trimestre y el informe anual de OVE a principios de 2016, se debería considerar como un período de transición y no debería procederse a hacer una evaluación, sustentada en los datos actuales del sistema ReTS, de la implementación de las recomendaciones de las evaluaciones.

### ***I. Enfoque de la revisión***

9. De acuerdo con el protocolo, la presente revisión fue dirigida por un grupo de trabajo conjunto integrado por personal de OVE y de la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)<sup>4</sup>. Con el fin de abordar los objetivos de rendición de cuentas y aprendizaje, y desarrollar una mejor comprensión de la dinámica entre el *proceso* y el *sistema*

---

<sup>4</sup> El grupo de trabajo estuvo integrado por Ana María Linares y Miguel Soldano (ambos de OVE) y Clotilde Charlot y Sylvia Boulos (ambas de SPD).

del ReTS, se obró con gran diligencia en la elaboración y la concertación de un enfoque metodológico bien fundado para la revisión<sup>5</sup>. Esto incluyó la generación de un entendimiento común de los informes de evaluación que se realizaron dentro del plazo de la fase de prueba, el muestreo deliberado de las evaluaciones para la revisión en profundidad y la elaboración de una matriz de revisión cuyas preguntas siguieron la secuencia del protocolo aprobado por el Directorio Ejecutivo. Además, se llevó a cabo una encuesta entre los usuarios del sistema ReTS, incluido el personal que había intervenido en su creación.

10. Por otra parte, los pasos descritos en el protocolo debían ser examinados desde tres perspectivas interrelacionadas, a saber:

- Determinar si cada paso se había ejecutado conforme a lo previsto en el protocolo;
- Determinar si la información disponible en el ReTS es suficiente y apropiada para que los pasos siguientes se puedan llevar a cabo de manera coherente y fiable;
- Determinar si la concepción que tiene cada usuario del ReTS en sus respectivos papeles es coherente con el protocolo y con un uso eficaz del ReTS.
- La revisión también examinó el papel del ReTS en la promoción de un ciclo de aprendizaje virtuoso a partir de la evaluación y, bajo esa óptica, la gobernanza del ReTS y el papel del Informe Anual de OVE.

11. ***El enfoque abarca tanto el cumplimiento con el protocolo aprobado por el Directorio Ejecutivo como una investigación sobre el proceso de facto.*** Se investiga en qué medida se observa el protocolo en el comportamiento de cada contribuyente y los incentivos que podrían incidir en el valor agregado total del ReTS para el BID. Cabe destacar que el propósito de esta revisión fue examinar la fase de prueba para identificar las mejoras, ya sea como resultado de simplificaciones, aclaraciones u otros ajustes de contenido y proceso.

12. Para dar una mejor cabida a las ideas que pudieran surgir de la revisión, el grupo de trabajo seleccionó un número limitado de evaluaciones (ocho) que se habían concluido durante la fase de prueba y en relación con las cuales se realizarían entrevistas y una revisión a fondo. La selección fue deliberada y no aleatoria para abarcar dos evaluaciones institucionales, dos evaluaciones temáticas, dos evaluaciones de programas de país y dos evaluaciones con un enfoque a nivel de proyecto. En cada categoría, la selección se hizo tratando de incorporar en la revisión la máxima variedad de recomendaciones de las evaluaciones, al tiempo que se preservaba la viabilidad del alcance. En última instancia, gran parte del trabajo se centró en una revisión equilibrada de las recomendaciones, ya que constituían la unidad de cuenta esencial.

13. Las evaluaciones en relación con las cuales se celebraron numerosas entrevistas, además de un examen de los documentos disponibles, fueron las siguientes:

---

<sup>5</sup> En el Anexo B figura una descripción completa del enfoque metodológico.

- Evaluación Intermedia de los Compromisos del Noveno Aumento General de los Recursos del Banco (solamente las recomendaciones 2, 7 y 9)
- Evaluación de los Resultados de la Realineación
- Evaluación del Programa de País. Paraguay 2009-2013
- Evaluación del Programa de País: República Dominicana 2009-2013
- Respuesta del BID a los Principales Desafíos de Seguridad Ciudadana, 1998-2012
- El Cambio Climático y el BID: Creación de Resiliencia y Reducción de Emisiones
- Revisión de la Evaluabilidad de los Proyectos del Banco de 2012
- Quinta Evaluación Independiente sobre el Proceso de los Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos de SCF.

14. ***A fin de facilitar insumos adicionales de amplia base para la revisión y establecer un parámetro de referencia contra el cual se puedan medir los avances futuros, se llevó a cabo una breve encuesta de usuarios.*** La encuesta se centró en los principales grupos de partes interesadas y se envió a todos los empleados del Banco que o bien tenían conocimiento específico del ReTS debido a su participación en la fase de desarrollo, habían contribuido activamente al ReTS mediante insumos y/o la gestión del ReTS o habían sido usuarios activos o interesados del sistema. En total, 130 empleados recibieron el cuestionario, de los cuales 88 habían tenido una función definida en el ReTS<sup>6</sup>. En total, se recibieron 95 respuestas, lo que representa una tasa de respuesta del 73%. La distribución de los encuestados con arreglo a sus características demográficas reflejó la población total que recibió el cuestionario de la encuesta.

15. ***La estructura de la presente revisión se conforma en gran parte a los pasos descritos en el protocolo.*** Sin embargo, al realizarse la revisión, se hizo evidente que las características particulares del *sistema* informático subyacente al ReTS tenían una influencia importante en el *proceso*. Por ello, con el fin de facilitar la comprensión de la dinámica y la calidad del proceso, esta revisión comienza con una descripción de las características del sistema antes de proceder al análisis de los pasos del proceso propiamente dicho. Se concluye con un resumen de los principales hallazgos y sugerencias de cambios en el proceso y el sistema.

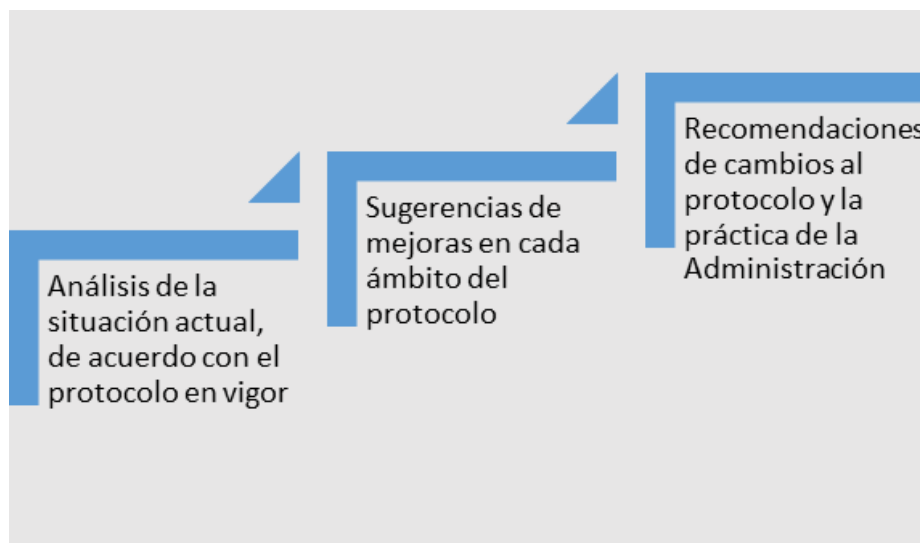
16. ***Las recomendaciones abarcan cambios en el protocolo y en los niveles de rendición de cuentas de la Administración.*** Al combinar las sugerencias de cada una de las etapas del protocolo actual, quedó claro que eran necesarios pasos adicionales que no se habían previsto en el protocolo para alcanzar los objetivos de éste y hacer justicia a la recomendación y los hallazgos de la revisión externa. Por lo tanto, el resumen final va más allá de los hallazgos y sugerencias e introduce nuevos elementos que, combinados, producen las recomendaciones de la presente revisión. Los tres niveles, todos ellos interdependientes entre sí, se plasman en el Gráfico 1 y captan el flujo lógico de las secciones posteriores de la presente revisión.

---

<sup>6</sup> El cuestionario completo de la encuesta figura en el Anexo C. La encuesta se llevó a cabo con el generoso apoyo del equipo del Sistema de Retroalimentación Externa.

17. Por último, esta revisión solo fue posible gracias a las muchas personas que de manera franca y generosa dedicaron tiempo para compartir sus experiencias y perspectivas. Todos los hallazgos y sugerencias contenidas en el presente informe son responsabilidad del autor. Si bien se han beneficiado de las contribuciones del grupo de trabajo conjunto y de los directivos de OVE y SPD, ninguno de ellos ha limitado el contenido de este informe.

***Gráfico 1: Estructura del informe***



## **II. El sistema ReTS y el protocolo correspondiente aprobado por el Directorio Ejecutivo**

### **a. Evolución del sistema informático del ReTS**

18. **Los esfuerzos de la Administración para armonizar el sistema informático con los pasos y funciones esbozados en el protocolo del ReTS aprobado por el Directorio Ejecutivo han dominado la fase de prueba del ReTS.** La aprobación del protocolo del ReTS por el Directorio Ejecutivo en agosto de 2013 generó una serie de ajustes al sistema informático que se había desplegado pocos meses antes. En sus dos años de funcionamiento, el sistema ha sido objeto de numerosas actualizaciones tanto mayores como menores. Recientemente se concluyó la cuarta versión de una plataforma de desarrollo actualizada (Sharepoint 2013), y se prevé una nueva ronda de cambios en función de las revisiones del protocolo y los ajustes a los flujos de trabajo de gestión internos que podrían derivarse de esta revisión.

19. **La ausencia de una estructura de gobernanza clara y de un enfoque coordinado han dado como resultado el desarrollo de un grado de detalle en el contenido del ReTS mucho mayor que el previsto en el protocolo.** Se agregaron nuevas funciones que acrecentaron la complejidad del sistema. En su aspecto positivo, esta proliferación de cambios se tradujo en una aplicación informática considerablemente más avanzada.

20. En general, los pasos esbozados en el protocolo se han implementado, aunque frecuentemente más en cuanto a la forma que al contenido. En el Cuadro 1 se refleja la implementación actual del sistema con las características y pasos clave establecidos en el protocolo.

**Cuadro 1: Estado de cumplimiento del sistema**

| <b>Paso del protocolo</b>  | <b>Cumplimiento del sistema</b>  |
|--|--|
| OVE carga las recomendaciones al sistema.  | Totalmente cumplido.   |
| Las recomendaciones que el Directorio Ejecutivo no ha refrendado se mantienen en el sistema con fines de registro.   | Totalmente cumplido.   |
| El departamento principal identifica al líder del plan de acción para cada recomendación refrendada, quien carga el plan de acción en el sistema dentro de 90 días a partir de la fecha de publicación de la evaluación. | Al tiempo de esta revisión, todas las recomendaciones abarcadas en la fase de prueba tenían planes de acción ingresados en el sistema. El líder del plan de acción está claramente identificado y generalmente representa al departamento principal. |
| El sistema notificará a OVE cuando el plan de acción haya sido finalizado.   | Totalmente cumplido <sup>7</sup> .   |
| Los Directores Ejecutivos y el personal del Banco tienen acceso en régimen de “lectura solamente”.   | Totalmente cumplido <sup>8</sup> .   |

<sup>7</sup> Las mismas reservas del paso anterior se aplican en este caso en relación con la presentación oportuna de los planes de acción.

<sup>8</sup> Sin embargo, tener acceso es claramente diferente de poder entrar al sistema o interactuar con él. Este punto se volverá a abordar más adelante.

| Paso del protocolo  | Cumplimiento del sistema   |
|---|--|
| Los jefes de equipo actualizarán el avance de la implementación en el sistema en forma continua.                        | Casi nunca se hace. Las actualizaciones generalmente se efectúan cuando SPD envía un recordatorio semestral. |
| <b>SPD velará por que el sistema se actualice al menos dos veces al año (para el 30 de junio y el 31 de diciembre).</b> | Totalmente cumplido <sup>9</sup> .   |
| Clasificación del estado de implementación de los planes de acción y datos justificativos.                              | Totalmente cumplido <sup>10</sup> .  |

21. *Dicho esto, el sistema sigue siendo primordialmente un repositorio de las medidas tomadas en respuesta a las recomendaciones de las evaluaciones.* Sirve asimismo como sistema de seguimiento de hitos y personas responsables, pero se sigue caracterizando por varios elementos críticos.

- El contenido está limitado al seguimiento de recomendaciones. Se excluye, por ende, toda información adicional respecto de los orígenes y el contexto de las recomendaciones y los planes de acción.
- El sistema está abierto, en régimen de “lectura solamente”, a todo el personal y los miembros del Directorio Ejecutivo. Si bien esto puede ofrecer grandes ventajas como plataforma de aprendizaje, esa modalidad constriñe la información que se ingresa en el sistema<sup>11</sup>.
- El sistema hace el seguimiento de la implementación de las recomendaciones con un grado elevado de detalle. Si bien esto puede ser una ventaja, porque permite a los gerentes delegar tareas específicas de implementación y efectuar el seguimiento de su avance global, en la práctica ha diluido las responsabilidades, sin el beneficio de una clara estructura de rendición de cuentas que asegure la calidad y la perspectiva institucional de la información ingresada en el ReTS.

22. *Hay una falta de claridad respecto de las responsabilidades y facultades de los usuarios cuya función no está definida en el protocolo.* En particular, el protocolo se limita a decir que un departamento principal asigna a un jefe de equipo para elaborar los planes de acción correspondientes a la implementación de las recomendaciones refrendadas por el Directorio Ejecutivo<sup>12</sup>. El sistema ReTS, sin embargo, va más allá, pues identifica los elementos de acción que colectivamente reflejan hitos claves para la implementación del plan de acción. Para cada elemento de acción se indica una persona designada y también un delegado. Estas funciones no están definidas en el protocolo ni tampoco se comprende con claridad —ya sea en forma escrita

<sup>9</sup> A solicitud de OVE, SPD adelantó las fechas para entregar actualizaciones en el cuarto trimestre de 2014 con objeto de facilitar la preparación del Informe Anual de OVE y darle oportunidad de cumplir el plazo del fin de 2014 para la presentación del informe. Desde entonces, SPD ha dado instrucciones para adelantar en dos meses, en forma permanente, las actualizaciones semestrales.

<sup>10</sup> Al fin de 2014, aunque no de manera continua. Un aspecto más importante es el fundamento de la clasificación como se señala más adelante en la Sección IV.c.

<sup>11</sup> El sistema de Registro de Acción de la Administración (MAR) del Banco Mundial, por ejemplo, tiene incorporados cortafuegos estrictos que controlan el acceso al material hasta que el director responsable autoriza su divulgación en el sistema.

<sup>12</sup> Más adelante se examinan las consecuencias de exigir la refrenda formal de cada recomendación.

o de otro modo— qué facultades y responsabilidades trae aparejadas el ser persona designada o delegado de un elemento de acción. Sin embargo, efectivamente, la suma de la implementación del elemento de acción constituye la implementación del plan de acción total como respuesta a la recomendación de una evaluación.

23. ***Los cambios reiterados en el sistema informático y las actualizaciones del contenido han dado lugar a problemas considerables.*** Debido a la falta de una estructura de gobernanza, los usuarios frecuentemente solicitaron cambios en el sistema informático sin que hubiera un órgano coordinador. Aunque así se incorporaron más funciones, hubo también una proliferación de cambios que no se comunicaron a todos los usuarios. Por otra parte, las solicitudes de cambios en el contenido del ReTS a menudo tuvieron que ser atendidas por el Departamento de Tecnología de la Información (ITE) sin una clara supervisión del líder del plan de acción o del departamento principal.

***b. Funciones y responsabilidades dentro del sistema ReTS***

24. ***Según el protocolo del ReTS, el departamento principal designa un jefe de equipo encargado de preparar los planes de acción para implementar las recomendaciones de una evaluación determinada refrendadas por el Directorio Ejecutivo.*** Sin embargo, el sistema ReTS va más allá, pues identifica y agrega campos a los elementos de acción que corresponden a hitos clave para la implementación del plan de acción. Para cada elemento de acción, se indica una persona designada y un delegado que, en principio, es un suplente para actualizar el sistema<sup>13</sup>. Estas funciones no están definidas en el protocolo ni tampoco se comprende con claridad —ya sea en forma escrita o de otro modo— qué facultades y responsabilidades trae aparejadas el ser persona designada o delegado de un elemento de acción<sup>14</sup>.

25. En el Cuadro 2 se presentan las diferentes funciones inventariadas en el sistema informático del ReTS, lo que también da una idea de su concentración, es decir, de los usuarios que tienen asignado un gran número de funciones y de los que solo tienen un contacto formal mínimo con el sistema de seguimiento. En los datos presentados en el cuadro se tiene en cuenta que varios empleados desempeñan funciones múltiples. Por ejemplo, los 64 planes de acción abarcados están asignados a un total de 23 líderes de planes de acción, lo que significa que muchos están a cargo de varios planes de acción. Lo mismo sucede con sus delegados y también con las personas designadas para elementos de acción y sus delegados.

---

<sup>13</sup> También se ha agregado un delegado para respaldar al jefe de equipo.

<sup>14</sup> Sin embargo, efectivamente, la suma de la implementación del elemento de acción constituye la implementación del plan de acción total como respuesta a la recomendación de una evaluación.

**Cuadro 2: Funciones y su asignación y distribución en el ReTS**

|   | Planes de acción |                  | Elementos de acción        |                  |
|---|------------------|------------------|----------------------------|------------------|
| Total   | 64               |                  | 170                        |                  |
|   | Líderes únicos   | Delegados únicos | Personas designadas únicas | Delegados únicos |
| Total   | 23               | 18               | 55                         | 13               |
| Concentración <sup>a</sup>  | 34%              | 38%              | 55%                        | 54%              |
| Distribución <sup>b</sup>   | 48%              | 33%              | 65%                        | 23%              |
| <sup>a</sup> Medida como participación en el total abarcado por el 20% superior de los usuarios asignados con más frecuencia.<br><sup>b</sup> Definida como el porcentaje de usuarios que no tienen asignados más de dos elementos.<br>Todos los datos se basan en evaluaciones incluidas en la fase de prueba. No todos los elementos de acción tienen un delegado además de la persona designada. |                  |                  |                            |                  |

26. *El alto grado de delegación y concentración de usuarios no va acompañado por una comprensión proporcional del sistema.* Así ocurre, en particular, a nivel de los elementos de acción en el que un gran número de personas designadas son responsables de dos elementos de acción o menos. Además, las personas designadas para elementos de acción o sus delegados muchas veces se sienten muy distantes de la intención general de la recomendación y del plan de acción, y dicen que desconocen el panorama general dentro del cual su elemento de acción se está implementando.

*c. Percepción del sistema ReTS por parte de los usuarios*

27. *En la revisión se observó una variación significativa en el valor agregado del sistema que perciben los usuarios, percepciones que van desde decir que “hay que empezar de nuevo” hasta que “hay que mantenerlo con las mejoras importantes que se necesitan”.* Al propio tiempo, ninguno de los empleados entrevistados consideraba que no se necesita un sistema de seguimiento de la implementación de las recomendaciones de las evaluaciones.

28. A continuación, se indican algunas de las mejoras que los entrevistados estimaron necesarias para mejorar la eficacia del sistema:

- El sistema debería dar cabida a interacciones que no son accesibles a nivel de toda la institución, pero que pueden ofrecer información muy necesaria para preservar información y asegurar una continuidad en la actualización del estado de implementación de los planes de acción.
- A muchos empleados se les hace difícil comprender qué se espera del contenido del ReTS. Si bien algunos se han beneficiado de interacciones personales con SPD, no hay un manual que imparta orientación sobre el contenido que debería incluirse en los planes de acción o que indique cómo deberían estructurarse los elementos de acción.
- Se debería suministrar a los usuarios herramientas y directrices adecuadas para facilitar su comprensión del sistema ReTS y lo que de ellos se espera en términos de contenido. Si bien algunos usuarios se han beneficiado de interacciones personales con SPD, muchos tienen dificultad para entender cómo estructurar adecuadamente los planes de acción y los elementos de acción y cómo informar de los avances en su implementación.
- Se debería hacer más fácil el acceso al sistema, a los fines de ingresar datos o de buscar información<sup>15</sup>.

#### **Recuadro 1: Efectos secundarios imprevistos del sistema ReTS**

Ha habido un grado considerable de confusión sobre la norma de los 90 días para preparar planes de acción en el ReTS como se establece en el protocolo. De acuerdo con su diseño actual, el sistema capta la última fecha de modificación de un plan de acción y la interpreta como fecha de preparación del plan de acción. Al delegarse facultades con respecto a elementos de acción concretos, todo cambio, por pequeño que sea, introducido por la persona designada para un elemento de acción o su delegado se traduce en una modificación de la fecha de última modificación del plan de acción y, por ende, la fecha teórica de preparación. Ello indica que hay tres ámbitos problemáticos que se han validado por medio de las entrevistas: (i) el alto grado de delegación no va acompañado de una comprensión proporcional del sistema y las consecuencias de los cambios en los planes de acción; (ii) las personas designadas para los elementos de acción o sus delegados muchas veces se encuentran muy distantes de la intención general de la recomendación y del plan de acción y, por lo tanto, desconocen el panorama general dentro del cual está ubicado su elemento de acción; y (iii) la falta de alineación entre la norma de 90 días para el plan de acción establecida en el protocolo y el diseño del sistema ReTS que no le permite al líder del plan de acción “cerrar” el sistema y evitar más modificaciones sin notificaciones específicas.

#### ***d. Deficiencias clave del sistema informático del ReTS***

29. ***A pesar de su desempeño positivo en términos de cumplimiento con los pasos del protocolo, la revisión ha identificado diversas deficiencias en el sistema informático.*** Esas deficiencias se manifestaron al hacer un examen del sistema y se infirieron de las percepciones de los empleados que utilizan el sistema en forma habitual. Esas deficiencias se pueden resumir de la siguiente manera:

<sup>15</sup> Esta opinión prevaleció entre los usuarios ocasionales mientras que aquellos que usaban el sistema con más frecuencia tenían la opinión opuesta. En verdad, el ReTS está ubicado en la Intranet junto con los demás portales operativos y no es ni más ni menos difícil de ubicar que otras herramientas operativas.

- El ReTS, en primer lugar, es un repositorio de medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones de las evaluaciones. Sirve como sistema de seguimiento principalmente para hitos y personas responsables, por oposición a un sistema de gestión efectivo que permite que los usuarios maniobren con más facilidad. Un sistema de gestión tiene también la capacidad de ir desde una perspectiva general amplia del avance hasta los elementos específicos del estado de implementación y material justificativo de las evaluaciones y recomendaciones individuales.

#### **Recuadro 2: Hallazgos de la encuesta de usuarios**

*La encuesta de usuarios confirmó en grado significativo las observaciones dimanadas de las entrevistas y de la revisión del sistema.* En general, entre los entrevistados (que representan una muestra no aleatoria, con mayor presencia de personas que deberían tener alguna familiaridad con el ReTS, y están familiarizados con todas las evaluaciones realizadas durante la fase de prueba) se comprobó un grado elevado de conocimiento. Por ejemplo:

Prácticamente todos los encuestados (99%) estaban al menos algo al tanto de que la Administración debe hacer el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de las evaluaciones de OVE que hayan sido refrendadas por el Directorio Ejecutivo.

El mismo nivel de conocimiento se demostró en lo que se refiere al uso del ReTS para hacer el seguimiento de las recomendaciones, y al protocolo que rige el proceso;

Sin embargo, excluyendo a aquellos que indicaron que nunca habían accedido al sistema ReTS en la Intranet, casi la mitad de los encuestados manifestó que le había resultado al menos algo difícil localizar el sistema ReTS en la Intranet;

Entre quienes habían accedido al sistema ReTS en la Intranet, el 56% estaba en desacuerdo, al menos en cierta medida, con la afirmación de que utilizaban el sistema para obtener información sobre el estado de la implementación de las recomendaciones de OVE.

- El contenido del ReTS se limita al seguimiento de la implementación de recomendaciones y excluye información pertinente respecto de la justificación y el contexto que sustentan las recomendaciones y los planes de acción<sup>16</sup>. Si bien documentos como los informes de comités y documentos de evaluación conexos se pueden consultar fácilmente en el portal administrado por la Secretaría (SEC), lo menos que se puede decir es que al usuario del ReTS le resulta engorroso recabarlos.
- El sistema está abierto, en régimen de “lectura solamente”, a todo el personal y los miembros del Directorio Ejecutivo. Esa modalidad constriñe la información que se ingresa en el sistema. Por ejemplo, el sistema de Registro de Acción de la Administración (MAR) del Banco Mundial, que hace el seguimiento de la implementación de las recomendaciones del Grupo de Evaluación Independiente, tiene incorporados cortafuegos estrictos que controlan el acceso al material hasta que el administrador del sistema responsable de la publicación autoriza oficialmente su divulgación. Por cuanto la información de seguimiento de la implementación ha de ser actualizada en forma periódica, y para ello se requiere una interacción importante entre diferentes niveles del personal y la Administración, el sistema

<sup>16</sup> El texto íntegro de la respuesta de la Administración a la evaluación de OVE, las actas de las reuniones de los Comités, las actas detalladas de las deliberaciones de los Comités y otros documentos del Directorio Ejecutivo, los Informes de los Presidentes de los Comités, etc.

no autoriza el acceso a intercambios privados, que se mantienen en forma confidencial hasta que se recibe el visto bueno del nivel competente de la Administración.

- El seguimiento de la implementación de las recomendaciones en el ReTS impone un mayor nivel de detalle que el requerido por el protocolo. Como se dijo anteriormente, si bien esto puede ser una ventaja porque permite a los gerentes delegar tareas específicas de implementación y efectuar el seguimiento de su avance global, en la práctica ha diluido las responsabilidades, sin una clara estructura de rendición de cuentas que asegure la calidad y la perspectiva institucional de la información ingresada en el ReTS.

#### *e. Principales hallazgos*

30. ***En resumen, a esta altura, el ReTS ofrece un inventario integral de las recomendaciones de OVE y de los planes de acción para cada recomendación refrendada por el Directorio Ejecutivo.*** También ofrece una recopilación integral de elementos de acción específicos que constituyen las medidas supervisables clave para cada una de las recomendaciones. El sistema identifica a las principales personas involucradas en la coordinación entre OVE y la Administración para cada evaluación, al líder y al delegado de cada plan de acción vinculado con una recomendación y también al empleado responsable de cada elemento de acción. En la mayoría de los casos, el ReTS también identifica un suplente que pueda actualizar el sistema.

31. ***El sistema no cumple una función de gestión institucional y es poco probable que represente plenamente la respuesta institucional a las recomendaciones de OVE.*** Como consecuencia de la evolución del sistema informático subyacente, el ReTS es un buen repositorio de información y constituye un instrumento de seguimiento para los elementos de acción, pero no es un reflejo genuino de la respuesta de la institución a las recomendaciones de OVE, ya que no plasma enteramente los esfuerzos institucionales por responder a los informes de evaluación de OVE.

### ***III. Análisis del Proceso: Pasos y Contenido***

32. Esta sección del informe versa sobre el elemento central del proceso del ReTS y abarca las cuatro etapas que figuran a continuación. (a) El paso comprendido entre la formulación de recomendaciones y su refrendo por el Directorio Ejecutivo para su implementación que se cierra con la divulgación de la evaluación. En el protocolo, la divulgación está ligada a la implementación de las recomendaciones refrendadas por el Directorio Ejecutivo<sup>17</sup>. (b) La asignación de responsabilidad por la elaboración de los planes de acción. (c) La fase de implementación del plan de acción. Por último, (d) el seguimiento de la implementación del plan de acción y la evaluación de su ejecución.

---

<sup>17</sup> Sistema del BID de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones (ReTS). Protocolo de Implementación (documento GN-2707-2), párrafo 3.5.

33. *En su mayoría, los pasos descritos en el protocolo son coherentes con las directrices de buenas prácticas elaboradas por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG).* A fin de proveer contexto para la evaluación de los pasos del protocolo y del contenido del ReTS, es útil recordar algunos de los principios de buena práctica establecidos por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación con respecto a la distribución y seguimiento de recomendaciones. Esas directrices tienen por objeto asegurar la presentación de informes completos e independientes por parte del departamento de evaluación al órgano de gobierno sin injerencia de la administración. Al propio tiempo, las directrices procuran alentar que las evaluaciones generen aprendizaje mediante, entre otras cosas, su divulgación, y definen las responsabilidades de seguimiento de las recomendaciones por parte del órgano de gobierno, la administración y el departamento de evaluación.

### **Recuadro 3: Directrices pertinentes de buenas prácticas del ECG**

- El Departamento Central de Evaluación (DCE) transmite los productos de las evaluaciones al órgano de gobierno, por lo común después de que hayan sido objeto de examen y observaciones por parte de la administración, pero sin que la administración dé su autorización o imponga restricciones en cuanto al alcance y el contenido de esos productos (Sección 5.1);
- El DCE también presta servicio a una amplia gama de partes interesadas internas y externas. A continuación figuran algunas de las posibles partes interesadas internas: la administración de la institución financiera internacional, a la que corresponde actuar respecto de las evaluaciones y hacer su seguimiento, así como determinar la forma en que los hallazgos de las evaluaciones podrían influir en la orientación futura de la institución; el personal de operaciones que interviene en la retroalimentación de las lecciones y hallazgos de las evaluaciones, y en la forma en éstas podrían incidir en las operaciones futuras; y el resto del personal de la institución financiera internacional que se ocupa de la gestión del conocimiento, la diseminación de los hallazgos de las evaluaciones, las lecciones y las recomendaciones y el desarrollo de la capacidad de evaluación (Sección 5.3);
- La administración se encarga de implementar las recomendaciones del DCE. Sin embargo, el DCE es responsable de un sistema para hacer el seguimiento e informar al órgano de gobierno de la ejecución de la administración en la implementación de las recomendaciones y de las respuestas de ésta a dichas recomendaciones, en particular de la medida en que la administración ha podido resolver los problemas que se hayan planteado en dichas evaluaciones (Sección 5.4);
- La divulgación de los hallazgos de las evaluaciones es un componente importante de la rendición de cuentas de la institución financiera internacional a las partes interesadas y de la independencia institucional del DCE. Por lo tanto, los informes escritos y otros productos de las evaluaciones se divulgan de conformidad con las políticas de divulgación del DCE aprobadas por el órgano de gobierno. Esa política debe ser explícita, estar en consonancia con la política de divulgación general de la institución y abarcar todos los productos de las evaluaciones (Sección 5.5).

#### **a. Formulación y refrendo de las recomendaciones**

34. *El protocolo, aunque indica claramente que rige el proceso de emisión de recomendaciones, no prevé ningún mecanismo particular para la formulación de éstas.* Sin embargo, las reuniones de los Comités se centran principalmente en el diálogo tripartito en torno a las recomendaciones. OVE presenta la evaluación y las recomendaciones, la Administración

expone su respuesta y el tipo de acuerdo dado a las recomendaciones, y los Directores Ejecutivos expresan la forma en que entienden dichas recomendaciones y el nivel de apoyo tanto para las recomendaciones como para la respuesta de la Administración, frecuentemente con matices importantes. Por último, el Presidente del Comité resume las deliberaciones con el concurso de la secretaria del Comité y hace una clara declaración en la que establece cuáles son las recomendaciones cuya implementación se ha decidido recomendar que apruebe el Directorio Ejecutivo. La aprobación final de la implementación de cada recomendación corresponde a la Comisión General.

35. ***Los miembros del Directorio Ejecutivo, aunque tienen información suficiente para decidir sobre las recomendaciones, están preocupados por la pérdida de matices.*** Cuando se preguntó, durante la etapa de entrevistas, si estimaban que tenían información suficiente proveniente de la evaluación de OVE y la respuesta de la Administración para lograr una comprensión clara y tomar posición respecto de la implementación de las recomendaciones, los Directores Ejecutivos coincidieron en general en que disponían de suficiente información. En su respuesta, muchos mencionaron no solo los documentos oficiales sino también la posibilidad de celebrar reuniones bilaterales adicionales para definir su comprensión y posición. Al propio tiempo, los Directores Ejecutivos a los que se consultó durante la revisión expresaron preocupación por el hecho de que sus matices al coincidir o discrepar respecto del refrendo de las recomendaciones de OVE se perdían una vez que el Directorio Ejecutivo había adoptado una decisión.

36. Los Directores de países prestatarios y no prestatarios representados en los Comités opinaron que en un gran número de casos (aunque no en la mayoría) estaban en condiciones de concordar con parte de las recomendaciones o respuestas, en tanto discrepaban respecto de otras. En esos casos, los Directores Ejecutivos formulan una breve declaración respecto de si están de acuerdo o no con una recomendación en la esperanza de que sus observaciones con matices sean adecuadamente consideradas durante la implementación.

37. Sin embargo, es comprensible que a los Directores Ejecutivos les preocupe la pérdida de los matices expresados en las deliberaciones de los Comités. En un número significativo de casos, las respuestas de la Administración a las recomendaciones de las evaluaciones reflejan ambivalencia sobre aspectos específicos de algunas de las recomendaciones. A veces, esto se manifiesta como un desacuerdo total o como un acuerdo parcial. Sin embargo, tal como se muestra en el Recuadro 4, aún en los casos en los que la Administración en última instancia está de acuerdo con la recomendación, el acuerdo va acompañado de una serie de reservas que fácilmente podrían interpretarse, como mínimo, como un desacuerdo parcial. El ejemplo del Recuadro 4 introduce una nueva dimensión ya que la Administración responde a las sugerencias como si fueran parte de la recomendación, cuando OVE indica que esas sugerencias son solo aspectos que cabría considerar, sin incluirlos explícitamente en la recomendación.

#### **Recuadro 4: ¿De acuerdo o en desacuerdo?**

En la Evaluación de los Resultados de la Realineación (documento RE-451), OVE recomendó (en parte) lo siguiente:

“Para profundizar el enfoque de país, reforzar en mayor medida la función de gestión del programa de país en las Representaciones. Para ello el Banco debe considerar, entre otras, las siguientes opciones:

- Descentralizar la función de gestión de país, procediendo a (i) aumentar el número de gerentes de país (para facilitar un mayor compromiso de éstos en los distintos países), (ii) ubicarlos en las Representaciones (para establecer una autoridad más cercana a los clientes) y (iii) mantener Representantes sólo en países sin un gerente (para reducir los niveles gerenciales);”

Aunque las opciones incluidas en las partes (i) a (iii) de la recomendación de OVE no tenían por objeto ser consideradas como recomendaciones, sino solamente como opciones por explorar, en respuesta a esta sección la Administración abordó cada una de ellas prácticamente como si realmente formara parte de la recomendación formal de OVE. La Administración dijo lo siguiente:

“La Administración está de acuerdo con los beneficios de continuar fortaleciendo la función de gestión del Programa de País y reconoce que merece la pena considerar no sólo la delegación de mayor autoridad de decisión a las Representaciones, sino también la racionalización de la toma de decisiones en todo el ciclo de proyecto. Sin embargo, la Administración considera que la evaluación no proporciona suficiente información sobre los beneficios y costos asociados con las opciones específicas propuestas por OVE.”

Refiriéndose específicamente a la parte (i) de la recomendación de OVE, la Administración continúa diciendo:

“Sin embargo, como se indica anteriormente, [la Administración] también expresa reservas sobre esta recomendación, ya que la evaluación no aporta pruebas de los beneficios que traería consigo el aumento del número de departamentos de país o la reubicación de los Gerentes de País, con base en experiencias concretas en el BID<sup>16</sup> o en cualquier otro Banco Multilateral de Desarrollo. La Administración ha adoptado un criterio flexible con respecto al emplazamiento de sus Gerentes de País.”

En su informe, el Presidente del Comité, si bien toma nota de las deliberaciones en relación con la utilidad de un análisis de costo-beneficio en sustento de la recomendación de OVE, indica que el Comité, en definitiva, apoya la implementación de la recomendación.

El plan de acción para esta recomendación finalmente obtuvo el acuerdo de la Administración y la aprobación del Directorio Ejecutivo. Sin embargo, en el propio plan de acción se expresó una clara inquietud con respecto a las opciones enunciadas en la recomendación de OVE y remitió a un estudio encargado por la Administración. Hasta la fecha, ninguna de las medidas específicas forma parte del plan de acción.

Además, las entrevistas con el personal y la Administración ilustran con relativa claridad que hubo un vigoroso desacuerdo con las opciones enunciadas por OVE desde un principio, y los estudios que se realizaron seguidamente tuvieron como objeto primordial identificar medios de fortalecer la función de gestión de los programas de país, esencialmente sin tener presentes los aspectos específicos sugeridos por OVE.

38. Por lo tanto, no ha de sorprender que los Directores Ejecutivos hagan tanto hincapié en captar los matices de sus observaciones y en abstenerse de condensar un diálogo sustantivo en una decisión afirmativa o negativa, como lo exige el refrendo por el Directorio Ejecutivo de las recomendaciones para su implementación. Al propio tiempo, es comprensible que la Administración exprese un acuerdo general con las recomendaciones de OVE y solo manifieste desacuerdo en casos excepcionales.

39. ***El número de “acuerdos parciales” por parte de la Administración parece estar yendo en aumento en evaluaciones recientes, como resultado de esta dinámica.*** En un número significativo de entrevistas se observó que una respuesta de “acuerdo parcial” es, de hecho, la mejor opción de la Administración cuando las opiniones del Directorio Ejecutivo en respuesta a un “desacuerdo” no se pueden prever fácilmente. Al indicarse ámbitos de acuerdo, conforme a la interpretación de la Administración, la decisión del Comité y del Directorio Ejecutivo de refrendar la recomendación podía entonces focalizarse en el plan de acción en aquellos ámbitos en los cuales la Administración manifestaba su acuerdo. Al propio tiempo, al expresar su inquietud respecto de la recomendación, la Administración da ocasión a los Directores Ejecutivos de manifestar su desacuerdo si así lo desean.

40. ***Las recomendaciones y respuestas ambiguas de la Administración complican el proceso de refrendo.*** Por supuesto, esta dinámica no se aplica de manera uniforme ni a los comités ni a todas las evaluaciones. Esta situación tampoco se observa exclusivamente en el BID (véase el Recuadro 5). Cabe observar que no ha habido ningún caso en que un acuerdo parcial por parte de la Administración haya llevado a que el Comité competente no refrendara una recomendación para su implementación. Sin embargo, puesto que constituye el fundamento general para los pasos posteriores en la formulación de planes de acción que respondan claramente a la implementación aprobada por el Directorio Ejecutivo de las recomendaciones de OVE, da paso a un considerable grado de ambigüedad, a la preocupación de los miembros del Directorio Ejecutivo respecto del contenido de los planes de acción y a la inquietud de la Administración respecto de la opinión que OVE adoptará cuando evalúe la implementación de las recomendaciones refrendadas.

**Recuadro 5: “Sí, pero...” en el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD)**

El Departamento de Evaluación Independiente (DEI) del BAsD desglosó en su más reciente Informe Anual (Banco Asiático de Desarrollo, 2015) las recomendaciones que la administración había aceptado incondicionalmente y las que habían sido aceptadas con reservas importantes. Se halló que en el período 2011-2014 más de la mitad de las recomendaciones habían sido aceptadas con reservas. En adelante, el sistema de seguimiento aceptará una respuesta de “parcialmente de acuerdo” por parte de la administración, a pesar de que el DEI ha manifestado su clara inquietud de que de esta manera se puede reducir aún más la tasa de aceptación.

A diferencia de lo que ocurre en el BID, el BAsD no tiene un proceso formal de refrendo de las recomendaciones por el Directorio Ejecutivo y la administración solo se compromete a implementar las recomendaciones con las que está de acuerdo, o las partes de las recomendaciones con las que está de acuerdo.

41. ***En los documentos divulgados no se refleja la respuesta institucional completa a las evaluaciones de OVE.*** Los observadores externos del Banco generalmente están interesados en los hallazgos de la evaluación, la posición adoptada por el Directorio Ejecutivo en respuesta a la evaluación y las medidas que la Administración tiene previsto adoptar para implementarlas<sup>18</sup>. Actualmente, si bien el protocolo exige la divulgación de la evaluación de OVE junto con la respuesta de la Administración, la práctica varía y con frecuencia al observador externo le es difícil localizar los documentos pertinentes<sup>19</sup>. Algunas respuestas de la Administración se actualizan para armonizarlas con los resultados de las deliberaciones del Comité y otras no. En este momento no se puede discernir una pauta sistemática respecto de la divulgación conjunta. Igualmente, OVE no tiene una política de divulgación propia y, por lo tanto, está sujeta a todos los aspectos de la política de acceso a la información del BID.

42. Es más, si bien los usuarios internos pueden, por medio del portal de SEC, acceder al documento pertinente que necesiten para determinar qué recomendaciones han sido refrendadas por el Directorio Ejecutivo para su implementación y cuáles no, el proceso es excesivamente engorroso. Para complicar aún más las cosas, dado que el protocolo contempla únicamente un sí o un no, el hecho de que la Administración responda que está “parcialmente de acuerdo”, hace que el lector externo no tenga claro qué medidas tiene intención de adoptar la Administración en respuesta a la evaluación. Solo se puede encontrar una respuesta razonablemente concluyente cuando se da a conocer públicamente el acta de la reunión del Directorio Ejecutivo en la cual se examinó el informe del Presidente del Comité.

43. ***Se considera que las evaluaciones de OVE tienen un valor permanente, que va más allá de las recomendaciones concretas, porque propician diálogos institucionales importantes.*** En varias ocasiones, los entrevistados señalaron el valor de la evaluación de OVE porque había puesto en marcha o instruido un diálogo institucional sobre cuestiones difíciles. Si bien los miembros del Directorio Ejecutivo y la Administración tal vez no lleguen a un acuerdo con OVE respecto de los elementos concretos de una recomendación, ambas partes estiman que es valioso retener el fundamento aportado por OVE para sustentar el diálogo después de que el Comité o el Directorio Ejecutivo han examinado el informe de OVE.

44. ***Resumen de hallazgos y sugerencias:*** En la etapa en que se formulan las recomendaciones de las evaluaciones y las respuestas y éstas son examinadas por los Comités competentes, ni la Administración, ni OVE, ni ningún miembro del Directorio Ejecutivo ha expresado su confianza en que las deliberaciones del Comité y sus orientaciones se verán reflejadas posteriormente en la implementación de las recomendaciones. Solo puede redundar en beneficio del Directorio Ejecutivo, de la Administración y de OVE que haya la mayor claridad posible en cuanto a las expectativas de implementación. Con ese ánimo, seguidamente se formulan varias sugerencias para lograr ese objetivo.

---

<sup>18</sup> Este paso se refiere, claro está, a la etapa inicial, cuando se examina la evaluación y no todavía a la fase de implementación.

<sup>19</sup> El documento AM-140-1, Procedimientos para las Consultas de la Administración con la Oficina de Evaluación y Supervisión y la Revisión de sus Informes, se refiere expresamente a la divulgación de documentos. En la Sección 27 de dicho documento se dice que OVE “...publica la evaluación conjuntamente con la respuesta de la Administración, otros resúmenes y documentos...”.

- ***Asegurar que las recomendaciones de OVE y la respuesta correspondiente de la Administración sean claras.*** Sin perjuicio de la independencia de OVE, esta revisión sugeriría añadir un paso más durante el cual OVE y la Administración debatan exclusivamente la formulación de la recomendación.

El objetivo de estas conversaciones sería (i) evitar una redacción que tal vez sea intrascendente respecto de la intención de las recomendaciones, pero que resulte problemática para la Administración; (ii) diferenciar los ámbitos de acuerdo de los de desacuerdo y evitar, en cuanto sea posible, las respuestas “parcialmente de acuerdo” por parte de la Administración (los Directores Ejecutivos deberían en todos los casos saber exactamente en qué punto surge el desacuerdo); y (iii) revisar en todos los casos la importancia de las recomendaciones a la luz de las recomendaciones previas y de las iniciativas en curso de la Administración en el momento de la formulación.

- ***Evitar soluciones intransigentes.*** Los presidentes de los Comités, tras analizar las opiniones expresadas por los miembros, deberían en casos excepcionales recomendar que se refrende la recomendación para su implementación, pero establecer un plazo para que la Administración elabore un plan de acción más detallado sobre la base de las deliberaciones del Comité y lo presente al Comité para su información. Los miembros de los Comités podrían solicitar nuevas deliberaciones con la Administración cuando fuera necesario.

#### **Recuadro 6: Responder o no responder, esa es la cuestión**

En enero de 2011, la Oficina de Evaluación Independiente del FMI (OEI) presentó al Directorio Ejecutivo una evaluación del grado de preparación del FMI en la antesala de la crisis económica y financiera que estalló en 2008 (Fondo Monetario Internacional, 2011). El Directorio refrendó en general sus recomendaciones de seguimiento y pidió a la administración que preparara un plan de aplicación. El plan de aplicación inicial de la administración se presentó al Directorio Ejecutivo del FMI, juntamente con una evaluación del plan hecha por la OEI. La OEI criticó el plan de aplicación y consideró que no era una respuesta adecuada a la evaluación y a las recomendaciones refrendadas por el Directorio.

En respuesta, el Directorio Ejecutivo pidió a la administración del FMI que preparara un plan de aplicación revisado, que se presentó unos 12 meses después del plan de aplicación inicial. Dicho plan fue examinado por el Directorio en mayo de 2012, unos 16 meses después de sus deliberaciones iniciales sobre la evaluación. El nuevo plan de aplicación se fortaleció de manera significativa, y ahora el personal de la OEI considera, de manera oficiosa (el personal de la OEI no tuvo una intervención oficial en esta fase), que ha propiciado en gran parte la aplicación de sus recomendaciones.

En atención a un cierto grado de frustración entre los Directores Ejecutivos por los retrasos en la elaboración de planes de acción y la presentación de informes sobre su implementación, el Directorio Ejecutivo del FMI encomendó al Departamento de Auditoría Interna que presentara un informe anual sobre la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones.

Lecciones: la elaboración de un plan de acción apropiado para la implementación de una recomendación o una serie de recomendaciones puede requerir un lapso de tiempo considerable. Es preferible, en casos excepcionales, que el Directorio Ejecutivo dé un plazo adicional a la Administración y que además recabe la opinión de la Oficina de Evaluación, en particular cuando se trate de reformas institucionales que impliquen cambios significativos.

Fuente: FMI, personal de evaluación y auditoría interna.

- ***Cumplimiento con la divulgación simultánea de los documentos clave de la evaluación.***  
Por razones de claridad y rendición de cuentas internas y externas, y en consonancia con el protocolo y la política de acceso a la información del BID<sup>20</sup>, la evaluación final y la respuesta final de la Administración se deberían divulgar simultáneamente dentro los cinco días posteriores a la fecha en que el Directorio Ejecutivo haya refrendado las recomendaciones contenidas en el informe del Presidente del Comité. Puede ser necesario que se revise la respuesta final de la Administración a fin de reflejar las deliberaciones de los Comités. Además, los fragmentos pertinentes del informe del Presidente del Comité de Programación o el Comité de Políticas y Evaluación se deberían divulgar juntamente con la evaluación y la respuesta de la Administración. El informe del Presidente es un documento de distribución pública que contiene un resumen mucho más detallado de las deliberaciones que el acta de la reunión del Directorio Ejecutivo. Por último, puesto que entre el debate en el Comité y las deliberaciones del Directorio Ejecutivo generalmente transcurre un lapso no superior a los 20 días hábiles (con algunas excepciones notables), establecer un plazo limitado para la divulgación de los informes de OVE, por ejemplo, 20 días hábiles después de la deliberación del Comité, parece razonable incluso si los documentos conexos no están todavía disponibles<sup>21</sup>.

***b. Proceso para identificar funciones, asignar responsabilidades y elaborar planes de acción en el ReTS***

45. De acuerdo con el protocolo del ReTS, el departamento principal<sup>22</sup> asigna un jefe de equipo para elaborar los planes de acción que se han de implementar en respuesta a las recomendaciones refrendadas por el Directorio Ejecutivo. El protocolo también establece que los jefes de equipo deben ultimar los planes de acción en el sistema ReTS dentro de los 90 días siguientes a la divulgación de la evaluación. Con muy pocas excepciones, los jefes de equipo se eligen de entre los funcionarios senior que han intervenido en la preparación de la respuesta de la Administración a la evaluación, que estuvieron presentes en las reuniones de los Comités y que están en situación apropiada para elaborar los planes de acción. La permanencia de funciones en el ReTS parece complicarse aún más con la rotación de personal y las vacantes prolongadas, ya que la constancia por escrito de la justificación de los elementos de acción específicos es generalmente deficiente y pocas veces figura en los documentos incluidos en el ReTS.

46. Dicho eso, el proceso para asignar funciones y responsabilidades difiere mucho según el tipo de evaluación de que se trate. En particular, los incentivos para asumir la responsabilidad de implementar partes de los planes de acción pueden variar de acuerdo con el interés inmediato de asegurar —y en ocasiones demostrar al personal senior— el éxito del programa que se evalúa.

<sup>20</sup> En el párrafo 27 de los Procedimientos para las Consultas de la Administración con la Oficina de Evaluación y Supervisión y la Revisión de sus Informes (AM-140-1) se establece que OVE “siguiendo la política de acceso a la información, publica la evaluación conjuntamente con la respuesta de la Administración, otros resúmenes y documentos en la página web de OVE”.

<sup>21</sup> Esa disposición figura en la Política sobre acceso a la información que rige la divulgación de los informes de evaluación del GEI del Banco Mundial.

<sup>22</sup> El departamento principal es por lo común el departamento que actúa en calidad de interlocutor principal de OVE durante el proceso de revisión y que está representado en las reuniones conexas de los Comités. De acuerdo con los procedimientos en vigor (AM-140-1), el departamento principal es designado por la Alta Administración después de una consulta iniciada por SPD en las primeras etapas del proceso.

En los programas de país, los incentivos son fuertes, ya que no solo son de interés para los gerentes de países del BID, sino que, naturalmente, también es preciso demostrar la efectividad a los países clientes. Estos incentivos son más difusos para las evaluaciones sectoriales/temáticas e institucionales. Por lo tanto, en esta sección se examina cada tipo de evaluación por separado.

### **Evaluaciones de los programas de país**

47. ***En el caso de las evaluaciones de programas de país se aprecia un grado elevado de interacción entre el líder del plan de acción y todas las personas que son responsables de la implementación de elementos de acción específicos.*** Además, habitualmente los elementos de acción son pertinentes para el programa del país y, en ese sentido, están bien integrados en el programa de país existente. Si bien algunos de los elementos son de dudoso valor añadido, en general todo el personal involucrado entiende bien por qué se han incluido.

48. Por otra parte, cuando se examinan los documentos en los que se recogen las deliberaciones del Comité de Programación, se observa un grado elevado de coherencia entre los planes de acción y las recomendaciones refrendadas por el Directorio Ejecutivo para su implementación. No obstante, es por lo común un funcionario senior con un conocimiento integral del programa del país<sup>23</sup> quien está encargado de la supervisión general de la implementación, pues es en todos los casos el jefe de equipo para todas las recomendaciones refrendadas. No puede decirse lo mismo de las personas designadas para los elementos de acción que, muchas veces, se ocupan de un solo elemento que figura en una de varias recomendaciones refrendadas.

49. ***La cohesión de los planes de acción no necesariamente se eleva a niveles superiores para formar un panorama institucional.*** A nivel de país, donde se observa la traducción más clara y coherente de las recomendaciones y deliberaciones en un plan de acción, existe un proceso que determina a quién asignar los elementos de acción, y ninguno de los entrevistados expresó sorpresa o inquietud por el hecho de que se le hubiera asignado esa función. Esta cohesión, sin embargo, no necesariamente se eleva a las oficinas de la Alta Administración donde el personal examina los planes de acción relacionados con las recomendaciones derivadas de las evaluaciones de los programas de país y aquellos elementos de acción que se considere razonable en una determinada cartera de país pero que serían poco aconsejables como respuesta a la recomendación si fueran adoptados de manera más general.

50. ***Se puede perder contenido institucional importante.*** Sin embargo, este proceso relativamente fácil hace ver otro ámbito en el cual se está perdiendo información cuando las recomendaciones se traducen en planes de acción. Con más frecuencia que en otros ámbitos, las recomendaciones o no son refrendadas para su implementación o, cuando la Administración estuvo parcialmente de acuerdo, un número significativo de miembros del Comité expresaron afinidad con las opiniones de la Administración e inquietud respecto de la medida en que las recomendaciones de OVE se deberían implementar en programas de país concretos.

---

<sup>23</sup> Representantes, Jefes de Operaciones, Coordinadores de País, Economistas de País, Asesores de Departamento de País, etc.

51. Según el personal de OVE (opinión validada por el examen de las recomendaciones y las actas correspondientes del Comité), las recomendaciones incluidas en las evaluaciones de programas de país casi siempre tienen implicaciones institucionales, circunstancia que los Directores Ejecutivos reconocen bien. Sin embargo, en el contexto del Comité de Programación, los Directores Ejecutivos tienden a evitar refrendar para su implementación aquellas recomendaciones cuya naturaleza supera con creces el contexto específico del país en cuestión<sup>24</sup>.

52. Aunque las opiniones de los miembros del Comité tienden a dividirse cuando se trata de recomendaciones que abarcan más de un país, una vez que la propuesta de no refrendar una recomendación concreta para su implementación se transmite al Directorio Ejecutivo, este nunca obra en contrario<sup>25</sup>. Esta tensión se ha ido acentuando cada vez más durante varias evaluaciones de programas de país que se discutieron en el Comité de Programación después de la fecha límite para esta revisión<sup>26</sup>.

### **Evaluaciones sectoriales/temáticas**

53. ***La coherencia entre las recomendaciones de las evaluaciones y la elaboración de planes de acción y la asignación de funciones tampoco es relativamente problemática para las evaluaciones sectoriales o temáticas.*** Sin embargo, si bien en el caso de las evaluaciones de los programas de país existe una contraparte con toda la autoridad requerida para coordinar medidas, según proceda, no necesariamente ocurre lo mismo cuando se trata de las evaluaciones temáticas. Evaluaciones como las relacionadas con el cambio climático y la seguridad ciudadana tienen claramente importancia a nivel de toda la institución. Los departamentos principales están bien situados para producir una respuesta institucional de esa índole y, sin embargo, incluso en este caso, hay incentivos para que los departamentos distintos del departamento principal se inclinen a mantenerse fuera del ReTS. Por cuanto la rendición de cuentas está claramente asignada al departamento principal, la mayoría de los hitos se definen entonces de modo tal que puedan ser logrados en gran parte por el propio departamento principal.

54. ***Los líderes de planes de acción en general escogen personas designadas para los elementos de acción que estén dentro del departamento principal, lo que significa que en muchos casos se incluyen en el plan elementos de acción que se pueden ejecutar plenamente en el marco de las facultades del departamento principal.*** En las evaluaciones tanto sectoriales como temáticas comprendidas en la fase de prueba, las medidas específicas, incluso si se

---

<sup>24</sup> El BID es el único entre los bancos multilaterales de desarrollo en el que el departamento de evaluación informa periódicamente a dos comités diferentes: el Comité de Programación para las evaluaciones de programas de país y el Comité de Política y Efectividad en el Desarrollo para las demás evaluaciones.

<sup>25</sup> De hecho, durante la fase de prueba, el Directorio Ejecutivo refrendó en todos los casos las recomendaciones refrendadas por los Comités que se habían señalado a su atención en los informes de los Presidentes de ambos Comités. La única excepción, aunque de naturaleza diferente, fue la evaluación intermedia de los compromisos contraídos en virtud del Noveno Aumento General de Capital. En ese caso, las decisiones finales se dejaron generalmente en manos del Directorio Ejecutivo y de la Asamblea de Gobernadores, y el Comité proporcionó amplios resúmenes de sus deliberaciones. La situación no es idéntica, pues no había un requisito formal de que el Comité refrendara o no las recomendaciones en ese momento.

<sup>26</sup> A saber, las evaluaciones de los programas de país de Honduras, Jamaica, Costa Rica y El Salvador. De las 17 recomendaciones combinadas, la Administración estuvo parcialmente de acuerdo con algo más de la mitad (9), aunque todas ellas fueron oportunamente refrendadas para su implementación. La presente revisión no ha abarcado sus planes de acción, en la medida en que estén disponibles en el ReTS.

implementaban plenamente, no podían de ninguna manera asegurar que se introdujeran cambios reales en las operaciones del BID. Aunque se trata de un proceder pragmático, que ello conduzca a una respuesta a nivel de toda la institución a las recomendaciones de OVE depende de la medida en que el departamento principal disponga de lo necesario o pueda contar con el apoyo de la Alta Administración para obrar el cambio. Sin embargo, esto rara vez sucede.

55. La asignación de funciones se complica aún más cuando se produce una considerable rotación de personal o existen puestos que permanecen vacantes durante largo tiempo, ya que la constancia por escrito de la justificación de medidas específicas es generalmente deficiente y pocas veces figura en los documentos incluidos en el ReTS. El pragmatismo, por lo tanto, suele ser la manera más razonable de asignar funciones.

### **Evaluaciones institucionales**

56. *La asignación de funciones y responsabilidades es aún más difícil para las recomendaciones de las evaluaciones institucionales.* El Directorio Ejecutivo y la Alta Administración prestan considerable atención a las evaluaciones institucionales, y el personal en las oficinas de la Alta Administración por lo común está estrechamente involucrado en el proceso de seguimiento. Sin embargo, también observa solo pequeñas fracciones del cuadro general y no está bien situado para velar por una perfecta cohesión transinstitucional entre los elementos y planes de acción.

57. Este punto de vista se refleja sobre todo entre las personas que han sido designadas para elementos de acción, que con mucha frecuencia han indicado que ni están enteramente al tanto de por qué se les ha encomendado la implementación de un elemento determinado ni tampoco cuál ha de ser su implementación satisfactoria. Ello en modo alguno indica una falta de esfuerzo por parte del personal, sino más bien la ausencia de una función de coordinación visible que pueda trascender efectivamente las delimitaciones institucionales para resolver las restricciones de implementación.

58. Incluso entre el personal de la Alta Administración, es prácticamente imposible identificar a partir de los cambios en el ReTS si la colaboración que se desea entre diversas dependencias se está produciendo o si las personas designadas para elementos de acción pueden valerse del apoyo de los colegas mejor situados para ello. La consideración de que, al menos en teoría, los problemas de implementación pueden ser elevados al nivel necesario de la Alta Administración para su resolución no se plasma en la práctica. Visto desde niveles inferiores, con relativa frecuencia se expresa la esperanza de que alguien en niveles superiores tenga una visión general de la implementación de los elementos y planes de acción.

59. Desde un punto de vista nominal, el BID tiene un órgano institucional que fue concebido a principios de la década de 1990 para brindar a la Administración ese tipo de apoyo. El Comité de Auditoría y Evaluación, presidido por el Vicepresidente Ejecutivo (EVP), tenía por objeto brindar a la Alta Administración un seguimiento sistemático de las recomendaciones de las evaluaciones, junto con el apoyo necesario, entre otras funciones, para velar por el cumplimiento y la implementación eficaz de las recomendaciones derivadas de evaluaciones. Lamentablemente, el Comité perdió su influencia después de la Realineación (2007) y su última intervención oficial data de 2008. En fecha más reciente, la Alta Administración inició un

proceso para eliminar oficialmente el Comité, pero el proceso se interrumpió y actualmente se está reconsiderando la decisión.

***Resumen de hallazgos y sugerencias:***

60. ***El sistema del ReTS ha pasado a ser el impulsor del proceso.*** En efecto, con los matices que separan las diferentes categorías de evaluación (de país, sectoriales/temáticas e institucionales), después de las deliberaciones de los Comités y el refrendo de las recomendaciones para su implementación por el Directorio Ejecutivo, el sistema mueve el proceso. En lugar de delegarse una parte muy importante de la supervisión de la implementación de los planes de acción, se ha producido una dispersión oportunista y generalizada.

61. En su conjunto, el proceso de seguimiento de la evaluación cuando entra en el sistema informático del ReTS está repleto de complejidades e ineficiencias. Los incentivos y parámetros para una implementación eficaz se establecen en esta etapa, que es quizás la más crítica del proceso.

62. SPD hace una labor admirable en la prestación de asistencia y apoyo, pero está irremediablemente sobrecargada con el apoyo a la implementación del sistema y algunas tareas de supervisión de la calidad. En algunos casos, los departamentos principales tratan de preparar la respuesta final sin participación de SPD, a pesar de que el protocolo establece explícitamente el papel de SPD en cuanto a velar por la calidad y la coherencia tanto de la respuesta de la Administración como de los planes de acción.

63. ***Sugerencias.*** Por lo tanto, se ofrecen las siguientes sugerencias:

- ***Simplificar el proceso y el sistema del ReTS:*** un remedio sería simplificar enormemente el ReTS mediante la eliminación de la función de la persona designada y el delegado para los elementos de acción. Esas funciones pueden seguir existiendo con fines de gestión además del líder del plan de acción y el departamento principal, pero se deberían eliminar a efectos de rendición de cuentas y no se debería informar de ellas. A efectos de rendición de cuentas institucional, la responsabilidad tiene que recaer claramente en el departamento principal, que deben estar representado en las respectivas reuniones de los Comités o el Directorio Ejecutivo.
- ***Aclarar y fortalecer la supervisión por la Administración:*** la Alta Administración ha de pasar nuevamente a ser la impulsora del seguimiento institucional de las recomendaciones. Esta sería una función importante para el Comité de Auditoría y Evaluación, con el apoyo de un coordinador designado de entre el personal directivo senior.
- ***Asegurar la continuidad de las funciones:*** una vez que un plan de acción se asigna a un departamento principal, debería permanecer allí, independientemente de los cambios de personal. Los cambios deben ser aprobados por la Alta Administración y, según lo previsto en el protocolo, las modificaciones de los planes de acción deben ser comunicadas al Presidente del Comité competente.

### *c. Seguimiento de la implementación*

64. En este momento de la fase de prueba es difícil decir del estado de la implementación mucho más de lo que ya ha dicho OVE en su Informe Anual. Sin embargo, hay varias características sorprendentes del proceso de seguimiento que en la presente revisión se consideran dignas de mención.

65. En primer lugar, aunque el protocolo prevé una actualización continua del ReTS (por lo menos dos veces al año), esto no se está haciendo. Prácticamente todos los entrevistados informan de que responden a las notificaciones por correo electrónico que SPD envía dos veces por año recordándoles la necesidad de hacerlo<sup>27</sup>. Por otra parte, como muchos elementos de acción no indican ninguna medida específica hasta una fecha futura, muchas veces el personal cuestiona la práctica de actualizar cada elemento, y ello se traduce con frecuencia en una determinación de que no ha habido avances en relación con un determinado elemento de acción.

66. La División de Seguimiento de la Estrategia (SPD/SMO) sigue desempeñando una función desproporcionada, pues es responsable tanto de la implementación de los planes y elementos de acción como del apoyo y la verificación de calidad de las entradas en el sistema del ReTS que hacen otros departamentos. El personal de SPD/SMO ha de destinar una gran cantidad de su tiempo, mientras que los departamentos responsables dedican un limitado grado de atención a los contenidos en el sistema.

67. En segundo lugar, el proceso de revisión interna para la actualización del estado de la implementación adolece de las mismas deficiencias que el proceso para la revisión de la calidad y la formulación del plan de acción inicial. Muchos funcionarios que intervienen en el proceso de revisión en las oficinas de la Alta Administración formularon observaciones sobre el hecho de que, de acuerdo con la información suministrada, era imposible determinar si la implementación se correspondía o no con el contenido de la recomendación y las opiniones expresadas por los Directores Ejecutivos.

68. Este patrón de “no ver el bosque a causa de los árboles”, o dicho de otro modo, el deseo de centrarse en el panorama más general en la fase de implementación, ha pasado a ser un elemento crítico para toda revisión futura del ReTS. Esto no quiere decir que se esté sugiriendo que, a los efectos de la gestión interna, los departamentos principales no deben establecer medidas y cronogramas específicos, sino que estos pasan a ser válidos para el personal, los gerentes y otros funcionarios fuera del departamento principal únicamente cuando se enmarcan en el contexto global de la respuesta a las recomendaciones de las evaluaciones y las opiniones de los miembros del Comité.

69. En tercer lugar, los informes generados por el sistema del ReTS están muy orientados hacia el cumplimiento de los cronogramas y la identificación de las personas asignadas a las funciones respectivas en el ReTS. Si bien el usuario avezado puede encontrar información muy específica sobre el estado sustantivo de la implementación, esto requiere un conocimiento profundo de la recomendación de origen, con el fin de localizar un elemento de acción concreto. Actualmente no es posible obtener una visión sustantiva general del estado de la

---

<sup>27</sup> En el párrafo 3.7 del protocolo se establece también que “SPD velará por que el sistema se actualice por lo menos dos veces por año (es decir, para el 30 de junio y el 31 de diciembre)”.

implementación. En su mayor parte, las actualizaciones semestrales siguen siendo en gran medida una actividad ponderada a favor del cumplimiento y las fechas, y no una presentación de informes reflexiva sobre los avances sustantivos en la respuesta a las recomendaciones refrendadas por el Directorio Ejecutivo.

70. Por último, solo unos pocos planes de acción se han implementado cabalmente (más del 60% de las recomendaciones examinadas en la presente revisión tienen planes de acción que vencen el 31 de diciembre de 2015 o con posterioridad a esa fecha). En consecuencia, en la presente revisión no se ha puesto a prueba ni tampoco evaluado el proceso previsto para retirar recomendaciones.

71. ***Resumen de hallazgos y sugerencias:*** el tema central durante la fase de implementación es una continuación del proceso de elaboración de los planes de acción y la asignación de funciones. El ReTS destila una recomendación y la deliberación de alto nivel del Comité en un conjunto de medidas y pasos de implementación que están muy distantes de la intención de la recomendación. Esta brecha no se puede superar si se mantiene el diseño actual del sistema.

72. Las siguientes sugerencias apuntan en su totalidad a “elevar” el contenido y la utilidad de la presentación de informes sobre la implementación por medio del ReTS:

- ***Proporcionar espacio solamente para la gestión.*** Se deberían conservar los elementos de acción y el cronograma de cada uno, así como las personas a quienes estén asignados, a efectos de gestión interna única y exclusivamente.
- ***Se debería asegurar que los departamentos principales se involucren en las actualizaciones del sistema.*** Se debería seguir actualizando el estado de implementación de las recomendaciones refrendadas por lo menos dos veces al año y tal vez con más frecuencia si la evolución de los acontecimientos lo justifica. Sin embargo, en lugar de proceder a la actualización sólo cuando se aproximan las fechas límite para los elementos de acción, el departamento principal debería ser responsable de presentar el parecer de la Administración sobre el estado de implementación de la recomendación.
- ***Se debería hacer más hincapié en la autoevaluación sustantiva.*** Los departamentos principales deberían seguir haciendo una autoevaluación general del estado de la implementación, basada en la descripción sustantiva (no en las fechas de vencimiento de los elementos de acción). La pregunta no debería ser si la mayoría de los elementos de acción se han implementado, sino más bien si la institución ha respondido sustantivamente a la recomendación refrendada por el Directorio Ejecutivo para su implementación conforme a los lineamientos previstos en el plan de acción.
- ***Retiro de las recomendaciones.*** Muchas recomendaciones requieren reformas institucionales complejas que tienen un cronograma plurianual y cuya implementación está repleta de incertidumbre. Si bien contar con una fecha límite (por ejemplo, cuatro años) puede ser útil para limitar la proliferación de las recomendaciones en curso de implementación, el retiro de las recomendaciones debería ir en función de la implementación satisfactoria del plan de acción, según la valoración de OVE, o por un reconocimiento conjunto de OVE y la Administración de que los planes de acción han sido superados por los acontecimientos y, por lo tanto, deben ser retirados.

#### *d. Seguimiento y evaluación*

73. Las deficiencias señaladas anteriormente en la presente revisión hacen que sea difícil evaluar el seguimiento y la evaluación de la implementación de las recomendaciones refrendadas por el Directorio Ejecutivo. Por lo tanto, esta subsección trata de reflejar el sentimiento general desprendido de las entrevistas y también el estado del debate dentro de los departamentos de evaluación de los organismos multilaterales de desarrollo. A diferencia de las subsecciones precedentes, esta no contiene sugerencias específicas, pues el proceso de seguimiento y evaluación depende en gran medida de los cambios convenidos en respuesta a las sugerencias relacionadas con etapas anteriores del protocolo.

74. La evaluación de la implementación de los planes de acción, según el protocolo, es inicialmente una autoevaluación continua por parte de la Administración de acuerdo con cuatro categorías: (i) concluida si la medida se considera totalmente implementada; (ii) concluida parcialmente si la medida se considera implementada solo parcialmente; (iii) no concluida si la medida no se ha implementado; y (iv) en curso de implementación, si la acción se está implementando antes de la fecha de vencimiento.

75. Basándose en un examen de la documentación contenida en el ReTS en sustento de la autoevaluación, al personal de OVE le incumbe entonces la tarea de realizar una evaluación independiente del estado de implementación e informar de sus hallazgos en el Informe Anual. Esta práctica es común en la mayoría de los bancos multilaterales de desarrollo. Por ejemplo, el Departamento de Evaluación Independiente del Banco Asiático de Desarrollo (Banco Asiático de Desarrollo, 2015) informa del estado de implementación de las recomendaciones de una manera similar en informe anual de evaluación. El Grupo del Banco Mundial (Banco Mundial, 2015) informa sobre la implementación en el contexto de su informe anual de resultados y desempeño, así como en un sitio virtual separado de acceso público<sup>28</sup>.

76. Además de informar sobre el estado de la implementación, los departamentos de evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo tienden a desempeñar una función limitada. También es común que los criterios para evaluar el estado de la implementación sigan siendo poco claros y consuman un tiempo considerable. En ese sentido, los intentos de OVE por establecer criterios en esta fase de prueba están totalmente en consonancia con las prácticas de los bancos multilaterales de desarrollo. De hecho, hay un gran potencial para aprovechar este esfuerzo preliminar con miras a mejorar el impacto real de las evaluaciones.

77. ***Se debería reforzar la rendición de cuentas en materia de calidad de la implementación sustantiva y las actualizaciones.*** El sistema actual no presenta al Directorio Ejecutivo un panorama claro de la medida en que la Administración está, en verdad, implementando las recomendaciones refrendadas por el Directorio Ejecutivo en el contexto de los debates que se celebraron en los comités respectivos. Aunque los datos consignados en el Informe Anual de OVE dan una información importante que se puede derivar del ReTS y su contenido, no proporcionan un cuadro general de los avances sustantivos en la implementación de las recomendaciones de OVE. Incluso cuando se dispone de información, habida cuenta de las deficiencias en la gestión del proceso y las actualizaciones que se incorporan en el ReTS, es

---

<sup>28</sup> Véase <http://ieg.worldbank.org/managementactionrecord>.

cuestionable que la calidad sea actualmente suficiente para evaluar adecuadamente los avances realizados por la Administración.

78. Además, en conversaciones con varios Consejeros del Directorio Ejecutivo y con los propios Directores, éstos manifestaron que les resultaba difícil interpretar los datos consignados en el Informe Anual de OVE, pues es difícil discernir la importancia relativa de lo que se ha implementado y de lo que no se ha implementado. Varios de ellos solicitaron parámetros más sustantivos de medición de los avances, más que un análisis cuantitativo de la información proporcionada por la Administración por medio del ReTS.

79. Ningún otro departamento de evaluación de un banco multilateral de desarrollo ha podido elaborar un modelo satisfactorio para suministrar esa información, aunque ya se han hecho varios intentos. Por ejemplo, el Banco Mundial trató de clasificar las recomendaciones en una serie de categorías, como las contenidas en el marco del riesgo institucional<sup>29</sup>. Sin embargo, ninguno de los intentos se consideró suficientemente robusto para sacar conclusiones. En el más reciente informe anual de resultados y desempeño se mencionan deficiencias en las esferas del seguimiento y evaluación dentro de los proyectos, pero no fue posible identificar las intervenciones específicas que podrían producir mejoras significativas (Banco Mundial, 2015).

80. No obstante, como resultado de las entrevistas con el personal del BID y las consultas con el personal de los departamentos de evaluación independiente de otras instituciones se identificaron diversas dimensiones y sugerencias con respecto al ReTS. A pesar de que no existen prácticas óptimas en esta esfera, se está perfilando una orientación general, que se centraría en torno a lo siguiente:

- Se debería focalizar la evaluación de la implementación de las recomendaciones en los aspectos sustantivos y dejar el análisis cuantitativo como una herramienta secundaria de evaluación;
- La presentación de informes sobre los avances sustantivos debería situarse en el mismo nivel en que se redactó el contenido de la evaluación y se discutieron las recomendaciones en la etapa del Comité. En otras palabras, se debería evitar el examen de la implementación al nivel de los elementos de acción;
- Se debería reconocer que los cronogramas previstos para la implementación son una estimación aproximada, que puede fácilmente ser superada por los acontecimientos. Se debería hacer el seguimiento de los avances durante un período suficientemente prolongado, que se extienda incluso después de las fechas de terminación consignadas en el ReTS si se estima necesario, y concentrarse en los avances cualitativos realizados por el BID en la acción relacionada con las esferas identificadas en las evaluaciones.

#### ***IV. Objetivo de Aprendizaje del ReTS***

81. El protocolo es muy explícito acerca de la expectativa de que el ReTS cumpla a la vez una función de rendición de cuentas y una función de aprendizaje. Aunque la función de rendición de cuentas se detalla en pasos específicos, la función de aprendizaje se enuncia con

---

<sup>29</sup> Si bien los informes sobre el riesgo institucional del Banco Mundial son confidenciales, el Grupo de Evaluación Independiente comenzó en 2012 un esfuerzo para hacer un mayor uso del marco de riesgo al comunicar sus hallazgos. Véase ejemplo de ello en [http://ieg.worldbank.org/Data/reports/risk\\_management.pdf](http://ieg.worldbank.org/Data/reports/risk_management.pdf).

menos claridad. Como indican las entrevistas y la experiencia de otras organizaciones, tal vez haya sido atinado hacerlo así.

82. ***Ninguno de los entrevistados considera que el ReTS actual es una herramienta para el aprendizaje institucional.*** De hecho, de todas las fuentes disponibles para el personal, el ReTS es una a la que muchos no recurrirían deliberadamente para buscar información pertinente acerca de la implementación de políticas, hallazgos de las evaluaciones u orientación del Directorio Ejecutivo. La razón más citada está relacionada con la percepción de que el RETS está orientado al cumplimiento y, por lo tanto, hay una preocupación válida de que su contenido refleja el mínimo necesario para cumplir con los requisitos, pero carece de la riqueza necesaria para la aplicación en los proyectos en curso o en el diseño de proyectos.

83. Este hallazgo no es sorprendente dada la actitud general del personal respecto de la interacción con el ReTS y la calidad y tempestividad consiguientes del contenido del ReTS. Las dificultades para maniobrar el sistema informático del RETS no ayudan, pero no son en absoluto la restricción vinculante.

#### ***Recuadro 7: Hallazgos de la encuesta de usuarios: el aprendizaje con el ReTS***

En una escala de 1 (muy de acuerdo) a 6 (muy en desacuerdo), en el caso de los empleados que indicaron en la encuesta que habían utilizado el sistema informático del ReTS, la pregunta de si utilizaban el ReTS para obtener información sobre el estado de implementación de las recomendaciones recibió respuestas variadas, en general con puntuaciones bajas, en particular del personal de la Vicepresidencia de Sectores:

- El personal de la Vicepresidencia de Países otorgó una puntuación promedio de 3,7 (19 observaciones).
- El personal de la Vicepresidencia de Sectores otorgó una puntuación promedio de 4,3 (16 observaciones).
- El personal de EXE otorgó una puntuación promedio de 3,6 (21 observaciones).

84. En el mejor de los casos, es complicado transformar una herramienta diseñada para realizar el seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones de las evaluaciones refrendadas por el Directorio Ejecutivo para su implementación en una herramienta de aprendizaje. De hecho, sea el MARS en el BAsD, o el MAR en el Banco Mundial, ninguno de estos *sistemas* ha logrado el objetivo de servir como herramienta de aprendizaje.

85. Sin embargo, el *proceso*, cuando se ha repetido durante varios años, puede efectivamente conducir a un mejor aprendizaje institucional y a una mayor colaboración entre los departamentos de evaluación y el personal operativo y gerencial. El componente esencial en este mecanismo, que reconoce que la labor operativa y los ajustes estratégicos son actividades en constante realización, es la calidad de la autoevaluación y la validación de ésta de acuerdo con criterios compartidos.

86. Para fomentar la información se actualice con honestidad y calidad, los criterios de evaluación, que deben ser armonizados entre OVE y la Administración, deberían naturalmente

producir una evaluación de los avances. Al propio tiempo, también deberían reconocer y recompensar el aprendizaje institucional documentado. Si bien las recomendaciones de OVE y las deliberaciones del Comité pueden proporcionar puntos de entrada y orientación del órgano de supervisión institucional, en última instancia el aprendizaje tiene lugar en el complejo operativo y estratégico del BID.

**Gráfico 3: Los engranajes del aprendizaje institucional**



87. Utilización del Informe Anual de OVE. El Informe Anual de OVE ofrece la oportunidad de distanciarse de las evaluaciones individuales y evaluar el impacto más amplio de OVE y también brinda a los miembros del Directorio Ejecutivo una evaluación de la implementación de las recomendaciones. En particular, es una oportunidad para destilar lecciones que bien pueden no haber surgido de una evaluación individual, pero han estado presentes en numerosas evaluaciones o durante un lapso prolongado. En ese sentido, si bien el Informe Anual por lo común se limita a la labor de OVE durante un ejercicio fiscal determinado, cuando se trata de contribuir a los engranajes del aprendizaje, OVE no debería abstenerse de abarcar múltiples años si ello sirve para esclarecer fortalezas y debilidades operativas e institucionales.

## **V. Conclusión y recomendaciones**

88. ***La concentración en las dimensiones de rendición de cuentas y aprendizaje en el seguimiento de las recomendaciones es un ámbito relativamente poco desarrollado de las prácticas de evaluación y gestión.*** La literatura académica al respecto es exigua y en gran parte describe las prácticas que aplican los bancos multilaterales de desarrollo. A pesar de su larga historia, entidades como la *U.S. Government Accountability Office* (Oficina de Rendición de Cuentas del Gobierno de los Estados Unidos, GAO) no tiene encomendada la función de informar sobre la aplicación de las recomendaciones de sus evaluaciones. Esta tarea tiene una tradición más arraigada en las funciones de auditoría, lo que bien puede explicar por qué al Departamento de Auditoría Interna del FMI se le ha confiado la tarea de evaluar la aplicación de

las recomendaciones de las evaluaciones, un arreglo singular entre las instituciones financieras internacionales y en sí mismo lleno de dificultades.

89. ***Cabría, pues, encomiar al BID por los avances que ha hecho desde la Revisión Externa de 2011.*** Mucho de lo que se ha hecho se ha hecho bien. El protocolo que detalla el proceso para el seguimiento de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones aporta un fundamento sumamente sólido. Una fase de prueba, por definición, sirve para evaluar el diseño y las hipótesis iniciales, y brinda una oportunidad para adoptar medidas correctivas cuando estas se justifiquen.

90. ***La implementación de la sugerencia en cada una de las fases del protocolo que se enunciaron en la sección anterior se traduciría en un cierto grado de mejora.*** Muchas de las sugerencias pueden implementarse como medidas autónomas y muchas no requieren ningún cambio formal en el protocolo aprobado. Así ocurre, es particular, cuando se trata de ámbitos de simplificación y claridad de las recomendaciones y las respuestas de la Administración.

91. ***Sin embargo, en su conjunto, se precisa una mayor implicación por parte de la Alta Administración, conjugada con una estructura de rendición de cuentas más clara, para maximizar la probabilidad de un seguimiento satisfactorio y productivo de las recomendaciones de las evaluaciones.*** Es poco probable que se disipen las inquietudes en torno a la colaboración entre dependencias, el aprendizaje institucional, la calidad de los informes de actualización sobre los avances en la implementación y una supervisión coherente que pueda conducir a un aprendizaje institucional eficiente si no hay una estructura de gobernanza más vigorosa para supervisar el ReTS. Se subrayan las recomendaciones que requieren cambios en el protocolo.

92. Las recomendaciones específicas que dimanen del análisis efectuado en el marco de la presente revisión son las siguientes:

- ***Fortalecer la rendición de cuentas por parte del departamento principal en el seguimiento de las recomendaciones de OVE;***
  - Se debe pedir al Comité de Auditoría y Evaluación de la Administración que determine los departamentos principales que han de servir de enlace con OVE ya en la etapa en la que se examina y aprueba el programa de trabajo de OVE. Los departamentos principales se deben designar en función de la evaluación en su conjunto.
  - Se debe encomendar la preparación de la respuesta y el borrador del plan de acción al departamento principal designado. A ese departamento le incumbe proporcionar una respuesta institucional y, por lo tanto, puede recabar aportaciones de otros departamentos, según sea necesario. Los departamentos principales se mantienen al nivel de evaluación y no se subdividen en función de recomendaciones individuales. La aprobación definitiva de los planes de acción recae en un representante de la Alta Administración, como un asesor en la Oficina del Vicepresidente Ejecutivo.

- Análogamente, solo los planes de acción e informes de implementación aprobados por el departamento principal se publicarán en el sistema ReTS y se podrán consultar a nivel de toda la institución, incluidos los miembros del Directorio Ejecutivo.
- ***Asegurar una mayor claridad en torno a la intención del Directorio Ejecutivo al refrendar (o no) las recomendaciones y aprobar su implementación;***
  - OVE y la Administración —específicamente el departamento principal designado y el contacto permanente designado para OVE en la Administración (que puede ser SPD)— examinarán las recomendaciones preliminares para evitar ambigüedades y separar, cuando sea necesario, los puntos de acuerdo de los puntos contenciosos. En la práctica se debería eliminar la categoría “parcialmente de acuerdo”.
  - Tras analizar las opiniones expresadas por los miembros de los Comités, los Presidentes de los Comités podrán aprobar la implementación de la recomendación, pero fijarán un plazo para que la Administración elabore un plan de acción más detallado basado en las deliberaciones del Comité y lo presentarán al Comité para su información. El plazo para la elaboración del plan de acción podrá superar en esos casos los 90 días habituales. Los miembros del Comité podrán solicitar nuevas deliberaciones con la Administración cuando sea necesario.
  - La Administración debe ultimar su respuesta a la evaluación reflejando los resultados de las deliberaciones del Comité y velando en particular por que las recomendaciones del Presidente del Comité en cuanto a la implementación de las recomendaciones de OVE sean coherentes con la respuesta final de la Administración. La respuesta final de la Administración<sup>30</sup> deberá haberse transmitido al Presidente del Comité y a OVE antes de la fecha en que se haya programado el examen por la Comisión General de la evaluación y del informe del Presidente del Comité.
  - OVE dará a conocer sus evaluaciones tan pronto se distribuya el informe del Presidente del Comité y la Comisión General haya examinado las recomendaciones. OVE dará a conocer el informe de evaluación, ya sea junto con el informe del Presidente del Comité y la respuesta final de la Administración o se asegurará de que esos documentos tengan un enlace al informe publicado. En todo caso, OVE debe estar en libertad de publicar su evaluación después de un plazo de 20 días hábiles a partir de la fecha de la deliberación del Comité sobre el informe de evaluación.

<sup>30</sup> La respuesta final debe ser coherente con la exposición oral de la Administración ante el Comité. Se debe manifestar la aceptación de las recomendaciones del Presidente del Comité con respecto a la implementación de las recomendaciones en la medida en que difieran de la respuesta inicial de la Administración.

- ***Fortalecer el nexo con el ciclo de aprendizaje institucional;***

- Debe haber acuerdo entre OVE y la Administración en cuanto a los criterios para evaluar el avance de la implementación, que puede incluir una categoría para presentar evidencia del aprendizaje institucional y la adaptabilidad en respuesta a nuevos datos. Esta debería ser una oportunidad para que la Administración mantenga la implementación focalizada en un cambio significativo en consonancia con la evolución de la situación en los países y otras circunstancias externas.
- Los informes de actualización sobre la implementación de la respuesta institucional se deben configurar en forma de exposición con datos justificativos procedentes del ReTS, sobre la base de los criterios de evaluación acordados con OVE.
- Se deben emplear el informe anual de OVE y el ciclo de planificación estratégica institucional para incorporar y utilizar los datos que figuran en el sistema ReTS sobre problemas recurrentes identificados gracias a las evaluaciones de OVE. De esa manera, OVE podrá aportar pruebas evaluativas a aspectos institucionales importantes a más largo plazo.

93. La reestructuración del proceso y el sistema del ReTS requiere indudablemente el apoyo del Directorio Ejecutivo del BID, pues es un instrumento esencial para la supervisión institucional. Por otra parte, se necesita un defensor de alto nivel dentro de la Administración y OVE para resolver muchos de los detalles que solo se pueden concretar si existe un entendimiento mutuo. La presente revisión, si bien destaca los aspectos problemáticos y formula recomendaciones, en esos ámbitos únicamente puede postular algunos principios orientativos que deberían formar parte de todo acuerdo e implementación de un proceso actualizado. En ese sentido, el autor insta encarecidamente a que se dé tiempo suficiente para concluir un proceso de diálogo significativo e implementación. Por tanto, el ciclo actual, es decir, la actualización del ReTS en el cuarto trimestre y el informe anual de OVE a principios de 2016, se debería considerar como un período de transición y no debería procederse a hacer una evaluación, sustentada en los datos actuales del sistema ReTS, de la implementación de las recomendaciones de las evaluaciones.

## ***Bibliografía***

- Banco Asiático de Desarrollo. (2015). *2015 Annual Evaluation Review by the Independent Evaluation Department*. Manila. Banco Asiático de Desarrollo.
- Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación. (2012). *Big Book on Evaluation Good Practice Standards*.
- BID. (2011). Fortalecimiento de la función de evaluación para mejorar los resultados de desarrollo. Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo.
- BID. (2012). Manual Administrativo 140-1. Procedimientos para las Consultas de la Administración con la Oficina de Evaluación y Supervisión y la Revisión de sus Informes.
- BID. (2015). Informe Anual 2013-2014, Oficina de Evaluación y Supervisión. Washington, D.C. BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (diciembre de 2014). *Review of Pilot Phase of IDB's ReTS*. IDBDocs n°. 39228420. Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Fondo Monetario Internacional (2011). La Respuesta del FMI a la Crisis Financiera y Económica. Washington, D.C. Fondo Monetario Internacional
- OCDE/CAD. (2010). Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo.
- Oficina de Supervisión y Evaluación. (2013). *Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Mundial. (2015). *Results and Performance of the World Bank Group 2014 by the Independent Evaluation Group*. Washington, D.C. Banco Mundial.

## ***Anexo A - Términos de referencia***

### **Antecedentes**

El Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones (ReTS) es un nuevo sistema puesto en marcha por el Banco en 2013 para facilitar el seguimiento de las recomendaciones derivadas de los trabajos de evaluación de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). El ReTS hace el seguimiento solamente de las recomendaciones formales hechas por OVE cuya implementación el Directorio Ejecutivo ha encomendado a la Administración. El ReTS no da seguimiento a sugerencias menos formales contenidas en algunos de los informes de evaluación de OVE.

La fase de prueba del ReTS comenzó oficialmente en agosto de 2013, tras la aprobación por el Directorio Ejecutivo del protocolo del ReTS. El protocolo preveía una fase de prueba durante el período comprendido entre mediados de 2013 y mediados de 2014; al final de dicho período se haría una evaluación del funcionamiento del sistema y sus resultados se examinarían con el Directorio Ejecutivo.

Según lo especificado en el protocolo del ReTS, la Administración y OVE convinieron en llevar a cabo una revisión de la fase de prueba de la implementación del sistema entre agosto de 2013 y el fin de 2014. La revisión tratará de determinar si el ReTS es o no un mecanismo eficaz para asegurar que se implementen las recomendaciones de OVE y en qué medida el sistema y el protocolo aprobado por el Directorio Ejecutivo, en su forma actual, promueven eficazmente una mayor rendición de cuentas por parte de la Administración y alientan la aplicación de las lecciones aprendidas en la planificación de futuras actividades del Banco.

La revisión también tratará de identificar posibles ajustes y mejoras tanto en el sistema como en el protocolo que puedan asegurar que el ReTS en verdad representa un paso importante hacia el fortalecimiento de la función de evaluación en el BID.

Para lograr estos objetivos, la revisión abarcará el funcionamiento del ReTS desde mediados de 2013 hasta diciembre de 2014, y prestará especial atención a la funcionalidad del sistema, la satisfacción de los usuarios finales y el compromiso de las partes interesadas en el proceso.

La Administración informará al Directorio Ejecutivo de los ajustes en el sistema y en el Protocolo que puedan derivarse de la revisión.

### **Objetivo(s) de la consultoría**

Se prevé que el contratista brinde apoyo al Departamento de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD), que representa a la Administración, y a la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE), en la realización de una revisión enteramente independiente de

la fase de prueba del Sistema del BID de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones (ReTS). El contratista brindará apoyo en particular al Grupo de Trabajo para la Revisión del ReTS,<sup>31</sup> a fin de examinar sin conceptos preestablecidos y desde una perspectiva externa el funcionamiento del sistema y el proceso.

### **Actividades principales**

En estrecha colaboración con el Grupo de Trabajo para la Revisión del ReTS, el alcance de los trabajos del contratista abarcará lo siguiente:

- a. Revisar toda la documentación pertinente sobre la justificación que sustenta el sistema del BID de seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones (ReTS) y el funcionamiento real del sistema.
- b. Reunir datos mediante reuniones, entrevistas y grupos de discusión con partes interesadas clave dentro del Banco sobre la introducción y el funcionamiento del nuevo ReTS.
- c. Evaluar los diferentes componentes del proceso de seguimiento de las recomendaciones y los pasos necesarios para completar el proceso (formulación de recomendaciones de la evaluación por parte de OVE, respuesta/acuerdo de la Administración, deliberaciones y refrendo del Directorio Ejecutivo, y preparación e ingreso en el sistema del plan de acción por la Administración, actualización del estado de implementación del plan de acción por parte de la Administración, revisión del estado de implementación y avances por OVE, informes anuales de OVE al Directorio Ejecutivo sobre el estado de implementación de las recomendaciones).
- d. Evaluar las similitudes y diferencias entre el ReTS y los sistemas de instituciones homólogas como el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) y el Grupo del Banco Mundial.
- e. Identificar lecciones aprendidas útiles de instituciones homólogas que puedan ayudar a formular recomendaciones y sugerencias para mejorar el ReTS.
- f. Elaborar un resumen de las observaciones, conclusiones y recomendaciones para impartir más eficacia al ReTS.
- g. Presentar los hallazgos y examinarlos con las principales partes interesadas.
- h. Incorporar los insumos de las partes interesadas en la versión final del informe.
- i. Concluir el informe final.

---

<sup>31</sup> SPD y OVE formarán un Grupo de Trabajo para la Revisión del ReTS, integrado por dos funcionarios de cada una de las dos oficinas para llevar a cabo el ejercicio.

## ***Anexo B - Enfoque metodológico***

En este anexo se presentan detalles adicionales sobre el enfoque metodológico utilizado para llevar a cabo la revisión del Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones del Banco Interamericano de Desarrollo. Se facilitan más detalles tanto para elucidar el enfoque, sus ventajas y deficiencias como para contribuir a medidas similares que puedan emprender otras organizaciones en el futuro.

### **Propósito de la revisión**

De manera similar a una evaluación, la metodología escogida encuentra fundamento en el propósito de la revisión y se ajusta a los factores de plazos y presupuesto. Con el fundamento de la aprobación por el Directorio Ejecutivo del protocolo del ReTS, la Administración y OVE convinieron en llevar a cabo una revisión de la fase de prueba del sistema. El propósito de esta revisión y, como se establece en los Términos de Referencia, su objetivo era:

- tratar de determinar si el ReTS es o no un mecanismo eficaz para asegurar que se implementen las recomendaciones de OVE y en qué medida el sistema y el protocolo aprobado por el Directorio Ejecutivo, en su forma actual, promueven eficazmente una mayor rendición de cuentas por parte de la Administración y alientan la aplicación de las lecciones aprendidas en la planificación de futuras actividades del Banco; y
- tratar de identificar posibles ajustes y mejoras tanto en el sistema como en el protocolo que puedan asegurar que el ReTS en verdad representa un paso importante hacia el fortalecimiento de la función de evaluación en el BID.

Se prestará especial atención a la funcionalidad del sistema, la satisfacción de los usuarios finales y el compromiso de las partes interesadas en el proceso.

### **Identificación del cronograma y el universo de evaluaciones**

El protocolo preveía que la fase de prueba empezaría a mediados de 2013 y terminaría a mediados de 2014. Con el fin de lograr el propósito de la revisión, que abarcaba el ciclo completo del protocolo hasta la evaluación por OVE de la implementación de los planes de acción elaborados por la Administración, la revisión comprendió todas las evaluaciones con recomendaciones entre junio de 2013 y diciembre de 2014. Este cronograma y las evaluaciones que abarcaba también coincidieron con las evaluaciones sobre las que OVE informó en su Informe Anual (insertar el núm. del informe). En particular, la revisión comprendió las siguientes evaluaciones:

- Visión General: Evaluación Intermedia de los Compromisos del Noveno Aumento General de los Recursos del Banco
- ¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto? Perspectivas de los prestatarios

- Quinta Evaluación Independiente sobre el Proceso de los Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos de SCF.
- Revisión de la Evaluabilidad de los Proyectos del Banco de 2012
- Análisis del Apoyo del BID a la Educación Secundaria: Mejora del Acceso, la Calidad y las Instituciones, 1995-2012
- Evaluación del Programa de País: República Dominicana 2009-2013
- Evaluación del Programa de País: Paraguay 2009-2013
- Evaluación de los Resultados de la Realineación
- Respuesta del BID a los Principales Desafíos de Seguridad Ciudadana, 1998-2012
- Evaluación del Programa de País: Barbados 2010-2013
- Evaluación del Programa de País: Chile 2011-2013
- El Cambio Climático y el BID: Creación de Resiliencia y Reducción de Emisiones
- Evaluación del Programa de País: Honduras 2011-2014
- Evaluación del Programa de País: Jamaica 2009-2014
- Evaluación de los Programas Especiales Financiados con Capital Ordinario

### **Elaboración de una matriz de revisión**

Junto con el grupo de trabajo conjunto, se elaboró una matriz de revisión (Anexo D) para identificar múltiples fuentes e instrumentos que permitan triangular los hallazgos. El desafío estribó en que esa matriz debía servir, por un lado, para evaluar el protocolo y el sistema, en su forma actual, y, por el otro, para tratar de identificar mejoras en ambos que pudieran fortalecer la función de evaluación en el BID.

La primera tarea habría implicado una revisión y evaluación de determinación de los hechos muy estructuradas; la segunda, en cambio, requería encarar sin ideas preconcebidas las percepciones y realidades de usuarios y partes interesadas; y complementar todo ello con contribuciones de expertos y la comparación con otras instituciones para identificar ámbitos de mejora que tal vez no se hubieran advertido si se hubiera hecho un ceñido reconocimiento de cada paso por sí solo.

Por lo tanto, la matriz de revisión identificó los ámbitos de revisión, los interrogantes y las fuentes que colectivamente permitirían dar respuesta a ambas preguntas. La matriz de revisión se elaboró después de un examen inicial de la literatura, en particular de los documentos relacionados con la redacción del protocolo, incluidos los documentos del Directorio Ejecutivo relacionados con su aprobación, así como una familiarización inicial con el ReTS en su estructura institucional, flujo de trabajo, directrices y contenido.

No se realizaron trabajos analíticos ni se celebraron entrevistas con miembros fuera del grupo de trabajo antes de la elaboración de la matriz de revisión.

## **Análisis del sistema y el contenido**

El primer ámbito de revisión, Disponibilidad de información dentro del ReTS, se abordó en las etapas iniciales de la revisión de la serie completa de evaluaciones realizadas durante el período de revisión. Comprendió un examen de los documentos de evaluación y los documentos del Directorio Ejecutivo, tanto publicados como no publicados, y un examen de los contenidos del ReTS. Para ello, se tuvo presente la necesidad de evaluar la utilidad de la información a efectos de cumplir los objetivos del ReTS, en lugar de formular un juicio evaluativo de la probable contribución a la efectividad en el desarrollo que hubiera sido lograda por las evaluaciones, sus recomendaciones, los planes de acción y los elementos de acción y los informes de actualización sobre su implementación. Esos elementos habían sido objeto de examen por parte de OVE en su Informe Anual y quedaron excluidos del alcance de la presente revisión.

Los criterios para la revisión, tal como están enunciados en la matriz de revisión, fueron una determinación del grado en que la información contenida en el ReTS permitía contar con un flujo válido en el proceso al aportar datos suficientes y pertinentes de las recomendaciones de las evaluaciones refrendadas por el Directorio Ejecutivo del BID para ser incorporados en la implementación de los planes de acción y elementos de acción contenidos en ellos, y posteriormente evaluar su implementación por comparación con las recomendaciones originales refrendadas para su implementación.

## **Selección deliberada de evaluaciones para su revisión a fondo**

Para atender los demás ámbitos de revisión, el grupo de trabajo convino conjuntamente en examinar a fondo los interrogantes de la revisión sobre la base de un subconjunto de las evaluaciones. La selección de las evaluaciones para la revisión a fondo se conformó a un enfoque estratificado en el que dentro de cada estrato se dio prioridad a las evaluaciones que se consideraban de carácter claramente distintivo y que, a la vez, abarcaban una parte importante del conjunto de recomendaciones que eran objeto de seguimiento en el ReTS. Los estratos utilizados para esta selección fueron los siguientes: (i) corporativo, (ii) temático o sectorial, (iii) Programa de País y (iv) evaluaciones relacionadas con proyectos. De cada estrato, se seleccionaron dos evaluaciones en consulta con el grupo de trabajo conjunto de OVE/SPD. Por cuanto la unidad de cuenta de la revisión eran las recomendaciones individuales, este método produjo una cobertura significativa y diversa de las recomendaciones de las evaluaciones. Las evaluaciones seleccionadas mediante este proceso fueron las siguientes:

### **Corporativas:**

- Evaluación Intermedia de los Compromisos del Noveno Aumento General de los Recursos del Banco
- Evaluación de los Resultados de la Realineación

#### Programa de País:

- Evaluación del Programa de País: Paraguay 2009-2013
- Evaluación del Programa de País: República Dominicana 2009-2013

#### Temática/sectorial:

- Respuesta del BID a los Principales Desafíos de Seguridad Ciudadana, 1998-2012
- El Cambio Climático y el BID: Creación de Resiliencia y Reducción de Emisiones

#### Relacionadas con proyectos:<sup>32</sup>

- Revisión de la Evaluabilidad de los Proyectos del Banco de 2012
- Quinta Evaluación Independiente sobre el Proceso de los Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos de SCF.

El grupo de trabajo rechazó un enfoque aleatorio para la selección de las evaluaciones que se examinarían a fondo ya que una muestra representativa habría exigido la inclusión de todas las evaluaciones, dada la necesidad de estratificación y el reducido número de evaluaciones en varias de las categorías.

#### **Selección y validación de la cobertura de las recomendaciones, funciones y partes interesadas**

Durante la fase de prueba, el Directorio Ejecutivo del BID examinó un total de 69 recomendaciones derivadas de las 15 evaluaciones realizadas durante esa fase y refrendó 61 de esas recomendaciones para su implementación. Teniendo en cuenta las directrices contenidas en el protocolo con arreglo a las cuales solo se hace el seguimiento de las recomendaciones refrendadas por el Directorio, esas 61 recomendaciones constituyeron la totalidad de recomendaciones sujetas a la aplicación del protocolo del ReTS. Tras realizarse la selección deliberada de evaluaciones antes mencionada, se obtuvo un total de 40 recomendaciones formuladas por OVE. De ese total, se excluyeron automáticamente las que no habían sido refrendadas por el Directorio Ejecutivo. Además, para mantener una distribución uniforme de las recomendaciones examinadas a nivel de las categorías de evaluación, se seleccionaron solo tres de las nueve recomendaciones refrendadas por el Directorio en relación con el Noveno Aumento General de Capital. El total definitivo se presenta en el Cuadro 1.

---

<sup>32</sup> Aunque no se incorporan al ReTS, pues no contienen recomendaciones para seguimiento, las validaciones y evaluaciones de proyectos constituyen un componente importante de las evaluaciones y el sistema de autoevaluación del BID, razón por la cual sí se incluyeron en la muestra los informes periódicos de OVE relacionados con proyectos.

**Cuadro A1: Cobertura de las recomendaciones lograda con las evaluaciones de la muestra**

| <b>Evaluación</b>                              | <b>Total de recomendaciones</b> | <b>Excluidas</b> | <b>Recomendaciones objeto de revisión</b> |
|--|---------------------------------|------------------|---|
| Noveno Aumento General de Capital              | 10                              | 7                | 3   |
| Realineación                                   | 5                               | 1                | 4   |
| Paraguay                                       | 5                               | 0                | 5   |
| República Dominicana                           | 4                               | 2                | 2   |
| Seguridad ciudadana                            | 4                               | 4                | 4   |
| Cambio climático                               | 4                               | 0                | 4   |
| Evaluabilidad                                  | 5                               | 0                | 5   |
| Informes ampliados de supervisión de proyectos | 3                               | 0                | 3   |
| <b>Total</b>                                   | <b>40</b>                       | <b>14</b>        | <b>26</b>                                 |

Dada la multiplicidad de funciones previstas en el protocolo, otro criterio para seleccionar personas para las entrevistas fue el logro de una cobertura equilibrada y representativa de coordinadores, líderes y delegados de planes de acción, y personas designadas o delegados para elementos de acción, tanto de OVE como de la Administración.

En total, se celebraron entrevistas exhaustivas con 24 personas que tenían asignada una función directa dentro del ReTS. Si bien las entrevistas se concentraron principalmente en las evaluaciones y recomendaciones escogidas para esta revisión, muchos de los entrevistados tenían asignadas funciones adicionales dentro del ReTS y, por lo tanto, podían presentar un panorama más amplio (véanse abajo los detalles de la estructura de las entrevistas). En consecuencia, se logró el siguiente cuadro general de cobertura del ReTS:

**Cuadro A2: Cobertura del sistema de seguimiento lograda mediante entrevistas**

| <b>Usuarios individuales entrevistados<sup>33</sup><br/>(% del total)</b> | <b>Total de usuarios individuales</b> | <b>Planes de acción cubiertos por los entrevistados<sup>34</sup></b> | <b>Total de planes de acción en el ReTS</b> | <b>Elementos de acción cubiertos por los entrevistados<sup>35</sup><br/>(% del total)</b> | <b>Total de elementos de acción en el ReTS</b> |
|---|---------------------------------------|--|---|---|--|
| 24<br>(32%)   | 76                                    | 50<br>(82%)  | 61  | 82<br>(48%)   | 170  |

El elevado coeficiente de cobertura de los planes y elementos de acción se explica por la importante concentración de elementos entre un número relativamente pequeño de usuarios.

<sup>33</sup> Por usuarios en este contexto se entiende quien tiene una función asignada, como líderes de planes de acción, delegados para planes de acción, personas designadas para elementos de acción o delegados para elementos de acción, dentro del ReTS.

<sup>34</sup> Incluye a líderes de planes de acción y delegados para planes de acción.

<sup>35</sup> Incluye a personas designadas para elementos de acción y delegados para elementos de acción.

## **Estructura de las entrevistas**

Se celebraron entrevistas semiestructuradas para formarse una idea del ReTS como herramienta y también de la experiencia de los usuarios con la herramienta y el proceso descrito en el protocolo. En la práctica, esto significó que cada entrevista abarcó las esferas descritas en la Matriz de Revisión con arreglo a la función del entrevistado. Las preguntas fueron de índole abierta para que los entrevistados pudieran describir su experiencia con el sistema y el proceso y, a la vez, expresar las opiniones que estimaran importante transmitir. A ese fin, se aseguró a los entrevistados que ninguna aseveración se iba a atribuir a una persona en concreto o enunciar de manera que la persona pudiera ser identificada.

Por otra parte, habida cuenta de la estratificación y el número limitado de evaluaciones, se excluyen de los hallazgos de la presente revisión todos los aspectos que no contribuyen a esclarecer un patrón pertinente para el propósito de esta revisión. Solamente se incluyen los hallazgos que se reflejaban en las respuestas de la mayoría de los entrevistados en cada estrato (con un mínimo de tres personas que corroboran el hallazgo).

Las entrevistas se realizaron en persona y por teléfono y Skype. Comprenden llamadas a las Representaciones y al personal en Washington. En varios casos, se programaron entrevistas de seguimiento a fin de aclarar aspectos y también a solicitud del entrevistado.

La mayoría de las entrevistas fueron individuales; ni SPD ni OVE estuvieron presentes en ninguna de ellas y en todos los casos se remitieron previamente a los entrevistados los términos de referencia de la presente revisión, incluidos los antecedentes pertinentes.

Además de las personas vinculadas directamente con el sistema del ReTS, se celebraron entrevistas con grupos importantes de partes interesadas, en particular determinados Directores Ejecutivos, Vicepresidentes y su personal, miembros de la Secretaría y personas que habían trabajado en el ReTS en su fase inicial, pero que ya no eran responsables por ningún elemento relacionado con el ReTS.

## **Triangulación para obtener los hallazgos**

Si bien las entrevistas con las partes interesadas fueron una aportación importante a la revisión, la revisión del sistema, la comparación con otras organizaciones y la revisión de la literatura correspondiente ayudaron a configurar los hallazgos generales.

De manera similar a la naturaleza de una evaluación formativa, la identificación del statu quo formó el parámetro de referencia básico para el análisis, que incluyó la derivación de una teoría del cambio implícita en la elaboración del protocolo y las actas detalladas del examen del protocolo por el Directorio Ejecutivo.

Las esferas de fortalezas y debilidades del sistema y el proceso se validaron posteriormente mediante una verificación cruzada con los datos del sistema y también por medio de entrevistas específicas con expertos en la disciplina respectiva (por ejemplo, tecnología de la información).

Este proceso se complementó con los resultados de una encuesta entre el personal que está (o estuvo) directamente vinculado con el ReTS o tiene funciones de supervisión.

La comparación con otras instituciones multilaterales, así como su percepción de la eficacia de enfoques alternativos, junto con teorías de cambio alternativas, sirvieron para derivar los hallazgos que se consignan en la revisión. Cuando la triangulación dio lugar a un claro desfase entre las fuentes, la esfera en cuestión fue investigada más a fondo para lograr hallazgos robustos, o se abandonó o, cuando los datos empíricos demostraron claramente una percepción errónea entre las partes interesadas, este hallazgo se incluyó en el informe.

## ***Anexo C - Cuestionario para la encuesta de usuarios***

[Estimado] [Estimada] colega:

En seguimiento de la comunicación que recibió recientemente del Gerente de la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD), nos complace enviarle la encuesta adjunta sobre el Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones (ReTS) del BID.

Puesto en marcha por el Banco en 2013, el ReTS tiene por objeto facilitar el seguimiento de las recomendaciones derivadas de los trabajos de evaluación de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) y refrendadas por el Directorio Ejecutivo. El sistema requiere que la Administración elabore planes de acción concretos para implementar esas recomendaciones y efectuar el seguimiento de sus avances y, por ese medio, trata de mejorar la rendición de cuentas del Banco y también su capacidad para aplicar de manera más sistemática las lecciones aprendidas en sus actividades futuras.

La fase de prueba del nuevo sistema comenzó oficialmente en agosto de 2013, con la aprobación por el Directorio Ejecutivo del protocolo del ReTS (documento GN-2707-2), y abarca el período terminado a mediados de 2014. El protocolo preveía una evaluación del desempeño del sistema durante esta fase. Para cumplir con este requisito, la Administración y OVE, con la asistencia de un experto externo, están llevando a cabo una revisión de balance del ReTS, cuyos resultados se comunicarán al Directorio Ejecutivo.

En el marco de este esfuerzo, el equipo del ReTS le invita a participar en esta breve encuesta para ayudarnos a cuantificar el nivel de conocimiento del sistema y recabar su opinión sobre el funcionamiento de este en la práctica. Su opinión nos ayudará a identificar los ajustes y mejoras necesarios que aseguren que el ReTS representa en verdad una parte importante de los esfuerzos para fortalecer aún más los procesos operativos del Banco y mejorar su efectividad en el desarrollo.

Las respuestas a la encuesta serán estrictamente confidenciales y solo se informará de los resultados de la encuesta en forma agregada. El cuestionario de la encuesta se puede complimentar en menos de 10 minutos.

Nuestro equipo podrá responder a sus preguntas o inquietudes. No dude en ponerse en contacto con nosotros escribiendo a [rets@iadb.org](mailto:rets@iadb.org) o llamando a Sylvia Boulos (extensión 3603) o Jaime de los Santos (extensión 1970).

**Utilice este enlace para acceder a la Encuesta:**

[Responda a la Encuesta](https://iadb.co1.qualtrics.com/SE?Q_DL=3OyWfeNx3OOjq9T_1GGO5wcNPKUqShL_CGC_cNjR8ggvUG5e8cJ&Q_CHL=email)

O copie y pegue la dirección URL que figura seguidamente en su navegador de Internet:

[https://iadb.co1.qualtrics.com/SE?Q\\_DL=3OyWfeNx3OOjq9T\\_1GGO5wcNPKUqShL\\_CGC\\_cNjR8ggvUG5e8cJ&Q\\_CHL=email](https://iadb.co1.qualtrics.com/SE?Q_DL=3OyWfeNx3OOjq9T_1GGO5wcNPKUqShL_CGC_cNjR8ggvUG5e8cJ&Q_CHL=email)

La fecha límite para cumplimentar esta encuesta en línea es el **miércoles 17 de junio de 2015, hasta el fin del día hábil.**

Desde ya, le agradecemos su colaboración.

Atentamente,

El Equipo del ReTS

### SECCIÓN 1: PREGUNTAS DEMOGRÁFICAS

Pregunta 1: ¿En qué lugar de destino presta servicio?

| Representación        | Sede                  |
|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pregunta 2: ¿Cuántos años lleva en el BID?

*Sírvase indicar el número que corresponda. Deje el casillero en blanco si no lo sabe o no desea responder.*

Pregunta 3: Me ocupo en gran parte de asuntos relacionados con (*marque todo lo que corresponda*)

| Países específicos    | Sectores específicos y/o esferas temáticas | Esferas institucionales | No sé                 |
|-----------------------|--|-------------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                      | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

Pregunta 4: En los últimos 18 meses, ¿cuántas veces aproximadamente ha participado en las siguientes actividades?

*Sírvase indicar el número que corresponda. Deje el casillero en blanco si no lo sabe o no desea responder.*

- Asistencia a las reuniones de los Comités del Directorio Ejecutivo en las que se examinan evaluaciones y recomendaciones de OVE
- Preparación de observaciones en respuesta a evaluaciones y recomendaciones de OVE
- Preparación de un plan de acción para atender a una recomendación de una evaluación de OVE refrendada por el Directorio Ejecutivo
- Seguimiento de la implementación de un plan de acción que atiende a una recomendación de una evaluación de OVE refrendada por el Directorio Ejecutivo
- Implementación de un elemento de acción que contribuye a atender una recomendación derivada de una evaluación de OVE

## SECCIÓN 2: SU EXPERIENCIA EN RELACIÓN CON EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LAS EVALUACIONES (ReTS)

### A-1. El sistema

Pregunta 5: Estoy al tanto de que la Administración debe hacer el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de las evaluaciones de OVE que han sido refrendadas por el Directorio Ejecutivo.

|                       |                       |                       |                          |                       |                         |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Estoy muy de acuerdo  | Estoy de acuerdo      | Estoy algo de acuerdo | Estoy algo en desacuerdo | Estoy en desacuerdo   | Estoy muy en desacuerdo | No sé                 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

Pregunta 6: Estoy al tanto de que en el Banco se ha adoptado un Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones (ReTS) para realizar el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de OVE refrendadas por el Directorio Ejecutivo.

|                       |                       |                       |                          |                       |                         |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Estoy muy de acuerdo  | Estoy de acuerdo      | Estoy algo de acuerdo | Estoy algo en desacuerdo | Estoy en desacuerdo   | Estoy muy en desacuerdo | No sé                 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

Pregunta 7: ¿Cuántas veces aproximadamente ha usado el ReTS?

*Sírvase indicar el número que corresponda. Deje el casillero en blanco si no lo sabe o no desea responder.*

Pregunta 8: Estimo que el ReTS es fácil de usar.

|                       |                       |                       |                          |                       |                         |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Estoy muy de acuerdo  | Estoy de acuerdo      | Estoy algo de acuerdo | Estoy algo en desacuerdo | Estoy en desacuerdo   | Estoy muy en desacuerdo | No sé                 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

Pregunta 9: Estimo que es fácil ubicar al ReTS en la Intranet.

|                       |                       |                       |                          |                       |                         |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Estoy muy de acuerdo  | Estoy de acuerdo      | Estoy algo de acuerdo | Estoy algo en desacuerdo | Estoy en desacuerdo   | Estoy muy en desacuerdo | No sé                 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

Pregunta 10: Estimo que es útil la información contenida en el ReTS con respecto a las recomendaciones de OVE y los avances en la implementación de los planes de acción de la Administración.

|                       |                       |                       |                          |                       |                         |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Estoy muy de acuerdo  | Estoy de acuerdo      | Estoy algo de acuerdo | Estoy algo en desacuerdo | Estoy en desacuerdo   | Estoy muy en desacuerdo | No sé                 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

Pregunta 11: Uso el ReTS para obtener información sobre el estado de implementación de las recomendaciones que son de interés (o que están relacionadas con mi trabajo).

|                       |                       |                       |                          |                       |                         |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Estoy muy de acuerdo  | Estoy de acuerdo      | Estoy algo de acuerdo | Estoy algo en desacuerdo | Estoy en desacuerdo   | Estoy muy en desacuerdo | No sé                 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

Pregunta 12: ¿Cuál de las declaraciones siguientes se le aplica? (Marque todas las que correspondan.)

|  |   |   |  |   |                       |
|--|---|---|--|---|-----------------------|
| No tengo ninguna función asignada en el ReTS | Tengo asignado por lo menos un plan de acción | Tengo asignado por lo menos un elemento de acción | Solía tener una función asignada en el ReTS por la que ya no soy responsable | He asumido la función en el ReTS que estaba asignada a otra persona | No sé                 |
| <input type="radio"/>                        | <input type="radio"/>                         | <input type="radio"/>                             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

Pregunta 13: Sé qué se espera de mí en el cumplimiento de la(s) responsabilidad(es)/función (funciones) que se me ha(n) asignado en el ReTS.

|                       |                       |                       |                          |                       |                         |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Estoy muy de acuerdo  | Estoy de acuerdo      | Estoy algo de acuerdo | Estoy algo en desacuerdo | Estoy en desacuerdo   | Estoy muy en desacuerdo | No sé                 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

Pregunta 14: Tengo acceso a la información necesaria para desempeñar eficazmente la(s) responsabilidad(es)/función (funciones) que se me ha(n) asignado en el ReTS.

|                       |                       |                       |                          |                       |                         |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Estoy muy de acuerdo  | Estoy de acuerdo      | Estoy algo de acuerdo | Estoy algo en desacuerdo | Estoy en desacuerdo   | Estoy muy en desacuerdo | No sé                 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>   | <input type="radio"/> |

Pregunta 15: Recibo suficiente orientación de SPD para cumplir mi(s) responsabilidad(es)/función (funciones) asignada(s) de manera eficaz.

| Estoy muy de acuerdo             | Estoy de acuerdo                 | Estoy algo de acuerdo            | Estoy algo en desacuerdo         | Estoy en desacuerdo              | Estoy muy en desacuerdo          | No sé                            |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

Pregunta 16: Describa el cambio más importante que le gustaría que se obrara para mejorar la utilidad del ReTS.

## ***A-2. El Protocolo***

Pregunta 17: Estoy al tanto del Protocolo refrendado por el Directorio Ejecutivo (documento GN-2707-2) que rige el proceso de seguimiento de la implementación de las recomendaciones de las evaluaciones de OVE.

| Estoy muy de acuerdo             | Estoy de acuerdo                 | Estoy algo de acuerdo            | Estoy algo en desacuerdo         | Estoy en desacuerdo              | Estoy muy en desacuerdo | No sé                            |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |                         | <input checked="" type="radio"/> |

Pregunta 18: Estimo que las normas operativas actuales establecidas en el Protocolo del ReTS son útiles para preparar las respuestas de la Administración a las evaluaciones de OVE.

| Estoy muy de acuerdo             | Estoy de acuerdo                 | Estoy algo de acuerdo            | Estoy algo en desacuerdo         | Estoy en desacuerdo              | Estoy muy en desacuerdo          | No sé                            |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

Pregunta 19: Estimo que las normas operativas actuales establecidas en el Protocolo del ReTS son útiles para preparar los planes de acción de la Administración para implementar las recomendaciones de las evaluaciones de OVE refrendadas por el Directorio Ejecutivo.

| Estoy muy de acuerdo             | Estoy de acuerdo                 | Estoy algo de acuerdo            | Estoy algo en desacuerdo         | Estoy en desacuerdo              | Estoy muy en desacuerdo          | No sé                            |
|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

Pregunta 20: Describa el cambio más importante en las normas operativas actuales que le gustaría que se obrara para mejorar la utilidad del ReTS.

## Anexo D - Matriz de Revisión

Pregunta general de la Revisión: ¿Logra el ReTS sus objetivos de mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje en su forma, contenido y uso?

| Esfera de revisión                           | Preguntas de la revisión   | Fuentes de datos   |
|--|--|--|
| 1. Disponibilidad de información             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay en cada paso del ReTS información suficiente para la acción que se ha de cumplir en el paso siguiente?</li> <li>• ¿Cómo se podría mejorar el proceso para que hubiera suficiente información en cada paso del proceso?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de documentos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluaciones</li> <li>○ Actas del Directorio Ejecutivo</li> <li>○ Protocolo del ReTS y registros del sistema</li> <li>○ Documentos divulgados</li> </ul> </li> </ul>                    |
| 2. Comprensión de las funciones individuales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tienen los responsables de cada paso una comprensión adecuada de su función dentro del contexto general de la evaluación?</li> <li>• ¿Son estas funciones las que corresponden?</li> <li>• ¿Tienen las unidades clave un nivel adecuado de autoridad para ejercer eficazmente sus funciones?</li> <li>• ¿Se imparten formación y orientación suficientes en todo el sistema de seguimiento?</li> <li>• ¿Cómo podría mejorarse el proceso para asegurar una plena comprensión de las funciones y responsabilidades y que las unidades clave tengan autoridad suficiente para ejercerlas?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluadores</li> <li>○ Miembros del Directorio Ejecutivo</li> <li>○ Administración</li> <li>○ Personal</li> </ul> </li> <li>• Encuesta de usuarios del ReTS</li> </ul>                             |
| 3. Cumplimiento de los pasos del protocolo   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está el proceso actual optimizado para asegurar el seguimiento eficaz de un cambio auténtico?</li> <li>• ¿Se captan y se siguen en el ReTS los pasos previstos en el protocolo?</li> <li>• ¿Cómo se puede mejorar el proceso?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de contenidos del ReTS</li> <li>• Entrevistas con <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsables de las evaluaciones</li> <li>○ Equipos de los planes de acción</li> <li>○ Administración</li> <li>○ Evaluadores</li> </ul> </li> </ul> |

| Esfera de revisión          | Preguntas de la revisión   | Fuentes de datos   |
|-----------------------------|--|--|
| 4. Incentivos y recompensas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tienen el personal y los gerentes los incentivos necesarios para generar valor añadido para la organización?</li> <li>• ¿Cómo se puede mejorar el proceso para ofrecer incentivos y recompensas apropiados?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión a fondo y entrevistas sobre evaluaciones de casos/recomendaciones seleccionados <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluaciones de países</li> <li>○ Evaluaciones sectoriales/temáticas</li> <li>○ Evaluaciones institucionales</li> <li>○ A nivel de proyectos</li> </ul> </li> </ul> |

**Anexo E - Revisión de documentos internos relacionados con el ReTS para las evaluaciones de la muestra<sup>36</sup>**

| Documentos examinados para el estudio del ReTS  |               |                                   |               |  |
|---|---------------|-----------------------------------|---------------|--|
| Evaluación  | Realineación  | Noveno Aumento General de Capital | Evaluabilidad | Informes ampliados de supervisión de proyectos |
| Documento de enfoque  | RE-451        | RE-411; RE-411-1; RE-411-3        | RE-448        | N/A  |
| Respuesta de la Administración al documento de enfoque*                                 | RE-451-1      | RE-411-2                          | N/A           | N/A  |
| Actas del Comité de Políticas y Evaluación en relación con el documento de enfoque*     | PEA/13/24     |                                   | N/A           | N/A  |
| Informe de evaluación   | RE-451-2      | RE-425                            | RE-448-1      | RE-332-8                                       |
| Comentarios de la Administración al informe de evaluación                               | RE-451-3      | RE-425-1                          | RE-448-2      | RE-332-7; RE-332-9                             |
| Versiones revisadas   |               |                                   |               |  |
| Informe del Presidente del Comité de Políticas y Evaluación                             | RE-451-4      | RE-425-2; RE-425-3; RE-425-4      | RE-448-3      | RE-332-10                                      |
| Borrador de plan de acción (cuando está separado de las observaciones)                  | RE-451-5      |                                   |               |  |
| Actas de las reuniones del Comité de Políticas y Evaluación/Comité de Programación      | PEA/14/03     | PEA/13/05                         |               |  |
| Plan(es) de acción final(es)  | ReTS          | ReTS                              | ReTS          | ReTS   |
| Última actualización hecha por la Administración sobre los avances de la implementación | ReTS          | ReTS                              | ReTS          | ReTS   |
| Última revisión de OVE de la implementación por la Administración                       | Informe Anual | Informe Anual                     | Informe Anual | Informe Anual                                  |

<sup>36</sup> De conformidad con la Política de Acceso a Información del BID, muchos documentos fueron examinados en su versión interna original, aunque la gran mayoría de los documentos están sujetos a divulgación de acuerdo con los criterios enunciados en la política.

Revisión de documentos internos relacionados con el ReTS para las evaluaciones de la muestra (continuación)

| Documentos examinados para el estudio del ReTS  |               |                      |                     |                  |
|---|---------------|----------------------|---------------------|------------------|
| Evaluación  | Paraguay      | República Dominicana | Seguridad ciudadana | Cambio climático |
| Documento de enfoque  | RE-452        | RE-453               | RE-455              | RE-459           |
| Respuesta de la Administración al documento de enfoque*                                 | N/A           | N/A                  | N/A                 | N/A              |
| Actas del Comité de Políticas y Evaluación en relación con el documento de enfoque*     | N/A           | N/A                  | N/A                 | N/A              |
| Informe de evaluación   | RE-452-1      | RE-453-1             | RE-455-1            | RE-459-1         |
| Comentarios de la Administración al informe de evaluación                               | RE-452-2      | RE-453-2             | RE-455-2            | RE-459-2         |
| Versiones revisadas   | RE-452-3      |                      |                     |                  |
| Informe del Presidente del Comité de Políticas y Evaluación                             | RE-452-4      | RE-453-3             | RE-455-3            | RE-459-3         |
| Borrador de plan de acción (cuando está separado de las observaciones)                  |               |                      |                     |                  |
| Actas de las reuniones del Comité de Políticas y Evaluación/Comité de Programación      | PGA/14/02     | PGA/13/13            | PEA/14/06           |                  |
| Plan(es) de acción final(es)  | ReTS          | ReTS                 | ReTS                | ReTS             |
| Última actualización hecha por la Administración sobre los avances de la implementación | ReTS          | ReTS                 | ReTS                | ReTS             |
| Última revisión de OVE de la implementación por la Administración                       | Informe Anual | Informe Anual        | Informe Anual       | Informe Anual    |

## ***Anexo F – Personas Entrevistadas***

| Nombre                              | Área/Vicepresidencia | Departamento |
|-------------------------------------|----------------------|--------------|
| Acosta, Geovana                     | EXE                  | PRE          |
| Afcha, Gonzalo                      | EXE                  | PRE          |
| Almeida, Juliana Salles             | VPC                  | VPC          |
| Attademo-Hirt, Florenzia            | VPS                  | IFD          |
| Auger, Pedro                        | EXE                  | SEC          |
| Basinger, Brad                      | VPF                  | ITE          |
| Betts, Tracy                        | EXE                  | SPD          |
| Brealey, Stephanie                  | VPS                  | ICF          |
| Cantos, Victoria                    | VPF                  | ITE          |
| Cerna Gomez, E. Marcelo             | EXE                  | SEC          |
| Charlot, Marie Clotilde             | EXE                  | SPD          |
| Chiliatto, Leite, Marcos            | EXD                  | EXD          |
| Cho, Eun Chung                      | VPS                  | INE          |
| Cossens, Shakirah                   | EXE                  | SPD          |
| Darville, Sandra                    | VPP                  | VPP          |
| de los Santos Poveda, Jaime         | EXE                  | SPD          |
| de Obaldia Fierro, Ana Victoria     | VPC                  | CID          |
| Delodder, Kurt Rik                  | EXD                  | EXD          |
| Gray, Cheryl                        | OVE                  | OVE          |
| Herrera, Anai                       | EXD                  | EXD          |
| Justo, Armando                      | EXE                  | SPD          |
| Larrazabal, Luis Hernandez          | EXD                  | EXD          |
| Lima, Rafael                        | EXE                  | EVP          |
| Linares, Ana Maria                  | OVE                  | OVE          |
| Lopez, Adrien                       | EXE                  | SEC          |
| Luis Came, Oscar                    | VPS                  | ESG          |
| Marcano Vasquez, Luis Teodoro       | EXE                  | SPD          |
| Marmissolle Duccer, Diego           | VPF                  | ITE          |
| Marmolejos, Lina                    | VPS                  | IFD          |
| Mateo-Berganza Diaz, Maria Mercedes | VPS                  | SCL          |
| Meirovich, Hilén                    | VPS                  | INE          |
| Merino Juarez, Maria Fernanda       | EXE                  | EVP          |
| Molina, Pablo                       | VPC                  | CSC          |
| Moghtader, Leilee                   | EDS                  | EDS          |
| Montenegro, Fernando M.             | VPC                  | CSC          |
| Nevarez, Gustavo                    | VPS                  | INT          |
| Osorio, Diego                       | VPF                  | ITE          |
| Pallares, Ulises                    | EXD                  | EXD          |
| Pereira, Cira                       | VPF                  | ITE          |
| Rossi, Mireya Eugenia               | EXE                  | SPD          |
| Rubino-Hallman, Silvana             | EXE                  | SPD          |

|                         |     |     |
|-------------------------|-----|-----|
| Smeets, Johannes Paulus | EXD | EXD |
| Soldano, Miguel         | OVE | OVE |
| Sorger, Tamara          | EXD | EXD |
| Taboada Arango, Viviana | EXE | SPD |
| Toda, Ichiro            | VPP | SCF |
| Torres Martinez, Karina | VPF | ITE |
| Zavala, Veronica        | EXE | SPD |