



**RE-354**

***Conclusiones de la Evaluación sobre  
las Directrices del Octavo Aumento  
General de los Recursos del Banco e  
Implicaciones para Futuros  
Acuerdos de Aumento de Capital***

---

*Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE*

Banco Interamericano de Desarrollo  
Washington, D.C.  
Julio de 2009

## ÍNDICE

### PREFACIO

I.	EL ACUERDO DEL OCTAVO AUMENTO DE RECURSOS Y LOS SUBSIGUIENTES ACUERDOS SOBRE EL MARCO DE FINANCIAMIENTO.....	1
II.	RESPUESTA DEL BANCO: IMPLEMENTACIÓN DE LAS DIRECTRICES DEL OCTAVO AUMENTO DE RECURSOS .....	4
III.	EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL BANCO PARA SECTORES CLAVE.....	17
IV.	IMPLICACIONES PARA FUTUROS ACUERDOS DE AUMENTO DE CAPITAL.....	24

### BIGLIOGRAFÍA

## PREFACIO

En un contexto en que los accionistas consideran la posibilidad de un nuevo aumento de capital del Banco, los miembros del Directorio Ejecutivo de la institución han solicitado a OVE que elabore un resumen de conclusiones de una evaluación sobre la aplicación de las directrices que han venido impartiendo los Gobernadores desde 1994. OVE ha realizado una gama de estudios de supervisión y evaluación que pueden contener material útil para los Directores Ejecutivos y Gobernadores en el curso de esos debates. OVE ha evaluado programas de países en todos los países miembros prestatarios del Banco, ha llevado a cabo evaluaciones sectoriales y temáticas en sectores de alta prioridad y ha puesto en marcha un programa de evaluación de impacto que ha comenzado por proporcionar resultados detallados sobre el impacto final de los programas del Banco. Además efectuó una evaluación de los instrumentos del Banco, como aporte para el primer Acuerdo sobre el Nuevo Marco de Financiamiento (2002-2004), y proporcionó una evaluación completa del Segundo Nuevo Marco de Financiamiento (2005-2008). En el texto pueden encontrarse referencias a informes de evaluación con su número de clasificación RE correspondiente, y pueden accederse por enlace electrónico a través del anexo bibliográfico.

Mediante el presente documento se procura examinar y resumir los resultados de esas evaluaciones anteriores para reflexionar sobre cinco cuestiones clave referentes al papel de las instrucciones sobre aumento de capital en la organización de la labor del Banco. Esas preguntas son las siguientes:

- ¿En qué términos los Gobernadores dieron a conocer sus instrucciones al Banco?
- ¿Qué respuesta dio el Banco a esas instrucciones en lo relativo al diseño de operaciones relacionadas con las mismas?
- ¿Qué hemos aprendido sobre los acciones emprendidas por el Banco en los últimos 15 años en respuesta a esas instrucciones?
- ¿Qué podemos decir con respecto a los resultados de esas acciones?
- ¿Qué conclusión se extrae de ello en cuanto a la posibilidad de mejorar las instrucciones en futuros acuerdos sobre aumento de capital?

La finalidad del presente estudio consiste en aportar perspectivas evaluatorias en el marco de las actuales preocupaciones del Directorio, que consisten en hallar la manera de mejorar el funcionamiento del Banco a la luz de las cambiantes circunstancias de la región. En recientes cambios en el Banco, especialmente la Realineación y el Nuevo Marco Operativo recientemente aprobado, se hace gran hincapié en el aprendizaje institucional como medio de mejorar el valor agregado por el Banco al proceso de desarrollo de la región. Por lo tanto, en la exposición de la reciente labor de evaluación, este documento centrará la atención en lo que el Banco ha aprendido acerca de los resultados en términos de desarrollo que ha producido y en cómo encara el proceso de aprendizaje. En consecuencia, la atención se centra en el concepto que en el documento de trabajo sobre el aumento de capital (documento GN-2518-3) se denomina “agenda para un Banco mejor”.

## **I. EL ACUERDO DEL OCTAVO AUMENTO DE RECURSOS Y LOS SUBSIGUIENTES ACUERDOS SOBRE EL MARCO DE FINANCIAMIENTO**

- 1.1 Las negociaciones sobre aumento de capital brindan a los accionistas la oportunidad de participar activa y directamente en la orientación de las actividades del Banco. Tal como se señaló en el documento de la Estrategia Institucional de 1999:

*Los aumentos periódicos del capital han cumplido un papel clave en la consolidación y el desarrollo del BID. Además de dar lugar a la inyección de nuevos recursos, crearon un entorno de negociación entre los países miembros a los efectos de convenir prioridades, crear confianza y llegar a transacciones políticas. Como la meta de la labor de reposición de recursos consistía en elaborar un amplio consenso y llegar a un compromiso financiero, las negociaciones encaminadas al aumento de los recursos crearon un entorno democrático en que todos los países miembros tenían la posibilidad de dar a conocer sus opiniones eficazmente y en el contexto de metas y objetivos institucionales.*

- 1.2 Históricamente, el Banco recibió de sus accionistas aumentos de capital a intervalos regulares (generalmente de cuatro a seis años). Esos incrementos hicieron posible la expansión de la cartera de préstamos pendientes de la institución, y cuando el otorgamiento de crédito agotó el capital se iniciaron nuevos debates sobre aumento de capital.
- 1.3 El Acuerdo del Octavo Aumento modificó ese patrón. Fue de mucho mayores proporciones que los aumentos anteriores, y los Gobernadores comprendieron que llevaría un período bastante prolongado agotar el capital proporcionado. Este contexto supuso la necesidad de que la orientación sustantiva proporcionada al Banco siguiera siendo pertinente por un período considerable.
- 1.4 En el Capítulo 2 del Acuerdo se proporciona esa orientación. Su texto abarca 36 páginas y contiene 103 párrafos, muchos de los cuales subdivididos en secciones y subpárrafos. Se describen más de cien áreas de actividades deseables, cada una de las cuales está expresada en términos de los esfuerzos que han de desplegarse, más que de los resultados que han de lograrse. Predominan las instrucciones vagas para la aplicación de los esfuerzos: “fortalecer”, “respaldar”, “reforzar”, “colaborar”, “mejorar”, “ayudar”, “modernizar”. Esas instrucciones no están jerarquizadas en orden de prioridades, ni se ha establecido meta alguna para los resultados específicos que hayan de lograrse.
- 1.5 Esta parte del Acuerdo del Octavo Aumento, sin embargo, contiene tres objetivos específicos relativos a la distribución del trabajo. El 40% del volumen del crédito que había de otorgarse y el 50% del número de operaciones debían utilizarse para proyectos encaminados a lograr mejoras en cuanto a equidad social y reducción de la pobreza. Las operaciones de préstamos en apoyo de reformas de política debían limitarse a no más del 15% del programa de financiamiento acumulativo, y el 35% del volumen del financiamiento debía destinarse a países de los grupos C y D. En

materia de la aplicación del Octavo Aumento la Administración da cuenta con frecuencia del cumplimiento de esas metas, pero no de los resultados sustantivos alcanzados.

- 1.6 En la Estrategia Institucional de 1999 (documento GN-2077) se recomendó que los Gobernadores revisaran a intervalos periódicos esa orientación sustantiva, independientemente de que el Banco necesitara o no un aumento de su capital. Ulteriormente los Gobernadores aprobaron dos “marcos de financiamiento”, uno que abarcó el período 2002-2004; otro, el período 2005-2008. En 2009 los Gobernadores aprobaron un nuevo “Marco Operativo”, para el que no se señaló un período específico, pero que ha de ser examinado por los Gobernadores en 2014.
- 1.7 Todos esos documentos de orientación comparten las características esenciales del Acuerdo del Octavo Aumento: se centran en ámbitos de trabajo, conteniendo listas vagas y no priorizadas de actividades que es conveniente adoptar, y se apartan en forma sostenida hasta de los limitados objetivos de esfuerzos cuantitativos establecidos en el Octavo Aumento. El último documento de orientación, el “Nuevo Marco Operativo” no contiene meta alguna: ni de resultados ni de esfuerzos.
- 1.8 En el documento RE-342 se analizó el Nuevo Marco de Financiamiento 2005-2008 y se formularon varias observaciones que se aplican a toda la familia de documentos de orientación. Primero, se trata de *“documentos históricos diseñados para orientar las actividades de la institución dentro de un contexto determinado”*. No obstante, esos documentos tienden a carecer de un análisis de diagnóstico completo y exhaustivo del momento histórico concreto.
- 1.9 Segundo, los marcos de financiamiento contienen *“un conjunto extremadamente amplio de enunciados normativos. Los marcos de financiamiento tienden a resolver las diferencias entre los accionistas por medio de la incorporación de metas que se deben alcanzar, pues esto se percibe como algo que no tiene costo”*. En el documento RE-342 se concluyó, sin embargo, que *“la proliferación de las metas no está exenta de costos. Cada enunciado normativo que emana de los Gobernadores exige la atención de la Administración, así sea sólo para producir un informe al cabo del período del marco de financiamiento”*.
- 1.10 Tercero, *“no existe una jerarquía entre las metas y no se establecen prioridades. Ninguna cosa es claramente más importante que las otras y la principal diferencia entre los enunciados normativos es el grado de especificidad que contienen. Sin embargo, la especificidad no indica prioridad”*.
- 1.11 Por último, los marcos de financiamiento anteriores han *“operado dentro de [un] enfoque de desarrollo ‘que parte de suposiciones’. Suponen que ciertas actividades o arreglos institucionales son deseables para todos los países y ordenan al Banco que se aproxime a esas ‘prácticas óptimas’. Suponen que la tarea consiste en generalizar lo que ya sabemos, en lugar de descubrir cosas que no sabemos”*.
- 1.12 Esos documentos de orientación son básicamente no evaluables. Una orientación evaluable requiere la especificación de lo que ha de cumplirse, junto con indicadores que permitan evaluar si el desempeño colmó las expectativas. Es posible medir el desempeño en relación con metas en cuanto a trabajo realizado,

tales como volumen de financiamiento, pero es preferible combinar esas metas con otras referentes a resultados reales que hayan de alcanzarse, para que el Banco pueda demostrar en qué esferas se aplicaron los esfuerzos y qué efectos produjeron.

## **II. RESPUESTA DEL BANCO: IMPLEMENTACIÓN DE LAS DIRECTRICES DEL OCTAVO AUMENTO DE RECURSOS**

- 2.1 Las directrices del Octavo Aumento se dividió en tres amplios aspectos: consideraciones generales, modalidades e instrumentos del Banco, y campos clave para la actividad del Banco. En las secciones que siguen se considerará cada una de esas amplias esferas, y de dará cuenta de las conclusiones pertinentes emanadas de la labor de evaluación.

### **A. Consideraciones generales**

- 2.2 En este acápite del Acuerdo se llama la atención sobre tres ámbitos: trabajo analítico realizado en los países; programación estratégica de intervenciones del Banco, y adopción de una apropiada combinación de especialidades y estructura institucional para la consecución de esos objetivos.
- 2.3 OVE ha examinado conjuntamente los análisis y la programación a través de evaluaciones de programas de cada país miembro prestatario, y de estudios panorámicos centrados en la evaluabilidad de los proyectos y estrategias de país (documentos RE-309, RE-342-1, RE-275, RE-333). De esas evaluaciones ha surgido uniformemente la conclusión de que la falta de evaluabilidad observada en los documentos de orientación de los Gobernadores también afecta a la labor del Banco a nivel de proyectos y de países.
- 2.4 Para ser evaluables, los proyectos y programas deben especificar la naturaleza del problema que se aborda; deben proporcionar datos adecuados sobre las condiciones (problemáticas) imperantes; deben identificar una “lógica de las intervenciones” que conecte problemas con causas, y deben proporcionar una clara descripción de los resultados (metas) que hayan de alcanzarse a través de la intervención.
- 2.5 Un análisis en profundidad de los problemas es la base esencial sobre la que se asientan las intervenciones exitosas, pero se ha comprobado que los análisis son insatisfactorios. A nivel de programas, las estrategias de país mejoraron entre 2003 y 2008 en lo que atañe a las medidas vinculadas con la calidad del diagnóstico, pero el promedio de la cohorte más reciente fue de tan sólo 43 de un máximo puntaje posible de 100 en esta dimensión de evaluabilidad (documento RE-342-1). Los bajos puntajes en esa dimensión estuvieron vinculados con (i) diagnósticos excesivamente generales y descriptivos, con escasos análisis; (ii) diagnósticos con poca o ninguna base probatoria, y (iii) poca relación entre desafíos identificados y prescripciones ofrecidas; (iv) ausencia general de modelos causales que vinculen los enunciados de los problemas con sus presuntas causas.
- 2.6 Para examinar más detenidamente el problema de las deficiencias de los diagnósticos, OVE llevó a cabo otras dos evaluaciones; una sobre la calidad de los estudios analíticos del Banco (documento RE-323); y otra relativa a la calidad de los análisis económicos en los proyectos del Banco (documento RE-346.). Esos dos ámbitos —estudios temáticos y diagnósticos a nivel de proyectos— son los dos principales instrumentos a través de los cuales el BID puede generar conocimientos detallados sobre los países, como aporte a la programación de países.

- 2.7 En el documento RE-323 se utilizó un equipo de expertos externos para examinar la calidad de una muestra de 60 estudios del Banco. Esos expertos constataron que el 61% de los estudios del BID arrojaban puntajes globales bajos (1 a 2 en una escala de calidad de 5 puntos), principalmente porque en ellos no se habían utilizado datos primarios o secundarios (20% de los estudios), o porque los estudios no contenían una pregunta específica (34%) o un marco de identificación de causas (49%). El 53% de ellos no contenían una metodología replicable basada en datos probatorios. Sólo en el 11% de los estudios, la hipótesis se estructuraba en función de parámetros, y sólo en el 4% se proponía un modelo cuantificable. Sólo el 2% de los estudios contenía una estrategia tendiente a identificar nexos causales (en lugar de correlaciones) y sólo en el 3% aparecían consecuencias de políticas expresamente seleccionadas entre alternativas de políticas.
- 2.8 Si bien el análisis de calidad es siempre debatible, en el documento RE-323 se concluyó también en una crítica más reveladora de los estudios del Banco: los jefes de equipo de los proyectos no los utilizan para preparar intervenciones del Banco. En una encuesta de jefes de equipo se constató que éstos se basaban en estudios autoasignados, estudios producidos fuera del BID y conversaciones con sus redes para proyectos de desarrollo. Sin embargo cabía la posibilidad de que toda la muestra de jefes de equipo aportara tan sólo un estudio producido en el Banco (aparte del propio) que considerara útil para la preparación del proyecto.
- 2.9 En el documento RE-346 se llevó a cabo un examen detallado de los documentos de referencia de 190 proyectos aprobados entre 1997 y 2006, para evaluar la calidad del análisis económico que contenían. En el análisis se examinaron ocho dimensiones de análisis: (1) medida en que la vinculación entre los objetivos de los proyectos y el análisis proporcionado fuera apropiada; (2) evaluación de alternativas al proyecto; (3) análisis de corrientes financieras previstas; (4) análisis de costos-beneficios o de eficacia en función del costo; (5) análisis de impacto fiscal; (6) análisis de impacto ambiental; (7) análisis de riesgos para la exitosa conclusión del proyecto; (8) análisis institucional del patrocinador del proyecto y de su entorno de autorización y habilitación. En promedio, los resultados de la calidad analítica fueron escasos, como surge del Cuadro 1, que aparece a continuación.



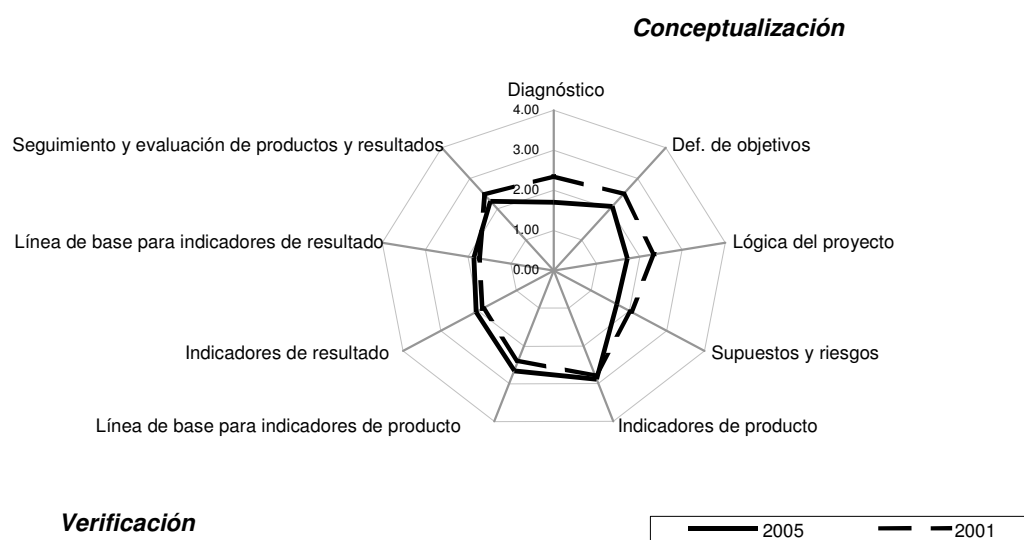
**Cuadro 1**  
**Distribución de proyectos según dimensiones analizadas y calificación promedio**

Dimensión del Análisis Económico (AE)	Criterio	Bueno	Aceptable	Regular	Pobre	Puntaje promedio (rango del 1 al 4, donde 4 es el mejor puntaje)
<b>Objetivos y AE</b>	Relación entre los objetivos del proyecto y el análisis económico	24.7	1.8	3.6	69.9	1.813
<b>Alternativas</b>	Escenario contrafactual	2.4	5.4	7.8	84.3	1.259
	Identificación y evaluación de alternativas	2.4	4.2	9.6	83.7	1.253
<b>Análisis financiero</b>	Estimación de los flujos financieros	2.4	1.8	5.4	90.4	1.163
	Capacidad de endeudamiento	0.6	1.8	13.3	84.3	1.187
<b>Análisis CE o CB</b>	Análisis costo-efectividad (CE)	1.2	6.0	10.2	82.5	1.259
	Análisis costo-beneficio (CB)	3.0	22.3	13.3	61.4	1.669
<b>Impacto fiscal</b>	Identificación del impacto fiscal sobre agentes del proyecto	0.0	11.4	59.0	29.5	1.819
<b>Impacto ambiental</b>	Consideración del impacto ambiental del proyecto	0.0	0.0	2.9	97.1	1.029
<b>Análisis de riesgos</b>	Análisis de sensibilidad	1.2	11.4	13.3	74.1	1.398
	Análisis de switching value por supuesto y probabilidad asociada	0.0	0.0	0.6	99.4	1.006
	Variables a ser monitoreadas y medidas de mitigación	0.0	0.6	0.0	99.4	1.012
<b>Análisis institucional</b>	Stakeholders y su comportamiento, preferencias e incentivos	0.0	5.4	87.3	7.2	1.982
	Debilidad de instituciones involucradas y medidas de mitigación	6.0	4.2	49.4	40.4	1.759

Fuente: Documento RE-346

2.10 También se constató que la calidad del diagnóstico planteaba problemas en las dos evaluaciones de proyectos aprobadas en 2001 (documento RE-275) y 2005 (documento RE-333). Esos exámenes de evaluabilidad llevaron a la conclusión de que las fallas de diagnóstico habían contribuido a una especificación insatisfactoria de marcos de resultados, un tratamiento inadecuado de los riesgos y falta de datos de referencia y metas de mejora. Una comparación de los puntajes de la cohorte de 2001 con los de la de 2005 (véase el Gráfico 1, *infra*) muestra muy escasas mejoras, pese a los requerimientos del Directorio (con los que estuvo de acuerdo la Administración) de que se mejorara la evaluabilidad tras la labor realizada en 2001.

**Gráfico 1: Promedio de las dimensiones de evaluabilidad (2001-2005)**



Fuente: Documento RE-333

- 2.11 En la sección del Octavo Aumento sobre “programación como instrumento” sólo se impartieron breves instrucciones generales sobre lo que se esperaba de este instrumento, indicándose que la Administración prepararía anualmente una versión nueva o revisada del documento de país. No se focalizaron expresamente los resultados, lo que llevó a recomendar en la Estrategia Institucional de 1999 del Banco (documento GN-2077) que
- Sería beneficioso, a los efectos de la labor de programación por país, establecer objetivos específicos de desarrollo hacia los que deban encaminarse el Banco y el país, siempre que guarden relación con los ámbitos en que el Banco puede proporcionar un respaldo más intenso y sostenido a lo largo del tiempo. Los objetivos específicos permitirían aplicar enfoques más flexibles al diseño de los proyectos y brindarían una clara información al Banco y al país sobre resultados alcanzados con respecto al avance hacia los objetivos y a la consecución de los mismos.*
- 2.12 Conforme a esta orientación, en 2002 se revisaron las directrices para las estrategias de país del Banco a fin de incorporar estándares bastante severos referentes a la especificación de los resultados deseados. En el documento RE-309 se evaluaron 11 documentos de programación de país del Banco preparados tras la adopción de esas nuevas directrices. En ese documento se confirmaron las fallas de diagnóstico arriba descritas, pero también se constató que los documentos de programación no definían específicamente los resultados que a través de ellos se pretendía alcanzar, por lo cual no se habían acatado las directrices. La intención estaba expresada en términos muy generales, y no se especificaba la contribución que se esperaba del Banco en cuanto a la consecución de los objetivos de desarrollo.
- 2.13 En 2008, cuando se prepararon nuevas directrices, OVE observó que en ellas se había reducido pronunciadamente el nivel de especificidad que se requería en los documentos de estrategia de país. En la preparación de un nuevo protocolo para la evaluación de las estrategia de país (documento RE-348-3), OVE señaló que las nuevas directrices no respondían a la expectativa del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo de que las evaluaciones de país “*parten de la premisa de que una serie de estrategias y programas de país del Banco puede desglosarse en un diagnóstico contextual, objetivos estratégicos y programáticos, y una lógica de la intervención que se preste a una evaluación formal*”.
- 2.14 Con respecto a la “combinación de especialidades y estructura institucional”, es escasa la labor realizada por OVE en esta esfera, porque su mandato consistía en centrar la atención en la efectividad en el desarrollo lograda por el Banco en la región. No obstante, la Administración ha realizado en ese ámbito frecuentes autoevaluaciones, que revelan la notable persistencia de un conjunto similar de problemas.
- 2.15 En 1992 un panel de expertos externos publicó un “Informe del Grupo de Estudio sobre Administración de la Cartera” (TAPOMA), en que se indicaban problemas de insatisfactoria focalización en los países, deficiencias de las Representaciones, líneas de responsabilidad poco claras y relaciones ineficaces entre el Directorio y la

Administración. Esas preocupaciones fueron la base de una reorganización del Banco, llevada a cabo en 1994. En 1999 un grupo de trabajo conjunto del Directorio y la Administración elaboró una Estrategia Institucional para el Banco (documento GN-2077), en que se repetían prácticamente todas las críticas anteriores y se agregaban algunas nuevas. En ese análisis se constató lo siguiente:

- Excesiva burocracia, agravada por una “*división poco clara de las responsabilidades entre las Representaciones y la Sede*”.
- Excesiva demora en pasar un proyecto de la etapa de concepto a la de conclusión.
- Ineficaz solución de problemas.
- Incapacidad para establecer expectativas claras.
- Dispersión de esfuerzos.
- Compartimentación en “silos” institucionales.
- Deficiencias en cuanto a motivación y ánimo del personal.

- 2.16 En 2006 la Administración propuso una realineación del Banco, basada en un diagnóstico que se hacía eco de los anteriores. En el documento de la Realineación se señalaba lo siguiente:

*Al mismo tiempo, al ser consultados los países expresaron que el Banco es lento y burocrático, sus procesos complicados e indiferenciados, sus productos poco innovadores e inflexibles, y su capacidad técnica y su conocimiento especializado rezagados ante los avances logrados por los propios países, todo lo cual limita su capacidad de respuesta y el logro de un verdadero enfoque de país.* (párrafo 2.3)

- 2.17 La persistencia de los mismos problemas institucionales, pese a que los frecuentes ajustes de la estructura institucional del Banco llevan a pensar en la probable existencia de poderosos incentivos internos. El principal de éstos es, probablemente, el “enfoque introspectivo” del Banco en su propia organización y sus propios procedimientos, que logra competir con el “enfoque de país” recomendado por quienes proponen el cambio y la reorganización.
- 2.18 OVE ha contribuido por dos vías a este debate. Primero, propuso un “Marco de Resultados para la Realineación” (documento RE-339), en que se proponían para el Banco indicadores de desempeño que incluían medidas del valor realmente agregado por la institución a la región. En el subsiguiente “Marco de Desempeño Corporativo” (documento GN-2480) de la Administración no se adoptaron esos indicadores. Segundo, se propuso una serie de pasos para alentar al Banco a “presupuestar por resultados” al asignar recursos internos (documento RE-334), para llegar a una decisión interna clave (asignación presupuestaria) que debía basarse, en parte, en lo que el Banco realmente estaba logrando en la esfera externa. La Administración declaró estar de acuerdo con esas sugerencias pero no las llevó a cabo en los procesos presupuestarios de 2008 ni de 2009.

## **B. Instrumentos y modalidades del Banco**

### **1. Instrumentos financieros**

- 2.19 En los acuerdos sobre aumento de capital con frecuencia se han definido parámetros y límites para tipos específicos de instrumentos. El Acuerdo del Séptimo Aumento General de Recursos, por ejemplo, creó un nuevo instrumento financiero, denominado “préstamos en apoyo de reformas de política” (PBL), en tanto que en el Acuerdo del Octavo Aumento se creó un nuevo instrumento para el otorgamiento de financiamiento directo sin garantía gubernamental para el sector privado. En 1998 los Gobernadores crearon una variante especial “de emergencia” de los PBL, al margen de un acuerdo de aumento de capital.
- 2.20 En 2005, como parte del proceso de creación del “Nuevo Marco de Financiamiento”, OVE realizó una amplia evaluación de todos los instrumentos del Banco. En el documento RE-300 se alegaba que los instrumentos debían juzgarse por el criterio de “deuda prudencial”, lo que significaba que en todo préstamo (que crea deuda para el prestatario) deberían proporcionarse seguridades de que la rentabilidad que se generara había de superar los costos del préstamo (principal e intereses), pues los préstamos que no cumplen con esta norma empeoran la situación de los países que los toman.
- 2.21 En el documento RE-300 se concluía que ninguno de los dos tipos básicos de préstamos—los “de inversión” y los préstamos “en apoyo de reformas de política”— había arrojado resultados especialmente satisfactorios en cuanto al cumplimiento de los requisitos de información que se preveían en la regla de deuda prudencial. Los análisis de costos y beneficios habían venido desapareciendo de las operaciones de préstamos “de inversión” (excepto los préstamos para el sector privado), y la calidad de esos análisis, cuando éstos efectivamente aparecían, era inadecuada. Esta conclusión se vio confirmada también en el examen de la calidad de los análisis en los proyectos realizados por OVE en 2009 (documento RE-346).
- 2.22 En el Acuerdo del Séptimo Aumento General de Recursos se disponía que en las operaciones de PBL, por su parte, se probara la existencia de una “...seguridad razonable de que los beneficios del programa para la economía nacional sean superiores a sus costos económicos y sociales”. Sin embargo, OVE no pudo encontrar prueba alguna de que se hubiera realizado algún cálculo de ese género en alguna operación de PBL, y en 1997 el requisito mismo se eliminó del Manual de Operaciones del Banco.
- 2.23 Tanto las operaciones de inversión como las de PBL podrían, en teoría, proporcionar estimaciones de rentabilidad futura, a través de la creación de nuevos activos productivos o una mayor eficiencia de los activos públicos o privados existentes. No obstante, en lugar de abordar la cuestión, en el documento RE-300 se constató que el Banco llevaba a cabo un proceso de “reforma de instrumentos”, destinado a crear nuevos instrumentos que abordaran problemas administrativos y de desembolso, y no el tema de los usos a los que se destinaba el crédito otorgado. En ese documento se concluyó que ese “enfoque en instrumentos” poco contribuía a promover el desarrollo en los países, y en realidad menoscababa el desarrollo de un adecuado enfoque de país, por lo cual se recomendó poner fin a las distinciones

entre instrumentos financieros y, en lugar de ello, centrar la atención en el rendimiento generado por las actividades.

- 2.24 En 1998 los Gobernadores crearon la variante de los PBL “de emergencia”, en respuesta a una crisis económica. Ese instrumento estaba destinado a proporcionar liquidez en forma temporal a países que experimentaran dificultades financieras; se trataba de operaciones de corto plazo (cinco años) y con altas tasas de interés (400 puntos básicos sobre la tasa LIBOR). Por tratarse de un instrumento a corto plazo, la única salvaguardia de prudencia de la deuda prevista por los Gobernadores era el requisito de que “...*los prestatarios deben estar en condiciones de recibir préstamos con recursos ordinarios de capital y demostrar capacidad para absorber los préstamos propuestos en los términos especiales propuestos*”.
- 2.25 En la evaluación de este instrumento realizada por OVE (documento RE-251) no se pudo encontrar prueba alguna de que se hubiera realizado ese tipo de análisis en ninguna de las operaciones de emergencia. En una evaluación ulterior (documento RE-300) se concluyó que los países que tomaban los préstamos de emergencia iniciales se encontraban, en promedio, en una situación financiera peor cuando tenían que reembolsar los préstamos que cuando los habían contratado originalmente. Los breves plazos de los préstamos de emergencia al parecer no han concedido a los países tiempo suficiente para recuperarse antes de que se hicieran exigibles los reembolsos, lo que llevó a dos países a solicitar una segunda serie de PBL de emergencia cuando se hicieron exigibles las amortizaciones de la primera serie.
- 2.26 En el documento RE-300 se concluyó que “[El argumento fundamental de la evaluación acerca de] los préstamos de emergencia en apoyo de reformas de política es que imponen los mayores costos financieros a los países en situación financiera más vulnerable, y que el plan de amortizaciones fijas no guarda la necesaria relación con la capacidad futura de reembolso del prestatario”.

## **2. El programa de desarrollo del sector privado**

- 2.27 El Acuerdo del Octavo Aumento creó un nuevo instrumento para el otorgamiento de financiamiento directo al sector privado sin garantía gubernamental. Este instrumento debía de centrarse en *[nuevas demandas de financiamiento, entre otras,] las que se derivan de los procesos de privatización de empresas productoras de bienes o servicios, así como de actividades anteriormente reservadas al sector público, que los mercados de capitales no están en condiciones de satisfacer*.
- 2.28 De esta descripción sobresalen claramente dos observaciones: primero, los objetivos del nuevo instrumento consistían en respaldar la privatización de empresas de propiedad pública e intervenir en los casos en que los mercados privados no hubieran proporcionado financiamiento para operaciones por lo demás viables. Esto reflejaba el contexto histórico de la época, pero no resultó ser una base duradera para la labor del Banco con el sector privado. En el análisis de las operaciones de préstamos al sector privado realizada por OVE en 2005 (documento RE-303) se concluyó que en gran medida había culminado la etapa de la privatización, y que los nuevos desafíos eran la movilización de financiamiento

- público y privado, en forma conjunta, para hacer frente a problemas como los de la infraestructura.
- 2.29 En segundo lugar, las presuntas fallas del mercado, que según se creía justificaban la existencia de un instrumento de ese tipo no se habían probado en la mayoría de los proyectos. Los negocios no viables no pueden obtener financiamiento, pero esto demuestra que el mercado funciona, no que falla. En general los prestatarios viables y solventes no experimentan por lo general dificultades de acceso al financiamiento, aunque quizá lo obtengan con plazos más breves y tasas más altas que las que pueden obtener del Banco.
- 2.30 En el documento RE-303 se concluyó que los tipos de proyectos viables en que se buscaba la participación del Banco eran aquellos en que el “riesgo normativo” era un factor significativo. Los patrocinadores creían que el Banco podía ayudar a los proyectos a tratar con los organismos normativos, muchos de los cuales habían venido trabajando en estrecha relación con el BID durante años. En la práctica, la mayoría de los patrocinadores y coprestamistas daban un puntaje insatisfactorio al sistema de mitigación de riesgos de la política normativa que aplicaba el Banco. La mitad de los proyectos suscritos se habían visto afectados por hechos de política normativa y, una vez que esas situaciones se produjeron, el Banco sólo tomó medidas en uno de cada tres casos.
- 2.31 En la evaluación se concluyó también que los costos de transacción, para la ventanilla de financiamiento para el sector privado del Banco, superaban en gran medida los de otros prestamistas. Las demoras en la aprobación eran un factor significativo, al igual que los costos reales de la labor de debida diligencia y la preparación de la documentación jurídica. Esto puede haber contribuido a una selección desfavorable de proyectos.
- 2.32 En el Acuerdo del Octavo Aumento se imaginaba que este nuevo instrumento había de usarse como parte de un “programa de desarrollo del sector privado” en el que también se utilizarían otros instrumentos del Banco, tales como el financiamiento a los gobiernos en respaldo del sector privado y el suministro de asistencia técnica a empresas privadas y gobiernos. En dos evaluaciones, documento RE-303 sobre préstamos al sector privado en conjunto, y documento RE-319 sobre el plan de acción del BID para el desarrollo del sector privado en los países de los grupos C y D, se constataron graves problemas de coordinación entre los diferentes departamentos del Banco.
- 2.33 Pese a esas preocupaciones, los proyectos del Banco para el sector privado han arrojado mejores puntajes en cuanto a medidas de evaluabilidad que otras intervenciones de la institución, principalmente porque en ellos se realizaron cálculos de la tasa de rendimiento financiero. En general, en los proyectos para el sector privado se cumplen puntualmente los compromisos, y esas operaciones han aportado una significativa adicionalidad ambiental a las inversiones que respaldan.
- 2.34 En 2006 los Gobernadores realizaron una revisión sustancial del programa de préstamos para el sector privado del Banco (documento CA-466-1), que versó sobre algunos de los problemas planteados en evaluaciones anteriores. Los sectores en los que este instrumento podría utilizarse se ampliaron, y se consideraron las nuevas

realidades de las relaciones entre el sector público y el sector privado del financiamiento para infraestructura ampliando el uso del instrumento a operaciones sin garantía soberana realizadas por diversos agentes, incluidos organismos públicos y gobiernos municipales. OVE está llevando a cabo un examen de evaluación de operaciones sin garantía soberana, pero aún no ha llegado a ninguna conclusión.

### **3. Cooperación técnica**

- 2.35 El suministro de asistencia técnica para “*preparación, financiación y ejecución de planes y proyectos de desarrollo*” se estableció en el Convenio como un objetivo fundamental de la labor del Banco. A solicitud de instituciones específicas que financian operaciones de cooperación técnica (CT) –el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y los Fondos Fiduciarios Japoneses (FFJ)– OVE realizó dos grandes evaluaciones de las actividades de asistencia técnica del Banco. En la evaluación sobre el FOMIN se examinaron más de 500 proyectos, por un total de US\$800 millones, en tanto que en la evaluación de los FFJ se examinaron 129 operaciones de cooperación técnica, por un total de US\$71 millones. En la bibliografía se encontrarán enlaces para acceder a ambas evaluaciones.
- 2.36 En esas evaluaciones se constató una amplia experiencia en operaciones de cooperación técnica, algunas de las cuales han sido decisivas para llevar a buen término los proyectos y para generar beneficios reales en entidades y comunidades. También se detectaron unas pocas características problemáticas de las operaciones de cooperación técnica en el Banco; la primera consistía en el mero volumen de las operaciones. El gran número de operaciones relativamente pequeñas convierte la labor de seguimiento e información en una tarea ingente, que los sistemas del Banco no siempre han manejado en forma adecuada.
- 2.37 El problema del volumen se combina también con el de la dispersión de esfuerzos. Las evaluaciones establecieron que el mayor grado de éxito de las operaciones de cooperación técnica se da cuando esa asistencia forma parte de un programa de creación de capacidad en una relación a largo plazo. Sin embargo, muchas operaciones de ese género son intervenciones de corto plazo, por única vez, que pueden resolver un problema temporal pero no crear resultados acumulativos.
- 2.38 Las intervenciones por única vez contribuyen a generar otros dos problemas: falta general de evaluabilidad en el diseño de las operaciones de cooperación técnica, y tendencia a no aprender de la experiencia anterior. Con respecto a la evaluabilidad, el 80% de los proyectos de los FFJ carecían de un marco lógico con indicadores y objetivos de medición de la consecución de metas. La mayoría de las operaciones de cooperación técnica no ponen de manifiesto lo aprendido en diferentes países o sectores, lo que lleva a la duplicación de gastos para reinventar soluciones ya implementadas en otros ámbitos.
- 2.39 En 2008 el Directorio Ejecutivo aprobó una modificación de la política de cooperación técnica del Banco. En considerable medida, esos cambios reflejaron las lecciones aprendidas de la evaluación. En la nueva política se hacía de la cooperación técnica una parte del proceso de programación del Banco en un país, lo que permitía ubicarla en las etapas más iniciales del proceso de desarrollo de un

país. En la política se dispone que los proyectos de cooperación técnica tengan marcos de resultados claramente especificados y cumplan las normas de evaluabilidad. Por lo tanto, existen motivos de optimismo en cuanto a que las futuras operaciones muestren mejoras en ámbitos cruciales.

#### **4. Campos clave de actividad del Banco**

- 2.40 La sección más larga del capítulo sobre las directrices del Octavo Aumento sobre directrices contenía enunciados referentes a “campos clave para la actividad del Banco”, que se dividían en tres amplios subgrupos: (1) reducción de la pobreza y equidad social; (2) modernización e integración; (3) medio ambiente. Cada sección contenía numerosas recomendaciones de actividades deseables, pero sólo la sección sobre reducción de la pobreza y equidad social contenía una meta específica para el volumen de esfuerzos que había que desplegar (50% del número de operaciones y 40% del volumen del financiamiento). Ninguna sección contenía metas expresas para los resultados que hubieran de alcanzarse.
- 2.41 Gran parte de la labor de OVE comprende la búsqueda de los resultados obtenidos por las operaciones del Banco. La evaluación del programa de cada país contiene una sección sobre “resultados logrados”; en las evaluaciones sectoriales y temáticas se buscan pruebas de resultados, y en las evaluaciones detalladas de impacto se buscan pruebas fehacientes, a nivel microeconómico, de que las intervenciones del Banco han sido un factor decisivo.
- 2.42 Lamentablemente, un tema recurrente en toda esta labor es que el Banco sencillamente no recoge información sobre los resultados de sus operaciones, ni a nivel de programas de país ni a nivel de préstamos individuales. A falta de esa información, es imposible dar una explicación sistemática de los resultados alcanzados.
- 2.43 Recoger información sobre resultados no es simplemente una labor de contabilidad. Sin observar los resultados el Banco no se puede aprender de las experiencias del pasado ni mejorar en el futuro. El aprendizaje acerca de lo que produce resultados y lo que no los produce es el camino esencial a través del cual el BID puede aportar adicionalidad no financiera a los procesos de desarrollo de la región.
- 2.44 Durante algunos años el Banco, para realizar el seguimiento de los resultados, utilizó el enfoque consistente en pedir al personal que diera cuenta de “la probabilidad de consecución de resultados en términos de desarrollo” en sus proyectos. No se realizaba el seguimiento ni se daba cuenta de los resultados mismos, pero los altos puntajes registrados en esta evaluación “subjetiva” de “probabilidades” (más del 90% en todos los proyectos) daba tranquilidad en cuanto a que el Banco estuviera logrando resultados prácticos satisfactorios.
- 2.45 En 2001 se examinó en el documento RE-247 el registro escrito de todos los proyectos que reunieran dos criterios: haber sido clasificados como de “alta probabilidad” de consecución de sus objetivos de desarrollo, y contar con un informe de terminación de proyecto (ITP). A noviembre de 2001, 47 proyectos cumplían ambos criterios. El examen llevó a la conclusión de que el 74% de los ITP sólo contenían información sobre productos; no así análisis de resultados. Por el



contrario, sólo en el 4% de esos informes se había realizado un intento “sistemático” de documentar los resultados o impactos vinculados con todos los objetivos iniciales del respectivo proyecto, o la mayoría de ellos.

- 2.46 En 2004 la Administración adoptó para los ITP nuevas directrices destinadas a corregir algunos de esos problemas. No obstante, en 2006 en el documento RE-315 se constató que 18 de los 19 ITP preparados conforme a las “nuevas” directrices examinadas no contenían un marco de resultados aceptable, que contuviera objetivos, indicadores de resultados, datos de referencia, metas y datos finales.
- 2.47 En dos exámenes de evaluabilidad de proyectos del Banco (documentos RE-275 y RE-333, que comprenden las cohortes de proyectos de 2001 y de 2005, respectivamente), se constataron persistentes problemas de seguimiento y control. Del primero de esos exámenes se desprende que el 84% de los proyectos arrojaban puntajes insatisfactorios en cuanto a medición y seguimiento de resultados, y que al 93% de los proyectos les correspondían porcentajes bajos en cuanto a descripción de datos de referencia claros sobre las condiciones que debían mejorarse a través del proyecto. El informe de 2005 mostró que al 78,3% de los proyectos les correspondían bajos puntajes en cuanto a medición y seguimiento de resultados, en tanto que sólo en el 1,4% de los proyectos se especificaban cabalmente los valores de referencia correspondientes a los resultados que se esperaba cambiar. Evidentemente, esas evaluaciones subjetivas no brindan una base firme para concluir que el Banco esté produciendo resultados.
- 2.48 Es importante reconocer el hecho de que esta conclusión no es exclusiva de OVE. La Administración nunca ha cuestionado las referidas conclusiones de los informes de evaluación señalando pruebas de logros concretos. De hecho, el borrador del documento de trabajo sobre el aumento de capital no contiene un análisis de resultados; en él se opta, en cambio, por producir el siguiente cuadro de “productos”.

**Aporte del BID al desarrollo de la región:  
Productos en ámbitos clave de actividad del Banco  
1994-2008**

<b>Programas sociales</b>	
<b>Indicadores de producto</b>	<b>1994-2008</b>
<b>Educación</b>	
· Aulas construidas o mejoradas	71.099
· Docentes capacitados	931.151
· Estudiantes beneficiados	22.048.326
<b>Salud y ámbito social, ámbito laboral</b>	
· Personal capacitado	4.091.815
· Número de instalaciones construidas o mejoradas	297.633
· Personas beneficiadas	100.407.057
<b>Desarrollo urbano</b>	
· Viviendas construidas o mejoradas	214.894
· Familias beneficiadas	1.690.936
<b>Infraestructura</b>	
<b>Indicadores de producto</b>	<b>1994-2008</b>
<b>Agricultura</b>	
· Tierras mejoradas por medio de riego/drenaje (ha)	484.666
· Familias beneficiadas	3.161.533
<b>Energía</b>	
· Líneas de transmisión instaladas/mejoradas (km)	6.442
· Líneas de distribución instaladas/mejoradas (km)	1.807
· Hogares beneficiados	539.471
<b>Transporte</b>	
· Rutas construidas o mejoradas (km)	732.372
<b>Agua y saneamiento</b>	
· Hogares conectados a redes de distribución de agua potable	4.232.437
· Hogares atendidos con una conexión de saneamiento	2.272.201
· Sistemas de agua/alcantarillado construidos o mejorados	862
<b>Fortalecimiento de instituciones públicas</b>	
<b>Indicadores de producto</b>	<b>1994-2008</b>
<b>Finanzas</b>	
· Líneas de crédito	546.894
· Proyectos/operaciones beneficiados	170.092
<b>Capacidad institucional</b>	
· Empleados públicos capacitados	1.466.093
· Sistemas de información y procesos mejorados	1.314
<b>Programas de protección ambiental</b>	
<b>Indicadores de producto</b>	<b>1994-2008</b>
<b>Medio ambiente</b>	
· Tierras protegidas (ha)	90.651
· Obras de regulación hídrica	1.847

Fuente: documento GN-2518

- 2.49 Las cifras de productos logrados constituyen ciertamente un mejor indicador del desempeño del Banco que las simples medidas de esfuerzos, como los préstamos aprobados, aunque aún están lejos de constituir un indicador satisfactorio. El término “rutas construidas o mejoradas”, por ejemplo, no proporciona datos sobre la finalidad última de las rutas, que consiste en aumentar el bienestar reduciendo los tiempos de tránsito y ampliando el acceso a los mercados. También es difícil reconciliar esas cifras con las estimaciones del Banco Mundial, según las cuales las rutas cuestan aproximadamente US\$1.000.000 por milla, lo que implica que el total de las inversiones en caminos a lo largo del período supera los US\$700.000 millones, cifra muy superior a la del total de los préstamos otorgados por el Banco a lo largo del período para todos los fines.
- 2.50 A falta de datos confiables sobre resultados de los proyectos, todos los intentos de analizar resultados logrados por el Banco a lo largo de determinado período deben basarse en datos agregados para un país o sector. Este tipo de análisis agregado puede encontrarse en todo el documento de trabajo de la Administración relativo al aumento de capital, y en el grueso de las descripciones de “resultados” incluidas en la mayoría de las evaluaciones de OVE sobre los programas de país.
- 2.51 Esas descripciones implican un tratamiento insatisfactorio de los resultados, porque no permiten vincular el desempeño observado de los países con las intervenciones específicas del Banco. Ese “problema de atribución” impide que tales descripciones—por más que en ellas se describa la variación de la situación—ayuden a establecer que esos cambios se hayan debido a la actividad del Banco. Un ejemplo claro a ese respecto es la información contenida en el documento de trabajo, según la cual *entre 1994 y 2008 la región creció a razón de una tasa promedio anual del 3,3%, con un crecimiento acumulativo del 57,8%. En el mismo período, las tasas de pobreza disminuyeron al pasar del 45,7% al 33,2%. La mayor parte del progreso alcanzado en términos de reducción de la pobreza se efectuó entre 2002 y 2008, cuando un crecimiento más sólido coincidió con una reducción de la desigualdad en varios países de América Latina y el Caribe.* Esto significaría que la mayor parte de la mejora se debe al crecimiento, más que a estrategias específicas de alivio de la pobreza realizadas por el Banco o por el país.
- 2.52 Dadas esas limitaciones, en las secciones siguientes se examinará el procedimiento seguido por el Banco para hallar solución a los problemas de desarrollo en sectores clave a lo largo del período del Octavo Aumento. Esos enfoques se inspiraron en las directrices establecidas en el Octavo Aumento, a las que dieron mayor especificidad amplias estrategias sectoriales propuestas por la Administración y aprobadas por el Directorio. Ese examen de enfoques estratégicos puede ayudar a estructurar las directrices que impartan los Gobernadores sobre la manera en que el Banco deba ocuparse de sectores de actividad clave en el futuro.

### **III. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL BANCO PARA SECTORES CLAVE**

- 3.1 Tras la aprobación del documento del Octavo Aumento de Recursos el Banco optó por implementar las instrucciones del Octavo Aumento sobre prioridades sectoriales mediante la creación de un conjunto de estrategias sectoriales más específicas. En el ámbito de la reducción de la pobreza y la equidad social se adoptaron las siguientes estrategias, que han sido examinadas por OVE como parte de su labor: Estrategia para reducción de la pobreza (documento GN-1894-5), Estrategia para la reducción de la pobreza rural (documento GN-1995-5), La utilización de fondos de inversión social como instrumento de lucha contra la pobreza (documento GN-1930-2), Propuesta para una estrategia de apoyo a la reforma de la prestación de los servicios sociales (documento GN-1932-1), Reforma de la educación primaria y secundaria en América Latina y el Caribe (documento GN-2067-2).
- 3.2 En el ámbito de la modernización e integración se revisaron varias estrategias: Modernización del Estado (documento GN-2235-1), Política de servicios públicos domiciliarios (OP-708); Estrategia para el crecimiento económico sustentable (documento GN-2227); Estrategia de financiamiento rural (documento GN-2022), Tecnologías de la era de la información (OP-711); Estrategia de desarrollo del sector privado (documento GN-2270-4); Estrategia de desarrollo empresarial (documento GN-1885); Estrategia para los mercados financieros (documento GN-1948-3).
- 3.3 A la esfera ambiental correspondieron una Estrategia de medio ambiente (documento GN-2208-4), una política sobre Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703) y una Política sobre gestión del riesgo de desastres (OP-704).
- 3.4 En 2003, en el documento RE-286 se efectuó un examen general del uso, por parte del Banco, de las estrategias sectoriales, y se concluyó que la mayoría de ellas contenía un conjunto de enunciados normativos muy generales que en conjunto daban la impresión de que el BID confiaba en gran medida en su conocimiento de lo que era preciso realizar en esa esfera. Se comprobó que las estrategias del Banco presentaban siete características típicas:
  - (i) Las estrategias se presentan con un alto nivel de generalidad. Los enunciados normativos y de orientación están redactados como para que se presuma una igualdad de aplicabilidad en todos los países de la región. Los objetivos se analizan a un nivel de generalidad que va mucho más allá del alcance de las intervenciones del Banco. Se hacen pocos intentos por establecer una diferenciación entre países o establecer tipologías de países para las que distintos tipos de acciones podrían ser más o menos indicados. En otros términos, las estrategias no son específicas de países ni, por lo tanto, guías eficaces para la acción.
  - (ii) las estrategias no presentan investigaciones detalladas y específicas en función de los países para establecer condiciones iniciales o seleccionar

alternativas según ciertas características privativas de algunos países o situaciones. Algunas estrategias contemplan la realización de investigaciones ulteriores a escala de país a fin de establecer este tipo de base para la acción (estrategias de desarrollo de empresas nacionales, evaluaciones nacionales de la pobreza), pero dichas investigaciones casi nunca se llevan a cabo y las recomendaciones no dan lugar a medidas posteriores en el marco del proceso de elaboración de estrategias.

- (iii) Las estrategias en un ámbito dado comienzan con un enunciado de problemas, pero rara vez contienen algo que se asemeje a un modelo causal que explique los procesos sociales que provocan los problemas, por lo cual es difícil establecer una diferenciación entre las primeras causas y sus expresiones sintomáticas, y el Banco en general no llega a conocer la política económica en la que se basa un problema.
- (iv) En vista de esas características, las estrategias tienden a estar basadas en la opinión prevaleciente en la comunidad de desarrollo internacional y no en una comprensión profunda de los detalles correspondientes a escala de país o de sector. Existe una fuerte tendencia a que las estrategias aborden un ámbito partiendo de enfoques basados en prácticas óptimas y en las teorías o modelos en boga en ese momento. Algunas de esas teorías y modelos se basan en investigaciones, pero éstas son demasiado generales y abarcadoras o bien parten de experiencias en países distintos de aquellos en los que opera el Banco. Es por eso que no existe demasiada base empírica para poder decir que la estrategia “x” va a funcionar bien en el contexto “y”.
- (v) El enfoque basado en prácticas óptimas determina un sesgo en las estrategias en favor de una orientación de aplicación generalizada para todos los casos. Se ofrecen principios generales, pero con poca orientación para el personal o los países miembros prestatarios acerca de cómo convertir a dichos principios generales en la tarea práctica de escoger entre distintos enfoques tácticos con respecto a la misma meta estratégica general. Es sumamente raro encontrar un análisis de alternativas tácticas o una diferenciación entre opciones tácticas factibles pero riesgosas y otras igualmente factibles pero potencialmente más productivas..
- (vi) En vista de esas características, los documentos se centran en lo que se presume que se sabe acerca de un tema de desarrollo, en lugar de lo que queda por aprender. Hay un tono afirmativo (“hágase tal cosa y el problema disminuirá”) antes de un reconocimiento de que es mucho lo que se desconoce sobre la forma de abordar un problema en el contexto actual de la región o de un país. Los documentos de estrategia tienden a presuponer que el aprendizaje acerca de un tema ya se ha producido, en lugar de pensar que las operaciones representan en sí mismas una oportunidad para aprender.

- (vii) Por último, aspecto muy importante, los documentos de estrategia del Banco carecen de metas claramente definidas y potencialmente mensurables, lo cual obedece a varios factores. Las estrategias se definen como enfoques generalizados frente a los problemas de la región, no como enunciados de lo que el Banco se propone cumplir a mediano plazo, por lo que no ofrecen metas explícitas en cuanto a los resultados del accionar de la institución. Además, están formuladas en el plano regional, donde es difícil establecer metas mensurables y no existe entidad decisoria capaz de definir e instrumentar planes de acción para lograrlas. Si bien las estrategias de país pueden tener esas metas, los tipos de estrategias implantadas en todo el Banco que aquí se analizan no presentan objetivos específicos a escala de país ni orientación para los países o los equipos de proyecto en cuanto a la forma de trazar metas significativas para su propio accionar. Por último, los documentos de estrategia no ofrecen ni indicadores ni niveles de referencia en función de los cuales los países y los equipos de proyecto puedan establecer metas realistas y factibles para sus propias acciones

- 3.5 Estas preocupaciones de diseño han generado problemas sustanciales en los esfuerzos realizados por el Banco para otorgar financiamiento eficaz en sectores prioritarios. En el caso de la reducción de la pobreza, en el documento RE-288 se llegó a la conclusión de que la estrategia recomendaba la necesidad de estrategias de reducción de la pobreza a nivel de país, pero el BID no siguió esas instrucciones, sino que se basó en las evaluaciones de pobreza del Banco Mundial. También se constató que en la estrategia del BID se describía un enfoque basado en mejorar las oportunidades para los pobres, apoyadas por esfuerzos tendientes a incrementar las capacidades de los pobres de aprovechar esas oportunidades. No obstante, la mayoría de los programas de financiamiento del Banco se orientaron hacia los objetivos relativos a capacidades, con sustanciales intervenciones encaminadas a mejorar el estado de salud y educación de los pobres. El énfasis de la estrategia en “ayudar a los pobres a ganar lo necesario para salir de esa situación” no permitía hacer frente al problema de la falta de suficientes oportunidades de empleo para los pobres.
- 3.6 En los documentos RE-281 y RE-324 se analizaron los esfuerzos del Banco en materia de educación y salud. En ambos sectores influyó poderosamente la Estrategia de apoyo a la reforma en la prestación de servicios sociales, a través de la cual se procuraba modificar en gran medida la organización y estructuración de los servicios sociales. En el caso de la educación, en el documento RE-281 se concluyó que en la estrategia se hacía mucho hincapié en dos ideas que contaban con mucha aceptación en esa época: autonomía escolar y capacitación de docentes, lo que llevaba a incluir esos componentes en la mayoría de los proyectos de educación. El documento de estrategia no proporcionaba datos sobre la eficacia de esas intervenciones en el contexto de la región de América Latina y el Caribe, por lo cual en la evaluación se examinó una variedad considerable de datos sobre desempeño de los alumnos y se concluyó que ni la autonomía escolar ni la capacitación de los docentes suscitaba un impacto positivo significativo en el

aprendizaje de los alumnos. En contraste, la reducción del tiempo que los niños dedicaban a trabajar influía fuerte y positivamente en el aprendizaje de los alumnos.

- 3.7 Esta conclusión fue confirmada por subsiguientes evaluaciones de impacto de programas condicionales de transferencia de efectivo ejecutados en Argentina, México y Honduras. Se concluyó que ese tipo de programas tienen un impacto inmediato en la pobreza (a través de la transferencia de efectivo), pero además suscitan efectos positivos a largo plazo, consistentes en el mejoramiento de la situación nutricional de los niños, y en la reducción del tiempo en que se ven obligados a trabajar. Esos factores pueden producir resultados positivos a largo plazo en cuanto a creación de capacidades entre los pobres para aprovechar futuras oportunidades de empleo.
- 3.8 En el documento RE-324 se concluyó que la estrategia de salud estaba organizada en torno a conceptos que promovía el Banco Mundial. Algunos de ellos —como la introducción de cargos de usuarios y el uso de incentivos de desempeño— fueron rechazados por los prestatarios del Banco y no se incluyeron en la mayoría de los proyectos. Otros, como la tercerización de servicios de salud y la aplicación de incentivos basados en el desempeño, se aplicaron en forma más general, pero las propias evaluaciones internas del Banco y la labor de otros evaluadores independientes llevaron a concluir que no eran eficaces.
- 3.9 En varias evaluaciones de programas de país se examinó la implementación de fondos de inversión social (Guatemala, Panamá y Jamaica), y se concluyó que esos mecanismos eran eficaces para crear infraestructura local y mejorar el acceso a los servicios, pero ineficaces en cuanto a creación de oportunidades de empleo a largo plazo para los pobres. Un hecho que causa mayor preocupación es que en todos los casos existían problemas de focalización de los programas en los pobres, que es un objetivo básico de la estrategia de fondos de inversión social del Banco. Finalmente, en una evaluación posterior de un proyecto se constató que la participación de la comunidad, elemento clave de la estrategia del Banco para los fondos de inversión social, sólo había mejorado la percepción de las personas con respecto al programa, sin ampliar realmente su acceso a los servicios.
- 3.10 En la esfera de modernización e integración, tres temas predominaban en la labor del Banco: reforma de las instituciones tributarias y presupuestarias; reforma del sector financiero, y financiamiento de la infraestructura. La reforma tributaria y presupuestaria se abordó a través de la Estrategia de modernización del Estado y la subsiguiente Estrategia de crecimiento económico sostenible. En ambas la labor del Banco en esos ámbitos se centraba en la aplicación de medidas de corto plazo tendientes a incrementar la recaudación tributaria y aduanera para contribuir al mantenimiento de la disciplina fiscal. En el documento RE-317 se concluyó que esas medidas a menudo se aplicaban con éxito, pero que la estrategia no alcanzaba objetivos a largo plazo igualmente importantes, cuya consecución resulta ahora problemática para los gobiernos de la región. Los principales de esos objetivos son los referentes a los pasivos contingentes no reconocidos a que dan lugar las actuales decisiones fiscales, y la elaboración de medidas de productividad para el gasto público que harían posible una gestión más eficiente del gasto. Ambos constituyen amenazas para la sostenibilidad fiscal a largo plazo de muchos prestatarios.

- 3.11 En el documento RE-273 se concluyó que la Estrategia de desarrollo empresarial del Banco reconocía su propia falta de especificidad de países, y se instaba a elaborar estrategias de desarrollo de empresas para países individuales. Sin embargo, tan sólo un pequeño número de esos estudios se emprendieron antes de que se cancelara el programa.
- 3.12 En la Estrategia para los mercados financieros también se preveían estrategias financieras específicas de países, al igual que en la Estrategia de financiamiento del sector rural, y tampoco en ese caso OVE pudo encontrar pruebas de que se hubieran elaborado estrategias de ese tipo para la mayoría de los países miembros prestatarios. La labor real efectuada por el Banco en el sector financiero se concentró en dos instrumentos: préstamos en apoyo de reformas de política, para la reforma del sector financiero, y operaciones de crédito global que proporcionan fondos a intermediarios financieros para el otorgamiento de subpréstamos a prestatarios finales (principalmente pequeñas y medianas empresas).
- 3.13 OVE no ha realizado un examen formal de los PBL del sector financiero; no obstante, en las evaluaciones de programas de países individuales se constató que esas intervenciones habían arrojado resultados dispares. En el caso de Perú, en el documento RE-262 se comprobó que dos préstamos para el sector financiero habían contribuido sustancialmente a dar solidez al sector para que superara conmociones externas. Una situación similar se constató en el documento RE-328 para Honduras. En cambio, en el documento RE-294 se concluyó que Paraguay no había implementado elementos clave del préstamo para la reforma del sector financiero, y en el documento RE-310 se concluyó que en Jamaica ni el BID ni el Banco Mundial, instituciones que participaron activamente en la reforma del sector financiero, habían previsto o impedido la grave crisis crediticia provocada por esa reforma. Algo similar se constató en el documento RE-304 en el caso de Guatemala.
- 3.14 OVE sí examinó la utilización de operaciones de crédito global multisectorial como instrumento para la reforma financiera. En el documento RE-336 se concluyó que pese a las esperanzas articuladas en la Estrategia para los mercados financieros, esas operaciones no habían transformado las instituciones financieras de segundo piso en agentes más eficientes de intermediación en el crédito, y que una operación del Banco en realidad había reducido el plazo de los préstamos, lo que constituye exactamente lo contrario del objetivo que se trataba de alcanzar. En las dos últimas décadas el crédito interno al sector privado se ha estancado en la región, lo que coincidió con un fuerte aumento en el resto del mundo.
- 3.15 Un elemento clave, tanto de la Estrategia para los mercados financieros como de la Estrategia de financiamiento para el sector rural, fue la “racionalización” de las instituciones financieras de propiedad estatal y administradas por el Estado. En el documento RE-291 se concluyó que esa directiva se había interpretado en el sentido de que había que cerrar instituciones públicas especializadas en crédito rural, creyendo que crearía espacios para intermediarios financieros privados. En muchos países se lograron cerrar instituciones públicas, pero no surgieron proveedores de crédito privados que tomaran su lugar. También en este caso la realidad no coincidió con la teoría.



- 3.16 La confrontación más espectacular de la teoría con la realidad se dio, sin embargo, en lo referente al enfoque del Banco sobre prestación de servicios de infraestructura para compañías de servicios públicos. En la política respectiva (OP-708) aprobada en 1996, se incluyó un conjunto de “condiciones básicas” que dichas compañías (principalmente de agua y electricidad) tenían que cumplir antes de que pudieran recibir financiamiento. Esas condiciones reflejaban el consenso existente en aquella época sobre las virtudes de la producción privada, y a través de ellas se hacía hincapié en el papel del Estado como regulador, más que de proveedor de servicios.
- 3.17 Tan fuerte fue el consenso sobre las virtudes de este enfoque, que la política redujo en forma muy sustancial la flexibilidad de que disponía el Banco en cuanto a su implementación. En ella se disponía lo siguiente: “[el BID] sólo podrá [emprender] una acción significativa cuando el gobierno haya asumido un compromiso público e irreversible con el proceso convenido, mediante la adopción de algunas de las condiciones básicas o, por lo menos, el avance significativo hacia su consecución”.
- 3.18 En 1996 se produjo una convergencia de intereses entre empresas privadas que buscaban oportunidades de adquirir empresas de servicios públicos ineficientes y gobiernos que necesitan los ingresos fiscales de la privatización. En el documento RE-326 se concluyó que la convergencia se daba con mayor fuerza en la esfera de la energía eléctrica, y en algunos países la referida política se aplicó con éxito. No obstante, el entusiasmo por la privatización en el sector de la electricidad se disipó años después, y la política resultó incompatible con las nuevas condiciones. En los últimos años, el otorgamiento de nuevo financiamiento para el sector de la electricidad ha requerido, por lo tanto, una dispensa de las condiciones de política.
- 3.19 En el caso del agua, en el documento RE-270 se concluyó que las “condiciones básicas” simplemente no podían cumplirse más que en unas pocas ciudades muy grandes. El agua (a diferencia de la electricidad) es un elemento indispensable para la vida, por lo cual en el sector del suministro de agua resulta intrínsecamente mucho más difícil introducir principios de participación privada y tarifas que cubran costos marginales. Además, los inversionistas privados no mostraron suficiente interés en financiar un sector de lento crecimiento con enormes necesidades de capital a largo plazo.
- 3.20 Como resultado de esta colisión entre política y realidad, el Banco simplemente dejó de otorgar financiamiento para el sector del agua. En 1996 se produjo el colapso de ese tipo de financiamiento, que persistió hasta 2001, y los proyectos que siguieron realizándose se diseñaron como operaciones de “inversión social”, centradas en la pobreza, con lo cual escaparon al estricto requisito establecido por la Política de servicios públicos. Otros proyectos relativos al agua ejecutados por grandes prestatarios del Banco simplemente no estaban sujetos al cumplimiento de la política.
- 3.21 No obstante, debe reconocerse que en 2007 el Banco adoptó una “Iniciativa del Agua” en la que se reconoció que “no existen formulas únicas de intervención en los países para el desarrollo del sector de agua y saneamiento. La acción del Banco

debe adaptarse a cada país, a su contexto institucional, cultural y político” (documento GN-2446-2).

- 3.22 Si bien la Iniciativa del Agua respondió a los problemas de una orientación excesivamente restrictiva, de hecho reemplazó una orientación deficiente con una falta de orientación. La iniciativa misma enuncia en forma amplia y vaga su dirección estratégica, por lo cual su texto tiene el carácter genérico que presenta el propio Acuerdo del Octavo Aumento, en lugar de brindar la orientación más específica que aparece en ulteriores estrategias. También corresponde señalar que pese a la adopción de la Iniciativa del Agua, la Política de Servicios Públicos sigue constituyendo el enunciado actual de la política del Banco en esta esfera, no habiendo sido enmendada a la luz de la decepcionante experiencia a que ha dado lugar la aplicación de sus recomendaciones.

#### IV. IMPLICACIONES PARA FUTUROS ACUERDOS DE AUMENTO DE CAPITAL

- 4.1 El texto del Acuerdo del Octavo Aumento sugiere medidas, pero no dispone su realización. Se mencionan, pero no se priorizan, muchas posibles esferas de acción, y no existen garantías de que el Banco haya de considerar determinada posibilidad. El Acuerdo sólo es preceptivo en la esfera de las metas específicas de volumen de financiamiento, y esas directivas se han cumplido. Por lo tanto, la primera conclusión para los futuros documentos de orientación sobre aumento de capital es que tales instrumentos deberían ser más sucintos e incluir más metas, con lo cual resultarían más evaluables.
- 4.2 Las metas enmarcan el pensamiento. En la Estrategia Institucional del Banco se señalaba que en los organismos “lo que se valora se mide, y lo que se mide se obtiene”. Las metas, además, crean un orden de prelación: no todo objetivo puede tener una meta, y los objetivos que tienen metas explícitas pasan a constituir, de facto, las más altas prioridades para la institución. Pueden fijarse metas de esfuerzos (volumen de financiamiento) o de resultados (como las fijadas para los Objetivos de Desarrollo del Milenio). Al Banco le resulta más fácil realizar el seguimiento de las metas de niveles de esfuerzo, por lo cual al dar forma a un nuevo acuerdo de aumento de capital debería preverse un conjunto de metas de esfuerzos que coincida con las actuales prioridades de los accionistas.
- 4.3 También es posible establecer metas de resultados a nivel del Banco, pero será mucho más difícil establecerlas, dada la heterogeneidad de las condiciones imperantes en los países miembros prestatarios. Los países han convenido colectivamente en metas de resultados para los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y resultaría administrativamente sencillo incorporarlas en futuros documentos de orientación. No obstante, que baste con incorporar esas metas es una cuestión que deberán evaluar los accionistas. La cuestión, desde el punto de vista de la evaluación, es que establecer metas de resultados claras contribuiría a centrar los programas y proyectos del Banco en resultados reales, en lugar de centrarlos en esfuerzos.
- 4.4 Si establecer metas de resultados a nivel de todo el Banco no resulta práctico en virtud de la mencionada heterogeneidad, la alternativa apropiada consiste no en abandonar por completo el sistema de fijación de metas de resultados, sino en transferir esa labor al nivel de países o proyectos, en el que la heterogeneidad tiene plena cabida. Es importante destacar que el requisito de fijar metas de resultados en las intervenciones del Banco crea una cascada de acontecimientos que de por sí ha de mejorar significativamente el desempeño de la entidad aunque no se alcance el resultado proyectado como meta.
- 4.5 Para establecer metas de resultados deben especificarse adecuadamente las actuales condiciones para determinar las características de la situación problemática que deba modificarse. Se corregirían así en gran medida las ya mencionadas deficiencias analíticas de las intervenciones del Banco. También debe especificarse un claro modelo de intervención que encuentre las causas de los problemas observados y trate de influir sobre esos factores causales. Realizar el seguimiento

de los resultados a medida que se desarrolla un proyecto o programa permite asimismo obtener una retroinformación centrada en los resultados y en la adopción de medidas correctivas sobre la marcha, que son atributos deseables para una institución que aspire a ser innovadora y flexible.

- 4.6 Pero el verdadero beneficio que supone fijar metas de resultados consiste en que cambia el enfoque del Banco sobre los problemas. Como ya se demostró, las directrices del Octavo Aumento se tradujeron en el Banco en una serie de “generalizaciones de validez global para todos los casos” basadas en el supuesto de que el Banco ya sabía lo que había que hacer; que no tenía que aprender. La fijación de metas de resultados trastorna ese enfoque, haciendo hincapié en la necesidad de aprender lo que produce resultados en determinado contexto, y adaptar en consecuencia el tratamiento, para lograr mejores resultados finales. La fijación de metas de resultados promueve un enfoque científico y experimental, en lugar de dogmático, frente a los problemas de la región.
- 4.7 Como requiere una labor más intensa en materia de diseño y seguimiento de proyectos, cabe prever que inicialmente la idea de fijar metas de resultados no coincidirá fácilmente con el actual hincapié del Banco en acelerar sus procesos de aprobación y desembolsos. Sin embargo, tanto la Administración como los accionistas deberían admitir la diferencia entre una demora provocada por normas engorrosas y burócratas distantes de los problemas y una demora que obedezca al cuidado en la preparación y observación de una intervención de alta calidad.
- 4.8 En consecuencia, uno de los mensajes más elocuentes que los accionistas podrían incluir en un futuro aumento de capital consistiría en el firme compromiso de que los programas y proyectos de países del Banco contengan un marco de resultados con detalles específicos completos, que incluya indicadores, parámetros de referencia, metas y métodos de verificación para cada uno de los objetivos de desarrollo propuestos. Hay dos medios de lograrlo: impartir directamente al Directorio Ejecutivo la directiva de que ningún programa o proyecto de país que no cumpla este criterio puede ser aprobado, o adoptar un enfoque más gradual, que disponga un aumento sostenido a lo largo del tiempo del porcentaje de los programas y proyectos aprobados que cumplan este criterio, hasta llegar al 100% al final de determinado período.
- 4.9 No obstante, no basta simplemente centrar la atención en la adopción de marcos de resultados claramente delineados en la etapa de diseño. Para que el Banco aprenda, los resultados de los programas y proyectos deben observarse a lo largo de toda la ejecución, y esas observaciones deben ponerse nuevamente a consideración del BID una vez completados los proyectos. Esto sucede especialmente en el caso de los instrumentos financieros en que conscientemente se promueve la experimentación y la innovación. Por lo tanto, sería útil que los accionistas manifestaran interés en que el Directorio Ejecutivo examine periódicamente los informes de terminación de proyectos. Dichos ejercicios deberían centrarse en lograr un aprendizaje institucional sobre los aspectos de las operaciones del Banco que hayan dado resultados favorables o hayan sido ineficaces. Esos exámenes contribuirían también a corregir el déficit de información que se observa en materia de logros de la institución.

- 4.10 Para que el Banco centre más la atención en los resultados es esencial que sus propios procesos internos adopten también un enfoque basado en resultados. La presupuestación basada en resultados, y la adopción de un sistema global de seguimiento del desempeño que conecte lo que ocurre dentro del Banco con el impacto que esté teniendo en el desarrollo fuera de él, constituyen dos recomendaciones ya efectuadas por OVE que siguen pendientes de ejecución.
- 4.11 Finalmente, los aumentos de capital son siempre fenómenos históricos, que emanan de un conjunto de problemas económicos y soluciones a los que se da preferencia, propias de determinado momento histórico. Los acuerdos entre los acreedores se beneficiarán si se reconociera claramente ese hecho y se ubicara cada acuerdo en su debido contexto económico (especialmente en relación con el ciclo económico), a la vez que se mantiene una actitud escéptica sobre supuestas verdades universales acerca de la manera en que deben perseguirse los objetivos de desarrollo.

## **BIBLIOGRAFÍA DE INFORMES DE EVALUACIÓN**

### **EVALUACIONES DE PROGRAMAS DE PAÍS**

- [RE-353](#) - Evaluación del programa de país: Trinidad y Tobago 2000-2008. Publicado en mayo de 2009.
- [RE-352](#) - Evaluación del Programa de País con Guatemala (2004-2007). Publicado en abril de 2009. Aprobado el 17 de junio de 2009.
- [RE-351](#) - Evaluación del Programa de País: Venezuela 1999-2007. Publicado en abril de 2009. Aprobado el 17 de junio de 2009.
- [RE-349](#) - Evaluación del Programa de País para Belice 2004-2008. Publicado en enero de 2009. Aprobado el 22 de abril de 2009.
- [RE-348](#) - Protocolo para las evaluaciones de los programas de país 2008. Publicado en diciembre de 2008. Aprobado el 12 de febrero de 2009.
- [RE-344](#) - Evaluación del Programa de País: Nicaragua, 2002-2007. Publicado en septiembre de 2008. Aprobado el 5 de noviembre 5 de 2008.
- [RE-341](#) - Evaluación del Programa de Ecuador: 2000-2006. Publicado en julio de 2008. Aprobado el 17 de septiembre de 2008.
- [RE-340](#) - Evaluación del Programa de país: Bolivia 2004-2007. Publicado en julio de 2008. Aprobado el 17 de septiembre de 2008.
- [RE-339](#) - Evaluación del Programa de País – México (2001-2006). Publicado en julio de 2008. Aprobado el 5 de noviembre de 2008.
- [RE-337](#) - Evaluación del Programa de País: Colombia (1998-2006). Publicado en marzo de 2008. Aprobado el 7 de mayo de 2008.
- [RE-331](#) - Evaluación del Programa de País Guyana 2002-2006. Publicado en julio de 2007. Aprobado el 17 de noviembre de 2007.
- [RE-330](#) - Evaluación del Programa de País: Perú 2002-2006. Publicado en julio de 2007. Aprobado el 5 de septiembre de 2007.
- [RE-328](#) - Evaluación del Programa de País: Honduras 2001-2006. Publicado en abril de 2007. Aprobado el 20 de junio de 2007.
- [RE-327](#) - Evaluación del Programa de País: Haití 2001-2006. Publicado en abril de 2007. Aprobado el 9 de mayo de 2007.
- [RE-325](#) - Evaluación del Programa de Costa Rica: 2002-2006. Publicado en enero de 2007. Aprobado el 14 de marzo de 2007.
- [RE-320](#) - Evaluación del Programa de País: Chile 1995-2005. Publicado en octubre de 2006. Aprobado el 13 de diciembre de 2006.
- [RE-318](#) - Evaluación de los Programas de País: Suriname 1980-2004. Publicado en octubre de 2006. Aprobado el 13 de diciembre de 2006.

- [RE-314](#) - Evaluación de los Informes de Revisión de Cartera. Publicado en marzo de 2006. Aprobado el 15 de mayo de 2006.
- [RE-313](#) - Evaluación del Programa de País: Barbados 1989-2004. Publicado en marzo de 2006. Aprobado el 18 de mayo de 2006.
- [RE-312](#) - Evaluación del Programa de País del Uruguay (1991-2004). Publicado en diciembre de 2005. Aprobado el 18 de enero de 2006.
- [RE-310](#) - Evaluación del Programa de País: Jamaica, 1990-2002. Publicado en octubre de 2005. Aprobado el 21 de noviembre de 2005.
- [RE-307](#) - Evaluación del Programa de País – El Salvador Período 1992-2004. Publicado en junio de 2005. Aprobado el 10 de agosto de 2005.
- [RE-306](#) - Evaluación del Programa de País: República Dominicana 1991-2003. Publicado en junio de 2005. Aprobado el 20 de julio de 2005.
- [RE-305-3](#) - Evaluación del Programa de Panamá 1991-2003. Versión revisada. Publicado en septiembre de 2005. Aprobado el 14 de septiembre de 2005.
- [RE-304-2](#) - Evaluación del programa para Guatemala, 1993-2003. Versión revisada. Publicado en marzo de 2005. Aprobado el 4 de mayo de 2005.
- [RE-299](#) - Evaluación del Programa de País – Argentina Período 1990-2002. Publicado en agosto de 2004. Aprobado el 6 de octubre de 2004.
- [RE-298](#) - Evaluación del Programa de País de Brasil, 1993-2003. Publicado en julio de 2004. Aprobado el 17 de noviembre de 2004.
- [RE-297-3](#) - Evaluación del Programa de País: Bolivia 1990-2002. Versión revisada. Publicado en junio de 2004. Aprobado el 21 de julio de 2004.
- [RE-296-2](#) - Evaluación del programa para el país: Belice 1993-2003. Versión revisada. Publicado en junio de 2004. Aprobado el 25 de agosto de 2004.
- [RE-295-2](#) - Evaluación del Programa de País: Ecuador 1990-2002. Publicado en junio de 2004. Aprobado el 1 de septiembre de 2004.
- [RE-294](#) - Evaluación del Programa de Paraguay 1991-2002. Publicado en junio de 2004. Aprobado el 14 de julio de 2004.
- [RE-280](#) - Evaluación del Programa de Colombia 1990-2002. Publicado en julio de 2003. Aprobado el 19 de noviembre de 2003.
- [RE-278](#) - Evaluación del Programa de País: Las Bahamas, 1990-2000. Publicado en junio de 2003. Aprobado el 23 de julio de 2003.
- [RE-277](#) - Evaluación del Programa de País - Costa Rica: Período 1990-2001. Publicado en febrero de 2003. Aprobado el 9 de abril de 2003.
- [RE-274-2](#) - Evaluación del Programa para Haití. Versión revisada. Publicado en diciembre de 2002. Aprobado el 30 de abril de 2003.
- [RE-272-2](#) - Evaluación del programa de país: Nicaragua 1991-2001. Versión revisada. Publicado en noviembre de 2002. Aprobado el 25 de junio de 2003.

[RE-271-1](#) - Protocolo para la realización de las evaluaciones de programas de país. Versión revisada. Publicado en noviembre de 2002. Aprobado el 30 de abril de 2003.

[RE-266](#) - Evaluación del programa de país (CPE) Guyana: 1989-2001. Publicado en agosto de 2002. Aprobado el 9 de octubre de 2002.

[RE-263-2](#) - Evaluación del programa de país sobre Honduras. Publicado en abril de 2002. Aprobado el 20 de noviembre de 2002.

[RE-262 Rev.](#) - Nota de evaluación del programa con el Perú: período 1990-2000. Publicado en marzo de 2002. Aprobado el 29 de mayo de 2002.

[RE-259-3](#) - Evaluación del Programa de País: México 1990-2000. Versión revisada. Publicado en febrero de 2002. Aprobado el 5 de junio de 2002.

[RE-256](#) - Evaluación de programas de país (EPP) Trinidad y Tobago: 1985-1999. Publicado en octubre de 2001. Aprobado el 17 de diciembre de 2001.

[RE-246-2 Corr.](#) - Nota de evaluación del programa con Argentina - Período 1996 - 1999. Versión final. Publicado en febrero de 2001. Aprobado el 7 de marzo de 2001.

#### **OTRAS EVALUACIONES**

[RE-350](#) - Evaluación del apoyo del BID a la Iniciativa del Plan Puebla-Panamá. Publicado en febrero de 2009.

[RE-347](#) - Revisión de la Política de Inversiones del Banco Reporte del Panel de Expertos. Publicado en diciembre de 2008. Aprobado el 20 de marzo de 2009.

[RE-347-2](#) - Información Adicional sobre la Revisión de la Política de Inversiones del Banco (Documento RE-347)

[RE-346](#) - Evaluación de la Calidad del Análisis Económico de los Proyectos Aprobados en el Período 1997-2006. Publicado en noviembre de 2008.

[RE-345](#) - Propuesta de programa de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación y Supervisión para 2009. Publicado en octubre de 2008. Aprobado el 11 de diciembre de 2008.

[RE-343](#) - Normas de Buenas Prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo para la Evaluación de las Estrategias y Programas de País. Publicado en agosto de 2008. Aprobado el 17 de septiembre de 2008.

[RE-342-1](#) - Evaluación del Nuevo Marco de Financiamiento 2005-2008. Publicado en septiembre de 2008. Aprobado el 14 de enero de 2009.

[RE-338](#) - Evaluación de la Acción del BID en la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA). Publicado en mayo de 2008. Aprobado el julio 9 de 2008.

[RE-336](#) - Evaluación de las operaciones de crédito global multisectorial del Banco – 1990 a 2005. Publicado en diciembre de 2007. Aprobado el 20 de febrero de 2008.



- [RE-335](#) - Propuesta de plan de trabajo y presupuesto de la Oficina de Evaluación y Supervisión para 2008. Publicado en noviembre de 2007. Aprobado el 5 de diciembre de 2007.
- [RE-334-2](#) - Hacia una presupuestación por resultados en el BID: Próximos pasos sugeridos por OVE. Publicado en diciembre de 2007.
- [RE-334](#) - Nota de supervisión de la presupuestación por resultados en el BID. Publicado en octubre de 2007. Aprobado el 12 de diciembre de 2007.
- [RE-333](#) - Análisis de la Evaluabilidad de los proyectos de 2005. Publicado en septiembre de 2007. Aprobado el 14 de noviembre de 2007.
- [RE-333-1](#) - Análisis de la evaluabilidad de los proyectos de 2005. Enlaces electrónicos.
- [RE-332](#) - Primera evaluación independiente del ejercicio de informes ampliados de supervisión de proyectos. Publicado en agosto de 2007. Aprobado el 22 de octubre de 2007.
- [RE-329](#) - Opinión de OVE sobre un marco de resultados para la realineación. Publicado en junio de 2007.
- [RE-326](#) - Evaluación de la Política de Servicios Públicos aplicada al Sector de Energía Eléctrica (PSP-E). Publicado en abril de 2007. Aprobado el 18 de abril de 2007.
- [RE-324](#) - Evaluación del sector de la salud 1995-2005. Publicado en enero de 2007. Aprobado el 8 de marzo de 2007.
- [RE-323](#) - Evaluación de los Estudios del BID. Publicado en diciembre de 2006. Aprobado el 7 de marzo de 2007.
- [RE-323-1](#) - Evaluación de los estudios del Banco. Enlace electrónico.
- [RE-322](#) - Evaluación de la Política de Suficiencia de Capital y Cargos Financieros del Banco. Publicado en noviembre de 2006.
- [RE-321](#) - Informe anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión 2005-2006 y propuesta de plan de trabajo y presupuesto para 2007. Publicado en noviembre de 2006. Aprobado el 13 de diciembre de 2006.
- [RE-319](#) - Evaluación del Plan de Acción del BID para el Desarrollo del Sector Privado en los Países de los Grupos C y D. Publicado en octubre de 2006. Aprobado el 13 de diciembre de 2006.
- [RE-317-2](#) - Evaluación del Rol del BID en el Sector Fiscal. Versión revisada. Publicado en marzo de 2008. Aprobado el 4 de junio de 2008.
- [RE-317](#) - Evaluación del Rol del BID en el Sector Fiscal. Publicado en octubre de 2006. Aprobado el 2 de noviembre de 2006.
- [RE-316-1](#) - Informe de Evaluación Redes del Diálogo Regional de Política. Publicado en noviembre de 2006.
- [RE-316](#) - Informe Preliminar Redes del Diálogo Regional de Política 2004-2005. Publicado en junio de 2006. Aprobado el 7 de agosto de 2006.

- [RE-315](#) - Evaluación de los informes de terminación de proyecto de 2004 elaborados según la guía del Banco para su preparación. Publicado en abril de 2006. Aprobado el 14 de junio de 2006.
- [RE-311](#) - Informe anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión 2004-2005 y propuesta de plan de trabajo y presupuesto para 2006. Publicado en noviembre de 2005. Aprobado el 17 de noviembre de 2005.
- [RE-309](#) - Informe sobre la Evaluabilidad de las Estrategias de País del Banco. Publicado en octubre de 2005. Aprobado el 9 de noviembre de 2005.
- [RE-308](#) - Evaluación Ex Post de Proyectos Informe anual de 2004. Publicado en agosto de 2005. Aprobado el 14 de diciembre de 2005.
- [RE-303](#) - Evaluación del Programa de Préstamos Directos del Banco al Sector Privado 1995-2003. Publicado en febrero de 2005. Aprobado el 9 de marzo de 2005.
- [RE-302](#) - Concept paper: Evaluation of the effectiveness of the Bank's application of human resources. Publicado en noviembre de 2004. Aprobado el 22 de noviembre de 2004.
- [RE-301](#) - Informe anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión 2003-2004 y propuesta de plan de trabajo y presupuesto para 2005. Publicado en noviembre de 2004. Aprobado el 18 de noviembre de 2004.
- [RE-300](#) - Instrumentos y desarrollo: Una evaluación de las modalidades de operaciones de préstamo del BID. Publicado en septiembre de 2004. Aprobado el 16 de septiembre de 2004.
- [RE-293](#) - El sistema de supervisión de proyectos: evaluación de la utilización de sus instrumentos. Publicado en abril de 2004. Aprobado el 19 de mayo de 2004.
- [RE-292](#) - Evaluación de la política y la práctica operativa del Banco frente a desastres naturales e inesperados. Publicado en abril de 2004. Aprobado el 26 de mayo de 2004.
- [RE-291](#) - Evaluación del programa del BID en el Sector Agropecuario (1990-2001). Publicado en febrero de 2004. Aprobado el 10 de marzo de 2004.
- [RE-290](#) - Estudio relativo a la adicionalidad de los recursos del Plan de Acción para los países de los grupos C y D. Publicado en noviembre de 2003. Aprobado el 21 de enero de 2004.
- [RE-289](#) - De la conciencia a la acción: Una evaluación de la política del Banco sobre las tecnologías de la era de la información y el desarrollo (OP-711). Publicado en noviembre de 2003. Aprobado el 5 de febrero de 2004.
- [RE-288](#) - La reducción de la pobreza y el BID: Evaluación de la estrategia y los esfuerzos del Banco. Publicado en noviembre de 2003. Aprobado el 15 de enero de 2004.
- [RE-287](#) - Síntesis del trabajo de OVE sobre la acción del Banco para el desarrollo del sector privado. Publicado en octubre de 2003. Aprobado el 13 de noviembre de 2003.
- [RE-286](#) - Reseña del trabajo de OVE sobre evaluación de estrategias. Publicado en octubre de 2003. Aprobado el 6 de noviembre de 2003.

- [RE-285](#) - Evaluación de proyectos innovadores del Banco con Organizaciones no Gubernamentales. Publicado en octubre de 2003. Aprobado el 20 de noviembre de 2003.
- [RE-284](#) - Propuesta para un programa experimental de evaluación del impacto. Publicado en octubre de 2003. Aprobado el 19 de noviembre de 2003.
- [RE-283](#) - Evaluación de un grupo de operaciones de cooperación técnica no reembolsable: Guyana, Nicaragua y Bolivia. Publicado en octubre de 2003. Aprobado el 14 de enero de 2004.
- [RE-282-1](#) - Revisiones propuestas al plan de trabajo de OVE para 2004. Publicado en junio de 2004. Aprobado el 4 de agosto de 2004.
- [RE-282](#) - Informe anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión 2002-2003 y propuesta de plan de trabajo y presupuesto para 2004. Publicado en octubre de 2003. Aprobado el 16 de octubre de 2003.
- [RE-281](#) - Evaluación de la estrategia de educación básica del Banco. Publicado en octubre de 2003. Aprobado el 5 de febrero de 2004.
- [RE-279](#) - Notas de supervisión sobre los criterios de desempeño para la asignación de recursos concesionales. Publicado en junio de 2003. Aprobado el 14 de julio de 2003.
- [RE-276](#) - Autorización para uso de recursos del Fondo Fiduciario Suizo del BID para Consultores en respaldo de actividades de evaluación. Publicado en febrero de 2003. Aprobado el 26 de febrero de 2003.
- [RE-275](#) - Análisis de la evaluabilidad de los proyectos, 2001. Publicado en enero de 2003. Aprobado el 20 de febrero de 2003.
- [RE-273](#) - Evaluación de la acción del Banco y la estrategia para la pequeña y mediana empresa (1990-2000). Publicado en diciembre de 2002. Aprobado el 24 de septiembre de 2003.
- [RE-270](#) - Evaluación de la Política de Servicios Públicos Domiciliarios (PSPD, OP-708) para los servicios de agua potable y saneamiento. Publicado en noviembre de 2002. Aprobado el 21 de enero de 2003.
- [RE-269-1](#) - Revisiones propuestas al plan de trabajo y el presupuesto de OVE para 2003. Publicado en junio de 2003. Aprobado el 12 de junio de 2003.
- [RE-269](#) - Plan de trabajo y presupuesto de OVE para 2003. Publicado en octubre de 2002. Aprobado el 14 de noviembre de 2002.
- [RE-268-1](#) - Informe Anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión 2001. Versión revisada. Publicado en septiembre de 2002. Aprobado el 27 de noviembre de 2002.
- [RE-265](#) - La Estrategia Implícita del BID en Integración Regional: Su Evaluación. Publicado en mayo de 2002. Aprobado el 26 de junio de 2002.
- [RE-264](#) - Evaluación del Mecanismo de Reconstrucción de Emergencia (MRE). Publicado en mayo de 2002. Aprobado el 23 de mayo de 2002.

- [RE-261-1](#) - Resumen de las conclusiones de la evaluación de 10 proyectos cuyos beneficiarios incluyen indígenas. Información actualizada. Publicado en marzo de 2002. Aprobado el 19 de junio de 2002.
- [RE-260](#) - Informe sobre la efectividad en el desarrollo. Publicado en marzo de 2002. Aprobado el 15 de abril de 2002.
- [RE-258-1](#) - Reseña del trabajo de OVE relativo a la eficacia en función del desarrollo. Versión revisada. Publicado en enero de 2002. Aprobado el 10 de enero de 2002.
- [RE-257](#) - Plan de trabajo plurianual y presupuesto para el año 2002 de OVE. Publicado en octubre de 2001. Aprobado el 13 de febrero de 2002.
- [RE-255](#) - Análisis de Actividades del Departamento de Investigación y la Labor del Banco EARS -Informe de Evaluación Económica/Encerronas. Publicado en octubre de 2001. Aprobado el 13 de febrero de 2002.
- [RE-254](#) - Análisis de actividades del Departamento de Investigación y Labor del Banco. SIS - Sistema de Información Social. Publicado en octubre de 2001. Aprobado el 13 de febrero de 2002.
- [RE-253](#) (WP/02-01) - Nota metodológica. Evaluabilidad de las estrategias de país. Publicado en octubre de 2001. Aprobado el 10 de diciembre de 2001 (Sólo para propósito de información).
- [RE-252](#) - Creación de capacidad de evaluación: Elementos de un planteamiento para la región. Publicado en octubre de 2001. Aprobado el 19 de octubre de 2001.
- [RE-251 Rev.](#) - Evaluación de los préstamos de emergencia del BID: 1998 - 1999. Publicado en septiembre de 2001. Aprobado el 12 de octubre de 2001.
- [RE-250](#) (WP/01-01) Resumen de conclusiones - Descentralización y efectiva participación ciudadana: Seis relatos cautelares. Publicado en junio de 2001. Sólo para propósito de información.
- [RE-249-1](#) - Informe anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión para 2000. Versión final aprobada. Publicado en mayo de 2001. Aprobado el 6 de junio de 2001.
- [RE-247-2](#) - Informe de supervisión del informe de seguimiento del desempeño de proyectos, la evaluación intermedia y el informe de terminación de proyecto del BID. Versión final. Publicado en abril de 2001. Aprobado el 6 de junio de 2001.
- [RE-245-1](#) - Plan de Trabajo Plurianual y Presupuesto de OVE para el año 2001. Publicado en noviembre, 2000. Aprobado el 17 de enero de 2001.
- [RE-244-2](#) - Mandatos, Misión y Programa de Trabajo a Mediano Plazo para lo que Resta del Año 2000. Publicado en febrero de 2000. Aprobado el 4 de octubre de 2000.
- [RE-242](#) - Informe de Evaluación: Plan de Acción para los Países C y D. Publicado en noviembre de 1999. Aprobado el 30 de noviembre de 1999.

## **EVALUACIONES PARA EL FOMIN**

[MIF/RE-2](#) - Segundo Informe de Evaluación Independiente al Comité de Donantes del FOMIN. Publicado en julio de 2009.

[MIF/RE-1](#) - Primer Informe de Evaluación Independiente al Comité de Donantes del FOMIN. Publicado en marzo de 2008. Aprobado el 21 de mayo de 2008.

[MIF/GN-78-18](#) - Evaluación Independiente del FOMIN (2002-2003): Informe Final. Publicado en mayo de 2004.

[MIF/GN-78-16 Corr.](#) - Independent Evaluation of the MIF (2002-2003): Outline of final report. Publicado en marzo de 2004.

[MIF/GN-78-15](#) - Evaluación Independiente del FOMIN – Informe de Progreso (2003). Publicado en febrero de 2004. Reunión Informal del FOMIN, 11 de febrero de 2004.

[MIF/GN-78-14](#) - Evaluación de los Proyectos FOMIN – Funcionamiento de Mercado: Promoción de la Competencia y Protección del Consumidor. Publicado en febrero de 2004. Reunión Informal del FOMIN, 11 de febrero de 2004.

[MIF/GN-78-13](#) - Evaluación de los Proyectos FOMIN – Medio Ambiente. Publicado en febrero de 2004. Reunión Informal del FOMIN, 11 de febrero de 2004.

[MIF/GN-78-12](#) - Evaluación del FOMIN – Servicios de desarrollo empresarial. Publicado en enero de 2004. Reunión Informal del FOMIN, 11 de febrero de 2004.

[MIF/GN-78-11](#) - Evaluación del FOMIN – Desarrollo del capital de riesgo. Publicado en enero de 2004. Reunión Informal del FOMIN, 11 de febrero de 2004.

[MIF/GN-78-9](#) - Evaluación del FOMIN – Respaldo a la participación privada en la infraestructura. Publicado en septiembre de 2003.

[MIF/GN-78-8](#) - Evaluación del FOMIN – Proyectos en los ámbitos de recursos humanos y mercado laboral. Publicado en septiembre de 2003.

[MIF/GN-78-7](#) - Evaluación Independiente del FOMIN: Informe de 2002. Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). Publicado en marzo de 2003.

[MIF/GN-78-4](#) - Evaluation of MIF Projects: Financial Reform & Capital Markets. Publicado en noviembre de 2002. Aprobado el 22 de enero de 2003.

[MIF/GN-78-3](#) - Evaluación de los Proyectos FOMIN: Microfinanzas. Publicado en noviembre de 2002. Aprobado el 22 de enero de 2003.

[MIF/GN-78-2](#) - Evaluación de los Proyectos FOMIN: Métodos Alternativos de Resolución de Disputas Comerciales (MARC). Publicado en noviembre de 2002. Aprobado el 22 de enero de 2003.

[MIF/GN-78-1](#) - Evaluación Independiente del FOMIN: Informe de Progreso y Resultados Preliminares (2002). Publicado en noviembre de 2002. Aprobado el 22 de enero de 2003.

[MIF/GN-78](#) - Evaluación del FOMIN: Propuesta de una evaluación externa por OVE. Publicado en febrero de 2002.

[MIF/GN-61](#) - Evaluación de las funciones y el desempeño del Fondo Multilateral de Inversiones. Publicado en mayo de 2001.

## **EVALUACIONES PARA LA CII**

[CII/RE-9](#) - Sexto Informe de Evaluación Independiente para el Directorio Ejecutivo de la CII. Publicado en abril de 2009. Aprobado el 9 de junio de 2009.

[CII/RE-8](#) - Quinto Informe de Evaluación Independiente para el Directorio Ejecutivo de la CII. Publicado en febrero de 2008. Aprobado el 5 de agosto de 2008.

[CII/RE-7](#) - Cuarto Informe de Evaluación Independiente para el Directorio Ejecutivo de la CII. Publicado en octubre de 2006.

[CII/RE-6](#) - Evaluación de las Líneas para Intermediarios Financieros de la Corporación Interamericana de Inversiones. Publicado en diciembre de 2005.

[CII/RE-4](#) - Tercer informe de evaluación independiente para el Directorio Ejecutivo de la CII. Publicado en febrero de 2005.

[CII/RE-3](#) - Segundo informe de evaluación independiente al Directorio Ejecutivo de la CII. Publicado en julio de 2003.

[CII/RE-2 Corr.](#) – Primer informe de evaluación independiente al Directorio Ejecutivo de la CII. Versión revisada. Publicado en abril de 2002.

[CII/RE-1](#) - Informe de Situación: Hacia un Sistema de Evaluación para la CII. Publicado en agosto de 2001.

## **EVALUACIÓN DE LOS FONDOS FIDUCIARIOS JAPONESES**

[CS-3746](#) - Evaluación externa independiente de los Fondos Fiduciarios Japoneses (JTF). Noviembre de 2007.

## **DOCUMENTOS DE TRABAJO**

[WP/02-09](#) – Should Central Banks Target Happiness? Evidence from Latin America. Enero de 2009.

[WP/01-09](#) - Does Technical Assistance Matter? An Impact Evaluation Approach to Estimate its Value Added. Enero de 2009.

[WP/09-08](#) - An impact Evaluation of a Neighborhood Crime Prevention Program: Does Safer Commune make Chileans Safer? Noviembre de 2008.

[WP/08-08](#) - Fear of Crime: Does Trust and Community Participants Matter? Julio de 2008.

[WP/07-08](#) - Technology Adoption, Productivity and Specialization of Uruguayan Breeders: Evidence from an Impact Evaluation. Julio de 2008.

[WP/06-08](#) - An Impact Evaluation of the Chile's Progressive Housing Program. Junio de 2008.

[WP/05-08](#) - The Impact of Agriculture Extension Services: The Case of Grape Production in Argentina. Junio de 2008.

- [WP/04-08](#) - Hysteresis in Unemployment: Evidence from Latin America. Marzo de 2008.
- [WP/03-08](#) - Incapacity to Pay or Moral Hazard? Public Mortgage Delinquency Rates in Chile. Marzo de 2008.
- [WP/02-08](#) - The Welfare Impacts of Local Investment Projects: Evidence from the Guatemala FIS. Marzo de 2008.
- [WP/01-08](#) - Evaluating the Impact of Technology Development Funds in Emerging Economies: Evidence from Latin America. Enero de 2008.
- [WP/05-07](#) - Public Support to Firm-Level Innovation: an Evaluation of the FONTEC Program. Diciembre de 2007.
- [WP/04-07](#) - On-Site Costs and Benefits of Soil and Conservation Among Hillside Farmers in El Salvador. Noviembre de 2007.
- [WP/03-07](#) - The Impact of Natural Resources Funds: An Evaluation of the Chilean FONDECYT. Octubre de 2007.
- [WP/02-07](#) - A Meta-Impact Evaluation of the Social Housing Programs: The Chilean Case. Agosto de 2007.
- [WP/01-07](#) - Does Community Participation Produce Dividends in Social Investment Fund Projects. Marzo de 2007.
- [WP/18-06](#) - Adoption of Soil Conservation Technologies in El Salvador: A Cross Section and Overtime Analysis. Diciembre de 2006.
- [WP/17-06](#) - Output Diversification Among Small Scale Hillside Farmers in El Salvador. Diciembre de 2006.
- [WP/16-06](#) - Evaluating a Program of Public Funding of Private Innovation Activities: An Econometric Study of FONTAR in Argentina. Noviembre de 2006.
- [WP/15-06](#) - The Impact of Training Policies in Argentina: An evaluation of Proyecto Joven. Octubre de 2006.
- [WP/14-06](#) - Impact of P & D Incentive Program on the Performance and Technological Efforts of Brazilian Industrial Firms. Diciembre de 2006.
- [WP/13-06](#) - The Impact of University Enterprise Incentive Program on the Performance and Technological Efforts of Brazilian Industrial Firms. Diciembre de 2006.
- [WP/12-06](#) - Evaluating a Program of Public Funding of Scientific Activity. A Case Study of FONCYT in Argentina. Noviembre de 2006.
- [WP/11-06](#) - Evaluating the Effectiveness of Public Support to Private R & D: Evidence from Argentina. Diciembre de 2006.
- [WP/10-06](#) - An Evaluation of the Peruvian “Youth Labor Training Program – PROJOVEN. Octubre de 2006.
- [WP/09-06](#) - An Evaluation of Training for the Unemployed in México. Septiembre de 2006.
- [WP/08-05](#) - The Socio-Economic Impact of Favela-Barrio: What do the data say? Agosto de 2005.



- [WP/07-05](#) - An Impact Evaluation of Land Titles On Rural Households in Peru. Agosto de 2005.
- [WP/06-05](#) - An Impact Evaluation of the National Student Scholarship Program in Argentina. Julio de 2005.
- [WP/05-05](#) - Demand & Supply-Side Determinants of Conditional Cash Transfer Program's Effectiveness: Improving the First-Generation Programs. Julio de 2005.
- [WP/04-05](#) - An Assessment of Propensity Score Matching as a Non-Experimental Impact Estimator: Evidence from Mexico's PROGRESA Program. Julio de 2005.
- [WP/03-05](#) - An Impact Evaluation of Agricultural Subsidies on Human Capital Development and Poverty Reduction: Evidence from Rural Mexico. Julio de 2005.
- [WP/02-05](#) - Una Evaluación de Impacto del Programa de Fondo de Inversión Social de Panamá. Junio de 2005.
- [WP/01-05](#) - Evaluating the Impact on Child Mortality of a Water Supply and Sewerage Expansion in Quito: Is Water enough? Mayo de 2005.
- WP/02-03 - Justice Reform in Latin America: The Role of the Inter-American Development Bank. Marzo de 2003.
- WP/01-03 - Bank Lending for Sub-national Development: The Policy and Institutional Challenges. Enero de 2003.
- WP/02-01 - (RE-253) Evaluability of country strategies: Methodology Note. Septiembre de 2001.
- WP/01-01 - (RE-250) Summary of findings – Decentralization and effective citizen participation: Six cautionary tales. Abril de 2001.
- WP/05-99 - Las Reformas Económicas en América Latina (V. Corbo, Consultant). Diciembre de 1999.
- WP/04-99 - Performance Monitoring Non-Reimbursable Technical Cooperations: Current Practices and Future Directions (A. Long, A. Rosales, and Consultant J. Moe). Diciembre de 1999.
- WP/03-99 - La Cooperación Técnica no Reembolsable en Bolivia: Lecciones Aprendidas (A. Long and Consultants C. Herska and D. Zwinkels). Diciembre de 1999.
- WP/02-99 - La Cooperación Técnica no Reembolsable: El Caso de Bolivia – Análisis de Siete Proyectos (A. Long and Consultants C. Herska, and D. Zwinkels). Diciembre de 1999.
- WP/01-99 - La Cooperación Técnica no Reembolsable: El Caso de Argentina (A. Long and Consultants J. F. Jorba, and D. Zwinkels). Agosto de 1999.