ove Oficina de Evaluación y Supervisión





Evaluación Corporativa

Cooperación técnica en el Banco Interamericano de Desarrollo

Grupo BID

Copyright © 2026 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una Licencia Internacional Pública de Atribución/ Reconocimiento 4.0 de Creative Commons CC BY 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.es). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

Todas las disputas que surjan en relación con esta licencia y que no puedan resolverse de manera amistosa se resolverán de acuerdo con el siguiente procedimiento. Mediante una notificación de mediación comunicada por medios razonables por usted o el licenciante a la otra parte, la disputa será sometida a mediación no vinculante de conformidad con el Reglamento de Mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Cualquier disputa que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo, y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, su Directorio Ejecutivo ni de los países que representan.



Banco Interamericano de Desarrollo, 2026
Oficina de Evaluación y Supervisión
1350 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/evaluacion

RE-612-1
Mayo 2026
IDB-TN-03374

Evaluación Corporativa

Cooperación técnica en el Banco Interamericano de Desarrollo

Oficina de Evaluación y Supervisión

Grupo BID

CONTENIDO

SIGLAS Y ABREVIATURAS

RESUMEN EJECUTIVO

I. PANORAMA GENERAL DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA EN EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO 1
- A. Fundamentos institucionales para la cooperación técnica 1
- B. El modelo operativo del BID para la cooperación técnica 7

II. DISEÑO DE EVALUACIÓN 11
- A. Objetivo, justificación y alcance de la evaluación 11
- B. Teoría del cambio, preguntas y métodos de evaluación 12

III. PERTINENCIA ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- A. Panorama general de la cartera de CT evaluada 19
- B. Alineación de la cartera de cooperación técnica con las políticas y estrategias institucionales del BID 21
- C. Alineación de la cartera de cooperación técnica específica de cada país con las necesidades de los países y las estrategias del BID 23
- D. Alineación de las CT regionales con las estrategias regionales del BID . 25

IV. USO 27
- A. Reformas, fortalecimiento institucional, proyectos piloto y apoyo al conocimiento 28
- B. Participación ..... **Error! Bookmark not defined.**
- C. Preparación y ejecución de préstamos 31
- D. Factores que limitan el uso de los productos de CT 33

V. EL MODELO INSTITUCIONAL DEL BID PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA 34
- A. Priorización y aprobación de la CT 34
- B. Financiación de las CT 37
- C. Ejecución de la CT 40
- D. Monitoreo, presentación de informes y aprendizaje 43

VI. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES 47

Anexo I Métodos y fuentes de datos

Anexo II Evidencia sobre la cooperación técnica a partir del análisis de la cartera y a nivel de préstamos

Respuesta de la Administración del BID

El presente documento fue preparado por Lina Pedraza (líder de equipo), Aarre Laakso, Brianda Romero, Claudia Figueroa, Cristina Montero, Erin Straight, Melisa Wong, Nadia Ramírez (consultora), Nathaniel Russell (consultor), Nicole Rubio, Stephany Maqueda y Vladimir Nessler, bajo la supervisión de José Ignacio Sembler (líder del grupo corporativo de OVE), con la orientación de Jozef Vaessen sobre el documento de enfoque (asesor principal de OVE hasta septiembre de 2025) y la dirección general de Marialisa Motta (Directora de OVE). Fernando Barbosa, Juliana Guerrero y Donato De Rosa hicieron aportaciones, mientras que Giulia Lotti, Monika Huppi y Pierre Guislain aportaron ideas y consejos.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

GCM	Unidad de Gestión de Subvenciones y Cofinanciamiento
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
OC-SDP	Programa Estratégico para el Desarrollo Financiado con Capital Ordinario
PCY	Oficina de la Presidencia
REM	División de Movilización de Recursos
CT	Cooperación técnica
VPC	Vicepresidencia de Países e Integración Regional
VPS	Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento

RESUMEN EJECUTIVO

Panorama general de la cooperación técnica en el Banco Interamericano de Desarrollo

La cooperación técnica (CT) es el principal mecanismo no reembolsable que utiliza el Banco Interamericano de Desarrollo (BID o el Banco) para prestar asistencia técnica. A través de la cooperación técnica, el BID brinda apoyo no reembolsable y modalidades de recuperación contingente para fortalecer las capacidades nacionales y regionales. El Convenio por el que se establece el Banco (el Convenio Constitutivo del BID) incluye la asistencia técnica entre las funciones del Banco, lo que comprende el apoyo para la preparación y ejecución de planes y proyectos de desarrollo y la capacitación de personal especializado. La cooperación técnica incluye operaciones nacionales (con un país prestatario) y operaciones regionales (con dos o más países)

La base normativa de la cooperación técnica es amplia y la vincula explícitamente con las estrategias y los préstamos. La Política de cooperación técnica de 2008 define el objetivo de la CT como la transferencia de conocimientos técnicos y experiencia para complementar y fortalecer las capacidades nacionales y regionales. La Política también especifica que "las actividades de cooperación técnica se integrarán con el programa de préstamos del Banco, se alinearán con las estrategias de país y regionales y se centrarán en lograr los resultados de desarrollo" e incluye el apoyo a los proyectos en sus campos de actividad. El marco de cooperación técnica de 2008 busca modernizar la gestión de los recursos de las subvenciones mediante el fortalecimiento de los vínculos con las estrategias y la cartera de préstamos, desplazando la atención de las aprobaciones a los resultados y estandarizando los procesos.

Las directrices operativas clasifican la CT en tres categorías (la taxonomía de la cooperación técnica). Las Directrices operativas de 2011 organizan la cooperación técnica en: (i) apoyo operativo (impulsado por la demanda y vinculado a la preparación, ejecución o evaluación de un préstamo, garantía o subvención), (ii) apoyo a clientes (apoyo independiente, impulsado por la demanda, no vinculado a un producto financiero existente), y (iii) investigación y difusión (actividades de conocimiento y difusión originadas por el Banco).

El financiamiento de las CT se divide entre el capital ordinario del Banco y los recursos de donantes, siendo el Programa Estratégico para el Desarrollo con Capital Ordinario (OC-SDP) el mecanismo que define la porción financiada por el Banco. El capital ordinario y las contribuciones de donantes representan cada uno aproximadamente la mitad del financiamiento total de las CT. Los recursos de capital ordinario se canalizan a través del OC SDP, mientras que los recursos de donantes se canalizan mediante fondos fiduciarios y otros arreglos con sus propias reglas de elegibilidad. La mayoría de las solicitudes de financiamiento se coordinan a través de la Ventanilla Única, administrada por GPS, que revisa las propuestas de CT para evaluar su elegibilidad de financiamiento, su alineación con las prioridades de país y sector, e identificar las fuentes de financiamiento apropiadas. Existen algunas excepciones para mecanismos de financiamiento específicos y CT de propósito especial.

Las CT se identifican y priorizan a través de cuatro mecanismos distintos. (i) el ejercicio anual de programación país del Banco (para CT nacionales), (ii) el ejercicio anual de programación regional (para CT regionales) financiadas a través del OC-SDP, (iii) la presentación continua de propuestas y (iv) las convocatorias de propuestas. Independientemente del punto de entrada, la priorización implica diálogo entre la

Vicepresidencia de Países (VPC) y la Vicepresidencia de Sectores (VPS), así como con los donantes. Para el financiamiento del OC-SDP, las decisiones finales de asignación de recursos son coordinadas por la Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento (GCM) de la Oficina de Alianzas Globales (GPS), a través de la Ventanilla Única, e involucran a todos los actores relevantes. En el caso de los recursos financiados por donantes, los procesos de asignación y consulta se rigen por las disposiciones específicas y los arreglos de gobernanza establecidos en cada acuerdo de fondo fiduciario, variando en consecuencia el nivel de participación de los donantes. VPS y VPC también participan en los procesos de priorización y coordinación de estos recursos.

El monitoreo se centra en la implementación y los productos, con requisitos menos estrictos para la medición de los resultados. El monitoreo se centra en una matriz de resultados e indicadores de productos estandarizados, incluidos 106 indicadores agrupados en 40 grupos de productos y 10 líneas de negocio. Es obligatorio presentar declaraciones de resultados, pero los indicadores de resultados son opcionales, salvo que los donantes los soliciten. El Banco también tiene un sistema que rastrea el progreso de la implementación de la cooperación técnica, utilizando indicadores que se centran en la entrega de productos y el progreso de los desembolsos.

Diseño de evaluación

OVE llevó a cabo esta evaluación a pedido del Directorio Ejecutivo del BID, dado que la cooperación técnica se ha convertido en un elemento central del modelo operativo del Banco y se han producido cambios en los principales mecanismos de gestión. La evaluación analiza (i) la pertinencia, (ii) el uso y (iii) si el modelo institucional favorece una implementación pertinente y eficaz de la cooperación técnica. Su objetivo es orientar la dirección estratégica del Banco, haciendo hincapié en la escala y el impacto.

La evaluación abarca tanto el modelo institucional de la cooperación técnica como la totalidad de la cartera que este genera. La evaluación revisa las políticas y estrategias que rigen y orientan a la cooperación técnica, su modelo operativo (priorización, financiación, preparación, aprobación, ejecución y monitoreo y evaluación) y todas las operaciones de CT no reembolsables aprobadas entre el 1 de enero de 2015 y el 31 de diciembre de 2024. Durante ese período, la cartera de CT asciende a un total de US$2.100 millones en 4.477 operaciones de CT (el 78 % de las aprobaciones con garantía soberana por número y el 1,8 % por importe aprobado), con aprobaciones anuales de un promedio de US$206,7 millones y un tamaño promedio por operación de unos US$461.000.

Una teoría del cambio desarrollada por OVE vincula la forma en que se gestiona la cooperación técnica con lo que produce y lo que se espera que logre. La teoría del cambio conecta: (i) los fundamentos del modelo institucional que rige la cooperación técnica (incluidos las políticas de CT, el marco, las directrices y las políticas del OC SDP) y las estrategias que orientan a la cooperación técnica (institucionales, regionales y nacionales) con (ii) las actividades operativas de la cooperación técnica (priorización, financiación, preparación, aprobación, ejecución y monitoreo y evaluación), que a su vez se traducen en (iii) productos, como conocimientos y productos de asesoramiento, proyectos piloto, capacitación, y eventos para compartir conocimientos que conduzcan a (iv) resultados intermedios, incluida la iniciación de participación en nuevos sectores; diálogo sostenido con los clientes; inicio de nuevos proyectos; mejoras en el diseño y la ejecución de los proyectos; replicación o ampliación de las CT y los préstamos efectivos; aprobación de reformas de políticas, leyes, reglamentos y estrategias; y fortalecimiento de la capacidad de los clientes.

Para llevar a cabo la evaluación, OVE utilizó métodos mixtos y cuatro muestras de cartera. OVE utilizó una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos y se centró en cuatro muestras de la cartera de CT: (i) la totalidad de las 4.477 operaciones de cooperación técnica incluidas en el ámbito del período de evaluación (la cartera completa de CT) para fundamentar las evaluaciones de pertinencia y uso; (ii) 3.990 CT (excluidas las operaciones de naturaleza especial); (iii) 407 operaciones de CT concluidas desde 2022 con pruebas suficientes de su uso en los sistemas del Banco para la evaluación del uso; y (iv) 112 operaciones de CT (muestra selectiva), incluidas 88 operaciones nacionales en Chile, Guatemala, Perú y Trinidad y Tobago y 24 operaciones regionales, para aportar información sobre las tres preguntas de la evaluación. La evaluación tiene varias limitaciones. En primer lugar, las limitaciones de datos, incluidas las deficiencias en los marcos de resultados y la presentación de informes, limitan la evaluación de los resultados de la cooperación técnica y exigen confiar en varios subconjuntos de operaciones con la información disponible. En segundo lugar, el equipo llevó a cabo entrevistas con contrapartes de las CT nacionales, pero no con contrapartes de las CT regionales. La evaluación de las CT regionales también se basa en una muestra muy pequeña (24 CT). En tercer lugar, la evaluación del uso de la cooperación técnica no es exhaustiva: se basa en los productos seleccionados y no en el conjunto completo de actividades financiadas por la cooperación técnica. Por último, la evaluación no tuvo en cuenta los acuerdos de financiación por parte de terceros.

Relevancia

Los objetivos de las CT objeto de revisión están ampliamente alineados con el mandato y las políticas rectoras del Banco, pero la taxonomía de las CT no ofrece objetivos claros para evaluar la pertinencia. Los principales objetivos que persiguen las CT dentro de este alcance (mantener el diálogo y la participación, apoyar la preparación y la implementación de los préstamos, fortalecer la capacidad y las reformas institucionales, poner a prueba las innovaciones y generar conocimiento) son, en general, coherentes con los establecidos en el Convenio Constitutivo del Banco y en la Política de CT de 2008. Si bien las tres categorías introducidas en 2011 permiten un uso muy flexible de las CT, tienen definiciones superpuestas y no están vinculadas a objetivos concretos, lo que limita su utilidad para juzgar si los diferentes tipos de CT abordan diferentes problemas y contribuyen a obtener diferentes resultados.

La *EstrategiaBID*+ prevé un papel importante, aunque de carácter general, para la cooperación técnica en el avance de las prioridades del Banco. La *EstrategiaBID*+ describe un modelo centrado de participación en el que el Banco se concentra en un conjunto limitado de prioridades y las apoya a través de actividades secuenciadas y complementarias. La estrategia prevé la cooperación técnica como un instrumento importante, pero deja espacio para articular mejor los resultados esperados de la CT y la forma en que este instrumento podría apoyar los ambiciosos objetivos de la estrategia de lograr un impacto a gran escala.

Las CT nacionales generalmente están bien ancladas en las prioridades nacionales y las estrategias del Banco. En la muestra selectiva de 88 CT nacionales, 81 estaban alineadas con las prioridades de los planes nacionales de desarrollo. El 86 % se alineó con los objetivos de las estrategias de país vigentes durante su período de ejecución (el 68 % de manera total y el 18 % de manera parcial). La alineación fue más consistente para las CT de apoyo operativo (100 % alineados total o parcialmente), seguidas de las CT de apoyo a clientes (82 %) y las CT de investigación y difusión (60 %).

Los países beneficiarios consideran que la cooperación técnica es pertinente porque subsana las deficiencias en materia de capacidad, financiación y ejecución. En los distintos casos de país, las contrapartes destacaron el acceso a conocimientos especializados que no están disponibles internamente; la mayor celeridad en la contratación y la financiación no reembolsable para diagnósticos y herramientas; el apoyo a la implementación (incluidos los préstamos); y el poder de convocatoria, el intercambio regional y la credibilidad del Banco.

Los marcos sectoriales proporcionan una orientación estratégica limitada para las CT regionales. Durante el período, ninguna estrategia regional corporativa sirvió de referencia coherente para la priorización de las CT regionales; los marcos sectoriales proporcionaron parámetros generales con una priorización débil. En 11 de las 24 operaciones regionales de cooperación técnica examinadas, los criterios para seleccionar a los países beneficiarios no se establecieron explícitamente, y solo cinco operaciones de cooperación técnica se diseñaron para apoyar a una subregión específica. Desde 2023, el BID ha comenzado a avanzar hacia un enfoque estratégico regional más explícito mediante el lanzamiento de cuatro programas regionales.

Uso

La cooperación técnica se usa para muchas necesidades operativas, pero los sistemas actuales no documentan de manera consistente su adopción ni sus resultados. OVE definió los usos de las CT con base en la clasificación de productos de CT utilizada por la Administración. Los usos identificados fueron: apoyo a reformas de política, fortalecimiento de capacidades institucionales, pruebas piloto, generación de conocimiento, relacionamiento con gobiernos y apoyo al financiamiento. OVE encontró que los indicadores de resultados son opcionales; si bien el 65 % de las CT que se están revisando en la evaluación de uso (2.578 de 3.990) incluyen algunos, solo el 35 % de los 5.601 indicadores revisados capturan los resultados, mientras que el 65 % mide los productos. Desde 2022, se exige a los equipos que informen sobre cómo se utilizaron los productos en Convergence, pero la información es desigual.

Si bien el uso se reporta con frecuencia, las pruebas que demuestran el uso efectivo aparecen en una minoría de los casos. Entre 2022 y 2025, el 96 % de las operaciones concluidas (1.291 de 1.351) informaron sobre el uso de los productos, pero solo el 31 % (406 de 1.291) proporcionaron pruebas suficientes para evaluar el uso. Otro 41 % (532 de 1.291) carecía de datos suficientes para evaluar el uso, y en los informes rara vez se documenta la falta de uso o se explica por qué no se utilizaron los productos.

Las clasificaciones de productos orientadas a la reforma son habituales, pero solo algunos de los productos clasificados como tales dan lugar a cambios normativos o reglamentarios. El 62 % de las operaciones de la cartera de uso (2.473 de 3.990) incluyen al menos un producto clasificado como reforma, pero un análisis más profundo indica que solo alrededor del 36 % (1.429 de 3.990) respaldó directamente un cambio normativo, regulatorio o estratégico (o las consultas y la búsqueda de consenso relacionadas).

La creación de capacidades, los proyectos piloto y los productos de conocimiento también son habituales, y la aceptación documentada varía según el tipo. El 54 % de las operaciones de cooperación técnica objeto de revisión para la evaluación de uso (2.139 de 3.990) incluyeron productos de capacidad institucional, principalmente productos de capacitación (57 %) y fortalecimiento institucional (40 %). Estos productos se utilizaron con mayor frecuencia para informar las decisiones de políticas. El 16 % de

las operaciones de cooperación técnica (627 de 3.990) produjeron proyectos piloto que se utilizaron para fundamentar los préstamos del BID, respaldar las decisiones de políticas más allá de las operaciones financiadas por el Banco o se incorporaron a las actividades regulares de las instituciones beneficiarias. El 36 % (1.442 de 3.990) generó productos de conocimiento, que se utilizaron con mayor frecuencia para informar la reforma de políticas y la legislación, apoyar la difusión del conocimiento y guiar el rediseño y la ampliación de los programas.

La cooperación técnica desempeña un papel fundamental para entablar y reactivar el diálogo con los clientes, así como para respaldar las operaciones de préstamo; sin embargo, los vínculos entre la CT y los préstamos no se registran de manera consistente. La cooperación técnica es el punto de partida para interactuar con los gobiernos clientes en el 82 % de los casos cuando el Banco comienza a trabajar en un nuevo sector, y en el 81 % de los casos cuando reactiva la participación después de al menos cinco años de inactividad. Sin embargo, los vínculos con los préstamos se registran de manera incompleta: el 63 % de los 890 préstamos (incluidos 712 préstamos de inversión y 178 préstamos basados en políticas) aprobados entre 2015 y 2024 tienen al menos una CT de apoyo operativo vinculado a los sistemas del Banco, pero la información sobre los vínculos entre la cooperación técnica y los préstamos no se registra de manera consistente, lo que limita la capacidad del Banco para monitorear o evaluar estas relaciones. La evidencia de la muestra selectiva, consistente con los hallazgos de la evaluación de préstamos basados en políticas (PBL) de OVE, sugiere que el uso real de las CT para respaldar los préstamos es mayor que el que se captura en las bases de datos oficiales. Las CT de apoyo operativo tienden a acompañar a los préstamos intrínsecamente más complejos: proyectos con plazos de ejecución más largos, más prórrogas y que permanecen algo más de tiempo en estado de alerta o con problemas.

La mitad de los productos suministrados a través de las CT están infrautilizados. En la muestra selectiva, el 49 % de las operaciones nacionales (43 de 88) tuvo productos que fueron utilizados solo de forma parcial o no se utilizaron en absoluto, en la mayoría de los casos debido a la rotación de líderes y a los cambios en las prioridades, seguidos de la ausencia de condiciones propicias (como mecanismos de financiación, marcos regulatorios o acuerdos institucionales) y, en menor medida, a restricciones fiscales y presupuestarias.

El modelo institucional del BID para la cooperación técnica

El modelo institucional del BID para la cooperación técnica se ha fortalecido en varias áreas operativas, mientras que los elementos estratégicos y de resultados siguen estando menos desarrollados. La dirección corporativa destaca la cooperación técnica como parte del valor agregado del Banco, pero ni la taxonomía de las CT ni los documentos y estrategias institucionales traducen consistentemente esto en un conjunto reducido de usos claramente diferenciados con resultados esperados definidos.

La priorización por países está estructurada y el ejercicio de programación por países es un buen indicador de las aprobaciones de cooperación técnica, mientras que la priorización regional sigue siendo menos visible desde la perspectiva de los países. La programación por países es razonablemente predictiva (el 63 % se aprobó en el mismo año; el 72 % se aprobó ese año o posteriormente). La programación regional, introducida en 2022, priorizó alrededor del 40 % de las operaciones regionales aprobadas entre 2022 y 2024, pero las oficinas en los países y las autoridades nacionales informan que no siempre están al tanto de cuándo sus países son beneficiarios de dichas operaciones.

La asignación de fondos del OC-SDP ha mejorado la flexibilidad en el uso de los recursos. El Banco ha realizado un esfuerzo deliberado durante las últimas décadas para aumentar la flexibilidad del uso de los recursos en todas las CT. Esto ha dado lugar a una reducción significativa de los remanentes y las cancelaciones, del 49 % en el período 2005-2013 al 7 % en promedio desde 2017.

Los patrones de financiación con recursos de donantes y de capital ordinario sugieren complementariedad. La evidencia preliminar indica que la financiación de los donantes y las asignaciones de capital ordinario presentan una correlación de 0,32 a nivel de sector-año; asimismo, los resultados de la regresión indican que US$0,25 en financiamiento de capital ordinario se asocian con un incremento de US$1 en el financiamiento de donantes para el mismo sector y año. Este patrón concuerda con los datos recabados en las entrevistas realizadas en todo el Banco, lo que indica que la financiación de los donantes se utiliza normalmente para complementar los recursos disponibles, más que para definir las prioridades de la cooperación técnica.

La ejecución a cargo del Banco se ha convertido en la norma, ya que aporta agilidad y responde a las necesidades de los clientes. La política de cooperación técnica y los documentos relacionados especifican que la ejecución a cargo del Banco debe ocurrir solo en casos excepcionales. Sin embargo, el Banco ejecutó el 89 % de todas las CT durante el período de evaluación, frente a alrededor del 60 % registrado entre 2004 y 2014. Cuatro razones principales explican la preferencia por la ejecución a cargo del Banco: (i) los incentivos limitados para que las entidades gubernamentales asuman responsabilidades de ejecución, (ii) los demorados procedimientos nacionales para la aprobación de la cooperación técnica, (iii) las limitaciones de capacidad operativa o técnica en instituciones gubernamentales específicas, y (iv) la necesidad de garantizar la continuidad y la coordinación. Si bien las CT ejecutadas por el Banco tienden a implementarse con mayor rapidez (las CT ejecutadas por clientes o socios tardan unos 10 meses más en completarse), pueden limitar las oportunidades de fortalecer la capacidad de ejecución en las instituciones homólogas. El personal del BID también señaló los altos costos administrativos de las CT ejecutadas por el Banco.

Los principales desafíos de implementación reportados en toda la cartera de CT ejecutadas por el Banco se agrupan en torno a cuatro áreas. El desafío más frecuente son las transiciones gubernamentales y los cambios en las prioridades, seguidos de los procesos administrativos y las restricciones de capacidad, los problemas de coordinación y apropiación, y las restricciones legales o normativas.

Los sistemas actuales de presentación de informes se centran principalmente en los productos y la implementación, lo que limita la capacidad del Banco para evaluar sistemáticamente el uso y los resultados de la cooperación técnica. El sistema de clasificación de productos, que comprende 106 indicadores en 40 grupos de productos y 10 líneas de negocio, es demasiado complejo y oscurece el vínculo entre las actividades de cooperación técnica y sus contribuciones a los resultados. La presentación obligatoria de informes sobre los productos existe desde 2022, pero los informes suelen ser incompletos y descriptivos.

El BID no cuenta con un sistema de autoevaluación y validación para las CT, lo que limita la rendición de cuentas y el aprendizaje de la cooperación técnica. La autoevaluación y la validación independiente al cierre del proyecto garantizan la rendición de cuentas por el uso de los recursos y generan datos sistemáticos sobre el rendimiento que pueden servir de base para el aprendizaje Si bien las Directrices de cooperación

técnica de 2011 recomendaban la evaluación de las CT selectivas, el BID no ha implementado esta medida.

El Banco también carece de un marco claro para gestionar el conocimiento generado a través de las CT, lo que limita su capacidad para aprender de forma sistemática de estas operaciones. Aunque los productos se cargan en Convergence, no existe un sistema centralizado y fácil de usar para acceder a ellos o reutilizarlos, y la titularidad de estos productos no está clara. Como resultado, y dada la falta de autoevaluación y validación de las CT, el conocimiento no está institucionalizado y el aprendizaje sigue siendo en gran medida informal.

Recomendaciones

Para fortalecer el uso de la cooperación técnica por parte del BID, OVE propone las siguientes recomendaciones:

1. **Articular el papel estratégico de la cooperación técnica en el contexto de la *EstrategiaBID*+.** El BID debe articular de manera explícita el papel estratégico de la cooperación técnica, tanto a nivel nacional como regional, independientemente de la fuente de financiamiento. Esto debe hacerse a través de un documento institucional que brinde una orientación clara y unificada sobre cómo la cooperación técnica contribuye al logro de las prioridades de la *EstrategiaBID*+, en línea con su objetivo de maximizar el alcance y el impacto del trabajo del Banco. Este documento debe plasmar los objetivos de alto nivel de la estrategia institucional del Grupo BID en una guía operativa concreta sobre cómo las CT contribuyen a lograrlos. Al hacerlo, debe garantizar la coherencia entre los documentos rectores de la cooperación técnica (incluidas las políticas y las directrices) y la arquitectura estratégica más amplia del Banco, al tiempo que refuerza el uso estratégico y la rendición de cuentas del instrumento. En concreto, para todas las CT, independientemente de la fuente de financiamiento, este documento debería: (idefinir el rol de las CT dentro de la institución y establecer una mayor selectividad basada en su contribución esperada a los objetivos establecidos en la *EstrategiaBID*+; clarificar cómo contribuirán al objetivo institucional de escalar para lograr impacto; y (iii) para las CT nacionales, definir criterios de priorización, incluyendo cómo se espera que apoyen y se integren con las estrategias de país y los documentos marco sectoriales, así como la forma en que aportarán valor agregado a las prioridades seleccionadas de las estrategias de país; y (iv) para las CT regionales, definir criterios de priorización y alineación con las prioridades y desafíos regionales, particularmente para las operaciones que no forman parte de las iniciativas regionales formales, garantizando al mismo tiempo la participación continua de las oficinas en los países durante la implementación.
2. **Reforzar el monitoreo y la evaluación de las CT para capturar los resultados e introducir la autoevaluación y la validación de las CT. Utilizar los resultados para orientar los cambios en el modelo operativo de CT.** El BID debería simplificar y fortalecer su marco de monitoreo y evaluación para las CT y hacer la transición hacia un enfoque más orientado a los resultados, al tiempo que se asegura de que los requisitos sigan siendo proporcionales al tamaño y la naturaleza de las CT para evitar una carga administrativa excesiva. Con este fin, el Banco debería realizar los siguientes:
    i. Mejorar el marco de monitoreo y evaluación para evaluar en qué medida las CT contribuyen a los resultados intermedios. El marco debería: a)

alinear mejor la taxonomía de la cooperación técnica con los objetivos estratégicos y los resultados intermedios, y reducir la superposición entre las categorías, lo que permitiría un seguimiento más coherente del uso y las contribuciones de la cooperación técnica; b) simplificar el sistema de seguimiento de los productos; y c) capturar e informar sistemáticamente los vínculos entre las CT y los resultados intermedios, incluidos, por ejemplo: la participación en nuevos sectores; el diálogo sostenido con los clientes; la puesta en marcha de nuevos proyectos; las mejoras en el diseño y la ejecución de los proyectos; la replicación o ampliación de las CT y los préstamos eficaces; la aprobación de las reformas de políticas, leyes, reglamentos y estrategias; y el fortalecimiento de la capacidad de los clientes.

ii. En conjunto con OVE: (a) revisar la plantilla del informe de cierre de las CT para documentar mejor los resultados, las contribuciones a resultados de desarrollo, y los principales factores de éxito y desafíos; (b) desarrollar lineamientos para la autoevaluación y validación; (c) pilotear ejercicios de autoevaluación y validación en un subconjunto acordado de CT; y (d) refinar el proceso con base en la experiencia de implementación.

iii. Con el tiempo, se revisará el modelo operativo de CT (priorización, financiación, aprobación, ejecución y monitoreo y evaluación) con un enfoque particular en los criterios y el proceso para asignar los recursos (capital ordinario y financiación de donantes) en función del logro de los resultados de las CT y en los resultados del piloto de autoevaluación y validación.

3. **Establecer un marco para el aprendizaje y la gestión del conocimiento en materia de cooperación técnica.** Para garantizar que el conocimiento generado a través de las CT contribuya al impacto en las operaciones y el desarrollo, el BID debe fortalecer la gestión, la difusión y el uso de los productos de CT a través de un marco simple y estructurado que se base en las plataformas tecnológicas existentes. Este marco debe garantizar que el conocimiento sobre la cooperación técnica se organice de manera simple pero sistemática, que sea accesible y que se utilice para informar la toma de decisiones operativas. En concreto, el Banco debería hacer lo siguiente:

    i. Establecer metadatos y criterios de clasificación estandarizados para los productos de cooperación técnica (por ejemplo, sector, país, resultados) para garantizar que estén organizados y se puedan buscar de manera uniforme. Partiendo de esta base, el Banco debería incorporar sistemáticamente los productos clave generados a través de las CT en las plataformas de conocimiento existentes, asignando claramente la responsabilidad de su custodia y mantenimiento.

    ii. Promover el uso del conocimiento derivado de las CT en las operaciones. Esto implica introducir mecanismos para fomentar el uso de los conocimientos de cooperación técnica en el diseño y la implementación de los proyectos de préstamo, por ejemplo, exigir a los equipos que hagan referencia a las CT anteriores pertinentes en las etapas de concepto y diseño, reflejen los hallazgos y las lecciones aprendidas de las CT para los que estén disponibles la autoevaluación y la validación, y brinden orientación o capacitación específicas sobre cómo identificar y aplicar los conocimientos existentes.

    iii. Realizar un seguimiento del uso y la influencia de los conocimientos sobre la cooperación técnica. Esto implica desarrollar mecanismos sencillos para supervisar cómo se utilizan los productos de cooperación técnica, combinando indicadores cuantitativos (por ejemplo, las citas en los documentos de los proyectos) con una clasificación cualitativa de los casos de uso. La revisión periódica de esta información ayudaría a identificar qué tipos de conocimiento son más pertinentes y serviría de base para el diseño de futuras actividades de cooperación técnica.

I. PANORAMA GENERAL DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA EN EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

1.1 **Este capítulo ofrece un panorama general de la cooperación técnica (CT) en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID o el Banco), centrándose en sus fundamentos institucionales y su modelo operativo.** En primer lugar, proporciona una visión general de las políticas y estrategias clave que rigen y orientan la cooperación técnica. Entre ellos se incluyen la Política de cooperación técnica de 2008, el Marco y las directrices posteriores que definen sus objetivos, modalidades y alcance, así como las políticas que regulan la forma en que la cooperación técnica se financia con su propio capital, como el Programa Estratégico para el Desarrollo Financiado con Capital Ordinario (OC SDP), o con recursos de donantes externos. También se refiere a las estrategias clave que orientan la cooperación técnica, incluidas las estrategias institucionales, las estrategias de país y los documentos de marcos temáticos. Posteriormente, describe el modelo operativo del Banco para la cooperación técnica, incluida la priorización, la financiación, la aprobación, la ejecución, y el monitoreo y la evaluación de la cooperación técnica. El modelo institucional para la cooperación técnica en el BID, que comprende todos estos elementos, se muestra en la figura 1.1 y se describe en el resto del capítulo.

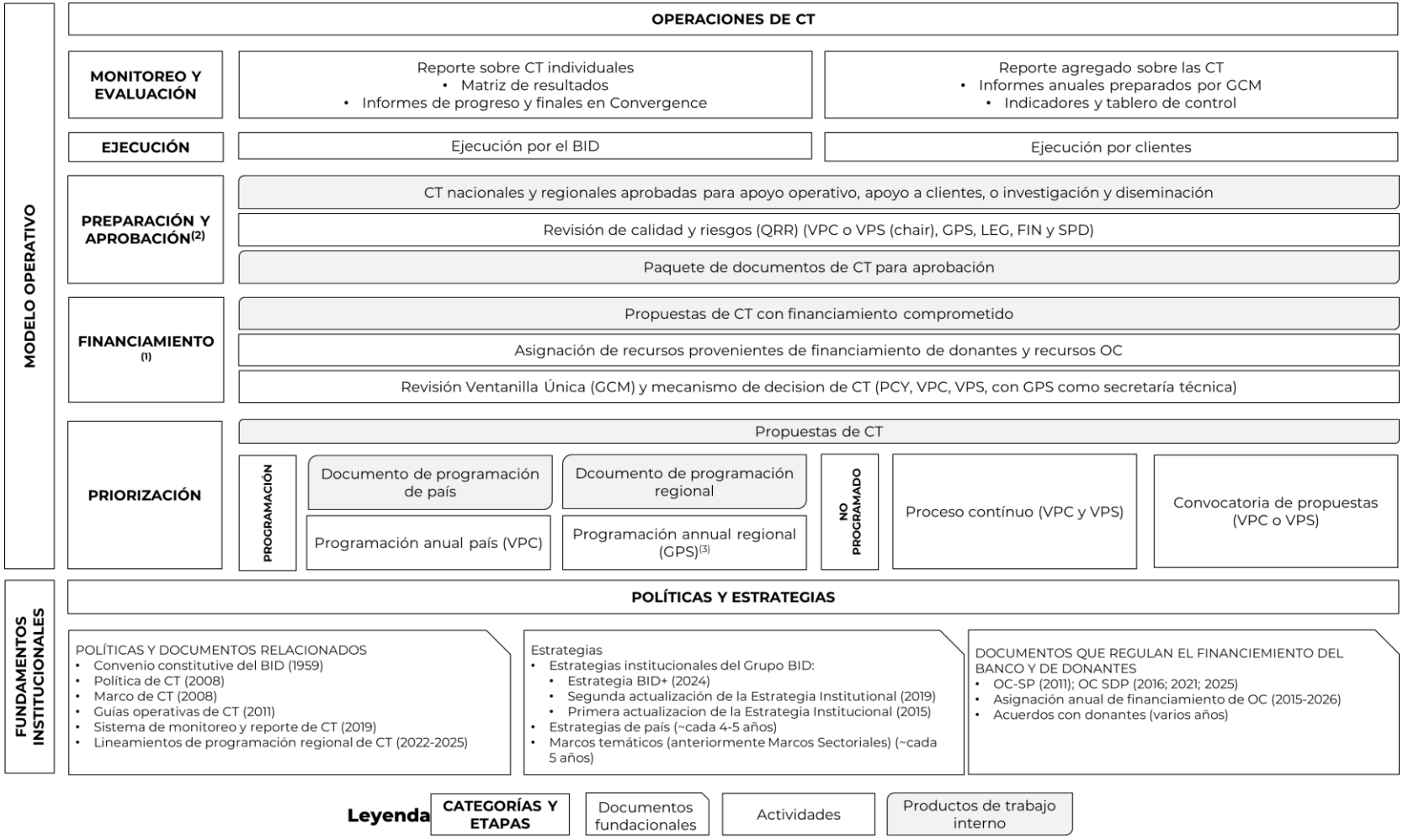
A. Fundamentos institucionales para la cooperación técnica

1.2 **En esta sección se describen los fundamentos institucionales (políticas y estrategias clave) para las operaciones de cooperación técnica.** Estos se incluyen en la parte inferior de la figura 1.1 como los fundamentos del modelo institucional de CT.

1.3 **Desde su creación, el BID ha apoyado a sus países miembros mediante la prestación de asistencia técnica nacional y regional a través de instrumentos no reembolsables, incluida la cooperación técnica.** La cooperación técnica forma parte del alcance más amplio de la gama de productos de asistencia técnica del BID, que incluye (entre otros) servicios de asesoramiento de pago, servicios de transferencia de conocimientos y estudios económicos y sectoriales. La CT se proporciona tanto a través de modalidades no reembolsables como de recuperación contingente. El Convenio que estableció el BID en 1959 (Convenio Constitutivo del BID) incluye entre las funciones del Banco la prestación de asistencia técnica para "(i) la preparación, el financiamiento y la ejecución de planes y proyectos de desarrollo, incluida la consideración de prioridades y la formulación de propuestas de préstamos para proyectos nacionales y regionales específicos de desarrollo; y (ii) el desarrollo y la capacitación avanzada, mediante seminarios y otras formas de instrucción, de personal especializado en la formulación e implementación de planes y proyectos de desarrollo". El Banco reconoció desde el principio una distinción entre la cooperación técnica nacional y la cooperación técnica regional. La cooperación técnica nacional se implementa con un único país miembro prestatario y, por lo general, está alineada con las prioridades nacionales de desarrollo, mientras que la cooperación técnica regional involucra a dos o más países y aborda cuestiones de pertinencia transfronteriza. La cooperación técnica regional requiere la coordinación entre múltiples partes interesadas y jurisdicciones y, a menudo, tiene como objetivo generar beneficios compartidos entre los países, mientras que la

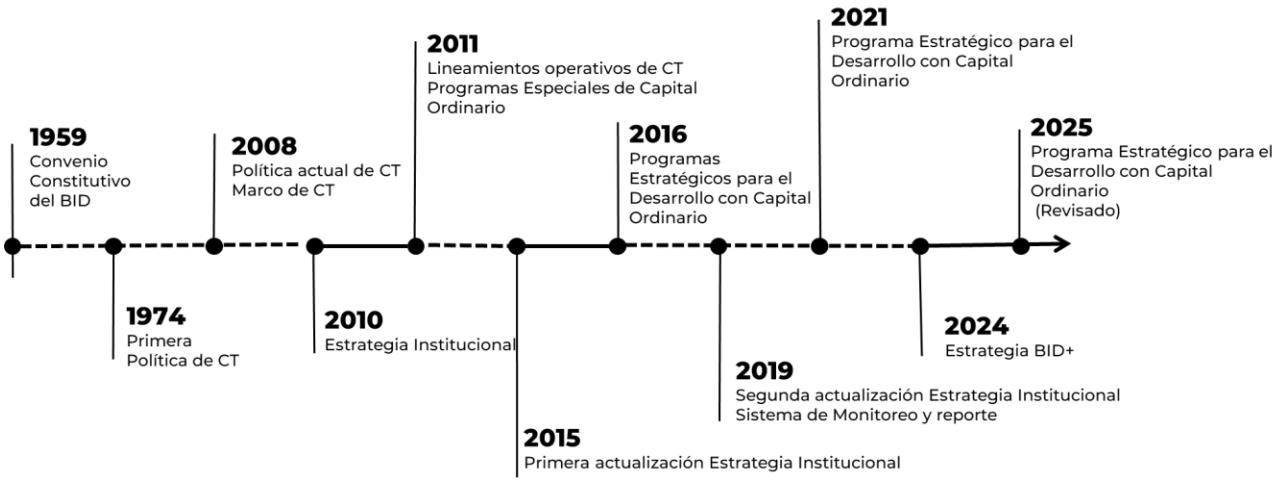
cooperación técnica nacional se basa en la apropiación nacional. En la figura 1.2, se ofrece una visión general de las políticas y directrices clave desarrolladas por el BID en los años siguientes para regular y gestionar la cooperación técnica de conformidad con el Convenio Constitutivo.

Figura 1.1. Modelo institucional para la cooperación técnica en el Banco Interamericano de Desarrollo



Fuente: OVE.
Nota: GCM = Unidad de Gestión de Subvenciones y Cofinanciamiento; BID = Banco Interamericano de Desarrollo; OC-SDP = Programa Estratégico para el Desarrollo Financiado con Capital Ordinario; OC-SP = Programas Especiales de Capital Ordinario; PCY = Oficina de la Presidencia; REM = División de Movilización de Recursos; CT = cooperación técnica; VPC = Vicepresidencia de Países; VPS = Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento.

Figura 1.2. Cronología de las políticas y estrategias que rigen y orientan la cooperación técnica en el Banco Interamericano de Desarrollo



Fuente: OVE.
Nota: BID = Banco Interamericano de Desarrollo; CT = cooperación técnica.

1.4 **La Política de cooperación técnica de 2008 es la base normativa actual de la CT.** La Política de cooperación técnica vigente, aprobada en 2008 (documento GN-2470-2) sustituyó a una política de cooperación técnica que había estado en vigor desde 1974, con el objetivo de proporcionar una visión a largo plazo para la gestión de la cooperación técnica. Establece que el objetivo de la cooperación técnica es "facilitar la transferencia de conocimientos técnicos y experiencia calificada con el fin de complementar y fortalecer las capacidades técnicas nacionales y regionales, contribuyendo así al objetivo principal del Banco: acelerar el proceso de desarrollo económico y social de los países miembros prestatarios, individual y colectivamente. Las actividades de cooperación técnica se integrarán con el programa de préstamos del Banco, se alinearán con las estrategias de país y regionales y se centrarán en lograr los resultados de desarrollo".[1] La política se aplica a las operaciones de cooperación técnica nacionales y regionales dirigidas por las unidades operativas del BID, financiadas por el Banco con sus propios recursos (capital ordinario) o con recursos bajo su administración, bajo las modalidades de CT no reembolsable, CT de recuperación contingente o CT reembolsable. En su descripción de los "campos de actividad", la Política incluye el apoyo a los proyectos, el fortalecimiento institucional, el análisis de políticas y sectores, la planificación del desarrollo y la movilización de recursos, así como la promoción de la transferencia de conocimientos y la puesta a prueba de soluciones innovadoras.

1.5 **El marco de cooperación técnica de 2008 ofrece una orientación a medio plazo para desarrollar e implementar la cooperación técnica.** El marco de cooperación técnica (documento GN-2469-2) tiene por objeto modernizar la utilización que hace el Banco de los recursos destinados a cooperación técnica, vinculando la CT de manera más explícita con las estrategias de país, la programación regional y la cartera de préstamos, al tiempo que desplaza el enfoque desde las aprobaciones hacia los resultados. Introduce un enfoque de financiación unificado y una "ventanilla única" centralizada para acceder a los

[1] Propuesta de una nueva política del Banco en materia de cooperación técnica. Versión revisada. Documento GN-2470-2, párrafo 2.2

recursos de cooperación técnica, junto con procedimientos estandarizados y simplificados de aprobación y ejecución para reducir los costos de las transacciones y abordar los cuellos de botella en la implementación. El marco también amplía la delegación para la aprobación y administración de la cooperación técnica, lo que permite una mayor flexibilidad operativa y refuerza el enfoque en el monitoreo, la evaluación y la presentación de informes sobre los resultados en materia de desarrollo. Los cambios introducidos por el marco tenían como objetivo mejorar la eficiencia de la cooperación técnica, reforzar su alineación estratégica y posicionar al Banco para movilizar mejor los recursos de subvenciones externas, incluso de socios filantrópicos y del sector privado.

1.6 **Las Directrices operativas de 2011 se establecieron con el fin de orientar la programación, preparación, aprobación, ejecución y monitoreo de la cooperación técnica.** Estas directrices (documento GN-2629-1) sustituyeron una taxonomía de la CT que se había percibido como compleja y fragmentada. Con el sistema anterior, las CT se dividían en varias subcategorías con distintas vías de aprobación, lo que aumentaba la complejidad del procedimiento sin distinguir claramente su propósito o uso. Las directrices consolidan esta estructura en tres categorías de cooperación técnica (taxonomía de CT): apoyo operativo, apoyo a clientes e investigación y difusión (recuadro 1.1).

Recuadro 1.1. Taxonomía de la cooperación técnica

Las Directrices de 2011 identifican tres categorías de cooperación técnica (CT) en la sección "Taxonomía de los productos del Banco y la cooperación técnica":

- Los productos de **apoyo operativo** contribuyen a la preparación, ejecución o evaluación de un préstamo o garantía (producto financiero o subvención). Para que una cooperación técnica se considere apoyo operativo, debe estar vinculada a un producto de préstamo, garantía o subvención (en fase de preparación o en ejecución) o a un producto financiero para el que se hayan comprometido o desembolsado fondos en su totalidad, en el caso del apoyo a evaluaciones posteriores. Esto implica que las CT de apoyo operativo se originan predominantemente en respuesta a la solicitud de un cliente para respaldar el diseño o la ejecución de un producto financiero determinado (incluso cuando los equipos del proyecto los identifican inicialmente). Sin embargo, el Banco también puede identificar actividades de cooperación técnica complementarias a un producto financiero.
- Los productos de **apoyo a clientes** no están vinculados a un producto financiero existente. La característica más destacada de las CT de apoyo a clientes es que son originadas y solicitadas por el país miembro prestatario o el cliente del sector privado. Cubren productos independientes impulsados por la demanda que brindan (i) la capacidad de ofrecer una respuesta rápida a las necesidades de un cliente, como la cooperación intrarregional (CT-Intra); o (ii) asistencia a mediano o largo plazo para el desarrollo de políticas y el conocimiento del sector, o proyectos de divulgación y difusión, creación de capacidades y capacitación, y desarrollo comunitario, que, para el alcance de esta taxonomía, se limitan a aquellos que se prestan de forma gratuita y no reembolsable. Los estudios de viabilidad y otros estudios preparatorios de proyectos también se incluyen en esta categoría.
- La **investigación y difusión** incluyen todos los productos de conocimiento y las actividades de difusión originados por el Banco. Básicamente, comprende productos y actividades independientes destinados a profundizar el conocimiento o la capacidad del Banco o de los clientes sobre un tema determinado, o a aprovechar los conocimientos ya disponibles, incluidas las actividades de divulgación y difusión que se originan en el Banco. Los productos de investigación y difusión son clave para apoyar a los países y a los clientes y, en última instancia, tienen fines operativos, ya que ayudan a comprender los sectores clave y los desafíos y brechas de desarrollo a los que se enfrenta cada país. Por lo tanto, sirven de base para el diálogo sobre políticas y el proceso de programación con los países, así como con el sector privado, y en última instancia ayudan a centrar el marco estratégico del Banco en un país y en un sector determinado.

Fuente: Directrices operativas para los productos de cooperación técnica: versión revisada (2011).

1.7 **Las estrategias institucionales, las estrategias de país y los marcos temáticos han destacado cada vez más la importancia de la cooperación técnica y la necesidad de alinearla con las prioridades institucionales.** La Estrategia institucional del BID define los mandatos y las prioridades generales del Banco. Estos mandatos institucionales se concretan mediante estrategias de país y marcos temáticos, que definen las prioridades a mediano plazo a nivel nacional y sectorial. El Acuerdo del Noveno Aumento General de Capital (IDB-9) de 2010 reflejó la intención general de aumentar la efectividad de las contribuciones no financieras del BID a sus prestatarios, en particular el impacto de la cooperación técnica en el desarrollo. La actualización de 2015 de la estrategia institucional señaló que los clientes prestaban cada vez más atención, más allá de los recursos financieros del Banco en sí, al valor añadido que aportaban sus intervenciones, especialmente en sus productos de conocimiento y cooperación técnica. Por esa razón, señaló que las prioridades y los principios estratégicos institucionales deberían estar presentes en la cooperación técnica tanto como en los préstamos. La actualización de 2019 de la estrategia institucional no mencionó específicamente a la cooperación técnica, sino que hizo un énfasis especial en la importancia de fortalecer las actividades de conocimiento del Grupo BID. La estrategia de *Transformación para generar impacto y escala* de 2024 (*EstrategiaBID+*) exige una revisión de la asignación de los ingresos netos del capital ordinario y de la política de cooperación técnica para que los recursos de CT puedan alinearse de manera más deliberada con las prioridades institucionales.[2] Las estrategias de país y los marcos temáticos recientes incorporan enfoques más programáticos, que a menudo implican una mayor dependencia de la cooperación técnica.

1.8 **La financiación de la CT se rige por la política y el documento marco de cooperación técnica, así como por el documento del OC-SDP y los acuerdos con los donantes.** Antes de 2005, las CT se financiaban principalmente a través de los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE). En 2005, el Directorio Ejecutivo del BID aprobó el uso de los ingresos netos de capital ordinario para financiar las CT para apoyar las necesidades específicas de los países y regiones. Con este fin, el Banco creó tres programas especiales, cada uno financiado mediante una transferencia definida de capital ordinario: (i) Bienes Públicos Regionales: propuesta para ampliar el papel del Banco; (ii) el Fondo para el Financiamiento de Operaciones de Cooperación Técnica destinada a Iniciativas de Integración de la Infraestructura Regional; y (iii) el Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad del Desarrollo del BID (PRODEV). En 2008, el documento marco de cooperación técnica incluyó un modelo del Banco para la gestión de los recursos de subvenciones para CT y estableció una función centralizada de gestión de los recursos de subvenciones en la Unidad de Gestión de Subvenciones y Cofinanciamiento (GCM) del Banco en la Oficina de Alianzas Globales (GPS).[3] Los programas especiales se convirtieron en programas de desarrollo estratégico en 2016 (documento GN-

---

2 Grupo Banco Interamericano de Desarrollo. 2024. *Estrategia institucional del Grupo BID: Transformación para generar impacto y escala (EstrategiaBID+)*. GN-3159-12. Washington, DC.

3 La Unidad de Gestión de Subvenciones y Cofinanciamiento (GCM) de la Oficina de Alianzas Globales (GPS), anteriormente conocida como Oficina de Divulgación y Alianzas (ORP), trabaja con otros departamentos del Banco Interamericano de Desarrollo para garantizar que las subvenciones y los recursos de cofinanciamiento se utilicen de manera efectiva y estratégica.

2819-1) y se consolidaron en 2021 en un único OC SDP integrado (documento GN-2819-14) que se actualizó en 2025 (documento GN-2819-25).

B. El modelo operativo del BID para la cooperación técnica

1.9 **Esta sección describe las actividades y los productos de trabajo internos relacionados con el modelo operativo de CT.** Estos se incluyen en la parte superior de la figura 1.1, que muestra todas las etapas del procesamiento de CT.

1.10 **El modelo operativo traduce las políticas y estrategias que rigen y orientan la cooperación técnica en operaciones de CT aprobadas y ejecutadas.** El modelo operativo de CT se basa en las políticas y estrategias que rigen y orientan la cooperación técnica. Abarca todas las etapas del procesamiento de la CT, incluida la priorización, la financiación, la aprobación, la ejecución, y el monitoreo y la evaluación.

1.11 **Varios mecanismos identifican y priorizan los posibles proyectos de cooperación técnica.** Cada año, la Vicepresidencia de Países (VPC) identifica y prioriza las propuestas de cooperación técnica nacional de acuerdo con las estrategias institucionales, nacionales y sectoriales, con aportes de la Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS). La priorización de las CT nacionales sigue el proceso de programación anual del Banco, que va más allá de las CT para cubrir todo el programa de operaciones con garantía soberana (GS) (incluidos los préstamos y las CT). Está dirigido por la VPC como parte del diálogo estratégico con los países miembros prestatarios. Las CT de apoyo a clientes y apoyo operativo se programan dentro de este proceso, y los resultados se capturan en los Documentos anuales de programación por país (GN-2551), que ofrecen una visión preliminar de las operaciones previstas a principios de año. Los representantes de los países tienen la decisión final sobre los documentos de programación por país. Por el contrario, la programación de las CT regionales se rige por las Directrices para el proceso de Programación y Priorización Regional (RPPD), que se modifican anualmente y cubren solo las CT regionales (no a las operaciones de préstamo regionales) financiadas con recursos del OC SDP. Además, el personal del BID puede presentar propuestas de cooperación técnica nacionales y regionales de forma continua; estas propuestas se priorizan a través del diálogo continuo entre la VPS y la VPC, así como con los donantes. Por último, el personal del BID puede presentar propuestas de cooperación técnica en respuesta a convocatorias de propuestas específicas emitidas por un departamento operativo del BID o por un donante; los métodos para priorizar estas propuestas se especifican en las convocatorias.

1.12 **El modelo de financiación de cooperación técnica del Banco combina diversas fuentes de financiación.** Las operaciones de cooperación técnica en el BID se financian mediante una combinación del capital ordinario del Banco y las contribuciones de donantes externos, que representan cada una aproximadamente la mitad del financiamiento total. El Banco depende más de sus propios recursos para financiar la cooperación técnica que la mayoría de los BMD similares. El BID canaliza el capital ordinario hacia las operaciones de CT a través del OC SDP, que sirve como el marco principal del Banco para asignar fondos de capital ordinario a las CT de acuerdo con las prioridades corporativas. La financiación de los donantes se proporciona a través de fondos fiduciarios de un solo donante y de múltiples donantes, así como de fondos de intermediarios financieros que funcionan con arreglo a directrices distintas que definen su

alcance y los procedimientos asociados, incluidos los criterios de elegibilidad específicos. Además, las subvenciones y los arreglos especiales para proyectos específicos apoyan las operaciones previamente identificadas caso por caso.

1.13 **La asignación de recursos financiados con capital ordinario a las CT individuales sigue los parámetros establecidos por la Administración y aprobados por el Directorio Ejecutivo.** La asignación de los recursos de capital ordinario al OC SDP se determina anualmente. Los parámetros de asignación a las operaciones de CT individuales están relacionados con la taxonomía de la cooperación técnica, el alcance geográfico y las asignaciones mínimas por país. En concreto, el 75 % de los recursos anuales del OC SDP se asignan a las CT de apoyo a clientes y de apoyo operativo, y el 25 % restante se destina a las CT de investigación y difusión. Además, el 60 % de los recursos del OC SDP se asignan a las CT específicas de cada país (cada país recibe una asignación promedio mínima de 1 millón al año, calculada durante un período de tres años) y el 40 % a las CT regionales.

1.14 **La ventanilla única coordina las decisiones de elegibilidad de financiación y verifica la alineación con las prioridades nacionales y sectoriales.** Gestionada por la GPS, la ventanilla única sirve como punto de partida para la mayoría de las solicitudes de financiación de CT, independientemente de la fuente de financiación, al centralizar los resúmenes de CT y revisarlos para evaluar su elegibilidad para recibir financiación e identificar las fuentes de financiación apropiadas. Las excepciones incluyen las Donaciones Específicas para Proyectos (PS), las CT de propósito especial (por ejemplo, las CT intrarregionales, el Plan de Acción para C&D y la Asistencia de Emergencia), las CT financiadas mediante Fondos de Intermediación Financiera (FIF) y las CT identificadas a través del proceso de programación regional y convocatorias específicas de propuestas. Las decisiones finales de financiamiento para las operaciones financiadas por donantes y por Fondos de Intermediación Financiera (FIF) se determinan conforme a los arreglos de financiamiento correspondientes, mientras que las decisiones relacionadas con los recursos del OC SDP se toman a través del Mecanismo de Decisión de CT. Este mecanismo reúne a VPC, VPS y PCY, actuando PCY como instancia dirimente en caso de divergencia entre VPC y VPS. Dentro del OC SDP, la mayoría de las CT reciben asignación de recursos tras la confirmación de prioridades con VPC y VPS, mientras que el Mecanismo de Decisión de CT se activa cuando no existe consenso sobre prioridades entre VPC y VPS, o para contribuir a asegurar que la asignación de recursos responda a las prioridades institucionales, la demanda de los clientes y la coordinación entre procesos de programación.

1.15 **La revisión de la calidad de la CT se realiza en varios niveles.** La Revisión de calidad y riesgo (QRR) es el proceso formal de revisión de la calidad, que se lleva a cabo después de la declaración de elegibilidad y asignación de fondos y una vez que el líder del equipo presenta el paquete de documentos de CT al presidente de QRR para que lo revise. El presidente de QRR, que es el jefe de la unidad de origen, aprueba el envío del paquete a la lista de distribución de la QRR, que incluye a las contrapartes de la VPC, la VPS, la GPS, el Departamento Legal (LEG), el Departamento de Finanzas (FIN) y la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD). Los miembros de QRR proporcionan comentarios que son abordados por el líder del equipo del proyecto. Luego, el presidente de QRR comparte un paquete revisado para que los miembros de la

QRR indiquen que no tienen objeciones. Si los problemas operativos o de políticas no se pueden resolver, el Comité de Políticas Operativas (OPC) tiene la decisión final. El paquete final se presenta para certificación y aprobación, y la autoridad de aprobación está determinada por el monto de la CT y su unidad de origen. Además de este proceso formal, las revisiones de calidad se llevan a cabo internamente dentro de las divisiones y la administración sectorial durante la preparación de la cooperación técnica. Los puntos focales de CT dentro de las divisiones revisan todas las propuestas de CT antes de su presentación a la ventanilla única, así como los paquetes de CT antes y después de la QRR. Los puntos focales de CT en los sectores también llevan a cabo revisiones de calidad, centrándose principalmente en las CT de mayor valor financiero (aquellas que superan los US$750.000, que requieren la aprobación de la administración sectorial) o de gran pertinencia estratégica.

1.16 **Las CT pueden ser ejecutadas tanto por el Banco como por organismos ejecutores externos**. El Banco puede ejecutar las CT en áreas de su competencia, con sujeción al consentimiento de los países beneficiarios y a la alineación con las estrategias de país o regionales. Por otra parte, la ejecución puede ser llevada a cabo por entidades legalmente establecidas, incluidas instituciones gubernamentales nacionales y subnacionales, organizaciones regionales, organizaciones internacionales e instituciones sin fines de lucro.

1.17 **La administración monitorea e informa sobre las CT individuales y sobre la cartera de CT.** En 2015, el Banco presentó su primera propuesta formal para un Sistema unificado de monitoreo y notificación de la cooperación técnica (TCM) (OP-1385-2), con el objetivo de estandarizar la presentación de informes en toda la cartera no reembolsable. Posteriormente, estos principios se incorporaron a los módulos de TCM de la plataforma de gestión operativa del Banco, Convergence, y se formalizaron aún más en el marco de 2019 (OP-1385-4), que aclaró los acuerdos de gobernanza y los procesos de validación. En el marco del TCM, la matriz de resultados (RM) sirve como la herramienta central para monitorear el progreso, ya que requiere que las CT se estructuren en torno a los productos y los resultados. Los productos de la cooperación técnica se clasifican en 106 indicadores estandarizados, organizados en 40 grupos de productos que luego se conjuntan en 10 líneas de negocio. Si bien las declaraciones de resultados son obligatorias, la inclusión de indicadores de resultados es opcional, a menos que los donantes lo exijan como condición para la elegibilidad de la financiación[4]. El Banco también tiene un sistema que rastrea el progreso de la implementación, utilizando indicadores que cubren la ejecución financiera, la entrega de productos y la programación.[5] Permite al Banco evaluar, por ejemplo, los productos entregados en comparación con los productos planificados y el progreso en el

[4] Los Coordinadores de Fondos y otros miembros del QRR pueden recomendar la inclusión de indicadores de resultado cuando sea apropiado y factible, dependiendo de la naturaleza y el alcance de la operación.

[5] Los indicadores financieros permiten hacer un seguimiento de los fondos desembolsados, los fondos comprometidos y su total combinado como porcentaje de la financiación aprobada. La entrega de productos se mide a través del Indicador de entrega de la CT (TCDI), que compara los productos entregados con los planificados y utiliza una clasificación de semáforo, y el Indicador de progreso de la CT (TCPI), que mide la entrega acumulada en relación con las metas totales del período de vigencia. La programación se evalúa mediante el Indicador de preparación de la CT (TCRI), que mide el tiempo desde la elegibilidad hasta el primer desembolso, y el Indicador de prórroga de la CT (TCEX), que mide la proporción de tiempo añadido al período de ejecución original.

desembolso. Los líderes de equipo (TL) deben proporcionar actualizaciones anuales sobre el progreso, incluidos informes sobre los productos y resultados (cuando estén disponibles), así como subir la documentación justificativa para validar los productos finalizados. Una vez finalizada la CT, los TL deben presentar un informe final de TCM en Convergence en el que se resuman los resultados y el rendimiento de la implementación. Los informes finales de TCM son revisados y validados por los Coordinadores de Fondos y posteriormente publicados para divulgación pública. Los informes agregados de CT no se rigen por este sistema; en cambio, la GCM prepara informes anuales que proporcionan una visión general de alto nivel de la cartera de OC-SDP e informes de progreso adaptados a los requisitos específicos de los donantes.

1.18 **El resto del informe está organizado de la siguiente manera.** El capítulo siguiente presenta el diseño de la evaluación. El capítulo III se centra en la pertinencia de la cooperación técnica, en el capítulo IV se examina el uso de la cooperación técnica, en el capítulo V se evalúa la coherencia del modelo institucional de la cooperación técnica y en el capítulo VI se incluyen conclusiones y recomendaciones.

II. DISEÑO DE EVALUACIÓN

2.1 **En este capítulo se describe el diseño de la evaluación.** En primer lugar, se explica el propósito y la oportunidad de la evaluación, situándola en el contexto de la evolución del papel de la cooperación técnica dentro del BID en vista de las reformas institucionales en curso. Luego define el alcance de la evaluación, presenta la Teoría del cambio (TOC) que sustenta la evaluación y aclara las preguntas centrales que orientan el análisis: sobre la pertinencia y el uso de la CT y sobre la coherencia de su modelo institucional. Por último, describe los métodos utilizados para abordar las preguntas de la evaluación y analiza las principales limitaciones que moldean la interpretación de los hallazgos.

A. Objetivo, justificación y alcance de la evaluación

2.2 **El objetivo general de esta evaluación es analizar la pertinencia y el uso de las operaciones de cooperación técnica, así como la coherencia del modelo institucional que las rige.** Su objetivo es determinar en qué medida las CT responden a las prioridades institucionales y estratégicas, abordan los desafíos nacionales y regionales; contribuyen al uso de la CT y si el modelo institucional actual favorece una aplicación pertinente y eficaz de la cooperación técnica. Evaluar la cooperación técnica en este momento es importante y oportuno. Con el tiempo, la cooperación técnica se ha convertido en uno de los principales instrumentos del BID para brindar apoyo no crediticio a los países miembros prestatarios y en un componente clave del valor que el Banco ofrece a la región. La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del Grupo BID revisó por última vez los aspectos clave de la cooperación técnica en 2010 y 2014. Si bien la política de cooperación técnica no ha cambiado desde 2008, los elementos clave del modelo operativo de CT (incluidos los mecanismos de asignación de recursos, los ejercicios de programación, los sistemas de monitoreo y presentación de informes y las responsabilidades de los diversos departamentos involucrados) han evolucionado *de facto* de manera significativa. La evaluación también es oportuna para proporcionar información al Directorio Ejecutivo y a la Administración en vista de: (i) las revisiones en curso de la Política de cooperación técnica por parte de la Administración; y (ii) la nueva visión del Grupo BID de ampliar el impacto que se propone en la *EstrategiaBID+* de 2024.

2.3 **Esta evaluación se centra en las políticas, estrategias y programas del BID que rigen y orientan la cooperación técnica, el modelo operativo de CT y la cartera de CT no reembolsable del BID aprobada entre 2015 y 2024.** El período de evaluación es del 1 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2024. Los documentos de políticas, estrategias y programas incluidos en el alcance, con distintos grados de profundidad, son aquellos que estuvieron vigentes durante este período. Incluyen la Política de CT y el marco de cooperación técnica asociado, las directrices de monitoreo y evaluación, el OC SDP y las estrategias institucionales y los marcos nacionales y sectoriales pertinentes del BID. Todos los elementos clave del modelo operativo también están dentro del alcance, incluida la priorización, la financiación, la aprobación, la ejecución y el monitoreo y la evaluación de la cooperación técnica. El alcance de la cartera incluye 4.477

CT no reembolsables del BID[6] por un total de US$2.100 millones aprobados entre 2015 y 2024. Estas CT representan el 78% de todas las aprobaciones de operaciones con garantía soberana (GS) por número y el 1,8% de los montos totales aprobados con GS en el período de evaluación. Durante el período, los montos anuales de aprobación de CT alcanzaron un promedio de US$206,7 millones, y las operaciones individuales recibieron un promedio de aproximadamente US$461.000.

B. Teoría del cambio, preguntas y métodos de evaluación

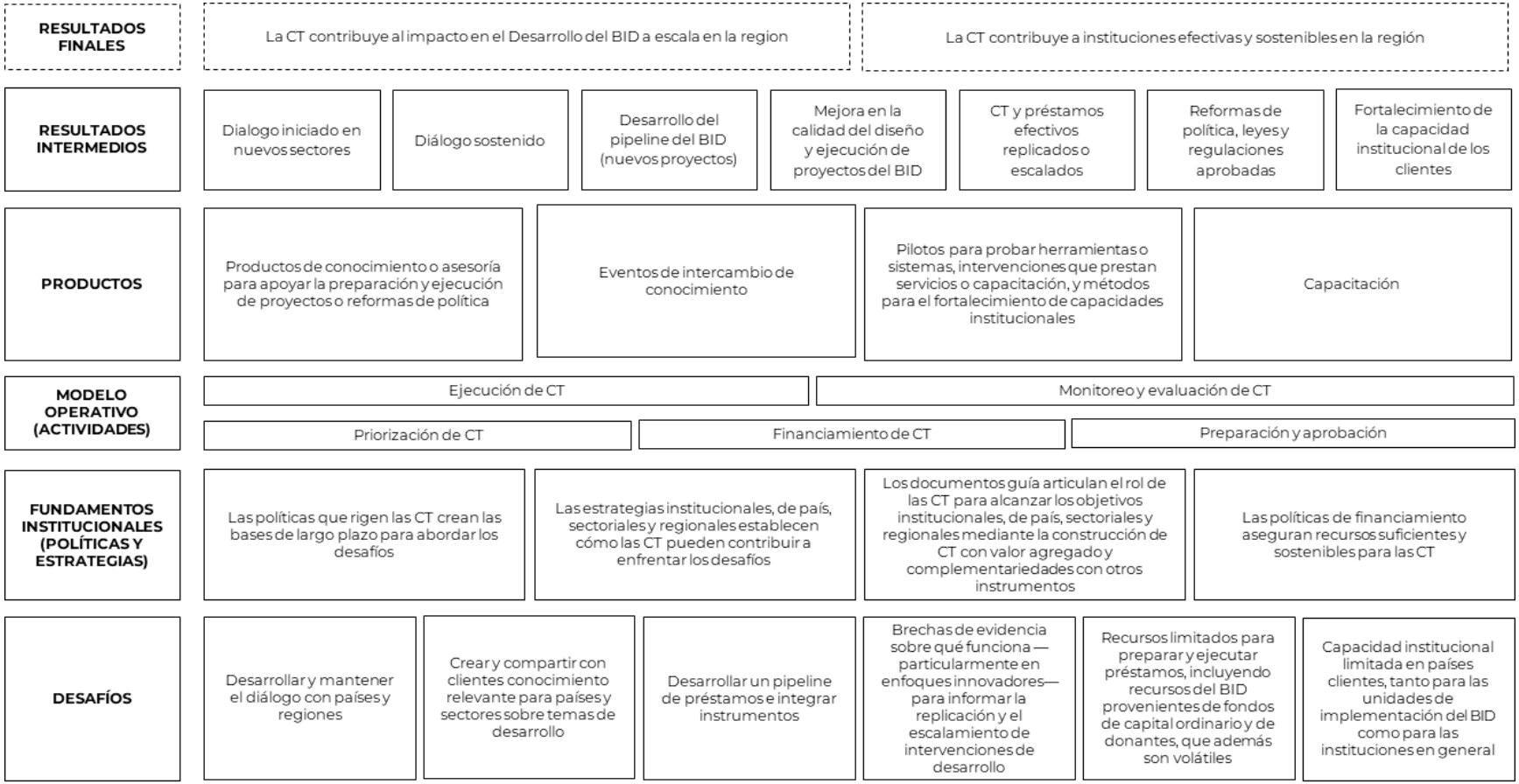
2.4 **Se espera que la cooperación técnica contribuya a los objetivos de desarrollo del Banco a través de una secuencia de pasos vinculados.** Para guiar el análisis, OVE desarrolló una teoría del cambio (figura 2.1) que articula cómo se espera que las CT aborden los desafíos institucionales y contribuyan a los objetivos de desarrollo de la institución. Los desafíos incluyen desarrollar y mantener el diálogo y compartir los conocimientos pertinentes con los países y regiones clientes, desarrollar y mantener una cartera de préstamos, replicar intervenciones eficaces, preparar y ejecutar préstamos con recursos limitados e impredecibles, y las limitaciones en la capacidad de los clientes. Las políticas y estrategias sientan las bases a largo plazo para abordar estos desafíos al prever cómo puede contribuir la cooperación técnica, definir el papel de la cooperación técnica en la cartera general del BID y garantizar que el financiamiento sea suficiente y sostenible. Las bases respaldan las actividades (incluidas la priorización, la aprobación y la financiación) que, en conjunto, permiten la ejecución de los proyectos de cooperación técnica, los cuales pueden ser llevados a cabo por el BID o por los clientes. La Administración monitorea las CT e informa anualmente al Directorio Ejecutivo sobre su implementación general y sus resultados. La ejecución de CT genera diversos productos, entre los que se incluyen: (1) productos de conocimiento y asesoramiento, como documentos de investigación, informes sobre cambios normativos o de políticas, y estudios que respalden la preparación y ejecución de proyectos (por ejemplo, estudios de viabilidad); (2) proyectos piloto, como pruebas de nuevas tecnologías para aportar información a los proyectos; (3) capacitaciones para organismos públicos, incluidos los organismos de ejecución de proyectos del BID; (5) eventos para compartir conocimientos, incluidos eventos entre pares entre países beneficiarios facilitados por el BID. Los productos contribuyen a los resultados intermedios, tales como: (1) inicio de la participación en nuevos sectores, (2) diálogo sostenido con los clientes; (3) inicio de nuevos proyectos, (4) mejoras en el diseño y la ejecución de los proyectos, (5) replicación o ampliación de las CT y los préstamos eficaces del BID, (6) aprobación de reformas de políticas, leyes, reglamentos y estrategias, y (7) fortalecimiento de la capacidad de los clientes. En última instancia, se espera que estos resultados intermedios influyan en los resultados finales (que están fuera del alcance de esta evaluación), como las contribuciones del BID al impacto del desarrollo a gran escala en la región, y la efectividad y sostenibilidad de las instituciones de la región.

---

6 La evaluación se centra exclusivamente en las CT no reembolsables (CTNR). Excluye las CT reembolsables (CTR) y las CT de recuperación contingente (CTRC), dado su bajo número de aprobaciones durante el período de evaluación (5 CTR y 18 CTRC). Además, cubre solo la asistencia técnica financiada a través de las CT, excluyendo otros tipos de productos o servicios relacionados con el conocimiento, como el trabajo sectorial, las actividades de pago por servicio o la asistencia financiada con cargo al presupuesto administrativo del Banco.

2.5 **Tres preguntas principales guiaron esta evaluación.** Para arrojar luz sobre la relevancia y el uso de las CT, así como la coherencia del modelo institucional que las rige, la evaluación tuvo como objetivo responder a tres preguntas principales: (i) ¿qué importancia tienen las CT para abordar las prioridades institucionales del BID y los desafíos regionales y específicos de cada país? (ii) ¿cómo se han utilizado las CT? y (iii) ¿qué tan coherente es el modelo institucional de cooperación técnica del Banco para respaldar una implementación pertinente y eficaz de la CT?

Figura 2.1. Teoría de cambio



Nota: Supuestos: (i) la implicación continua de los países y el compromiso de los gobiernos; (ii) los países proporcionan un entorno apropiado y propicio que permite mejorar la función y el desempeño institucionales; (iii) los países tienen los recursos adecuados para utilizar las conclusiones y recomendaciones de la cooperación técnica; (iv) la asistencia técnica se presta de manera oportuna y relevante; (v) el desarrollo de capacidades se ajusta a las competencias que se deben impartir; (vi) las partes interesadas comprenden las funciones y responsabilidades, los reglamentos y los procesos; (vi) un modelo operativo coherente, eficaz y eficiente, con una gobernanza clara conduce a la identificación y aprobación de las CT que pueden contribuir a abordar los retos; (vii) la coherencia de las políticas y estrategias institucionales de gobernanza y financiación para respaldar la CT, con el fin de contribuir a abordar los desafíos.

2.6 **OVE utilizó un enfoque de métodos mixtos para abordar las preguntas de evaluación.** Para evaluar relevancia, OVE examinó la alineación de la cartera de cooperación técnica con las políticas y estrategias institucionales del BID, así como las necesidades de los países y las regiones. Para evaluar el uso, OVE analizó el uso de los productos de la cooperación técnica utilizando datos administrativos del BID, complementados con evidencia cualitativa de las contrapartes nacionales; algunas partes de este análisis se respaldaron además con trabajo econométrico. Para evaluar la adecuación del modelo institucional de CT, OVE examinó su coherencia interna, es decir, el grado en que sus componentes están alineados para lograr los resultados esperados de CT. La tabla 2.1 resume los métodos, el alcance y las fuentes de información para responder a las preguntas evaluativas.

2.7 **La evaluación utilizó cuatro muestras de cartera.** En primer lugar, las 4.477 CT aprobadas entre 2015 y 2024 para identificar tendencias e informar el trabajo econométrico que sirvió de base para el análisis del uso. En segundo lugar, una muestra de 3.990 CT (2015-2024) extraída de la cartera completa menos las CT de naturaleza especial, como las CT de emergencia, las CT intrarregionales y el Plan de acción C y D para describir el uso. En tercer lugar, una muestra de 406 CT que se cerraron después de 2022 para evaluar el uso de las CT. Esta muestra se seleccionó porque, desde 2022, los proyectos de CT deben informar sobre el uso de los productos. De las 1.351 CT concluidas entre 2022 y 2025, solo 406 proporcionan información suficiente para evaluar el uso de la cooperación técnica en Convergence. En cuarto lugar, un análisis en profundidad de las CT regionales y específicas de cada país para abordar la cuestión de la relevancia y aportar información sobre las tres preguntas de la evaluación. Para las CT específicas de cada país, OVE seleccionó cuatro países (Chile, Guatemala, Perú y Trinidad y Tobago) basándose en la variación de las variables clave como la región geográfica, el nivel de ingresos, el tamaño de la cartera de CT y el tipo de CT empleadas, lo que permitió una muestra representativa diversa de los contextos institucionales y nacionales. En cada país, OVE seleccionó una muestra selectiva, que reflejaba la variación en el tipo de cooperación técnica, los montos aprobados, la fuente de financiación y el enfoque sectorial para garantizar la eficiencia del trabajo de campo y, al mismo tiempo, mantener la diversidad y la comparabilidad entre los casos. La cantidad final de operaciones de cooperación técnica específicas por país fue de 88. Para el análisis en profundidad de las CT regionales, la evaluación empleó una muestra selectiva de 24 CT regionales, seleccionadas en función de la cobertura geográfica, el número de países beneficiarios y el tipo de CT. El análisis en profundidad de las CT regionales y específicas de cada país se basó en revisiones documentales y entrevistas con el personal del BID y las contrapartes nacionales, incluidos los organismos de ejecución, con el fin de comprender mejor cómo se utilizó el instrumento de CT (anexo I).

Tabla 2.1 Preguntas, métodos, enfoque de la evaluación y fuentes de información

Criterios	Pregunta	Método	Enfoque de las evaluaciones	Fuente de información
Relevancia	(i) ¿Qué tan relevantes son las CT para abordar las prioridades institucionales del BID y los desafíos regionales y específicos de cada país?	(a) Análisis de datos de cartera de 4.477 operaciones de CT (cartera completa de 2015-2024)	Alineación de las operaciones de cooperación técnica con (i) las políticas y estrategias institucionales del BID, (ii) las estrategias nacionales y regionales del BID, así como los documentos de marcos sectoriales y (iii) los desafíos regionales y específicos de cada país	Almacén de datos del BID
		(b) Análisis cualitativo de una muestra selectiva de 112 CT (2015-2024): 88 CT nacionales y 24 CT regionales; (c) análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas con el personal del BID		Convenio Constitutivo del BID, políticas y directrices de cooperación técnica, estrategia institucional del BID, estrategias de país del Grupo BID, documentos de marcos sectoriales, planes nacionales de desarrollo, documentos de proyectos de cooperación técnica, sistema de monitoreo de cooperación técnica Entrevistas con especialistas sectoriales del BID, representantes nacionales, jefes de operaciones y contrapartes nacionales, incluidos los organismos de ejecución
Uso	(ii) ¿Cómo se han utilizado las CT?	(a) Análisis de los datos de cartera de 3.990 CT (2015-2024), la cartera completa menos las CT de naturaleza especial, como las CT de emergencia, las CT intrarregionales y el Plan de acción C y D; b) análisis econométrico para explorar la asociación de las CT y los préstamos (2015-2024)	Evaluar el uso de la cooperación técnica para: (i) la reforma de políticas, (ii) las pruebas piloto, (iii) el fortalecimiento institucional (iv) el desarrollo del conocimiento y (v) la participación del BID en nuevos sectores o la reactivación del diálogo del BID en un sector; y (vi) el apoyo al diseño y la ejecución de los proyectos	Almacén de datos del BID, sistema de monitoreo de CT
		(a) Análisis cualitativo de una muestra de 407 CT concluidas (2022-2025) para la que tenemos evidencia del uso de productos en Convergence; (b) análisis cualitativo de una muestra selectiva de 112 CT (2020-2024): 88 CT nacionales y 24 CT regionales; (c) análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas al personal del BID		Entrevistas con especialistas sectoriales del BID, representantes nacionales, jefe de operaciones y contrapartes nacionales, incluidos los organismos de ejecución

Criterios	Pregunta	Método	Enfoque de las evaluaciones	Fuente de información
Coherencia	(iii) ¿Qué tan coherente es el modelo institucional de cooperación técnica del Banco para respaldar una implementación pertinente y eficaz de la CT?	(a) Análisis cualitativo del estudio documental de los documentos de políticas y estrategias; (b) análisis cualitativo de las entrevistas semiestructuradas con el personal del BID.	Identificar la alineación de los componentes del modelo institucional de CT: (i) políticas y estrategias que rigen y orientan las CT; (ii) procesos y prácticas a través de los cuales el BID gestiona las CT (priorización, financiación, ejecución, monitoreo y evaluación)	Políticas y estrategias, incluidos el Convenio Constitutivo del BID, las políticas y directrices de cooperación técnica, el OC-SDP y los documentos de programación. Entrevistas con GCM, REM, VPC, VPS, especialistas sectoriales, representantes nacionales, jefe de operaciones, jefes de división y puntos focales de CT sectoriales.

Fuente: OVE. *Nota*: GCM = Unidad de Gestión de Subvenciones y Cofinanciamiento; BID = Banco Interamericano de Desarrollo; OC SDP = Programa Estratégico para el Desarrollo Financiado con Capital Ordinario; CT = cooperación técnica.

2.8 **La evaluación se enfrenta a varias limitaciones.** En primer lugar, las limitaciones de datos, incluidas las deficiencias en los marcos de resultados y la presentación de informes, limitan la evaluación de los resultados de la cooperación técnica y exigen confiar en varios subconjuntos de operaciones con la información disponible. Estas limitaciones también restringieron el análisis de tendencias durante el período de evaluación. En segundo lugar, la muestra de CT regionales es pequeña (24 CT) y no se realizaron entrevistas con las contrapartes para estas operaciones debido a las limitaciones de tiempo y recursos y al gran número de contrapartes que participan en estas CT. En tercer lugar, para la evaluación del uso de CT, OVE tuvo que basarse en un subconjunto de 407 operaciones de CT concluidas después de 2022, sobre las que había más información disponible. El período de esta evaluación puede reflejar las influencias relacionadas con la pandemia de la COVID-19. La evaluación del uso tampoco es exhaustiva: se basa en los productos seleccionados y no en el conjunto completo de actividades financiadas por la cooperación técnica. Por último, la evaluación no analizó los acuerdos específicos con recursos de terceros ni sus requisitos o prioridades.

III. RELEVANCIA

3.1 **En este capítulo se evalúa la relevancia de la cooperación técnica: la alineación de la cooperación técnica con los objetivos institucionales y estratégicos y con las necesidades de los países y las regiones.** En primer lugar, proporciona una visión general de la cartera de cooperación técnica objeto de evaluación y su distribución por tipos de CT y países. A continuación, se analiza en qué medida la cartera de cooperación técnica está alineada con sus fundamentos institucionales: los objetivos del Convenio Constitutivo del BID en cuanto a la cooperación técnica, la Política de cooperación técnica de 2008 y los documentos relacionados. En tercer lugar, evalúa la alineación de la cartera de cooperación técnica con las necesidades nacionales y regionales y con las estrategias institucionales del BID, incluida la *EstrategiaBID+*, así como con las estrategias de país y regionales del BID.

3.2 **La evaluación de la pertinencia se basa en una revisión de toda la cartera de CT que se está evaluando, así como en una evaluación en profundidad de una muestra selectiva de CT en cuatro países.** La evaluación de la alineación entre la cartera de cooperación técnica y las políticas del BID se basa en todas las operaciones de CT aprobadas durante el período de evaluación. El resto de la evaluación de relevancia se basa en una muestra selectiva de 88 CT nacionales y 24 CT regionales concluidas en Chile, Guatemala, Perú y Trinidad y Tobago.

A. Panorama general de la cartera de CT evaluada

3.3 **La cartera de cooperación técnica objeto de revisión incluye proyectos de CT nacionales y regionales de toda la taxonomía de la CT (apoyo operativo, apoyo a clientes, e investigación y difusión) financiadas de manera uniforme por el Banco y los donantes.** El 66% del total de las CT objeto de revisión (2.975 de 4.477) y el 56,6% del monto total aprobado (US$1.170 millones de los US$2.100 millones) apoyaron iniciativas específicas para cada país, mientras que 1.502 operaciones de cooperación técnica y US$900 millones en aprobaciones se destinaron a iniciativas regionales. El apoyo a clientes representó el 59% del número total de CT (el 58% del volumen), la investigación y difusión representaron el 21% (el 24% del volumen) y el apoyo operativo representó el 20 % (el 17% del volumen). Las CT nacionales se asignaron principalmente al apoyo a clientes (69,7%), mientras que las CT regionales, que eran más grandes, se asignaron principalmente a la investigación y difusión (53,5%). La financiación de las CT se dividió casi en partes iguales entre el capital ordinario (52,5%) y las contribuciones de los donantes (47,5%) durante todo el período de evaluación, y una gran parte de la financiación de los donantes (40,8%) procedía de donantes únicos. La gran mayoría de las CT (88%) fueron ejecutadas por el Banco (tabla 3.1).

Tabla 3.1. Cartera evaluada de CT

Categoría	CT (n.º)	Proporción del total (%)	Monto (US$, millones)	Proporción del total (%)	Monto promedio de aprobación (US$, millones)
Cartera total	4.477	100	2.071,8	100	0,5
Por fuente de financiación[1]					
Capital ordinario	3.328	74,3	1.079,7	52,5	0,3
Donantes	1.364	30,5	975,9	47,5	0,7
Por ámbito geográfico					
Nacional	2.975	66,5	1.172,4	56,6	0,4
Regional	1.502	33,5	899,5	43,4	0,6
Por taxonomía (categorías)					
Apoyo a clientes	2.640	59	1.204,7	58,1	0,5
Investigación y difusión	938	21	505,7	24,4	0,5
Apoyo operativo	896	20	360,8	17,4	0,4
Por modalidad de ejecución					
Ejecutado por el Banco	3.944	88,1	1.672,5	80,7	0,4
Ejecutado por el cliente	533	11,9	399,4	19,3	0,7

Fuente: OVE con datos del BID y el panel de detalles históricos de las operaciones de GCM.
Nota: GCM = Unidad de Gestión de Subvenciones y Cofinanciamiento; BID = Banco Interamericano de Desarrollo; CT = cooperación técnica.
[1] Se financiaron 216 operaciones con fondos de capital ordinario y de donantes. Por esta razón, los porcentajes suman más del 100%. Los datos por fuente de financiación del panel de la GCM no se concilian con los montos totales de cartera reportados por BID Data Partner.

3.4 **Siete países representaron la mitad del volumen de cooperación técnica específica por país, y Colombia y Brasil recibieron la mayor parte.** Durante el período de evaluación, Colombia, Brasil, Perú, Ecuador, Honduras, México y Paraguay recibieron constantemente cerca de la mitad de todos los fondos aprobados para las CT nacionales. Colombia y Brasil recibieron el 12,8% y el 11,3% del total, respectivamente, seguidos de Perú (7,1%). En general, los países de los grupos de ingresos C y D recibieron el 56,8% de la financiación aprobada para la cooperación técnica, mientras que los de los grupos A y B recibieron el 43,2%.[7] Por subregión, el Departamento Regional de Países para Centroamérica, Haití, México, Panamá y la República Dominicana (CID) recibió la mayor proporción de CT nacionales (33,3%), seguido del Grupo Andino (CAN) con un 30,4%, el Cono Sur (CSC) con un 25,8% y el Caribe (CCB) con un 10,5%. Los principales sectores receptores de las CT fueron medio ambiente y desastres naturales (12,9%), reforma y modernización del Estado (12,5%), agua y saneamiento (10,9%), inversión social (9,4%) y energía (8,1%). Cerca de un tercio (el 30,5%) de las CT regionales atendieron a los 26 países prestatarios, otro tercio (el 34,6%) tenía cuatro o menos beneficiarios, y el resto tenía entre cinco y 26 países participantes. Los cinco países receptores más frecuentes de las CT regionales fueron Colombia, Perú, Argentina, Chile y Ecuador. La concentración de las CT por país y sector responde a una multiplicidad de factores, entre ellos

[7] El Banco Interamericano de Desarrollo agrupa a los países miembros en función de su nivel relativo de desarrollo dentro de la región. El grupo A comprende los países más avanzados; el grupo B, los países en desarrollo de ingresos medios, y los grupos C y D abarcan los países menos desarrollados de la región.

la demanda de los países, la capacidad institucional, el tamaño de la cartera y la priorización estratégica.

B. Alineación de la cartera de cooperación técnica con las políticas y estrategias institucionales del BID

3.5 **Los objetivos de las operaciones de cooperación técnica objeto de revisión están ampliamente alineados con los objetivos incluidos en el Convenio Constitutivo del BID y en la Política de cooperación técnica de 2008.** Según la revisión de la cartera de OVE y las entrevistas con el personal sectorial y de las oficinas nacionales del BID en VPC y VPS, los principales objetivos de las CT (tanto en la cartera objeto de revisión como en un contexto más amplio) son: (i) mantener el diálogo y la participación con las contrapartes, lo que incluye iniciar el trabajo en nuevos sectores y apoyar el desarrollo de la cartera de proyectos; (ii) apoyar la preparación e implementación de las operaciones de préstamo; (iii) fortalecer la capacidad institucional de los clientes y promover las reformas; y (iv) poner a prueba enfoques innovadores y generar conocimiento. Estos objetivos son en general consistentes con los del Convenio Constitutivo del BID: apoyan la preparación, el financiamiento y la ejecución de planes y proyectos de desarrollo, y promueven el desarrollo y la capacitación avanzada. Además, coinciden en líneas generales con los objetivos y los "campos de actividad" de la Política de cooperación técnica de 2008. Si bien la Política de cooperación técnica incluye como único objetivo explícito el de "facilitar la transferencia de conocimientos técnicos y experiencia calificada para complementar y fortalecer las capacidades nacionales y regionales", también menciona que "(la CT) seguirá apoyando los dos campos principales de actividad (...) identificados en el Convenio Constitutivo del Banco". La Política de cooperación técnica también incluye varias áreas adicionales ("campos de actividad") y señala que se han agregado para abordar los "desafíos complejos que enfrentan los países miembros". Estas áreas incluyen: (i) mejorar las competencias y las capacidades institucionales en los países miembros prestatarios; (ii) formular y coordinar estrategias, planes y programas de desarrollo; (iii) apoyar las políticas sectoriales y los estudios orientados a los temas; (iv) fortalecer la planificación del desarrollo; (v) apoyar la movilización de recursos por parte de los países prestatarios; (vi) promover la transferencia de tecnología y conocimientos; y (vii) apoyar la identificación, preparación e implementación de proyectos piloto diseñados para probar ideas innovadoras y para promover nuevas respuestas a problemas de desarrollo persistentes. La combinación de los objetivos de la Política de cooperación técnica, las referencias de la Política al Convenio Constitutivo del BID y la lista detallada de áreas incluidas en los "campos de actividad" de la Política hacen que esta sea en general coherente con los objetivos de CT identificados por la Administración.

3.6 **Sin embargo, las tres categorías de cooperación técnica identificadas en las directrices de CT no están vinculadas a objetivos claros y tienen definiciones superpuestas.** Las categorías de CT de la taxonomía introducida por las Directrices de cooperación técnica de 2011 (apoyo operativo, apoyo a clientes e investigación y difusión) carecen de objetivos claros y de resultados asociados. Las definiciones de las tres categorías de CT también se superponen. Las Directrices indican, por ejemplo, que "la característica más destacada de las CT de apoyo a clientes es que son originadas y solicitadas por el país miembro prestatario o el cliente del sector privado", pero también señalan que "las CT de apoyo operativo se originan principalmente en respuesta a la solicitud de un

cliente para respaldar el diseño o la ejecución de un producto financiero determinado". Según la definición de las Directrices, las CT de apoyo a clientes pueden "contribuir a los estudios iniciales del proyecto", que suelen ser clave para preparar un préstamo. Del mismo modo, las Directrices establecen que las CT de apoyo operativo "pueden identificar actividades de CT complementarias a un producto financiero", además de apoyar la preparación, ejecución y evaluación de un préstamo. Las actividades complementarias a un producto financiero pueden ser actividades que apoyan a los clientes. Del mismo modo, las Directrices indican que los productos de investigación y difusión "son fundamentales para apoyar a los países y a los clientes y, en última instancia, sirven para fines operacionales", lo que también contribuye a desdibujar los límites entre esta categoría y las categorías de apoyo a clientes y apoyo operativo.

3.7 **La taxonomía de la cooperación técnica no distingue de manera sistemática el tipo de actividades financiadas.** De acuerdo con la superposición de definiciones, las CT de apoyo a clientes, apoyo operativo e investigación y difusión generan tipos de productos muy similares en términos generales. Tampoco están claras las diferencias entre los diferentes grupos de resultados (por ejemplo, diagnósticos y evaluaciones, estudios y propuestas de proyectos y productos de conocimiento). Esta falta de diferenciación se refleja en el hecho de que las CT que respaldan los préstamos no se clasifican sistemáticamente como apoyo operativo, en particular cuando la operación de préstamo asociada aún no se ha definido en el momento del registro, lo que hace que se clasifiquen en otras categorías y limita la capacidad de la taxonomía para reflejar su uso previsto.

3.8 **Si bien la clasificación actual permite un uso muy flexible de las CT, dificulta la valoración de si las CT contribuyen al logro de los resultados pertinentes por categoría.** Aunque la taxonomía actual otorga flexibilidad al personal y a los clientes del BID para clasificar las CT en varias categorías y maximizar el uso de los fondos de CT disponibles, dificulta la evaluación de los objetivos y resultados que las CT pretenden lograr al inicio, así como determinar si se han logrado al cierre. A primera vista, las tres categorías de cooperación técnica parecen excluirse mutuamente, de modo que podrían vincularse con facilidad a diferentes resultados: el desarrollo de la cartera y la mejora de la calidad del diseño y la ejecución de los préstamos para el apoyo operativo, el fortalecimiento de la capacidad institucional para apoyar a los clientes, y el desarrollo de conocimientos específicos de los países y sectores para la investigación y la difusión. Sin embargo, la flexibilidad que permiten las definiciones de las tres categorías, la falta de objetivos y resultados por categoría y el hecho de que el Banco no supervise ni haga un seguimiento sistemático de los resultados de la cooperación técnica dificultan la evaluación, a nivel agregado, de lo que las tres categorías de CT pretenden lograr y lo que logran en la práctica.

3.9 **La *EstrategiaBID*+ prevé un papel importante, aunque de carácter general, para la cooperación técnica en el avance de las prioridades del Banco.** La *EstrategiaBID*+ presenta la cooperación técnica principalmente como el instrumento a través del cual el BID genera y aplica conocimiento, tanto para identificar las necesidades de los países como para orientar las decisiones de políticas, y utiliza ese conocimiento para apoyar a los gobiernos en el diseño de reformas y la preparación de proyectos. También indica que se espera que la cooperación técnica vincule el análisis temprano con la implementación, lo que ayudará a fortalecer la capacidad de las instituciones públicas para llevar a cabo

políticas y operaciones de manera efectiva. De este modo, se sustenta un modelo de participación más centrado y coordinado, en el que el Banco se concentra en un conjunto limitado de prioridades y las apoya mediante actividades secuenciadas y complementarias en lugar de intervenciones aisladas. La estrategia sugiere además que la cooperación técnica puede apoyar la investigación, la evaluación del impacto y las iniciativas regionales y globales, trabajar con los gobiernos subnacionales y las empresas estatales, y poner a prueba soluciones innovadoras antes de su implantación a gran escala. Si bien son pertinentes, las referencias a la cooperación técnica en la *EstrategiaBID+* siguen siendo generales, lo que deja espacio para articular mejor tanto los resultados esperados de la cooperación técnica como la forma en que esta podría contribuir a los ambiciosos objetivos de la estrategia de lograr un impacto a gran escala.

C. Alineación de la cartera de cooperación técnica nacional con las necesidades de los países y las estrategias del BID

3.10 **La mayoría de las CT nacionales implementadas respondieron a las prioridades y necesidades de los países.** De las 88 CT nacionales examinadas en la muestra selectiva, 81 estaban alineadas con las prioridades definidas en los planes nacionales de desarrollo, y solo siete estaban parcialmente alineadas o no se alineaban en absoluto. Las entrevistas con las contrapartes gubernamentales describieron consistentemente que las CT abordaban necesidades institucionales importantes. En Guatemala, el Ministerio de Educación identificó la necesidad de aportaciones analíticas y orientación sobre la enseñanza de las lenguas indígenas en las aulas, lo que el BID tradujo en el diseño de la CT de "*Apoyo a la integración de las cuestiones relacionadas con la diversidad"* (GU-T1317/2020) para desarrollar productos de conocimiento y herramientas para la educación bilingüe. Las contrapartes también hicieron hincapié en la flexibilidad del instrumento para adaptarse a la evolución de las prioridades de desarrollo. En respuesta al cambio de prioridades tras un cambio de gobierno en Chile, la CT de "*Asistencia para la calidad y la eficiencia del gasto público*" (CH-T1237/2020) pasó de centrarse exclusivamente en un sistema de formulación de presupuestos al fortalecimiento institucional en las metodologías de evaluación, la reforma de las adquisiciones y los mecanismos ecológicos de compensación fiscal.

3.11 **La gran mayoría de las CT nacionales también se alinearon con los objetivos estratégicos de las estrategias de país en las que se implementaron.** El 86% de las 88 CT específicas de cada país evaluadas durante el período de evaluación estaban alineadas con los objetivos de las estrategias de país: el 68% estaban totalmente alineadas (vinculadas a un objetivo estratégico [SO] específico o a un resultado esperado), mientras que el 18% estaban parcialmente alineadas, ya sea porque estaban asociadas solo con prioridades transversales o porque estaban alineadas con una estrategia de país en vigor durante su vigencia, pero no con otra. Si bien el 14% restante no estaban alineadas con ningún SO o resultado esperado, respondieron a las prioridades gubernamentales emergentes o a las nuevas áreas de trabajo del Banco no contempladas en la estrategia de país en el momento de la aprobación y a las condiciones de emergencia (incluida la COVID-19). La alineación es más consistente entre las CT de apoyo operativo (100% alineadas total o parcialmente), seguidas de las CT de apoyo a clientes (82%) y las CT de investigación y difusión (60%). La alineación con los temas

transversales del Banco[8] también está muy extendida en toda la cartera: el 84% de las CT estaban totalmente alineadas con al menos un objetivo transversal, el 8% estaban parcialmente alineadas y el 8% no estaban alineadas. El 47% de las CT estaban alineadas con el tema transversal de la capacidad institucional, el 44% con la igualdad de género y el 40% con el cambio climático.

3.12 **La mayoría de las CT nacionales surgen del diálogo continuo entre el Banco y los gobiernos de los países.** Casi la mitad (49%) de las CT específicas de cada país provienen de relaciones de trabajo establecidas entre el Banco y el gobierno, que incluyen la identificación conjunta de problemas, el trabajo de seguimiento basado en diagnósticos anteriores o la ampliación de las CT u operaciones de préstamo anteriores. De los casos restantes, las CT iniciadas por el gobierno (32%) son más comunes que las propuestas impulsadas por el Banco (14%), lo que subraya la naturaleza de la cartera de CT basada en la demanda. Una pequeña proporción residual corresponde a las CT iniciadas en respuesta a coyunturas políticas emergentes, cambios en las prioridades gubernamentales o choques externos.

3.13 **La referencia a los documentos de marcos sectoriales (SFD) en el diseño de la cooperación técnica nacional es común, pero no sistemática.** De las 88 CT nacionales evaluadas, el 64% mencionaba explícitamente la alineación con un SFD, mientras que el 36% no hizo ninguna referencia.[9] Cuando se citan los SFD, la alineación suele ser sólida. Entre las 56 CT que hicieron referencia a un SFD, el 93% se evaluaron como totalmente alineadas, y solo una pequeña minoría se calificó como parcialmente alineada o no alineada; esto último se debió principalmente a que, si bien la CT estaba dentro del sector cubierto por el marco, sus objetivos no estaban claramente vinculados a las prioridades o áreas de resultados específicas articuladas en este.

3.14 **En todos los países, las contrapartes identifican consistentemente cuatro fuentes principales de valor agregado de las CT nacionales del BID.** En primer lugar, el acceso a la experiencia especializada no está disponible de manera inmediata a nivel interno. En Chile, las contrapartes destacaron el apoyo en áreas emergentes como el hidrógeno verde y las normas ambientales, en las que el Banco aportó orientación técnica y experiencia internacional que sirvieron de base para el diseño de las políticas. En segundo lugar, una contratación más rápida y una financiación estratégica. En Guatemala, los ministerios señalaron que los procesos de adquisición del Banco facilitaban la contratación de empresas y expertos más rápidamente que en los sistemas nacionales, mientras que la financiación no reembolsable permitía la realización de estudios de diagnóstico y el desarrollo de herramientas que no estaban cubiertos por los presupuestos ordinarios. En tercer lugar, el apoyo a la implementación y ejecución de préstamos. En Perú, las contrapartes hicieron hincapié en el papel de las CT en

---

8 Para las CT aprobadas en 2024 o posteriormente, los objetivos se evaluaron en función de las prioridades transversales de la estrategia institucional del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (GN-3159-9): biodiversidad, capital natural y acción climática; igualdad e inclusión de género; y capacidad institucional, estado de derecho y seguridad ciudadana. En el caso de las CT aprobadas antes de 2024, los objetivos se evaluaron en función de las prioridades transversales de la actualización de la estrategia institucional para el período 2020-2023 (GN-2933): igualdad y diversidad de género; sostenibilidad climática y ambiental; y capacidad institucional y estado de derecho.

9 La proporción de las CT que no citan un SFD aumentó con el tiempo, pasando del 29% de las aprobaciones en 2020 al 50% en 2023.

la contratación de expertos técnicos y en el fortalecimiento de los marcos ambientales y sociales para operacionalizar los préstamos y mantener el impulso de las reformas durante las transiciones institucionales. En cuarto lugar, la coordinación, el intercambio regional y la credibilidad. En Trinidad y Tobago, las contrapartes destacaron el poder de convocatoria del Banco, su facilitación del intercambio regional de conocimientos y la credibilidad que aportó a los procesos de reforma de múltiples partes interesadas.

D. Alineación de las CT regionales con las estrategias regionales del BID

3.15 **Durante el período de evaluación, el BID careció de directrices estratégicas corporativas regionales para orientar las CT regionales; desde 2023, el Grupo BID introdujo nuevos marcos estratégicos subregionales.** El Marco de cooperación técnica indica que las CT regionales se priorizarían en función de las prioridades regionales y subregionales establecidas en las estrategias regionales. Sin embargo, OVE no identificó ningún documento que defina explícitamente las prioridades regionales para las CT regionales durante el período de evaluación. En ausencia de una referencia corporativa explícita, OVE utilizó las secciones sobre "principales desafíos para la región" de los documentos de marcos sectoriales (SFD) como un indicador de las prioridades regionales. En comparación con este punto de referencia, la alineación fue generalmente alta: de las 17 CT que hacían referencia explícita a uno o más SFD, el 76 % estaban totalmente alineadas y el 24 % estaban parcialmente alineadas. Sin embargo, los desafíos descritos en los SFD suelen ser amplios y no están claramente priorizados, lo que limita su utilidad como guía estratégica para la programación de la cooperación técnica a nivel regional. Vale la pena señalar que, desde 2023, el BID ha estado avanzando hacia un enfoque estratégico regional más explícito. Se lanzaron cuatro iniciativas regionales, comenzando con "Amazonía Siempre" en julio de 2023, seguida de "ONE Caribbean" (febrero de 2024), "América en el Centro" (noviembre de 2024) y "Conexión Sur" (marzo de 2025), junto con otras iniciativas regionales transversales como "BID para las Américas" (septiembre de 2023) y "Alianza por la Seguridad, la Justicia y el Desarrollo" (diciembre de 2024). Este cambio refleja un creciente reconocimiento institucional de que los desafíos regionales interconectados requieren un enfoque de programación regional más estructurado.

3.16 **La justificación de la inclusión de los países en las CT regionales no está documentada de manera consistente, lo que permite la flexibilidad**. La revisión del documento indica que los criterios para seleccionar a los países beneficiarios de las CT regionales no siempre están claramente articulados: en 11 de las 24 CT regionales revisadas, los criterios de selección no se establecieron explícitamente y solo 5 se diseñaron para apoyar a una subregión específica.[10] Las entrevistas con el personal del Banco sugieren que la elegibilidad amplia a menudo refleja dos consideraciones: (i) mantener la flexibilidad para determinar los países piloto durante la implementación y permitir que más países se unan a medida que surja la demanda; y (ii) perseguir objetivos regionales, particularmente en lo que respecta a las CT de investigación y difusión, con el objetivo de generar

[10] Estas incluyen una CT enfocada en la facilitación del comercio y la promoción de inversiones en Centroamérica (RG-T3824); tres CT educativas en Mesoamérica destinadas a reabrir escuelas seguras, recuperar el aprendizaje y proteger las trayectorias educativas de las poblaciones más vulnerables (RG-T3742, RG-T3766 y RG-T3595); y una CT para desarrollar un marco territorial para la región de la Amazonía Andino-Orinocense (RG-T4173). En estos cinco casos, los criterios para la selección de los países estaban claramente definidos.

productos o herramientas de conocimiento de amplia pertinencia, que no requieren una solicitud formal por parte del país. Como resultado, muchas CT regionales se aprueban con una lista provisional de países beneficiarios que se revisa posteriormente durante la implementación.

IV. Uso

4.1 **En este capítulo se evalúa el uso de las CT.** OVE basó esta evaluación en el análisis de la cartera y en entrevistas con el personal del BID. OVE definió los usos de CT basado en la clasificación de productos de cooperación técnica de la Administración en los niveles de agregación de "línea de negocio" y "grupo de productos".[11] Los usos identificados fueron: apoyo a reforma de políticas, la capacidad institucional, las pruebas piloto, la generación de conocimiento, la participación del gobierno y el apoyo crediticio. Tras describir los métodos y las limitaciones, el capítulo se centra en primer lugar en el apoyo de la cooperación técnica a las reformas, el fortalecimiento institucional, los proyectos piloto y el apoyo al conocimiento. A continuación, examina el papel que desempeña la cooperación técnica a la hora de iniciar el relacionamiento o la participación en nuevos sectores y reactivarla después de largos períodos de inactividad. En tercer lugar, evalúa la relación entre la cooperación técnica y la preparación y ejecución de las operaciones de préstamo. En cuarto lugar, el capítulo explora los factores que limitan el uso de los productos de CT.

4.2 **El capítulo se basa en un subconjunto de la cartera completa de CT y en dos muestras más pequeñas.** OVE utilizó un subconjunto de la cartera completa de CT para la evaluación general del uso de CT y una muestra para una evaluación en profundidad del uso. El análisis de uso se basa en una cartera de 3.990 CT ("cartera de uso"), que se obtiene como la cartera completa de CT objeto de revisión (4.774 CT) menos las CT de naturaleza especial, como el Plan de acción C+D de CT intrarregional y las operaciones de respuesta a emergencias.[12] Para realizar una evaluación más profunda del uso de las CT, OVE se basó en una muestra de 406 CT que finalizaron entre 2022 y 2025 y que tienen suficiente información en Convergence para evaluar el uso de las CT. OVE también utilizó una muestra selectiva de 88 CT en Chile, Guatemala, Perú y Trinidad y Tobago para comprender los factores que influyeron en la utilización de los productos de CT y para extraer ejemplos de los seis tipos de usos. Por último, OVE utilizó el análisis de regresión para estimar la asociación entre el uso de las CT de apoyo operativo y la ejecución de los préstamos.

4.3 **El análisis de uso está sujeto a limitaciones debido a las deficiencias de los marcos de resultados y los informes de CT.** En primer lugar, aunque no es obligatorio que en las CT se incluyan indicadores de resultados en sus matrices de resultados, el 65% de las CT objeto de revisión en esta evaluación (2.578 de 3.990) sí incluyen algunos indicadores de resultados. Sin embargo, la revisión de OVE de los 5.601 indicadores registrados para estas operaciones muestra que solo el 35% captura los resultados reales, como la adopción o el uso efectivo de una práctica, una herramienta o un marco, mientras que el 65% restante mide los productos (por ejemplo, los estudios producidos, la capacitación impartida o los

---

11 Las 10 líneas de negocio que agrupan 40 grupos de productos que, a su vez, agrupan 106 indicadores de producto, son: evaluación, capacidad institucional, divulgación y difusión, proyectos piloto, ejecución de proyectos, preparación de proyectos, alianzas público-privadas, reformas, conocimiento estratégico y desarrollo empresarial en las fases iniciales.

12 Los recursos del Plan de acción C+D se asignan a los países C+D para responder de manera flexible y rápida a las necesidades emergentes a corto plazo. Financian una variedad de pequeñas consultorías y eventos a discreción de la oficina en el país. La cooperación técnica intrarregional (CT-Intra) financia los viajes de capacitación de funcionarios públicos. La CT de respuesta a emergencias financia la ayuda humanitaria tras un desastre natural.

sistemas desarrollados). En segundo lugar, los informes del BID sobre el uso de los productos de cooperación técnica también son limitados. Desde 2022, se exige que las CT informen sobre el uso de los productos. Entre 2022 y 2025, el 96% de las CT finalizadas (1.291 de 1.351) incluyeron dicha información en Convergence. Sin embargo, la calidad de los informes es desigual. Entre las CT con información disponible, solo el 31% (406 de 1.291) proporciona pruebas de uso, lo que demuestra cómo los productos sirvieron de base para las reformas de políticas, fortalecieron las instituciones o apoyaron la toma de decisiones. Además, el 41% de las CT revisadas (532 de 1.291) carecen de detalles suficientes para evaluar su uso, incluidos los informes que describen las actividades completadas, pero que proporcionan declaraciones generales o prospectivas sobre su aplicación, incluso cuando las operaciones están concluidas. Los informes de seguimiento tampoco hacen referencia explícita a los casos en los que no se usaron los productos ni a los motivos de dicha falta de uso. En tercer lugar, la institución no rastrea ni informa sistemáticamente sobre algunas de las principales funciones institucionales de las CT, como su contribución a la generación de nuevas operaciones o el apoyo a la ejecución de la cartera de inversiones. Como resultado, no es posible evaluar si las CT contribuyen eficazmente al desarrollo de la cartera de proyectos o mejoran el rendimiento de la implementación.

A. Reformas, fortalecimiento institucional, proyectos piloto y apoyo al conocimiento

4.4 **Si bien muchas CT se clasifican como de apoyo a "reformas", solo un subconjunto contribuye a cambios de políticas, regulatorios o estratégicos.** El 62% de las CT en evaluación (2.473 de 3.990) incluyen al menos un producto que el Banco clasifica como "reforma". La categoría de productos de "reforma" del Banco es amplia e incluye diagnósticos, trabajos sobre políticas, planes de acción, estrategias, marcos regulatorios y legislación (entre otros productos). Un análisis en profundidad realizado por OVE clasificó las 3.990 CT según su alcance en función de si su objetivo principal era apoyar la reforma de las políticas. Se consideró que una CT apoyaba la reforma de políticas si sus objetivos, actividades o productos tenían como fin explícito contribuir al desarrollo, la modificación o la implementación de políticas públicas, leyes, reglamentos o marcos institucionales, a nivel nacional o subnacional. El análisis indica que aproximadamente el 36% de estas CT (1.429 de 3.990) apoyan los cambios en las políticas, la regulación y la estrategia o (en una pequeña proporción) facilitan la consulta con las partes interesadas o los procesos de creación de consenso para apoyar las reformas. Las CT que se utilizaron para orientar las políticas incluyen, por ejemplo, la CT "Apoyo a la modernización del sector energético de Chile con un enfoque centrado en los ciudadanos" (CH-T1228/2020), que contribuyó a la implementación de la Ley de Eficiencia Energética y orientó la Estrategia Nacional de Electromovilidad al definir los parámetros técnicos clave para integrar la flexibilidad en la red eléctrica, desarrollar un plan para la digitalización del sector energético y aportar ideas para dar forma a la agenda nacional para la segunda transición energética de Chile.

4.5 **Las CT de fortalecimiento de capacidades institucionales sirvieron de base para un conjunto de actividades amplias, incluidas las reformas de políticas, el fortalecimiento de los procesos operacionales, apoyo a la prestación de servicios y, en menor medida, la preparación de préstamos.** El 54% de las CT (2.139 de 3.990) incluyeron al menos un producto clasificado como capacidad institucional. Las CT con productos de capacidad institucional proporcionaron

principalmente capacitación (57%, 1.219 CT) y fortalecimiento institucional (40%, 853 CT). De las 812 CT finalizadas entre 2022 y 2025 que incluían productos de creación de capacidades, el 19% (154 CT) proporcionan evidencia de información suficiente para evaluar su uso. OVE identificó cuatro usos principales (no mutuamente excluyentes) de estas 154 CT. En primer lugar, los productos sirvieron de base para la formulación de políticas o la toma de decisiones institucionales (95 casos de un total de 154), como las herramientas de diagnóstico y análisis utilizadas en el diseño de reformas o marcos; por ejemplo, los estudios realizados en el marco de la CT "Apoyo para mejorar las pensiones en Chile" (CH-T1279/2022) sirvieron de base para el desarrollo de la reforma de las pensiones de Chile aprobada en 2025. En segundo lugar, los productos se incorporaron a los procesos institucionales, incluidos los manuales, los sistemas y las evaluaciones (66 de 154); por ejemplo, los análisis del clima y los riesgos de la CT "Apoyo a la incorporación del cambio climático en los sectores clave de Guatemala" (GU-T1345/2023) sirvieron de base para las regulaciones de emisiones y la planificación de la infraestructura. En tercer lugar, las actividades de capacitación y fortalecimiento de capacidades (44 casos de 154) sobre una amplia gama de temas (entre los que se incluyen las competencias digitales y los sistemas de información, la sostenibilidad ambiental, la educación, los servicios de salud, las habilidades laborales y vocacionales, entre otros). Estas capacitaciones alcanzaron el número objetivo de participantes, pero los informes a menudo no especifican cómo se aplicaron posteriormente las habilidades adquiridas. Por último, un grupo más pequeño de productos de fortalecimiento de capacidad institucional (19 casos de un total de 154) contribuyó a la preparación de las operaciones de préstamo.

4.6 **Las CT que apoyan a los proyectos piloto han tenido tres usos principales: guiar las operaciones de préstamo, orientar las decisiones de políticas y modificar el funcionamiento de las instituciones beneficiarias.** El 16% de las CT (627 de 3.990) incluyeron al menos un proyecto piloto entre sus productos. OVE identificó tres actividades principales que apoyaron los proyectos piloto: (i) probar el funcionamiento de herramientas o sistemas tecnológicos; (ii) probar intervenciones centradas en los beneficiarios que brindan servicios o capacitación; y (iii) probar nuevos procesos o metodologías para el desarrollo de capacidades institucionales. De las 260 CT finalizadas entre 2022 y 2025 que incluían proyectos piloto e informaron sobre el uso de los productos, el 34% (88) proporciona pruebas de información suficiente para evaluar el uso. OVE identificó tres usos principales de estos 88 proyectos piloto. En primer lugar, los resultados de los proyectos piloto se incorporaron al diseño o la preparación de las operaciones de préstamo del BID, incluidos los mecanismos de gobernanza para las habilidades del mercado laboral, las metodologías de capacitación para empleos verdes y los sistemas de datos urbanos y de vivienda. En segundo lugar, los proyectos piloto fundamentaron las decisiones de política pública fuera de las operaciones financiadas por el Banco, ya sea contribuyendo a los cambios regulatorios (como un proyecto piloto de vehículos autónomos que sirvió de base para la legislación nacional) o apoyando los ajustes programáticos, como las evaluaciones de carreteras mediante drones utilizadas en los programas nacionales y los proyectos piloto de subsidios de alquiler que luego se ampliaron para llegar a más de 3.000 hogares. En tercer lugar, los proyectos piloto se incorporaron a las operaciones ordinarias de las instituciones beneficiarias, incluidos los proyectos piloto de recopilación de datos que cambiaron la forma en

que los institutos nacionales de estadística llevan a cabo las encuestas de hogares y los cursos intensivos de competencias digitales que posteriormente se institucionalizaron. A pesar de esta evidencia, la ausencia de un seguimiento sistemático de los resultados de los proyectos piloto y su uso posterior a la implementación limita la capacidad del Banco para medir y dar cuenta de su contribución a los resultados.

4.7 **Los productos de conocimiento financiados por las CT se utilizan para la reforma de políticas, los debates académicos, el rediseño de los programas, las operaciones de préstamo y el monitoreo.** En la categoría de "productos de conocimiento", OVE incluyó los grupos de resultados de *productos de conocimiento*, *evaluación de impacto* y *nuevas bases de datos*.[13] Según esta clasificación, el 36% de las CT (1.442 de 3.990) tienen al menos un producto identificado en esta categoría de *productos de conocimiento*. Dentro de este subconjunto, los principales tipos de productos fueron: (i) los productos analíticos que sirven de base para el diseño de políticas o la preparación de préstamos, incluidas las notas técnicas (36%), así como los documentos de trabajo, los documentos de debate y los resúmenes de políticas, (ii) las evaluaciones de impacto y los productos de generación de evidencia, que representan el 11% de los productos; y (iii) las bases de datos, que representan el 15% de los productos. De las 501 CT finalizadas entre 2022 y 2025 que incluían productos de conocimiento e informaban sobre el uso de los productos, el 33% (167) proporciona pruebas suficientes para evaluar el uso. La reforma de políticas y la legislación son los usos más frecuentes de los productos de conocimiento financiados por la CT, con estudios, diagnósticos y documentos técnicos que sirven de base a los decretos reglamentarios, las estrategias de país, la legislación y los marcos presupuestarios. La difusión académica y del conocimiento es el segundo uso más común, incluida la publicación, las descargas, las presentaciones en conferencias y la difusión a través de blogs y foros sobre políticas. El tercero es el rediseño y la ampliación de los programas, en los que los productos del conocimiento (principalmente los resultados de las evaluaciones y la evidencia de las investigaciones) se utilizan para informar las decisiones de ajustar, replicar o ampliar los programas. La preparación de operaciones de préstamo e inversión es otro uso recurrente, ya que las notas técnicas, los estudios de viabilidad, los diagnósticos y las bases de datos se utilizan como aportes directos para el diseño, la elegibilidad o las condiciones de desembolso de las operaciones de préstamo del BID. Por último, el monitoreo y la gestión también son un uso relevante, ya que las bases de datos, las herramientas de evaluación y los productos de diagnóstico respaldan el seguimiento de los indicadores, la gestión de registros y la toma de decisiones operativas dentro de las agencias gubernamentales.

B. Relacionamiento

4.8 **Las CT desempeñan un papel central en el inicio del relacionamiento del BID en nuevos sectores, aunque existe evidencia limitada sobre la medida en que esta participación se traduce en operaciones de préstamo posteriores.** OVE

[13] Sobre la base de la descripción de los productos de conocimiento incluidos en la Política y Procedimientos de Publicaciones del Banco Interamericano de Desarrollo (AM-331), OVE incluyó evaluaciones de impacto y nuevas bases de datos. Estos grupos de productos se clasifican en las líneas de negocio de divulgación y difusión, evaluación y conocimiento estratégico.

encontró que, cuando el Banco comienza a trabajar en un nuevo sector dentro de un país, depende de las CT (de cualquier tipo, incluidos el apoyo operativo, el apoyo a clientes o la investigación y la difusión) como punto de partida para iniciar un diálogo con el país en el 82% de los casos (un 6% adicional combina las CT con otros instrumentos y un 12% se inicia mediante préstamos de inversión). (Anexo II) La CT de *Apoyo a la estrategia de conectividad digital en Trinidad y Tobago* (TT-T1127/2022), por ejemplo, contribuyó al desarrollo de un plan nacional de banda ancha, en consonancia con la estrategia de país para 2021-2025 del Grupo BID, que tenía la transformación digital como una prioridad. La CT aplicó las metodologías utilizadas anteriormente por el BID en otros países para abordar las brechas de datos sobre la infraestructura de red, las condiciones regulatorias y del mercado y la demanda insatisfecha, y calculó las inversiones necesarias para ampliar la cobertura. Los hallazgos de la CT se incluyeron en un Plan Nacional de Banda Ancha que actualmente está pendiente de ratificación legislativa. Sin embargo, el Banco no hace un seguimiento sistemático de si las CT contribuyen al desarrollo de las operaciones posteriores y cuándo lo hacen, lo que limita su capacidad de evaluar su papel en la creación de la cartera de préstamos.

4.9 **La cooperación técnica también ha demostrado ser fundamental para reactivar el relacionamiento del BID después de largos períodos de inactividad.** OVE identificó casos de inactividad (definidos como períodos de cinco años o más sin ningún tipo de cooperación técnica u operación de préstamo del BID) en sectores específicos de los países, y constató que, en el 81 % de estos casos, el diálogo con el país se reinició a través de CT (de cualquier tipo, incluidos el apoyo operativo, el apoyo a clientes o la investigación y la difusión). En un 8 % adicional de los casos, las CT se combinaron con otros instrumentos, mientras que en el 6 % de los casos el diálogo se reactivó mediante préstamos y en el 4 % de los casos mediante una combinación de varios instrumentos. (Anexo II) La CT de *Innovación y fortalecimiento institucional para la seguridad alimentaria* (CH-T1261/2021) de Chile, por ejemplo, reactivó la participación del BID en el sector de la agricultura y el desarrollo rural de Chile tras una pausa de 25 años. La CT apoyó al Gobierno en la implementación de la Política Nacional de Desarrollo Rural del país mediante un proceso de consulta pública para definir los objetivos y las acciones prioritarias centradas en un diagnóstico de las inversiones públicas rurales de alto impacto, un sistema de evaluación de dichas inversiones y la identificación de medidas adicionales para apoyar la implementación de la política. Posteriormente, el BID aprobó otras CT en el sector de la agricultura y el desarrollo rural de Chile desde 2021, así como un préstamo de inversión en 2024.

C. Preparación y ejecución de préstamos

4.10 **La mayoría de los préstamos van acompañados de CT de apoyo operativo, lo que subraya su importancia para la cartera del BID. Sin embargo, la relación entre los productos generados por las CT y la preparación y ejecución de las operaciones de préstamo no se refleja sistemáticamente en los sistemas del BID.** Aproximadamente el 63% de los 890 préstamos (incluidos 712 préstamos de inversión y 178 basados en políticas) aprobados entre 2015 y 2024 tenían al menos una CT de apoyo operativo vinculado a ellos (el 64% para los préstamos de inversión y el 58% para los PBL) en los sistemas del Banco. (Anexo II). Sin embargo, la información sobre los vínculos entre la cooperación técnica y los préstamos no se registra de manera consistente, lo que limita la capacidad del Banco para monitorear o evaluar esta relación. La evidencia de la

muestra selectiva refuerza esta brecha: de las 88 CT nacionales revisadas, 28 (32%) respaldaron préstamos de inversión. Veinte de estas (71%) se clasificaron como apoyo operativo, mientras que siete (25%) se clasificaron como apoyo a clientes y una (4%) como investigación y difusión. Las CT de apoyo a clientes y de investigación y difusión generaron productos analíticos, de políticas e institucionales que hicieron posible la posterior preparación del préstamo o moldearon el diseño de las operaciones en curso. Catorce CT de la muestra selectiva (el 16% de las 88 CT de la muestra selectiva) apoyaron los PBL. Nueve de ellas (el 64% de 14) se clasificaron como apoyo operativo y se vincularon formalmente a un PBL en los sistemas del BID, mientras que las otras cinco (el 36%) se clasificaron como CT de apoyo a clientes. Entre estos 14 casos, seis articularon claramente el vínculo entre los productos de la cooperación técnica y su uso para la preparación de préstamos, cinco identificaron el vínculo en el momento del diseño, pero no informaron de qué manera los productos apoyaban las medidas de políticas del PBL, y tres, aunque vinculados en Convergence, no proporcionaron pruebas concretas de la contribución de los productos de la cooperación técnica al apoyo de los PBL. Estos hallazgos concuerdan con la evaluación de OVE de 2024 sobre los préstamos basados en políticas (RE-582-2), lo que sugiere que el uso real de las CT para respaldar los préstamos es significativamente mayor que el registrado en las bases de datos oficiales. Más allá de la vinculación, el Banco no hace un seguimiento sistemático de la forma en que el trabajo analítico respaldado por las CT contribuye al diseño o la implementación de las medidas de políticas ni de cómo el apoyo a los préstamos de inversión influye en su diseño o en los resultados de su ejecución.

4.11 **Las CT de apoyo operativo se implementan con mayor frecuencia en las operaciones de inversión que enfrentan una mayor complejidad operativa.** OVE llevó a cabo un trabajo empírico que demuestra que los préstamos con las CT de apoyo operativo tienden a tener un tiempo de ejecución más largo, más prórrogas y pasan un poco más de tiempo en estado de alerta o con problemas (como se refleja en las calificaciones del informe de seguimiento del proyecto) que los préstamos sin apoyo. Estas diferencias son estadísticamente significativas. Sin embargo, las razones de estas diferencias deben interpretarse con cautela. Para entenderlos mejor, OVE utilizó un indicador de complejidad basado en la fecha de cierre prevista en el momento de la aprobación, ya que los préstamos más complejos suelen diseñarse con plazos de ejecución más largos. El análisis muestra que inicialmente se esperaba que los préstamos de inversión respaldados por al menos una CT de apoyo operativo tardaran entre 123 y 156 días más en completarse que los préstamos sin apoyo, lo que sugiere que las CT de apoyo operativo tienden a acompañar a operaciones intrínsecamente más complejas. (Anexo II). Por ejemplo, en Guatemala, la CT de *Apoyo a la Estrategia REDD+ para consolidar el enfoque de agentes de deforestación* (GU-T1310/2020) complementó un préstamo de inversión (GU-L1165/2020) destinado a reducir la deforestación en el marco de REDD+. La operación requirió la coordinación entre múltiples instituciones y el cumplimiento de los complejos requisitos técnicos y de los donantes, lo que superó la capacidad del organismo de ejecución. La CT prestó apoyo específico para la coordinación, el monitoreo y el cumplimiento, lo que ayudó a abordar los cuellos de botella en la implementación y permitió que la operación avanzara.

D. Factores que limitan el uso de los productos de CT

4.12 **Las contrapartes informan que aproximadamente la mitad de los productos que entregan las CT están infrautilizados, principalmente debido a factores institucionales y políticos.** OVE evaluó el grado de uso de cada una de las 88 CT nacionales incluidas en la muestra intencional, mediante revisión documental y entrevistas[14], clasificando las operaciones de la siguiente manera: (i) plenamente utilizadas, cuando los productos fueron utilizados para el propósito previsto en el diseño; (ii) parcialmente utilizadas, cuando uno o más productos fueron utilizados solo parcialmente o para fines distintos de los originalmente previstos; y (iii) no utilizadas, cuando no se identificó evidencia de uso de los productos. Con base en esta evaluación, OVE encontró que el 49% (43 de 88) de las CT nacionales tenían productos que fueron utilizados parcialmente o no fueron utilizados. El uso parcial o nulo de los productos se debió principalmente a factores institucionales y políticos que surgieron después de la entrega. El factor más común fue la pérdida de liderazgo político y la rotación de contrapartes clave. Por ejemplo, la CT sobre la Política Nacional de Desarrollo y Población en Guatemala (GU-T1334/2022) produjo un diagnóstico sólido para actualizar la Política Nacional de Desarrollo y Población que no fue validado ni adoptado debido a cambios en las prioridades políticas. Un segundo factor fue la ausencia de condiciones propicias, como mecanismos de financiación, instrumentos normativos o acuerdos institucionales, para apoyar la adopción. Por ejemplo, en el marco de la CT de *Evaluación para el establecimiento de bancos de hábitats en Perú* (PE-T1481/2021), se completaron todos los productos previstos, incluidos los análisis de diagnóstico y los conceptos de diseño piloto para los bancos de hábitats, un mecanismo basado en el mercado para la compensación de la biodiversidad. Sin embargo, estos mecanismos no pudieron ponerse en práctica porque el marco regulatorio requerido (incluido un decreto supremo y las revisiones del marco de procedimientos administrativos [TUPA]) aún no estaba en vigor, lo que dejaba los productos como aportaciones fundamentales para el desarrollo futuro de políticas en lugar de instrumentos operativos. En tercer lugar, las restricciones fiscales y presupuestarias limitaron la implementación. En Trinidad y Tobago, la CT de *Mejora de la movilidad en Trinidad y Tobago* (TT-T1099/2021) generó productos relacionados con la reforma institucional y los sistemas de pago electrónico que no se implementaron debido a las necesidades de financiación y a la ausencia de decisiones de alto nivel, aunque se adoptaron herramientas digitales de menor costo. En general, estos patrones sugieren que el uso parcial de los productos de la cooperación técnica se debe en gran medida a restricciones que escapan al control de la Administración, y que muchos productos siguen constituyendo elementos fundamentales para futuras decisiones, siempre que existan condiciones institucionales y financieras favorables.

[14] El análisis del uso de los productos de CT no es exhaustivo. Dado que las distintas CT suelen financiar numerosos productos, las conclusiones sobre el uso y la falta de uso se basan en los productos más pertinentes identificados mediante una revisión documental y entrevistas, y no abarcan todo el universo de productos financiados por las CT.

V. EL MODELO INSTITUCIONAL DEL BID PARA LA COOPERACIÓN TÉCNICA

5.1 **En este capítulo se evalúa el modelo institucional del BID para la cooperación técnica.** El modelo institucional comprende las políticas que rigen la cooperación técnica (la política de CT, el marco, las directrices operativas y las directrices de monitoreo y evaluación), las estrategias que orientan a las CT y el modelo operativo de CT: los procesos y prácticas a través de los cuales el BID gestiona las CT, incluidos la priorización, el financiamiento (a través de los recursos del OC SDP y donantes), la aprobación, la ejecución, y el monitoreo y la evaluación. El modelo institucional se muestra en la figura 1.1 y es un elemento central de la teoría del cambio (figura 2.1), ya que las políticas, estrategias y prácticas propicias son esenciales para el uso de la cooperación técnica y el logro de resultados.

5.2 **OVE evaluó el modelo institucional de CT analizando su coherencia, es decir, la alineación de sus partes, para lograr resultados de desarrollo.** Para llevar a cabo esta evaluación, OVE utilizó el criterio de "coherencia interna", que evalúa hasta qué punto "una institución actúa como un sistema coordinado y coherente internamente en la consecución de resultados de desarrollo".[15] La coherencia interna implica, por ejemplo, la coherencia estratégica (como la alineación entre las estrategias corporativas, los marcos sectoriales y los programas nacionales) y la coherencia organizacional (por ejemplo, la coordinación entre los departamentos) para alcanzar los resultados de desarrollo. En primer lugar, OVE evaluó en qué medida los procesos de priorización, aprobación y financiación de la cooperación técnica permitían la alineación de la CT con las prioridades institucionales, la adaptabilidad a las necesidades emergentes y el logro de resultados. En segundo lugar, OVE evaluó hasta qué punto: (i) la ejecución de la CT era coherente con la Política de CT y si su gestión conducía al uso eficaz del instrumento; y (ii) las prácticas y el sistema de monitoreo y evaluación de la CT permitían la medición de los resultados que facilitaban el monitoreo y la evaluación del uso de la CT, el logro de los resultados y el aprendizaje.

5.3 **Este capítulo está dividido en cuatro partes.** Evalúa la coherencia del modelo institucional general de cooperación técnica, que incluye (a) la priorización y la aprobación, (b) la financiación, (c) la ejecución y (d) el monitoreo y la evaluación.

A. Priorización y aprobación de la CT

5.4 **Las directrices de cooperación técnica de 2011 introdujeron recomendaciones importantes para aumentar la coherencia de la priorización de la CT con los procesos de programación de la institución.** Las directrices operativas de 2011 identificaron la naturaleza *ad hoc* y fragmentada del proceso de aprobación de la cooperación técnica en ese momento y recomendaron alinear la programación de la CT con la programación institucional. Tras la aprobación de las directrices, el Banco introdujo una programación anual complementada con procesos continuos para todas las CT. Estos incluyen los ejercicios de programación anuales del Banco (para las CT nacionales), los ejercicios de programación regional (para las CT regionales), las

[15] CAD de la OCDE (Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) 2019. *Mejores criterios para una mejor evaluación: definiciones y principios de uso de los criterios de evaluación revisados*. OECD Publishing, París. https://doi.org/10.1787/15a9c26b-en.

aprobaciones sucesivas basadas en el diálogo continuo con las autoridades nacionales y, en algunos casos, las convocatorias de propuestas.

5.5 **Los procesos actuales de priorización de las CT equilibran la programación estructurada con mecanismos flexibles, alineando las CT con las prioridades institucionales.** Los ejercicios de programación anuales han fortalecido el proceso de priorización de las CT al mejorar la planificación, alinear las CT con las estrategias institucionales, nacionales y sectoriales, y permitir la identificación temprana de las operaciones y el debate en torno a sus prioridades. Los ejercicios anuales de programación regional y nacional también estructuran el proceso de priorización de la cooperación técnica al establecer plazos claros para la preparación de las propuestas y fomentar un diálogo temprano sobre la priorización de las operaciones entre la Vicepresidencia de Países (VPC) y la Vicepresidencia de Sectores (VPS). La identificación continua y las convocatorias de propuestas complementan los ejercicios de programación anuales, ya que brindan al personal la oportunidad de presentar propuestas de cooperación técnica a lo largo del año para responder a las prioridades emergentes o necesidades urgentes, lo que garantiza una gestión del cambio adaptativa, un principio importante del marco normativo de la institución en materia de efectividad del desarrollo.

5.6 **Los ejercicios de programación por países suelen ser buenos indicadores de las aprobaciones de cooperación técnica.** Los documentos de programación por países (CPD) son, por lo general, buenos indicadores de la aprobación de las CT: entre 2017[16] y 2024, el 63% de las CT incluidas en los documentos de programación por países se aprobaron en el mismo año calendario, y el 72% se aprobó durante el año del documento de programación por país o posteriormente.[17] Por lo general, las tasas de aprobación han aumentado con el tiempo, con una disminución temporal entre 2020 y 2021, que probablemente refleja las necesidades emergentes durante la pandemia de la COVID-19, seguida de una recuperación que superó los niveles anteriores a la pandemia. Aproximadamente la mitad de las CT nacionales se identifican mediante el ejercicio de programación anual, mientras que el resto se aprueba de forma continua o mediante convocatorias de propuestas.

5.7 **Las CT nacionales se priorizan principalmente en función de su alineación con las estrategias de país, con un énfasis en las CT que apoyan operaciones de préstamo.** La alineación con las estrategias de los países varía en la práctica: las entrevistas sugieren que algunos representantes nacionales aprueban solo las CT totalmente alineadas con la estrategia del país, mientras que otros permiten cierta flexibilidad para tener en cuenta las prioridades emergentes, incluidas las que surgen hacia el final del período de la estrategia, cuando las conversaciones sobre la próxima estrategia del país ya están en marcha. En este marco, las oficinas en los países tienden a dar prioridad a las CT que respaldan la cartera de préstamos, lo que indica que el presupuesto administrativo suele ser insuficiente para cubrir todos los costos de la preparación

16 La información de programación a nivel de operación solo está disponible a partir de 2017 para la programación por países y a partir de 2022 para la programación regional.

17 Como los CPD incluyen la cartera de préstamos del país, las CT que respaldan las operaciones de préstamo tienden a mostrar una mayor previsibilidad (71 %) que las CT de apoyo a clientes (58 %). Las CT de investigación y difusión rara vez se incluyen en los CPD, lo que refleja su naturaleza más impulsada por el Banco.

y supervisión de los préstamos. Se otorga una segunda prioridad a las CT que ayudan a desarrollar la futura cartera de préstamos. Las entrevistas con el personal del BID indican que los recursos de cooperación técnica son esenciales para que los equipos de proyectos puedan realizar un trabajo analítico previo para desarrollar nuevos proyectos e implementarlos, y señalan que el presupuesto administrativo para este trabajo es insuficiente. Como resultado, la financiación de la CT se considera un factor clave para la identificación, preparación y ejecución del programa de préstamos. En los países para los que el financiamiento del Banco es menos competitivo en comparación con las fuentes alternativas, la priorización tiene como objetivo mantener el diálogo del Banco con los gobiernos y promover al BID como socio para el desarrollo.

5.8 **La participación tanto de la VPS como de la VPC en el proceso de aprobación de las CT nacionales apoya la alineación de las CT con las prioridades tanto nacionales como sectoriales.** Como parte de la revisión de elegibilidad de financiación por ventanilla única, tanto la VPS como la VPC deben volver a confirmar el nivel de prioridad de las CT propuestas para garantizar que siguen siendo pertinentes (a través de la TCDM). Esto ocurre independientemente de cómo se haya priorizado inicialmente una CT (ya sea mediante ejercicios de programación, el proceso de base continua o convocatorias de propuestas) y contribuye a alinear las CT con las prioridades nacionales y sectoriales. Si bien la VPC y la VPS colaboran tanto en el ejercicio de programación por países como durante la revisión de la ventanilla única, la VPC conserva la autoridad final de toma de decisiones en el documento de programación por país, lo que refuerza su papel central en la priorización a nivel nacional.

5.9 **El ejercicio de programación regional introduce un proceso estructurado de priorización y aprobación, que involucra a todos los actores pertinentes.** Las CT regionales siguen un ejercicio de priorización anual separado, que se introdujo en 2022 y posteriormente se refinó. En promedio, el 40% de las CT regionales aprobadas entre 2022 y 2024 se priorizaron a través del proceso de programación regional, que se refleja en el Documento de Programación y Priorización Regional (RPPD), mientras que el resto se aprobó de forma continua o mediante convocatorias de propuestas. La priorización regional, en la que participan tanto la VPC como la VPS a través de puntos focales designados, prevé la aplicación de criterios de priorización específicos, a saber: claridad de los objetivos, alineación con las prioridades institucionales y nacionales, relación costo-beneficio, contribución a las operaciones de préstamo o al diálogo sobre políticas y pertinencia para las necesidades del sector o del país. El proceso funciona en gran medida como una convocatoria de propuestas que compite por una dotación limitada. Establece plazos claros para la presentación de propuestas, etapas secuenciadas para la revisión y evaluación y responsabilidades definidas en la GPS, la VPC y la VPS. Aplica criterios explícitos (puntuados en una escala definida y conjuntados en un puntaje general) que generan una lista de clasificación inicial, que luego es revisada por la VPC y la VPS.

5.10 **El proceso de priorización de las CT regionales está insuficientemente conectado con el trabajo a nivel país, particularmente para las CT fuera del ejercicio de programación regional del OC SDP**. El proceso de programación regional para las CT financiadas con recursos del OC SDP ha pasado por diversas iteraciones en los últimos años, con lineamientos anuales que han introducido ajustes para abordar limitaciones identificadas en ciclos anteriores. Sin embargo,

este proceso cubre solo alrededor del 40% de las CT regionales aprobadas. Las CT regionales restantes son priorizadas mediante procesos menos estructurados que tienden a concentrar la toma de decisiones en la sede. Las representaciones de país reportan no participar de manera consistente en las decisiones de priorización y, en algunos casos, solo enterarse de CT regionales que involucran a sus países durante la fase de implementación. Asimismo, los jefes de equipo de CT reportan una comprensión limitada sobre cómo se toman las decisiones de priorización, particularmente para las CT regionales priorizadas fuera del proceso de programación.

5.11 **Los procesos de priorización complejos y fragmentados sobrecargan las CT.** Se espera que las CT nacionales obtengan orientación sobre la selectividad estratégica de las estrategias de país, tal como se prevé en las nuevas directrices sobre la estrategia nacional, pero sigue sin estar claro qué tan explícitas y operativas serán estas estrategias para orientar las decisiones de CT. Una incertidumbre similar se aplica a las CT regionales, donde los documentos de marco temático y los programas regionales tienen por objeto guiar la priorización dentro de las regiones, pero hasta ahora han proporcionado una dirección estratégica limitada. En la práctica, la cooperación técnica se enfrenta a un complejo proceso de priorización, financiación y aprobación que debe cumplir con ciertos parámetros relacionados con el alcance geográfico, la taxonomía y los requisitos mínimos por país, además de las estrategias institucionales, nacionales, regionales y temáticas, los pilares del OC SDP y los acuerdos con los donantes.

5.12 **Las posibles contribuciones de la CT a los objetivos y resultados de la *EstrategiaBID+* están limitadas por una orientación insuficiente.** La *EstrategiaBID+* reconoce la necesidad de un uso más estratégico de las CT, pero no especifica lo que esto implica. La taxonomía de la cooperación técnica no está orientada a los resultados y no proporciona orientación sobre los usos estratégicos de las tres categorías de CT. Estas características reducen la selectividad de las CT, es decir, la probabilidad de centrar las CT en intervenciones que tienen el potencial de contribuir al ambicioso objetivo de la estrategia institucional de ampliar el alcance para lograr un mayor impacto.

B. Financiación de las CT

5.13 **Durante el período de evaluación, el OC SDP ha evolucionado a través de tres configuraciones sucesivas.** Estos cambios han sido impulsados por la necesidad de consolidar la multiplicidad de programas especiales existentes (antes de 2016), alinearse con las reformas del Banco y optimizar el uso y la efectividad de los recursos de cooperación técnica (en 2021) y alinearse con la *EstrategiaBID+* (en 2024) (tabla 5.1). La estructura de capital ordinario más reciente (aprobada en 2025) tiene tres pilares: (i) prioridades estratégicas e iniciativas anuales y plurianuales, (ii) programas de respuesta rápida y confiable, que incluyen el apoyo a los países pequeños y vulnerables y a las situaciones de emergencia, y (iii) el trabajo operativo y analítico básico.

Tabla 5.1: Cambios en la estructura del OC SDP durante el período de evaluación

Período	Descripción de la estructura	Motivo de los cambios
2016-2021	Estructura basada en seis Programas de Desarrollo Estratégico (SDP) que reflejaban la organización de la estructura del Banco en ese momento: • SDP por países. • Cinco SDP temáticos: infraestructura, instituciones, integración, desarrollo social y sostenibilidad.	• Consolidar la multiplicidad de programas especiales creados y darles una justificación.
2021-2025	Estructura basada en tres ventanas: • Ventana 1, Compromisos fundamentales: áreas emblemáticas relacionadas con el programa de préstamos y las necesidades específicas de los clientes y de conocimientos. • Ventana 2, Áreas prioritarias: seis áreas temáticas y crecimiento económico inclusivo. • Ventana 3, Necesidades emergentes: nuevas áreas.	• Cambios en el contexto más amplio de las reformas del Banco para la excelencia operativa. • Optimizar el despliegue de los recursos de cooperación técnica y mejorar su efectividad.
2025 en adelante	Estructura basada en tres pilares: • Pilar 1, Prioridades estratégicas: programas e iniciativas regionales, apoyo a instrumentos de financiación innovadores y posicionamiento global y compromiso estratégico. • Pilar 2, Programas de respuesta rápida y confiable: respuesta dirigida a los países C y D, asistencia de emergencia para desastres y apoyo a los países de bajos ingresos. • Pilar 3, Trabajo operativo y analítico básico: apoyo a las operaciones principales del Banco, incluidos la identificación y la preparación de proyectos, la ejecución y el monitoreo de los proyectos, y el fomento de la capacidad y la generación de conocimientos.	• Mejorar la alineación con la nueva estrategia institucional (*EstrategiaBID*+).

Fuente: OVE basado en documentos de arquitectura del OC SDP: GN-2819-1 (2016), GN-2819-14 (2021) y GN-2819-25 (2025).
Nota: OC SDP = Programa Estratégico para el Desarrollo Financiado con Capital Ordinario.

5.14 **Los cambios que la Administración ha introducido en la asignación de fondos del OC SDP durante la última década han mejorado la flexibilidad en el uso de los recursos, de acuerdo con las Directrices de cooperación técnica y el enfoque institucional en la gestión adaptativa.** La evaluación de OVE de 2014 identificó saldos elevados y persistentes de fondos de cooperación técnica no utilizados, debido a la rígida asignación de fondos y a la ejecución insuficiente. Los tres documentos del OC SDP más recientes han incorporado progresivamente la flexibilidad en la asignación de recursos para mitigar estos riesgos y aumentar la asignación de recursos a las CT. La reforma de 2016 consolidó 19 fondos en seis OC SDP, simplificando la administración e introduciendo un grado inicial de flexibilidad a través de los recursos de flexibilización, pero mantuvo los silos sectoriales que limitaban la capacidad de respuesta. La reforma de 2021 permitió reasignaciones entre ventanas para evitar que los recursos se fragmentaran en fondos aislados. También estableció un canal dedicado a las nuevas prioridades, la ventana 3 (necesidades emergentes), que permitió a la Administración lanzar o escalar iniciativas emblemáticas sin crear nuevos OC SDP. Al mismo tiempo, las revisiones de la ejecución de mitad de año y la mejora de las herramientas de gestión de la cartera facilitaron la reprogramación durante el año y la introducción de parámetros de asignación (por ejemplo, un límite a las CT regionales y un límite mínimo de acceso a los países) para preservar el equilibrio de la cartera y, al mismo tiempo, permitir los ajustes a

medida que evolucionara la demanda y el rendimiento de la implementación. El documento del OC SDP de 2025 reforzó aún más la flexibilidad de tres maneras: (i) reservar el pilar 1 para las prioridades estratégicas con criterios de financiación explícitamente flexibles; (ii) asignar recursos directamente a nivel de pilar, eliminando los objetivos indicativos aplicados anteriormente en los pilares; y (iii) revisar la metodología de asignación de recursos, sustituyendo las acciones históricamente ancladas por criterios prospectivos, incluidos los costos del programa de trabajo para los pilares 1 y 3. Como resultado de las medidas aplicadas a lo largo del tiempo, los remanentes y las cancelaciones de CT se han mantenido en una media del 7% a partir de 2017, en comparación con una media del 49% entre 2005 y 2013, según informó OVE en 2014.

5.15 **Al igual que la gobernanza del modelo de priorización y aprobación, la asignación de fondos del OC-SDP prevé la participación de todos los actores pertinentes.** La asignación de fondos es preparada por la GPS con aportes de la VPC y la VPS, con el objetivo de garantizar un equilibrio entre las perspectivas del país y del sector.

5.16 **La evidencia preliminar apunta a la coherencia en el uso del capital ordinario y los fondos de los donantes, ya que los fondos de los donantes complementan los fondos del OC-SPD para apoyar el logro de las prioridades institucionales.** El análisis cuantitativo muestra una correlación moderada, positiva y significativa entre la financiación de los donantes y las asignaciones del OC SDP a nivel sectorial y anual (0,32), y los resultados de la regresión indican que US$0,25 en financiación del OC SDP se asocia con un aumento de US$1 en la financiación de los donantes en el mismo sector y año.[18] Si bien estos resultados no implican causalidad, sugieren que los recursos de los donantes tienden a concentrarse en los sectores y países que también reciben una mayor financiación del OC SDP, en consonancia con la complementariedad en lugar de la sustitución entre las fuentes de financiación, e indican que los fondos de los donantes cubren las brechas de financiación en lugar de establecer prioridades de cooperación técnica. Este patrón concuerda con la evidencia de entrevistas realizadas en todo el Banco, incluidos los líderes de equipo, los jefes de división, los puntos focales de la cooperación técnica y el personal de la GCM, quienes indicaron que la financiación de los donantes se utiliza normalmente para complementar los recursos disponibles y no para definir las prioridades de la cooperación técnica. Por lo general, los equipos definen las CT en función de las necesidades operativas y, posteriormente, identifican las fuentes de financiación apropiadas, asignan los recursos de los donantes a las operaciones alineadas con las prioridades de los donantes y dependen de la financiación del OC SDP para las actividades restantes.

5.17 **El modelo de gestión de recursos impulsa la competencia por los recursos de cooperación técnica, lo que empuja a los equipos a obtener financiación de forma temprana.** Los recursos se asignan formalmente a las CT solo después de que cada una de ellas acceda a la ventanilla única y obtenga la financiación. Esto crea una lógica parcialmente basada en el orden de llegada, que incentiva el acceso anticipado a la ventanilla única, un riesgo que ya se identificó en la evaluación de OVE de 2014, en la que se detectaron presiones para comprometer fondos a principios de año, lo que podría ir en detrimento de la calidad del diseño.

[18] Un mayor desglose de los datos por sector, año, fuente de financiación y país arrojó resultados similares.

La evidencia de las entrevistas para esta evaluación sugiere que estas presiones persisten, ya que los equipos siguen buscando el acceso temprano a los recursos de "reserva". De hecho, alrededor de dos tercios de los recursos del OC SDP ya están comprometidos en junio y el 85% en agosto. El riesgo de que la presión para obtener los recursos con antelación pueda comprometer la calidad del diseño de las CT se ve mitigado en parte por los plazos de la GPS que exigen a las CT completar todo el proceso de preparación y obtener la aprobación final en un plazo de cuatro meses para las CT de apoyo a clientes e investigación y difusión, y de seis meses para las CT de apoyo operativo, una vez que se haya obtenido la financiación. Solo el 2,3% de las CT (92 de las 3.952 aprobadas en el período de evaluación) no cumplieron con este requisito. Si bien las pruebas no son concluyentes, sugieren que los plazos establecidos disuaden a los equipos a presentar propuestas que no estén lo suficientemente maduras para la ventanilla única, ya que los equipos por lo general pueden preparar paquetes de CT y completar la QRR dentro de los plazos estipulados. Esto sugiere que, si bien siguen existiendo incentivos para garantizar los recursos con antelación, no hay indicios de que ello haya impedido desarrollar paquetes de TC con el nivel de calidad esperado para superar la QRR dentro de los plazos establecidos.

5.18 **La estructura del OC SDP para 2025 es coherente con el enfoque temático de la *EstrategiaBID+*, pero no con su orientación basada en los resultados.** La arquitectura del OC SPD de 2025 introdujo mejoras y una mayor flexibilidad en la asignación de recursos, al tiempo que se adaptaba a las prioridades corporativas en constante evolución. En particular, las áreas temáticas del pilar 3 son coherentes con las áreas de enfoque operativo definidas en la *EstrategiaBID+*, mientras que el pilar 1 establece una dotación de financiación flexible para las iniciativas emblemáticas y las prioridades transversales. A pesar de esta alineación y una mayor flexibilidad, el OC SDP carece de un marco de resultados a nivel de pilar para definir y hacer un seguimiento de los productos y los resultados. Esto limita la medida en que la asignación de recursos de cooperación técnica puede vincularse a resultados mensurables y no es coherente con la orientación basada en los resultados y la ambición de "impacto a escala" de la *EstrategiaBID+*.

5.19 **La falta de una definición del Banco sobre cómo se espera que la CT contribuya a la *EstrategiaBID+* también debilita la coherencia entre las fuentes de financiación.** No existe un documento general que defina cómo se espera que la CT contribuya a la *EstrategiaBID+* de una manera que se aplique de manera consistente tanto a los recursos del OC SDP como a los fondos de los donantes. La arquitectura del OC SDP identifica tres pilares y subpilares, que abarcan 13 prioridades, pero estos funcionan como un marco organizativo para asignar fondos y no como una referencia estratégica. Los recursos de los donantes para cooperación técnica se rigen por acuerdos específicos para cada fondo y la institución no cuenta con una estrategia general que sirva de guía para la asignación global de los fondos de cooperación técnica.

C. Ejecución de la CT

5.20 **La ejecución de las operaciones de cooperación técnica la lleva a cabo predominantemente el Banco, aunque la política de cooperación técnica establece la ejecución a cargo del Banco como una excepción y no como la modalidad estándar.** La Política de cooperación técnica de 2008 (GN-2470-2)

permite al Banco iniciar y ejecutar las CT en áreas de su competencia con el consentimiento de los países beneficiarios y alineándose con las estrategias de país o regionales. La política y los procedimientos posteriores (OP-619-4, 2021) también especifican que la ejecución a cargo del Banco, en particular la selección y contratación de consultores en nombre de los beneficiarios, debe realizarse solo en casos excepcionales para las CT de apoyo operativo y apoyo a clientes. Las CT de investigación y difusión son una excepción a este principio, ya que son iniciadas por el Banco por diseño y, por lo tanto, no requieren una contraparte responsable de su ejecución. Sin embargo, en la práctica, el BID actúa como organismo ejecutor para el 89% de todas las CT (el 86% considera únicamente el apoyo operativo y el apoyo a clientes), lo que indica que la ejecución a cargo del Banco se ha convertido, de hecho, en la norma y no en la excepción. La ejecución a cargo del Banco también ha aumentado de manera significativa con el tiempo. Entre 2004 y 2014, las CT ejecutadas por el BID representaron alrededor del 60% de la cartera. Durante el período de evaluación, el Banco ejecutó el 88% de las CT regionales y el 89% de las CT nacionales. Entre la proporción relativamente pequeña de las CT no ejecutadas por el Banco, la implementación se confía principalmente a las instituciones del sector público, como los ministerios competentes, los organismos sectoriales y las autoridades reguladoras, que representan el 42% de los casos. Las organizaciones sin fines de lucro y las ONG ejecutan el 25%, mientras que las organizaciones intergubernamentales e internacionales representan el 12%, las instituciones financieras el 10%, y el resto lo implementan otras organizaciones, como instituciones financieras, instituciones académicas y fundaciones.

5.21 **La ejecución a cargo del Banco suele estar impulsada por consideraciones operativas que hacen que sea una solución práctica, tanto para los países clientes como para el BID, para mejorar el uso eficaz de la cooperación técnica.** La ejecución a cargo del Banco refleja la demanda de las contrapartes y los factores operativos que afectan a la implementación. Las entrevistas con el personal del BID y sus contrapartes apuntan a cuatro factores principales que impulsan la ejecución a cargo del Banco: (i) los incentivos limitados para que las entidades gubernamentales asuman responsabilidades de ejecución, (ii) los demorados procedimientos nacionales para la aprobación de la cooperación técnica, (iii) las limitaciones de capacidad operativa o técnica en instituciones gubernamentales específicas, y (iv) la necesidad de garantizar la continuidad y la coordinación. En primer lugar, en algunos contextos, las entidades gubernamentales tienen pocos incentivos para asumir responsabilidades de ejecución. Por ejemplo, en Chile, los recursos de cooperación técnica se transfieren a través del Ministerio de Hacienda y no aumentan los presupuestos ministeriales correspondientes, lo que reduce los incentivos para que los ministerios emprendan el esfuerzo administrativo necesario para ejecutarlos. En segundo lugar, los procedimientos nacionales pueden retrasar considerablemente la ejecución gubernamental[19]. En Guatemala, todas las operaciones con financiación externa deben aprobarse a través de SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia), lo que puede retrasar de manera significativa la implementación y llevar a las contrapartes a solicitar la ejecución a cargo del Banco. En tercer lugar, las limitaciones de capacidad, en particular en

[19] Especialmente en contextos en los que los procedimientos presupuestarios gubernamentales y los requisitos de aprobación legal crean retrasos o riesgos de cancelación significativos, y en los que los hitos de los donantes requieren una ejecución predecible y con plazos definidos.

el caso de las CT de gran complejidad técnica o que abarcan varios ministerios, también contribuyen al uso de la ejecución a cargo del Banco, como se observó en Guatemala y Trinidad y Tobago. Por último, la ejecución a cargo del Banco se utiliza a veces para garantizar la continuidad en contextos de inestabilidad institucional o política. En Perú, los frecuentes requisitos administrativos y de rotación del gobierno en el marco del sistema nacional de inversiones (Invierte.pe) hacen que la supervisión técnica del Banco sea importante para mantener la continuidad y garantizar la entrega de los productos planificados. Como se indica en la sección B de este capítulo, los equipos también dependen de la ejecución de las CT de apoyo operativo para complementar los limitados recursos operativos disponibles para la preparación e implementación de préstamos, lo que brinda flexibilidad adicional para avanzar en el trabajo analítico y las actividades técnicas asociadas con las operaciones de préstamo.

5.22 **Las CT ejecutadas por el Banco tienden a implementarse con mayor rapidez y tienen tasas de cancelación más bajas que las ejecutadas por sus contrapartes gubernamentales, pero limitan las oportunidades de fortalecer la capacidad de ejecución en las instituciones contrapartes.** La ejecución a través de organismos gubernamentales u otras instituciones suele implicar trámites administrativos y procedimientos de aprobación adicionales, lo que puede alargar los plazos de implementación. De acuerdo con esto, las CT implementadas por los clientes u otros socios tardan en promedio unos 10 meses más en completarse que las ejecutadas por el BID.[20] Si bien las CT ejecutadas por el BID tienen extensiones más largas (329 días frente a 279 para las CT ejecutadas por los clientes), también están diseñadas con períodos de implementación esperados más cortos (884 días frente a 1.108 para las CT ejecutadas por los clientes). Las CT ejecutadas por el Banco también tienen tasas de cancelación promedio más bajas, mientras que el desempeño general, medido por las puntuaciones del Indicador de entrega de la CT[21], sigue siendo en general similar independientemente del organismo ejecutor. Las entrevistas con el personal del BID sugieren que estas diferencias reflejan las ventajas operativas asociadas con la ejecución a cargo del Banco, en particular una mayor agilidad en la movilización de recursos y flexibilidad para adaptar las actividades durante la implementación. Sin embargo, la ejecución a cargo del Banco limita las oportunidades para fortalecer la capacidad de ejecución dentro de las instituciones contrapartes, la transferencia de conocimientos técnicos y reducir la dependencia gubernamental en el desarrollo de las actividades.

5.23 **Los principales desafíos de implementación reportados por el personal del BID y sus contrapartes para las CT ejecutadas por el Banco son las transiciones gubernamentales y los cambios en las prioridades, los procesos administrativos y la capacidad de ejecución, la coordinación y la apropiación, y las restricciones legales o normativas.** Las entrevistas con el personal del BID y sus contrapartes identificaron que el desafío más frecuente se relaciona con las transiciones gubernamentales y los cambios de prioridades como el desafío más frecuente, que afecta al 45% de las CT. Los cambios en la administración, la

20 Excluyendo la cooperación técnica intrarregional (CT-Intra), el plan de acción C y D, y la CT de respuesta a emergencias.

21 El indicador TCDI monitorea el progreso en la finalización de los productos en comparación con el plan. El indicador calcula las unidades físicas de los productos entregados al cierre del periodo del informe, en relación con el plan original al final de dicho período.

rotación del personal directivo superior y los giros en la orientación de las políticas a menudo interrumpieron la continuidad de la implementación; en varios casos, las reformas perdieron impulso cuando los principales funcionarios se marcharon o las autoridades recién nombradas se negaron a avanzar en los estudios o productos desarrollados en administraciones anteriores. En estas situaciones, la flexibilidad de las CT, en particular su capacidad para ajustar las actividades o el alcance sin alterar el objetivo principal y tener que reformularlas formalmente, a menudo permitía a los equipos adaptar o redefinir el alcance de las actividades para alinearlas con las prioridades gubernamentales en evolución. Se informó de procesos administrativos y limitaciones de capacidad en el 43% de las CT, incluidos retrasos en las adquisiciones, procedimientos de aprobación complejos, requisitos de documentación y capacidad limitada de personal en las entidades beneficiarias. En algunos casos, los plazos de adquisición se ampliaron debido a los requisitos de cumplimiento de los sistemas nacionales o los procedimientos del Banco. El personal informa de que la administración de la cooperación técnica genera una importante carga de trabajo administrativa en general, que incluye el procesamiento de las adquisiciones, la presentación de informes financieros, la supervisión de los consultores y la gestión de contratos. Las oficinas en los países han adoptado diferentes enfoques para gestionar este volumen de trabajo. En Perú, por ejemplo, se creó un grupo de trabajo especializado con dos analistas a tiempo completo para gestionar aproximadamente la mitad de las tareas administrativas relacionadas con la cooperación técnica, lo que permitió al personal más experimentado centrarse en las actividades operativas y estratégicas. Los desafíos de coordinación y propiedad también eran comunes (37% de las CT), particularmente en las operaciones que involucraban a varios ministerios u organismos, donde los mandatos fragmentados, la asignación poco clara de responsabilidades o la participación limitada de las contrapartes hacían más lenta la implementación. Por último, las restricciones legales y normativas afectaron al 18% de las CT, por lo general cuando se requerían aprobaciones legales o marcos jurídicos habilitantes antes de poder llevar a cabo las reformas, por ejemplo, en sectores en los que aún no se habían establecido los marcos regulatorios para los mecanismos propuestos.

D. Monitoreo, presentación de informes y aprendizaje

5.24 **Durante la última década, el BID ha realizado importantes esfuerzos para fortalecer el monitoreo y la presentación de informes sobre las operaciones de cooperación técnica.** El Marco de cooperación técnica de 2008 tenía como objetivo cambiar el enfoque de las aprobaciones de CT a los resultados, incluso mediante el fortalecimiento del monitoreo, la evaluación y la presentación de informes sobre los resultados de desarrollo. Las Directrices de 2011 identificaron las principales deficiencias del sistema de monitoreo, notificación y verificación de la cooperación técnica, incluidas “la falta de cumplimiento, la dependencia en la información facilitada por la propia unidad ejecutora y la ausencia de cualquier tipo de verificación. (...) En promedio, el monitoreo de la cooperación técnica se ha limitado al seguimiento de los desembolsos”. Las Directrices recomendaban establecer un sistema específico para la presentación sistemática de informes sobre los avances de la CT, centrado en el seguimiento de las actividades, los productos y los costos en una matriz de resultados; y establecer un informe de finalización de la CT y las evaluaciones de las CT selectivas a nivel de proyecto, sector o país.

5.25 **Los sistemas actuales de monitoreo y reporte se centran en el seguimiento de los productos y el progreso de la implementación de la cooperación técnica. No permiten una evaluación sistemática del uso de las CT ni del logro de los resultados.** El sistema actual de clasificación de productos, que incluye 106 indicadores estandarizados, organizados en 40 grupos de productos que luego se conjuntan en 10 líneas de negocio, es demasiado complejo y hace que se pierda de vista la contribución de las CT a los resultados. Del mismo modo, el sistema que el Banco ha establecido para hacer un seguimiento de la aplicación de la cooperación técnica se centra en el progreso hacia el logro de los desembolsos y los productos, más que en el progreso hacia el logro de los resultados.[22] Desde 2022, el Banco se ha esforzado por recopilar información sobre el uso de los productos, exigiendo a los TL que informen sobre cómo se utilizan los productos entregados. Sin embargo, como se indica en el capítulo 4, esta información es a menudo incompleta y descriptiva, con una claridad limitada sobre cómo se utilizaron los productos o si sirvieron de base para la toma de decisiones o contribuyeron al logro de los objetivos de la cooperación técnica. El monitoreo corporativo también se centra en la finalización de los productos, y la principal métrica de desempeño para las CT es el Indicador de entrega de la CT (TCDI), incluido en el Marco de impacto, que rastrea el progreso en la finalización de los productos de las operaciones de CT. Como resultado, no existe una métrica institucional que capte de manera sistemática la forma en que las CT contribuyen a los resultados, lo que incluye: iniciar y mantener el diálogo con los clientes; el desarrollo del flujo de proyectos del BID y las mejoras en el diseño y la ejecución de los proyectos; la replicación y la ampliación de las CT y préstamos efectivos del BID; el apoyo a las reformas de políticas, leyes, regulaciones y estrategias; y el fortalecimiento de la capacidad de los clientes.

5.26 **El Banco también carece de un marco claro para gestionar el conocimiento generado a través de las CT, lo que limita su capacidad para aprender de forma sistemática de estas operaciones.** Si bien los productos de la CT deben cargarse en Convergence, no existe un repositorio o una herramienta centralizados que permitan un fácil acceso, consulta o reutilización, y solo un subconjunto de los productos que se consideran publicables está disponible en el sitio web del Banco. La propiedad de estos productos tampoco está clara, ya que no hay una unidad designada responsable de su gestión, custodia o mantenimiento a largo plazo. Como resultado, el conocimiento generado a través de las CT no se captura ni comparte sistemáticamente más allá de las operaciones individuales. La evidencia de las entrevistas sugiere que el aprendizaje se produce principalmente a nivel individual, a través de canales informales: los líderes de equipo acumulan conocimientos sobre las contrapartes, las necesidades del sector y los enfoques efectivos, pero este conocimiento no está institucionalizado. Se han logrado algunos avances gracias a iniciativas recientes, entre las que se incluye la creación de un repositorio de herramientas digitales. Sin embargo, aún se requiere un esfuerzo institucional más fuerte y concertado para garantizar el aprendizaje de las CT.

---

22 Este hallazgo es consistente con la conclusión sobre el sistema de monitoreo del Banco Interamericano de Desarrollo, realizada por OVE, para los proyectos de préstamos en el *Análisis comparativo de las herramientas de gestión de la eficacia del desarrollo de proyectos para operaciones con garantía soberana del Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola y el Banco Mundial* (RE-583-5), párrafos 2.11, 2.12 y 5.4.

5.27 **Además, el sistema actual no permite un seguimiento coherente de los cambios en el diseño de la CT, lo que limita la capacidad de evaluar lo que se ha logrado.** Si bien el sistema permite a los líderes de equipo revisar los indicadores, las metas y los productos en las diferentes etapas del ciclo del proyecto (y estos cambios se registran técnicamente), no refleja cómo evoluciona el alcance o la finalidad de las operaciones durante la ejecución. Los estudios de casos de países indican que una proporción significativa de las CT sufren cambios de diseño, pero estos se identificaron principalmente a través de entrevistas y no a través del sistema. Por ejemplo, en Chile, alrededor de la mitad de las CT revisadas experimentaron ajustes durante la ejecución, a menudo en respuesta a cambios en las prioridades del gobierno; en un caso, una CT inicialmente centrada en un solo plan nacional se reorientó para apoyar múltiples planes regionales alineados con una agenda de descentralización. Estos tipos de cambios, que implican cambios en el alcance o los objetivos, no se pueden rastrear sistemáticamente en el TCM, entre otras cosas porque los productos se definen mediante un conjunto fijo de indicadores que no capturan los cambios en la naturaleza del producto. Si bien la flexibilidad es una característica importante de las CT, la ausencia de un registro claro de cómo evolucionan los diseños a lo largo del tiempo limita la responsabilidad y dificulta la evaluación de lo que las CT ofrecen en última instancia.

5.28 **Más allá de la trazabilidad, las restricciones de la plataforma actual del BID para apoyar el monitoreo de la CT (Convergence) limitan su uso como herramienta de gestión.** Las entrevistas con el personal de todo el Banco y la experiencia directa del equipo de evaluación muestran que Convergence funciona como un conjunto de bases de datos desconectadas, lo que requiere que los líderes de equipo ingresen la misma información varias veces en diferentes secciones del sistema. Los datos de ejecución financiera no se completan automáticamente a partir de las transacciones reales, por lo que los líderes de equipo deben actualizar y conciliar manualmente en el sistema la información de desembolsos. Los requisitos de presentación de informes a los donantes también varían según los fondos, de manera que el sistema no siempre puede adaptarse, lo que genera trabajo adicional fuera del sistema. En la práctica, estas restricciones han llevado a los líderes de equipo a depender de planillas de Excel independientes o herramientas informales para la gestión cotidiana, al tiempo que utilizan Convergence principalmente como una obligación de presentación de informes anuales. Como resultado, la información necesaria para las revisiones a nivel de cartera a menudo se captura fuera de los sistemas institucionales, si es que se captura, en lugar de consolidarse de manera que apoye la toma de decisiones operativas o el aprendizaje.

5.29 **El BID no cuenta con un sistema de autoevaluación y validación para las CT, lo que limita significativamente el potencial de rendición de cuentas institucional sobre las CT y el aprendizaje derivado de estas.** La autoevaluación y la validación independiente al cierre del proyecto son esenciales para garantizar la rendición de cuentas por el uso de los recursos y generar pruebas sistemáticas sobre el desempeño que puedan informar el aprendizaje y el diseño e implementación de operaciones futuras. Si bien las Directrices de cooperación técnica de 2011 recomendaban la evaluación de las CT selectivas, el Banco no ha implementado esta medida. Aunque esta brecha es común en los bancos multilaterales de desarrollo, hay excepciones notables, como el Banco Asiático de Desarrollo (ADB) y la Corporación Financiera Internacional (CFI), que

han realizado autoevaluaciones y validaciones independientes de las CT durante más de dos décadas (recuadro 5.1).

Recuadro 5.1. Sistemas de autoevaluación y validación para la cooperación técnica en el ADB y la CFI

El ADB tiene un sistema formal de autoevaluación para todas sus operaciones de asistencia técnica soberana mediante informes de finalización que son validados, sobre la base de muestras, por la función de evaluación independiente del ADB. En el ADB, todas las operaciones de asistencia técnica (TA) se autoevalúan mediante informes de finalización de la asistencia técnica (TCR), preparados al cierre del proyecto. En ellos se evalúa el desempeño en comparación con los objetivos predefinidos utilizando criterios de evaluación estándar: pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad. El Departamento de Evaluación Independiente (IED) valida de forma independiente un subconjunto de TCR mediante validaciones de informes de finalización de asistencia técnica (TCRV). La validación es sistemática, pero selectiva en lugar de exhaustiva, y los hallazgos a nivel de cartera se derivan de la muestra validada. El enfoque proporciona una base estructurada y estandarizada para la evaluación del desempeño, pero con una cobertura más limitada.

La CFI también cuenta con un sistema formal de autoevaluación para una muestra de sus servicios de asesoramiento mediante informes de finalización que son validados por la función de evaluación independiente del Grupo del Banco Mundial. En la CFI, los proyectos de asesoramiento comprenden tanto proyectos que tienen como beneficiarios a clientes privados de la CFI como proyectos que apoyan a los gobiernos, incluidos, por ejemplo, proyectos destinados a mejorar las regulaciones para aumentar el acceso a la financiación o mejorar el clima de inversión. La dirección de la CFI realiza una autoevaluación de una muestra seleccionada de proyectos de asesoramiento cerrados mediante informes de finalización de proyectos (PCR). La muestra garantiza una cobertura relativamente alta del universo de servicios de asesoramiento cerrados y se selecciona en función de criterios de desempeño claros. El Grupo de Evaluación Independiente (IEG) del Grupo del Banco Mundial valida los PCR mediante notas evaluativas, utilizando una metodología basada en objetivos que evalúa el desempeño en relación con los objetivos establecidos del proyecto. El IEG selecciona una muestra grande, estratificada y representativa de proyectos para validarla cada año, lo que normalmente cubre más de la mitad de las operaciones finalizadas. Los proyectos se evalúan en tres dimensiones: la efectividad del desarrollo, el papel y la contribución de la CFI y la calidad del trabajo de la CFI. La efectividad del desarrollo se desglosa además en pertinencia, productos, resultados, impacto y eficiencia, y se utilizan umbrales explícitos para asignar las calificaciones.

En ambas instituciones, las autoevaluaciones y las validaciones independientes proporcionan una base para la evaluación estandarizada del desempeño y se incorporan a los informes corporativos y al proceso de aprendizaje. La mayor cobertura de validación y el enfoque de muestreo estructurado de la CFI respaldan una agregación y comparabilidad más sólidas de los resultados, mientras que el sistema del ADB ofrece datos selectivos, aunque estandarizados, para evaluar el rendimiento y extraer lecciones.

Fuente: OVE basándose en (a) el Banco Mundial. 2024. *Resultados y desempeño del Grupo del Banco Mundial en 2024: gestión de los resultados en un mundo incierto.* Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial; y (b) el Banco Asiático de Desarrollo. 2025. *Operaciones de asistencia técnica del ADB, 2014-2023.* Departamento de Evaluación Independiente del Banco Asiático de Desarrollo.

VI. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

6.1 **La CT está aportando valor operativo.** Entre 2015 y 2024, el Banco aprobó 4.477 operaciones de cooperación técnica no reembolsables por un total de US$2.100 millones, lo que representa el 78% de las aprobaciones con garantía soberana por número y el 1,8% por importe aprobado, con aprobaciones anuales de un promedio de US$206,7 millones y un tamaño promedio de operación de unos US$461.000. La cooperación técnica apoya los objetivos que se alinean ampliamente con el mandato del Banco y los fundamentos de la Política de CT, incluido el apoyo a los préstamos del Banco, la promoción del desarrollo y la capacitación avanzada, la facilitación de la transferencia de conocimientos técnicos para fortalecer las capacidades nacionales y regionales, el apoyo a las reformas de políticas, la puesta a prueba de innovaciones y la generación de conocimiento. Las CT también suelen estar bien ancladas en las prioridades nacionales y las estrategias del Banco. Las CT desempeñan un papel central en la preparación y ejecución de los préstamos: de los 890 préstamos aprobados entre 2015 y 2024 (incluidos 712 préstamos de inversión y 178 préstamos basados en políticas), al menos el 63% estaban vinculados a las CT (el 64% para los préstamos de inversión y el 58% para los préstamos basados en políticas). También es fundamental para el modelo de participación del Banco, ya que sirve como el principal instrumento a través del cual el BID inicia su diálogo con los gobiernos de nuevos sectores (en el 82% de los casos) o reactiva el diálogo después de una inactividad prolongada (en el 81% de los casos). Los países beneficiarios consideran que la cooperación técnica es relevante porque les da acceso a conocimientos que no están disponibles internamente; proporciona financiación no reembolsable para el diagnóstico, las herramientas y el apoyo a la implementación; permite una contratación rápida; y aporta credibilidad a través del poder de convocatoria del Banco.

6.2 **La Administración ha mejorado el modelo institucional del BID para la cooperación técnica.** Durante las últimas dos décadas, la Administración ha mejorado el modelo institucional que el BID utiliza para la cooperación técnica, incluso aumentando la alineación con las prioridades estratégicas institucionales y nacionales, introduciendo un proceso de priorización que equilibra la programación estructurada con mecanismos flexibles para responder a las necesidades emergentes y adoptando procesos de toma de decisiones que incorporan y garantizan un equilibrio entre las opiniones de los actores institucionales clave, incluidas la VPC, la VPS y la PCY. La programación se ha vuelto más estructurada y predecible (el 63% de las operaciones enumeradas en los documentos de programación por países se aprobaron el mismo año y el 72% ese año o después), y las reformas de financiación han mejorado la flexibilidad y reducido la subejecución crónica (los remanentes y las cancelaciones alcanzaron un promedio del 7% a partir de 2017, en comparación con el 49% registrado entre 2005 y 2013).

6.3 **El Banco no ha articulado claramente cómo utilizar la cooperación técnica de manera selectiva para aumentar su contribución a las prioridades estratégicas institucionales, nacionales, regionales y sectoriales.** Las posibles contribuciones de la cooperación técnica a las prioridades de la estrategia institucional actual se ven limitadas por una orientación insuficiente: si bien la *EstrategiaBID+* reconoce la necesidad de un uso más estratégico de la CT, no especifica lo que ese uso implica, y ningún otro documento institucional

traduce sus prioridades de alto nivel en una orientación operativa concreta sobre cómo, por ejemplo, una mayor selectividad y un mayor enfoque en los resultados esperados claramente articulados para la cooperación técnica podrían contribuir a maximizar la escala y el impacto del trabajo del Banco. Identificar las contribuciones de CT a las prioridades regionales en el período de evaluación ha sido particularmente difícil debido a la falta de documentos que definan explícitamente las prioridades regionales. La mejora del enfoque estratégico regional del BID a través de las cuatro iniciativas regionales lanzadas en los últimos años ha sentado las bases para una definición más clara del papel de la cooperación técnica regional en el logro de los resultados esperados. Si bien el uso de los fondos de los donantes durante el período de evaluación parece complementar los recursos del Banco en lugar de definir las prioridades de la cooperación técnica, la institución no cuenta con directrices estratégicas para garantizar la coherencia del uso de todos los fondos para el logro de los resultados de la *EstrategiaBID*+.

6.4 **Las limitaciones en el monitoreo y la evaluación de la cooperación técnica restringen el mejoramiento del modelo operativo de las CT.** Cuatro cuestiones relacionadas con el monitoreo y la evaluación limitan la capacidad del BID para adaptar su modelo operativo para lograr de manera más efectiva las prioridades estratégicas. En primer lugar, las categorías de la taxonomía actual de la cooperación técnica (apoyo operativo, apoyo a clientes e investigación y difusión) se superponen, no se corresponden claramente con objetivos o resultados concretos y no van acompañadas de una orientación clara sobre los usos estratégicos. Estas características de la taxonomía desdibujan la intención estratégica de las operaciones de cooperación técnica; por ejemplo, las actividades de apoyo a los préstamos no se recogen de manera sistemática en la categoría de apoyo operativo. También reducen la selectividad de la CT, es decir, la probabilidad de centrar las CT en los tipos de intervenciones que tienen el mayor potencial de contribuir al objetivo de la institución de escalar para lograr un impacto. En segundo lugar, el monitoreo hace hincapié en los productos más que en los resultados y se basa en un sistema de clasificación de productos demasiado complejo que no es adecuado para fundamentar la toma de decisiones significativas y la evaluación de las contribuciones de las CT al logro de los resultados. La presentación de informes sobre los productos es obligatoria desde 2022, y la cobertura es alta (1.291, o el 96%, de las 1.351 operaciones concluidas entre 2022 y 2025 informaron sobre los productos). Sin embargo, su valor probatorio es limitado: solo 406, o el 31%, de las 1.291 operaciones que informaron sobre los productos proporcionaron datos concretos sobre su utilización. La medición de los resultados sigue siendo opcional y limitada: aunque el 65% de las operaciones incluidas en la evaluación de uso (2.578 de 3.990) incluyen indicadores de resultados, solo el 35% de los 5.601 indicadores revisados capturan los resultados, y el 65% restante mide los productos. En tercer lugar, el sistema de clasificación de productos, que comprende 106 indicadores en 40 grupos de productos y 10 líneas de negocio, no arroja luz sobre los vínculos entre las actividades de cooperación técnica y sus contribuciones a los resultados, lo que reduce su pertinencia para la toma de decisiones. En cuarto lugar, a diferencia de otros bancos multilaterales de desarrollo, como la CFI y el ADB, el BID no autoevalúa ni valida de forma independiente su trabajo de cooperación técnica. En consecuencia, el Banco carece de una base de pruebas coherente y comparable en el momento del

cierre que pueda respaldar un aprendizaje creíble a nivel de cartera en todas las operaciones y a lo largo del tiempo. En conjunto, la superposición de categorías taxonómicas, el enfoque en los productos, los vínculos incompletos con los resultados y la ausencia de una evaluación de las operaciones de CT al cierre limitan la capacidad del BID de adaptar su modelo operativo de CT (priorización, aprobación, financiación, ejecución y monitoreo y evaluación) para optimizar la asignación de recursos a fin de lograr un impacto a escala.

6.5 **La CT no contribuye sistemáticamente a la generación de conocimiento reutilizable, debido a que los productos se encuentran dispersos y no existe información sobre su uso que permita retroalimentar el diseño de trabajos posteriores.** El BID no cuenta con un marco simple y estructurado para compartir sistemáticamente el conocimiento sobre los productos de cooperación técnica y garantizar que se utilicen para fundamentar la toma de decisiones operativas. Si bien los productos de CT se cargan en el sistema, no están centralizados ni se administran de manera que permitan un fácil acceso, consulta o reutilización. Además, no está claro quién se encarga de la custodia y el mantenimiento a largo plazo. El personal informa de que recurre a canales informales para acceder a estos productos, lo que debilita los ciclos de retroalimentación entre la CT finalizada y las nuevas opciones de diseño. Esto reviste especial importancia, dada la envergadura administrativa de las CT y la expectativa de que genere conocimiento que fortalezca la calidad operativa del Banco.

Recomendaciones

Para fortalecer el uso de la cooperación técnica por parte del BID, OVE propone las siguientes recomendaciones:

1. **Articular el papel estratégico de la cooperación técnica en el contexto de la *EstrategiaBID*+.** El BID debe articular de manera explícita el papel estratégico de la cooperación técnica, tanto a nivel nacional como regional, independientemente de la fuente de financiamiento. Esto debe hacerse a través de un documento institucional que brinde una orientación clara y unificada sobre cómo la cooperación técnica contribuye al logro de las prioridades de la *EstrategiaBID*+, en línea con su objetivo de maximizar el alcance y el impacto del trabajo del Banco. Este documento debe plasmar los objetivos de alto nivel de la estrategia institucional del Grupo BID en una guía operativa concreta sobre cómo las CT contribuyen a lograrlos. Al hacerlo, debe garantizar la coherencia entre los documentos rectores de la cooperación técnica (incluidas las políticas y las directrices) y la arquitectura estratégica más amplia del Banco, al tiempo que refuerza el uso estratégico y la rendición de cuentas del instrumento. En concreto, para todas las CT, independientemente de la fuente de financiamiento, este documento debería: (idefinir el rol de las CT dentro de la institución y establecer una mayor selectividad basada en su contribución esperada a los objetivos establecidos en la *EstrategiaBID*+; clarificar cómo contribuirán al objetivo institucional de escalar para lograr impacto; y (iii) para las CT nacionales, definir criterios de priorización, incluyendo cómo se espera que apoyen y se integren con las estrategias de país y los documentos marco sectoriales, así como la forma en que aportarán valor agregado a las prioridades seleccionadas de las estrategias de país; y (iv) para las CT regionales, definir criterios de priorización y alineación con las prioridades y desafíos regionales, particularmente para las operaciones que no forman parte de las iniciativas regionales formales, garantizando al mismo

tiempo la participación continua de las oficinas en los países durante la implementación.

2. **Reforzar el monitoreo y la evaluación de las CT para capturar los resultados e introducir la autoevaluación y la validación de las CT. Utilizar los resultados para orientar los cambios en el modelo operativo de CT.** El BID debería simplificar y fortalecer su marco de monitoreo y evaluación para las CT y hacer la transición hacia un enfoque más orientado a los resultados, al tiempo que se asegura de que los requisitos sigan siendo proporcionales al tamaño y la naturaleza de las CT para evitar una carga administrativa excesiva. Con este fin, el Banco debería realizar los siguientes:

    i. Mejorar el marco de monitoreo y evaluación para evaluar en qué medida las CT contribuyen a los resultados intermedios. El marco debería: a) alinear mejor la taxonomía de la cooperación técnica con los objetivos estratégicos y los resultados intermedios, y reducir la superposición entre las categorías, lo que permitiría un seguimiento más coherente del uso y las contribuciones de la cooperación técnica; b) simplificar el sistema de seguimiento de los productos; y c) capturar e informar sistemáticamente los vínculos entre las CT y los resultados intermedios, incluidos, por ejemplo: la participación en nuevos sectores; el diálogo sostenido con los clientes; la puesta en marcha de nuevos proyectos; las mejoras en el diseño y la ejecución de los proyectos; la replicación o ampliación de las CT y los préstamos eficaces; la aprobación de las reformas de políticas, leyes, reglamentos y estrategias; y el fortalecimiento de la capacidad de los clientes.

    ii. En conjunto con OVE: (a) revisar la plantilla del informe de cierre de las CT para documentar mejor los resultados, las contribuciones a resultados de desarrollo, y los principales factores de éxito y desafíos; (b) desarrollar lineamientos para la autoevaluación y validación; (c) pilotear ejercicios de autoevaluación y validación en un subconjunto acordado de CT; y (d) refinar el proceso con base en la experiencia de implementación.

    iii. Con el tiempo, se revisará el modelo operativo de CT (priorización, financiación, aprobación, ejecución y monitoreo y evaluación) con un enfoque particular en los criterios y el proceso para asignar los recursos (capital ordinario y financiación de donantes) en función del logro de los resultados de las CT y en los resultados del piloto de autoevaluación y validación.

3. **Establecer un marco para el aprendizaje y la gestión del conocimiento en materia de cooperación técnica**. Para garantizar que el conocimiento generado a través de las CT contribuya al impacto en las operaciones y el desarrollo, el BID debe fortalecer la gestión, la difusión y el uso de los productos de CT a través de un marco simple y estructurado que se base en las plataformas tecnológicas existentes. Este marco debe garantizar que el conocimiento sobre la cooperación técnica se organice de manera simple pero sistemática, que sea accesible y que se utilice para informar la toma de decisiones operativas. En concreto, el Banco debería hacer lo siguiente:

    i. Establecer metadatos y criterios de clasificación estandarizados para los productos de cooperación técnica (por ejemplo, sector, país, resultados)

para garantizar que estén organizados y se puedan buscar de manera uniforme. Partiendo de esta base, el Banco debería incorporar sistemáticamente los productos clave generados a través de las CT en las plataformas de conocimiento existentes, asignando claramente la responsabilidad de su custodia y mantenimiento.

ii. Promover el uso del conocimiento derivado de las CT en las operaciones. Esto implica introducir mecanismos para fomentar el uso de los conocimientos de cooperación técnica en el diseño y la implementación de los proyectos de préstamo, por ejemplo, exigir a los equipos que hagan referencia a las CT anteriores pertinentes en las etapas de concepto y diseño, reflejen los hallazgos y las lecciones aprendidas de las CT para los que estén disponibles la autoevaluación y la validación, y brinden orientación o capacitación específicas sobre cómo identificar y aplicar los conocimientos existentes.

iii. Realizar un seguimiento del uso y la influencia de los conocimientos sobre la cooperación técnica. Esto implica desarrollar mecanismos sencillos para supervisar cómo se utilizan los productos de cooperación técnica, combinando indicadores cuantitativos (por ejemplo, las citas en los documentos de los proyectos) con una clasificación cualitativa de los casos de uso. La revisión periódica de esta información ayudaría a identificar qué tipos de conocimiento son más pertinentes y serviría de base para el diseño de futuras actividades de cooperación técnica.

Oficina de Evaluación y Supervisión — OVE

Creada en 1999 como oficina de evaluación independiente, OVE evalúa el desempeño y los resultados de desarrollo de las actividades del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID). Estas evaluaciones buscan fortalecer al Grupo BID mediante el aprendizaje, la rendición de cuentas y la transparencia.

Las evaluaciones se divulgan al público de conformidad con las políticas del Grupo BID, con el fin de compartir lecciones aprendidas con la región y con la comunidad de desarrollo en general.

iadb.org/evaluacion

linkedin.com/showcase/idb-ove