



# Diagnóstico de la situación del monitoreo y evaluación en la banca pública de desarrollo en América Latina y el Caribe

María Isabel Haro y M. Carmen Fernández Díez



# Diagnóstico de la situación del monitoreo y evaluación en la banca pública de desarrollo en América Latina y el Caribe

**María Isabel Haro  
y M. Carmen Fernández Díez**



Copyright © 2019 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). 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 CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577  
[www.iadb.org](http://www.iadb.org)

**El Sector de Instituciones para el Desarrollo fue responsable de la producción de la publicación.**

**Colaboradores externos:**

**Coordinación de la producción editorial:** Sarah Schineller (A&S Information Partners, LLC)

**Revisión editorial:** Clara Sarcone

**Diagramación:** The Word Express, Inc.

# Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>v</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Metodología de diagnóstico.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Resultados del cuestionario.....</b>	<b>13</b>
¿Cuál es el grado de complejidad de los sistemas de M&E? .....	13
¿Cuáles son las capacidades de personal, objetivo y alcance de los sistemas de M&E existentes? .....	15
¿Cuáles son los recursos y los retos percibidos para el M&E? .....	19
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>23</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>27</b>
<b>Anexo 1. Modelo de cuestionario .....</b>	<b>29</b>
<b>Anexo 2. Resultados en gráficos.....</b>	<b>39</b>





# Resumen\*

Los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) son esenciales en los bancos públicos de desarrollo para mejorar la efectividad y transparencia en el uso de recursos públicos. Pero si bien entre ellos se reconoce el valor de esos sistemas, hay brechas significantes en su implementación. Esta conclusión se fundamenta a través del análisis de las respuestas a un cuestionario realizado a 20 bancos públicos de desarrollo en 11 países de América Latina y el Caribe, en las que se evalúan opiniones sobre la estructura, alcance y recursos del M&E. Pese a una conciencia generalizada sobre su importancia para la rendición de cuentas y el uso eficiente de los recursos, se perciben brechas importantes en las capacidades: el 65% de las entidades no realizan reportes de monitoreo ni tienen evaluaciones completadas o en marcha; solo el 50% de las instituciones establece un presupuesto para M&E; y solo el 45% de los que realizan actividades de M&E hacen públicos esos informes.

---

\* Estos materiales de aprendizaje se han realizado bajo la supervisión general de Juan Antonio Ketterer, Jefe de la División de Conectividad, Mercados y Finanzas (CMF) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Agradecemos los comentarios y sugerencias de nuestros colegas Alejandro Támara, María Netto, Enrique Nieto, Johan Arroyo y Adela Barrio. Asimismo, la publicación se ha beneficiado de los insumos aportados por los organizadores y participantes del Seminario Taller de ALIDE, BID y FIRA, “Mejorando los sistemas de medición del desempeño y evaluación en la banca pública de América Latina”, realizado en Morelia, México, en noviembre de 2018.





# 1

# Introducción

En América Latina y el Caribe (ALC) los bancos públicos de desarrollo (BPD)<sup>1</sup> vienen incrementado progresivamente su papel en cubrir las grandes brechas de financiamiento que afectan a sectores estratégicos de la economía, apoyando la inversión y movilizándolo una parte importante de los recursos necesarios para el desarrollo y crecimiento económico de los países en los que operan. Los BPD, que son 56 entidades en 22 países en ALC, representan una fracción substancial de los sistemas bancarios en la región. Sin embargo, cuando se observa a nivel de países, hay una gran heterogeneidad con participaciones estatales en torno a un 44,7% promedio para Argentina, Brasil y Uruguay, un 16,3% promedio en Ecuador, Chile y México y un 2,5% promedio para Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica y Perú.

La medición de los impactos financieros, económicos y sociales de la asignación de recursos de los bancos públicos es un elemento esencial para lograr mayor efectividad y dar mayor transparencia al uso de los recursos públicos. Estas instituciones enfrentan el reto de dirigir sus operaciones con el fin de cumplir con su mandato, sin poner en peligro su sostenibilidad financiera, aun cuando por su naturaleza deben atender a sectores que generalmente suponen riesgos mayores que los que el mercado, por sí solo, está en condiciones de asumir.

---

<sup>1</sup> En una publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se define al banco público de desarrollo como “una institución financiera del Estado cuyo mandato consiste en fomentar el desarrollo socioeconómico a través del financiamiento de actividades, sectores o segmentos económicos específicos. Esta definición contiene dos elementos clave: (i) la participación pública en el sistema financiero y (ii) el objetivo esencial de proveer financiamiento para proyectos valiosos para el desarrollo socioeconómico, o que estén enmarcados dentro de una política pública nacional” (De Olloqui, 2013).

Debido a este principio intrínseco de los BPD resulta de gran importancia hacer un seguimiento exhaustivo de sus productos y programas, no solo desde el punto de vista financiero sino también desde la perspectiva del impacto en el desarrollo a partir de sus objetivos declarados. Los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) cobran mayor relevancia, si es posible, por el hecho de que las operaciones de los BPD se han convertido en un ingrediente fundamental de las estrategias y políticas de desarrollo productivo en la mayoría de las economías de la región. Si en general la contribución de estas instituciones al desarrollo de iniciativas tanto públicas como privadas ha ido afianzándose en el tiempo, la determinación de los enfoques e instrumentos más adecuados para implementarlas eficazmente continúa siendo motivo de amplio debate.

Los sistemas de M&E buscan no solo mejorar la capacidad de estas instituciones para fomentar la efectividad en el desarrollo en la región sino también promover la toma de decisiones con base en evidencia y atender las demandas de la sociedad en materia de transparencia y rendición de cuentas. En este sentido, el M&E permite (BID, 2017; De Olloqui, 2013):

- i. identificar programas/productos que funcionan y elementos que pueden ser mejorados, especialmente en el caso de programas innovadores o que intervienen en sectores o segmentos económicos nuevos, fortaleciendo el conocimiento a nivel interno;
- ii. demostrar la contribución a los objetivos de política pública, respaldando la asignación de recursos a dichas instituciones;
- iii. acotar un espacio de decisiones técnicas, relacionadas con programas/productos, libre de injerencias externas, complementando así otras iniciativas destinadas a optimizar la gobernanza corporativa; y
- iv. afianzar la rendición de cuentas, contribuyendo a una mayor transparencia sobre cómo se gastan y qué se consigue con los recursos públicos que le son provistos.

A nivel mundial el uso de herramientas de M&E en la banca de desarrollo se encuentra en un estado de avance incipiente, en parte debido a que no existe un punto de referencia (*benchmark*) internacional que pueda usarse a modo de guía para el desarrollo de sus sistemas (Banco Mundial, 2018). Además, para ser efectiva una estructura de M&E debe necesariamente adaptarse a las características específicas de cada banco, pues las herramientas y metodologías más efectivas dependerán en gran medida de factores como el país y el sector en el que operan, así como el volumen y tipología de sus actividades, íntimamente relacionados con su mandato como institución de desarrollo.

Los BPD de la región vienen realizando un trabajo constante en el fortalecimiento de sus sistemas de M&E, en el contexto de su respectivo país y con relación a los requerimientos de los diferentes actores con intereses en los programas (gobiernos, sociedad civil, instituciones

que proveen fondos, etc.). Con el propósito final de fortalecer las capacidades institucionales de los BPD en esta materia, el presente documento busca presentar un diagnóstico del estado actual del M&E en la organización interna de las instituciones de la región. Para eso, en 2018 se llevó a cabo una encuesta para conocer el estado de los sistemas de M&E de la banca pública de desarrollo en la región. El cuestionario con 22 preguntas cerradas se aplicó a 30 entidades con el objetivo de evaluar tres dimensiones de las instituciones entrevistadas: (i) la estructura organizacional, sistemas de información, sistematización y/o institucionalización del M&E; (ii) el objetivo y alcance del sistema de M&E en los respectivos bancos participantes; y (iii) la capacidad y recursos. Este diagnóstico debe servir como punto de partida para el desarrollo de una guía para la implantación o fortalecimiento de estos sistemas, identificando los principales retos de esta labor. Asimismo, por medio de los canales de colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se promoverá el trabajo conjunto con organizaciones ad hoc, particularmente la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE), para dar continuidad y seguimiento a las demandas identificadas a través de este trabajo. De hecho, como parte de ese esfuerzo colaborativo, en noviembre de 2018 se celebró un primer encuentro regional organizado conjuntamente por ALIDE, Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) y el BID, al que asistieron más de 30 BPD de ALC, los cuales participaron activamente en un diálogo productivo y compartieron experiencias.

Esta publicación se estructura de la siguiente manera: la primera sección provee un breve marco teórico sobre mejores prácticas en M&E; la segunda describe la metodología utilizada para diseñar y llevar a cabo el diagnóstico, incluyendo el levantamiento de información y el análisis de los datos levantados; la tercera evalúa los resultados obtenidos de forma agregada; finalmente, la cuarta sección presenta las conclusiones del análisis. Se incluyen además la versión en español del modelo de cuestionario (anexo 1) y los gráficos correspondientes a cada una de las preguntas del cuestionario (anexo 2).



# 2

## Marco teórico

Para la definición del alcance y procedimientos de un sistema de M&E es importante diferenciar el concepto de monitoreo del de evaluación. El monitoreo es el proceso continuo de recolección y análisis de información sobre indicadores clave, a fin de medir el progreso de una actividad (un proyecto, un programa o una política) hacia unas metas definidas; es decir: busca determinar qué tan bien viene siendo implementada dicha actividad. Por su parte, la evaluación es una valoración de una actividad (planificada, en curso o finalizada) a fin de establecer su relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y/o sostenibilidad (Morra Imas y Rist, 2009). La diferencia esencialmente está en que mientras que el monitoreo sirve para medir el progreso de una intervención hacia metas explícitas (de corto, medio o largo plazo), la evaluación va más allá al proponer una mirada más amplia para establecer si el progreso hacia el cumplimiento de las metas es causado por la intervención o si existe alguna otra explicación para los cambios identificados durante el proceso de monitoreo. Además, la evaluación puede incorporar elementos para determinar si dichos cambios son relevantes al objetivo de la intervención, se alcanzan con un costo razonable y si son sostenibles en el tiempo. El M&E es el punto de partida del proceso de aprendizaje sobre la ejecución de un determinado programa o producto, ya que permite analizar su progreso con relación a su planteamiento y metas originales, buscando entregar a los interesados información útil y confiable para la rendición de cuentas y su aplicación en futuros programas o actividades.

Tradicionalmente el M&E se ha enfocado en rastrear elementos asociados meramente a la implementación del programa, como por ejemplo los ingresos y gastos, el número de participantes del programa o proyecto, o los bienes y servicios producidos. En cambio, el M&E con enfoque en resultados combina el M&E tradicional con una valoración de los resultados, es decir, una medición del impacto que dichos bienes o servicios producidos tiene en los participantes de un determinado programa y en las comunidades en general. El vínculo entre el progreso en la implementación de los programas y la consecución de los objetivos o resultados deseados convierte al M&E en una herramienta útil de gestión y significativamente relevante sobre todo en programas públicos. Este tipo de sistemas de M&E permite a una organización revisar sus programas, sus procesos de implementación y/o la teoría del cambio<sup>2</sup> con el fin de apoyar el logro de los objetivos y resultados de forma más eficiente.

Las mejores prácticas señalan que para llevar a cabo el M&E de forma eficaz y sistematizada es preciso definir como mínimo: (i) la asignación de recursos humanos, es decir, un equipo de evaluación y las responsabilidades de cada uno de sus miembros; (ii) un plan de trabajo que incluya desde el inicio un planteamiento de indicadores a ser monitoreados y la selección del mejor enfoque metodológico en relación con lo que se quiere evaluar y los datos disponibles; y (iii) recursos financieros, incluyendo un presupuesto y la fuente de financiamiento (BID, 2017; De Olloqui, 2013).

Con relación a la información necesaria para los indicadores, los datos deben caracterizarse por su disponibilidad, precisión y fiabilidad. Esto supone uno de los principales desafíos para evaluar los programas en ALC, ya que los datos secundarios (por ejemplo, encuestas de terceros o censos) no suelen estar disponibles. Esto a su vez puede suponer un impacto importante en la asignación de recursos financieros si se considera que el principal factor que impulsa el costo de las evaluaciones de impacto es la necesidad de recopilar datos.<sup>3</sup> Las implicancias pueden estar también en la definición del recurso humano, puesto que levantar datos allí donde no existen puede requerir de un conocimiento (*expertise*) técnico que no se corresponde con el que existe normalmente en una institución bancaria; en consecuencia, los BPD muchas veces no pueden producir todos los elementos necesarios para el M&E internamente y recurren a la subcontratación de terceros. En este aspecto, el establecimiento de vínculos con productores de conocimiento externos, como

---

<sup>2</sup> La teoría del cambio es una representación de cómo se espera que una intervención alcance los resultados esperados. Se trata de una cadena causal que vincula actividades con productos y a estos con los resultados. La teoría del cambio constituye una herramienta para conceptualizar el programa y la lógica de su planteamiento a partir de objetivos claros.

<sup>3</sup> Según datos del BID, el costo promedio de las evaluaciones que exigen la recopilación de datos supera los US\$460.000, en tanto que las que utilizan datos administrativos existentes tienen un costo promedio inferior a los US\$80.000 (BID, 2017).

universidades o centros de investigación especializados, puede reportar ventajas reputacionales importantes para ambas partes, así como generar ahorros a partir de una estructura de repartición de costos.

Finalmente, el BID señala que resulta indispensable que toda evaluación, independientemente de su calidad o de los resultados obtenidos, sea de fácil acceso para el público a fin de fomentar la rendición de cuentas, servir de apoyo práctico al diseño, formulación y ejecución de políticas públicas, y asegurar la sostenibilidad de programas y productos de eficacia demostrada. En la actualidad, la diseminación de la información se ve enormemente facilitada por las herramientas de la informática, Internet y las redes sociales que ofrecen grandes oportunidades para formalizar y ampliar el acceso a la información del M&E, sin que ello suponga un costo excesivo.





# 3

## Metodología de diagnóstico

Con el fin de disponer de datos para validar el diagnóstico de los sistemas de M&E en los BPD de la región, el proceso de reconocimiento se ha realizado en dos etapas: (i) recolección de información, para lo cual se adoptó la técnica del cuestionario<sup>4</sup> y (ii) análisis, que involucra el proceso de clasificación e interpretación de los datos recabados y el empleo de la información para construir conclusiones sobre el uso y alcance de los sistemas de M&E existentes.

La elección del medio más adecuado para llevar a cabo el diagnóstico propuesto estuvo condicionada tanto por el conocimiento de las diferentes técnicas de investigación como por los recursos con los que se contaba para realizarla. Por definición, el cuestionario es una herramienta estandarizada que puede utilizarse para la recogida de datos de investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se diseñan y administran bajo el método de encuestas. Esta herramienta permite plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre un grupo o muestra, agregando las respuestas para describir la población a la que pertenece dicho grupo o muestra.

Es importante destacar que la evaluación estandarizada por medio de un cuestionario, como cualquier otra metodología de investigación, no está exenta de limitaciones. En este caso, la metodología utilizada no permite la incorporación de elementos cualitativos, por lo que el análisis se basa en la agregación cuantitativa de respuestas individuales, y se apoya en el supuesto de que hay un interés y reflexión razonables por parte de cada uno de los encuestados.

---

<sup>4</sup> No se considera que la realización de entrevistas en profundidad pudiera tener un impacto significativo en el alcance del análisis presentado, por lo que el mismo se basa en las respuestas a los cuestionarios, con aclaraciones realizadas únicamente en casos puntuales vía telefónica o correo electrónico.

En el contexto del diagnóstico propuesto se identificaron tres requerimientos principales:

- i. necesidad de producir datos estructurados para informar el diagnóstico;
- ii. posibilidad de apoyarse en la colaboración de los propios bancos como autoinformadores; y
- iii. disponibilidad de un instrumento estandarizado que permita la recogida, cuantificación y registro eficiente de datos de interés de forma remota, dada la naturaleza regional del objeto de análisis, es decir, los bancos de desarrollo en los diferentes países.<sup>5</sup>

A través del proceso de encuesta en su conjunto, que abarcó desde el establecimiento del cuestionario en función de los objetivos del diagnóstico hasta la evaluación de las respuestas obtenidas, se buscaba producir datos cuantitativos para su tratamiento y análisis, preguntando de manera estructurada a un número determinado de instituciones que representan a los BPD de la región.

El cuestionario se planteó con dos propósitos principales. Primero, el de traducir los objetivos del diagnóstico propuesto en preguntas específicas cuyas respuestas proporcionarían los datos necesarios. Es decir: cada pregunta se planteó con el fin de dar lugar a una respuesta que pueda analizarse para satisfacer la meta de estudio con distorsiones mínimas. Segundo, el de contribuir a la disposición y motivación de los participantes para comunicar la información requerida.

A fin de indagar desde la perspectiva de los BPD las características propias del proceso de M&E de sus programas o productos de financiamiento, la elaboración del cuestionario se basó en los principios básicos de los sistemas de M&E a nivel internacional, en características del contexto regional y en la experiencia de los consultores y el equipo a cargo del BID. En este punto es importante diferenciar el monitoreo de los indicadores financieros de los BPD del monitoreo de su mandato social o de desarrollo, que es el tema objeto del presente análisis.

El cuestionario se realizó con el objetivo de evaluar opiniones, agrupadas en tres dimensiones: (i) la estructura organizacional, sistemas de información, sistematización y/o institucionalización del M&E (preguntas 1 a 9); (ii) el objetivo y alcance del sistema de M&E existente en los respectivos bancos participantes (preguntas 10 a 15); y (iii) la capacidad y recursos (de la pregunta 16 en adelante). Debido al enfoque de la investigación y con fines prácticos, se optó por un diseño de cuestionario basado en preguntas cerradas, es decir, aquellas que ofrecen al participante la posibilidad de escoger entre una serie de diferentes alternativas propuestas. Aunque las preguntas abiertas normalmente ofrecen la posibilidad de recolectar respuestas de

---

<sup>5</sup> La administración electrónica de cuestionarios es una de las formas de administración a distancia más populares en la actualidad.

los participantes en toda su complejidad, desde el punto de vista de la recogida y análisis de la información, el uso de preguntas cerradas facilitó significativamente el proceso.

Con relación al universo de evaluación, existen 56 entidades que pueden clasificarse como BPD en 22 países de ALC miembros del BID. Este número incluye entidades que pueden considerarse BPD “puros”, es decir, cuyo mandato exclusivo cumple con la definición de BPD, y también bancos públicos comerciales que tienen un grado significativo de actividades o programas con fines de desarrollo. No se incluyen las entidades regionales o subnacionales (De Olloqui, 2013).

El cuestionario, constituido por 22 preguntas cerradas, fue enviado vía correo electrónico a más de 30 bancos de la región. Se obtuvieron respuestas de 20 de ellos que operan en 11 países,<sup>6</sup> entre los meses de junio y agosto de 2018. Esto representa un 35,7% del total de bancos identificados y una participación del 50% de los países miembros que cuentan con al menos una institución dentro de la clasificación de BPD descrita anteriormente. Cabe aquí destacar que la población de BPD en la región es muy diversa, ya que combina estructuras operativas de primer y segundo piso, diferentes temáticas y áreas de actuación y volúmenes de operación muy variados. De ahí la dificultad de definir una herramienta idónea y, a su vez, la riqueza de contar con respuestas englobadas en un cuestionario estandarizado, a partir del cual se pueda trabajar con datos de una muestra representativa de esta diversidad.<sup>7</sup>

Para estudiar las respuestas a las preguntas del cuestionario se diseñó un procedimiento de análisis de tipo formal:

- i. Se consideró como universo al conjunto de respuestas recibidas y como unidad de análisis, a la respuesta dada a un ítem determinado del cuestionario.
- ii. Se realizó la lectura y relectura de las respuestas obtenidas para todas las preguntas del cuestionario con el objeto de definir todas las dimensiones de análisis.
- iii. Se efectuó un análisis comparativo de algunos registros para identificar posibles relaciones entre tipos de bancos y sus respuestas, profundizando el análisis. Se clasificaron las respuestas en tres temas o rubros, denominados dimensiones, que ya fueron enunciados para la definición de los objetivos del cuestionario.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> La lista de países comprende: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Jamaica, México, Paraguay, Perú y Uruguay.

<sup>7</sup> Con relación a las características de quienes respondieron al cuestionario en cada caso, la variedad de estructuras y tamaños de los BPD representó una dificultad a la hora de definir/requerir un perfil estándar de quien responde. El diagnóstico supone que la estrecha relación del BID con los BPD y su conocimiento de los mismos ayudaron a garantizar que las personas a cargo de responder estuvieran bien informadas sobre el M&E dentro de sus respectivas instituciones.

<sup>8</sup> Durante la elaboración del cuestionario, se definieron tres dimensiones principales: (i) la estructura organizacional, sistemas de información, sistematización y/o institucionalización del M&E; (ii) el objetivo y alcance del sistema de M&E existente en los respectivos bancos participantes; y (iii) la capacidad y recursos.

- iv. De la lectura de los datos obtenidos se seleccionó la información necesaria para cada dimensión, observando la frecuencia con que aparecía cada respuesta a las preguntas.
- v. Con base en lo anterior, se procedió a: (i) codificar toda la información; (ii) agrupar datos cuantitativos en porcentajes y frecuencias; (iii) elaborar cuadros para sintetizar la información; (iv) realizar un estudio descriptivo más profundo, acompañado de inferencias a partir de determinadas respuestas; (v) interpretar los datos en el contexto en que fueron recogidos; y (vi) extraer conclusiones.

El procedimiento descrito permitió organizar y analizar el contenido de toda la información relevada de los cuestionarios.

# 4

## Resultados del cuestionario

Con base a la metodología descrita en el anterior capítulo y a la aplicación de la encuesta, se presenta en esta sección el análisis de los principales resultados.

A fin de caracterizar a los bancos participantes, es importante resaltar que el 75% de los encuestados indica que su operación de segundo piso es de igual o mayor importancia que la de primer piso, o que únicamente operan en segundo piso. Cabe destacar que no se identifica una diferencia sustancial en las respuestas del 25% restante, que opera fundamentalmente en primer piso.

### **¿Cuál es el grado de complejidad de los sistemas de M&E?**

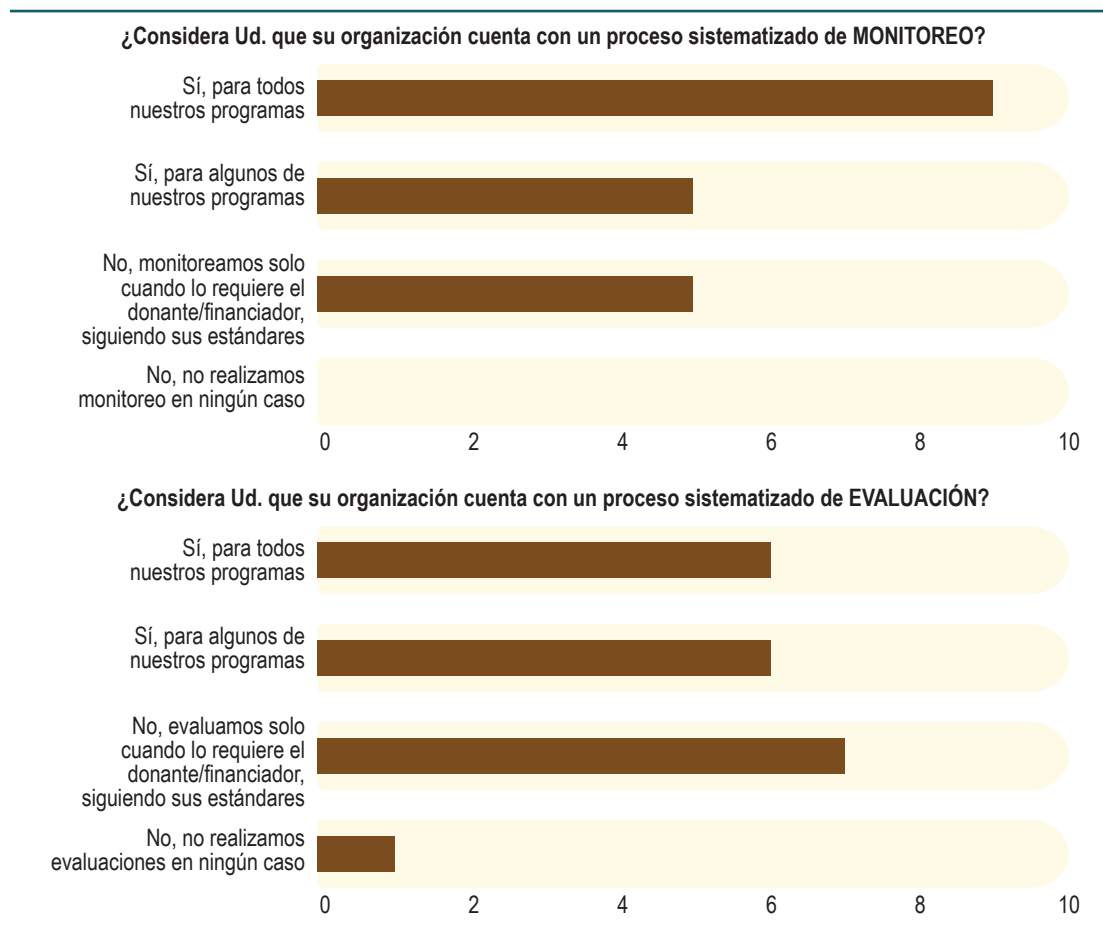
En esta primera dimensión se identifica una diferencia entre el avance alcanzado por los bancos en temas de monitoreo en comparación con las actividades relacionadas con evaluación. Es así que en el 100% de los casos existe algún ejercicio de realización de procesos sistematizados para monitoreo, mayoritariamente aplicado a todos los programas y/o productos de los encuestados, mientras que el proceso de evaluación depende en gran medida de que un tercero (un financiador, por ejemplo) lo exija (gráfico 1).

Ahora bien, a pesar de que los bancos reportan en su mayoría que realizan actividades principalmente de monitoreo, el 60% indica que no existe un manual de procedimientos o una política interna formalmente establecida para estos temas. En particular, más de la mitad de los bancos señala no contar con registros internos centralizados de indicadores (55%) ni de reportes de monitoreo o evaluaciones completados o en marcha (65%).

En relación con esto, a falta de un registro central para los programas o productos se observa que es muy común que la información quede asentada en los archivos de los encargados de los productos o programas, que en algunos casos se apoyan en el uso de archivos compartidos (gráfico 2). De alguna forma, se podría deducir que esto pudiera hacer las veces de registro central.

Si se analiza la asignación de responsabilidades, se observa un involucramiento de los niveles gerencial, operativo y técnico que se percibe apropiado. El gráfico 3 muestra el número

Gráfico 1

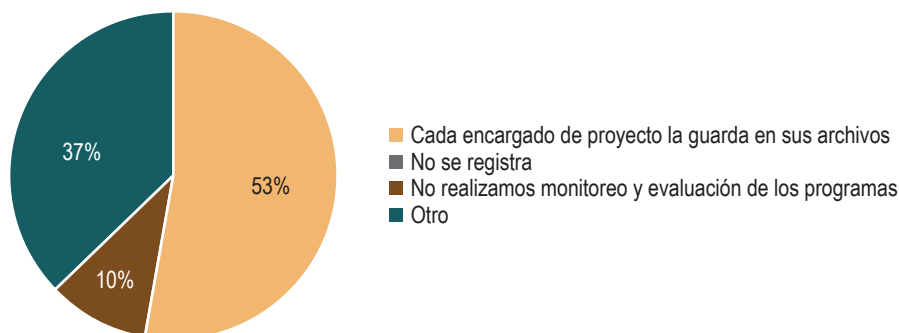
**MONITOREO VS. EVALUACIÓN**

de respuestas por tipo de responsable en cada una de las actividades propuestas. La cantidad de respuestas recibidas para “Gerencia” y “Áreas a cargo” en la mayoría de las categorías sugiere que existe una responsabilidad compartida entre las áreas operativas y la dirección de las instituciones en actividades asociadas a resultados, tanto respecto del compromiso con el cumplimiento de metas como del consiguiente seguimiento y evaluación para verificar dicho cumplimiento. Por otra parte, y como es razonable, destaca una mayor presencia de las áreas de recursos humanos en las actividades de capacitación, pero se entiende que su rol

Gráfico 2

**REGISTRO DE LA INFORMACIÓN DE M&E**

Indique dónde registran la información de monitoreo y evaluación de sus programas



*Nota:* La categoría “Otro” incluye lo siguiente: (i) Oficina del Economista Jefe; (ii) cada línea de negocio envía información al área de M&E para su consolidación y seguimiento; (iii) archivo compartido; (iv) páginas de Internet y sistemas internos; (v) repositorio compartido con los empleados a cargo de los respectivos programas, el cual es administrado por los empleados del área especializada en M&E; (vi) Gerencia de Planificación y Finanzas; (vii) el Fondo Constitucional de Financiamiento del Norte\* posee un sistema centralizado de informaciones, que centraliza el 90% de todo el volumen financiero operacionalizado por el banco en sus programas.

\* El Fondo Constitucional de Financiamiento del Norte (FNO) es la principal fuente de recursos financieros estables para crédito de fomento de la Región Norte (Brasil) y uno de los principales instrumentos económico-financieros de ejecución de la Política Nacional de Desarrollo Regional (PNDR), elaborada por el Ministerio de Integración Nacional.

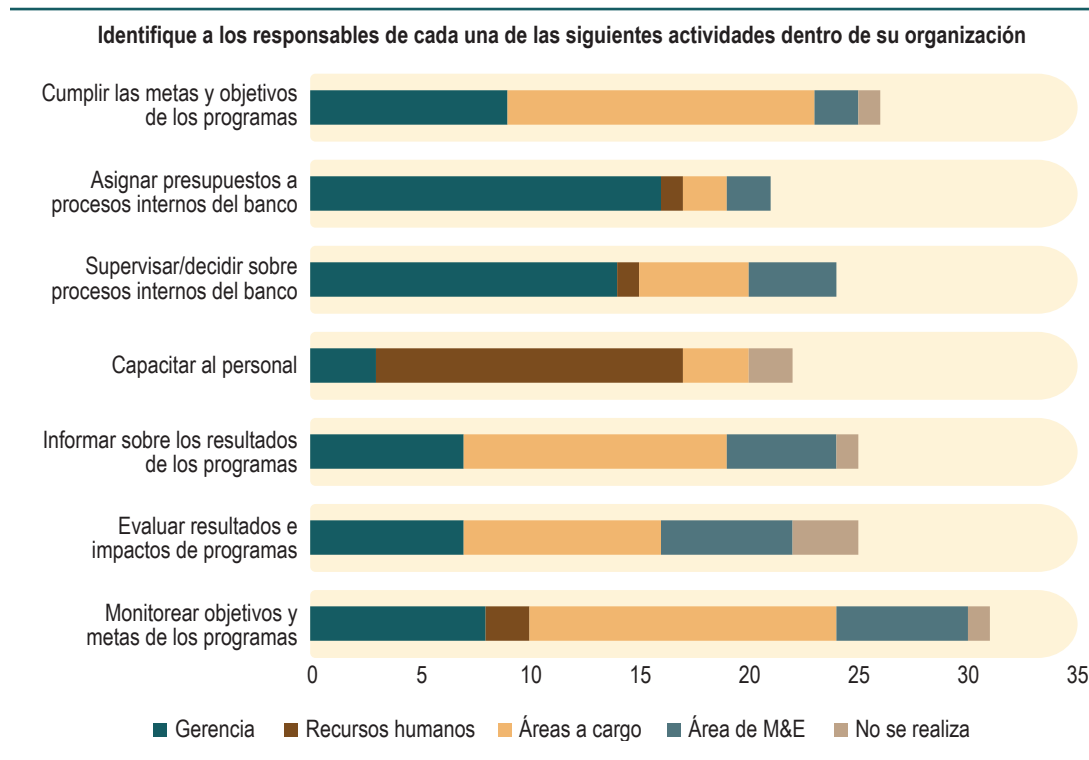
es más organizacional/administrativo, como se confirma con la información recabada en las preguntas de la tercera dimensión.

### ¿Cuáles son las capacidades de personal, objetivo y alcance de los sistemas de M&E existentes?

En la segunda dimensión se observa que para el desarrollo de las evaluaciones de impacto los bancos dependen, en mayor medida, de la contratación de especialistas externos si se compara con las actividades de recolección y análisis de indicadores de monitoreo (46% versus 21%). Estas últimas se llevan a cabo por personal interno, ya sea especializado en M&E o aquel a cargo de las áreas responsables de los programas/productos (gráfico 4).

Las diferencias entre la actividad de monitoreo y la de evaluación se evidencian también en el detalle de las respuestas sobre la existencia de procesos estandarizados, que en el caso de elementos asociados al monitoreo se cuentan en mucho mayor medida que para las evaluaciones de impacto ex post (gráfico 5).

Gráfico 3

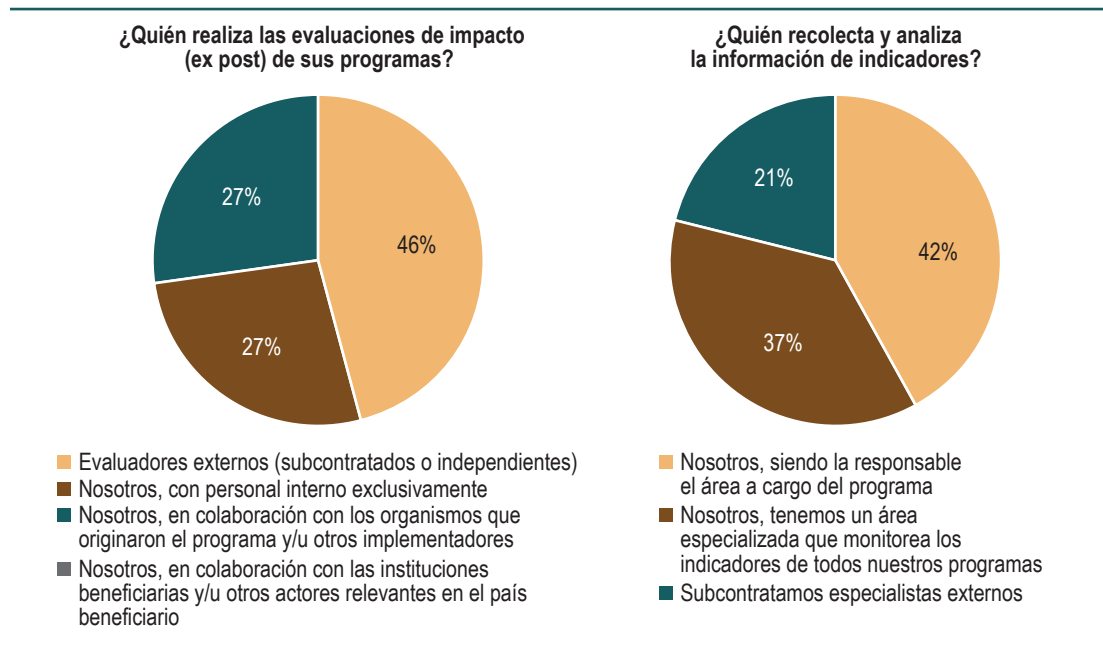
**RESPONSABILIDADES DEL M&E**

Adicionalmente, del total de 20 encuestados, una mayoría (13) señala que realiza evaluaciones de resultados. Estas se definen como aquellas que buscan determinar el cumplimiento de los objetivos del programa al cierre de la ejecución del mismo. Este número es casi el doble de los que señalan que llevan a cabo evaluaciones de impacto (7) o de efectividad (7).<sup>9</sup> Se puede deducir de este bloque de respuestas que las capacidades técnicas específicas requeridas para realizar evaluaciones de impacto, sumadas a la frecuencia

<sup>9</sup> La evaluación de impacto se define en este contexto como aquella que busca determinar el efecto de los programas (positivo o negativo) en el beneficiario final. Esta se realiza típicamente pasado un periodo después de finalizada la implementación. Una evaluación de efectividad evalúa la gestión e implementación del programa a nivel operativo, y puede ser durante la ejecución (típicamente a medio término) o al final de la misma. Todas estas definiciones se incluyeron en el cuestionario a fin de proveer claridad al encuestado a la hora de decidir su respuesta.



Gráfico 4

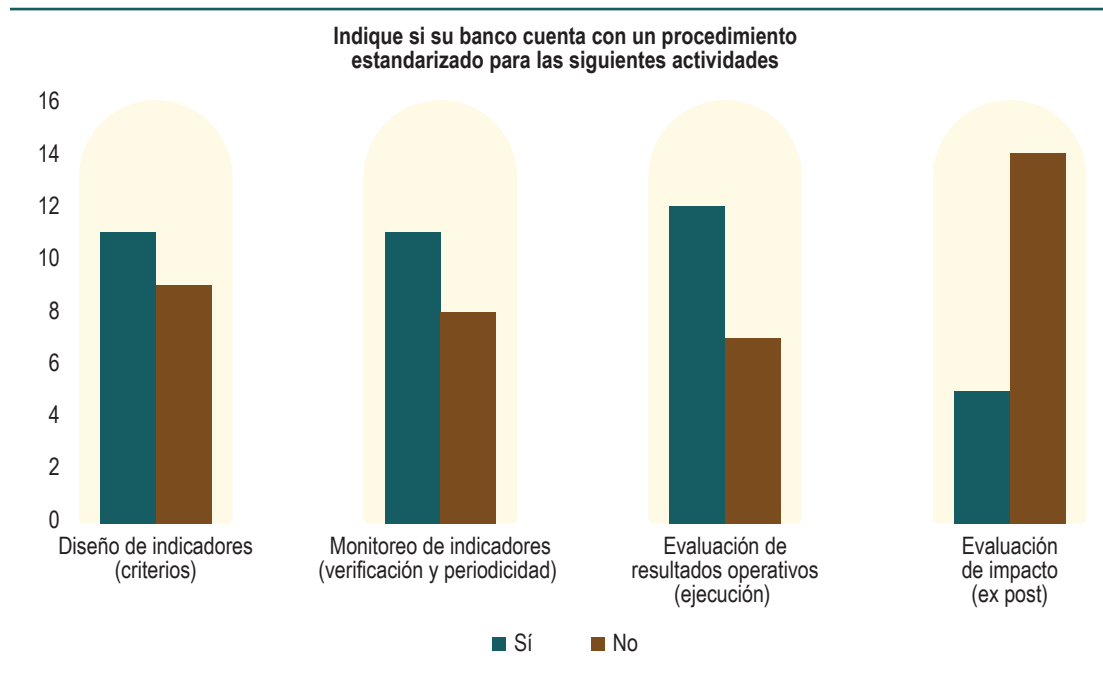
**EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS DE M&E EN LA PRÁCTICA**

con que se realizan en la práctica,<sup>10</sup> no justifican contar con personal especializado a nivel interno.

Respecto del uso y reporte de información de las actividades de M&E, en términos generales se percibe que los BPD otorgan un elevado grado de importancia al hecho de documentar el producto de dichas actividades, principalmente con fines de rendición de cuentas. Del total de participantes, la gran mayoría (89%) manifiesta que realiza reportes periódicos de sus actividades de M&E y que dicha información se prepara con fines de distribución tanto interna como externa, dado que los reportes se dirigen mayoritariamente a la dirección del banco y en segundo término a destinatarios que pertenecen a instituciones del gobierno (gráfico 6). Sin embargo, menos de la mitad de los bancos participantes (45%) señala que la

<sup>10</sup> Debe recordarse que en la primera dimensión se determinó que la mayoría de los bancos solo realizan evaluaciones cuando el donante o financiador lo solicita, y siguiendo los estándares de este último (véase el gráfico 1).

Gráfico 5

**ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE M&E EN LA PRÁCTICA**

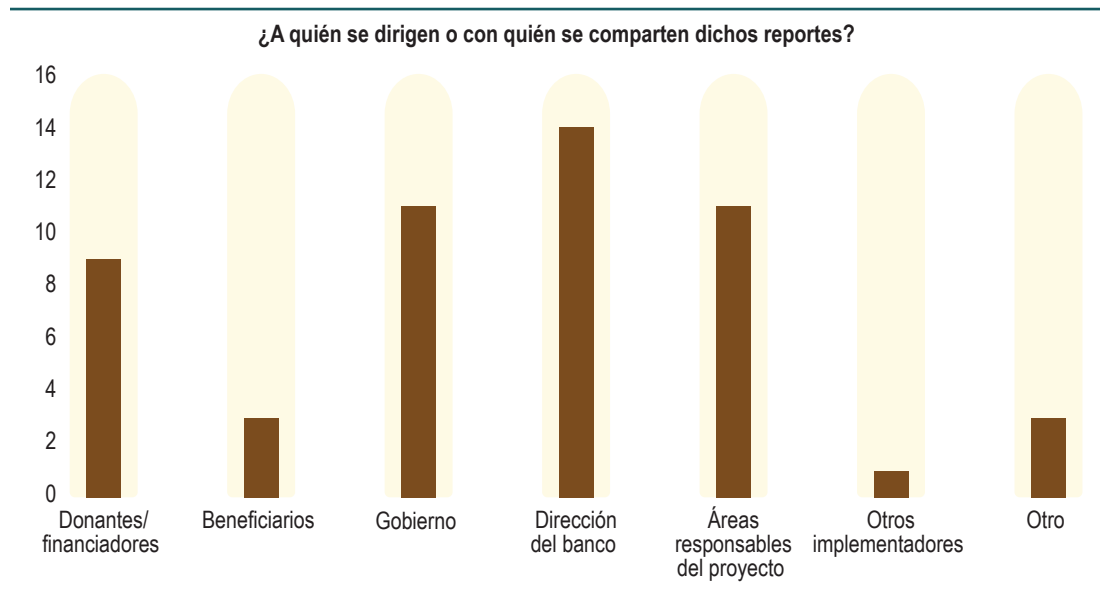
información de sus actividades de M&E se hace pública,<sup>11</sup> y casi el 100% de aquellos que sí la publican (ocho de nueve encuestados) lo hace a través de la página web institucional.

Con relación a la aplicación práctica de los resultados de la realización de actividades de M&E, únicamente un 30% de los encuestados indica contar con criterios para incorporar acciones concretas a partir de la información obtenida, las cuales están asociadas a mejoras en la planificación y el diseño de los programas y/o productos.

En general se percibe que la relevancia del M&E para los participantes está dada, en primer lugar, por su contribución a la rendición de cuentas, tanto a clientes internos como a clientes externos de la organización, y en segundo lugar, por el perfeccionamiento de los

<sup>11</sup> Cabe destacar que los niveles de disseminación de la información reportados son comparables con estándares internacionales si se toma como referencia que el 58% de las evaluaciones completadas por el BID entre 2000 y 2016 no se divulgaron en publicaciones especializadas ni en las series de documentos de trabajo de dicha institución (BID, 2017).

Gráfico 6

**DESTINATARIO DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL M&E**

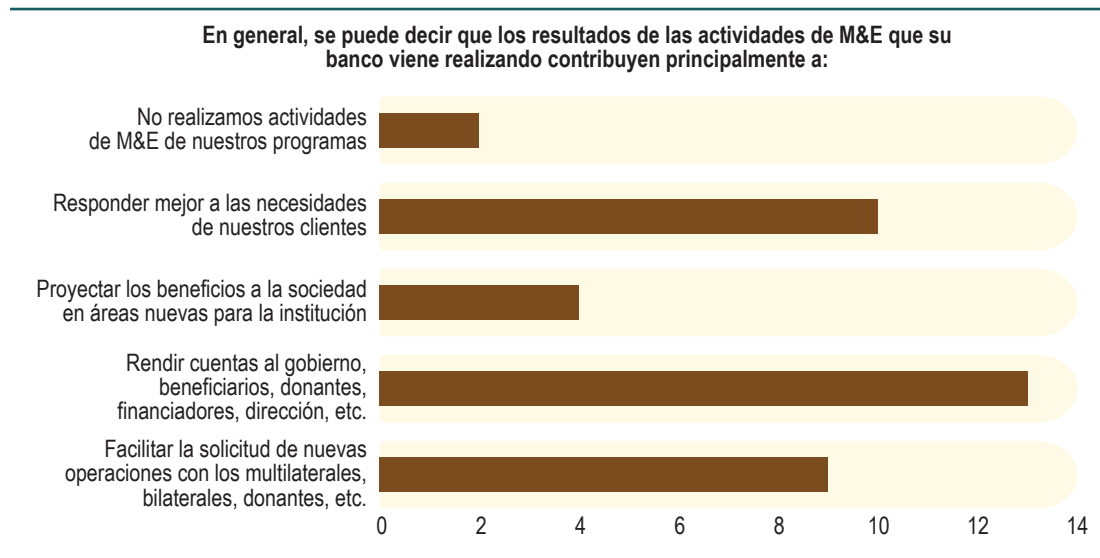
mecanismos para atender mejor a los clientes externos y, asociado a esto último, la facilidad para acceder a recursos de organismos internacionales (gráfico 7).

**¿Cuáles son los recursos y los retos percibidos para el M&E?**

El análisis de la tercera dimensión pretende dar una noción de cómo están los bancos en términos de capacidades a nivel institucional y de las dificultades que aún persisten como barreras al desarrollo de mejores y más eficientes sistemas de M&E. Así, por ejemplo, se observa que, en general, las iniciativas de M&E no son del todo recientes en la región. Los datos muestran que dichas actividades se vienen llevando a cabo hace más de tres años en 12 de los 20 bancos participantes, detalle que puede revelar un progreso relativamente lento en la formalización y sofisticación de los sistemas de M&E a nivel regional si se consideran las características expresadas en las secciones anteriores.

Del total de encuestados, el 60% señala que cuenta con un área o personal especializado en M&E; sin embargo, no todos los bancos lo consideran necesario. Resulta interesante el planteamiento de algunos participantes de que podría no ser eficiente en ciertos casos asignar recursos a una unidad exclusiva para el M&E, como por ejemplo en el caso de que el

Gráfico 7

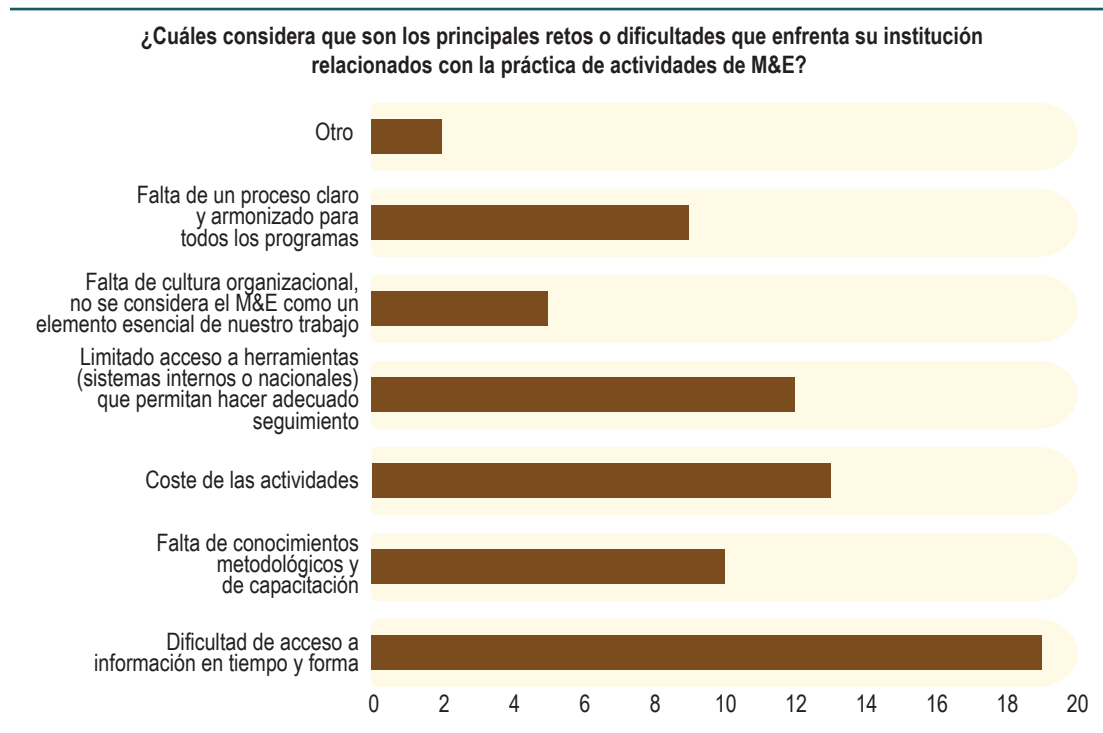
**PERCEPCIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DEL M&E**

volumen de operaciones a ser monitoreadas/evaluadas no lo justifique. Por otro lado, factores estratégicos propios de la institución pueden conducir a un esquema en el que se capacite al personal operativo sobre estas temáticas a nivel transversal, consiguiendo de esta forma que quienes desarrollan los programas u operan los productos cuenten con capacidades de levantamiento de información, monitoreo y evaluación por sí mismos. Las ventajas y desventajas de un modelo específico de implementación para un sistema de M&E conviene discutir las en el contexto de cada organización, dada la enorme variedad de estructuras organizativas, de sectores en los que operan, de volumen de operaciones y de recursos.

Independientemente de estas diferencias, los retos asociados a la dificultad de acceso a la información en tiempo y forma ocupan el primer lugar en el *ranking* de barreras al desarrollo de actividades de M&E (gráfico 8), e incluso hay sectores de operación en los que se perciben como mayores los retos en general.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Entre los sectores reportados como especialmente complejos para el M&E están: la planificación territorial o urbanización, el financiamiento a gobiernos subnacionales, los sectores informales, la eficiencia energética y reforestación y el microcrédito. En general, se entiende que son todos aquellos que por su naturaleza implican el manejo de grandes volúmenes de información, aquellos cuya operación abarca grandes áreas geográficas o aquellos que atienden mercados nuevos, innovadores o intangibles.

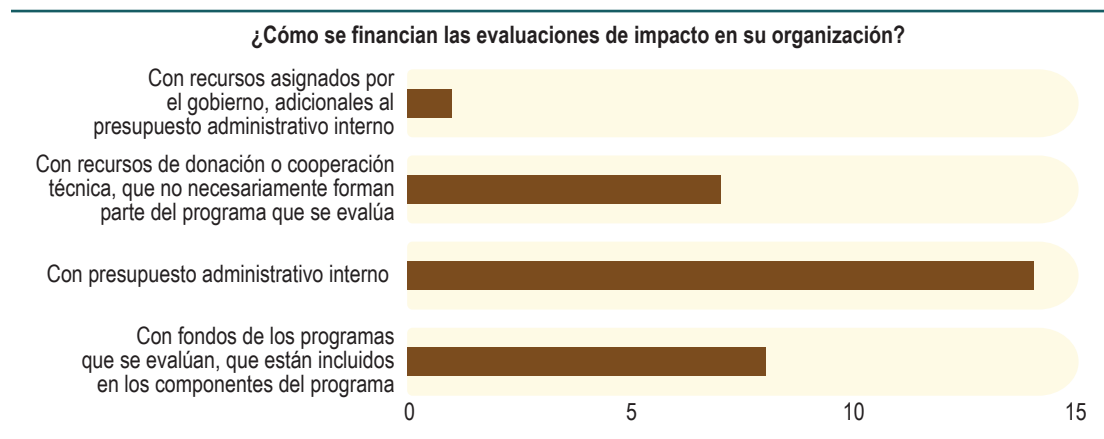
Gráfico 8

**PRINCIPALES RETOS DEL M&E**

Solo la mitad de los participantes indica que existen recursos estables en la organización dedicados al M&E. Sin embargo, al ser consultados sobre las evaluaciones de impacto en particular (gráfico 9), la mayoría reporta que para financiarlas se utiliza presupuesto administrativo interno. Esta aparente inconsistencia quizás puede explicarse por el hecho de que son las evaluaciones de impacto las que normalmente se realizan de manera excepcional y por ello no se consideran “recursos estables”.

Finalmente, con relación al entrenamiento del personal, la mitad de los bancos participantes señala no haber tenido capacitación en M&E y de los que indican haberla recibido, la mayoría ha sido impartida por organismos o expertos internacionales.

Gráfico 9

**FINANCIACIÓN DE LAS EVALUACIONES**

# 5

## Conclusiones

El análisis presentado consiste en un proceso para examinar la situación general de los BPD con relación al avance en la implementación de actividades de M&E para sus operaciones. Dicho análisis se realizó con el propósito no solo de contribuir a establecer un valor inicial, es decir, un punto de partida en el que se encuentra la región dentro del proceso de fortalecimiento de dichas capacidades, sino también de hacer una revisión de los principales retos asociados a dichas actividades y promover la discusión sobre la importancia de estos temas al interior de los BPD.

No está dentro del alcance de este documento el profundizar sobre el detalle de la problemática en cada uno de los bancos encuestados ni tampoco llegar a conclusiones sobre lo que se está haciendo bien o mal a nivel individual. A pesar de la gran variedad de percepciones sobre lo que implica monitorear y evaluar proyectos, sumada a los diferentes sectores de actuación de los distintos bancos, el establecimiento de una guía estándar para apoyar el desarrollo y sistematización de actividades de M&E debería ser posible. No obstante, la recomendación se dirige a instaurar una hoja de ruta con pasos concretos para alcanzar los estándares deseados, la cual se adapte a las capacidades, necesidades y metas de cada institución, y se apoye en una base conceptual más o menos homogénea a partir de la cual se construyan variables que se ajusten a la operación y visión de cada negocio.

En general, se debe rescatar la idea de que los BPD ya han internalizado y adoptado como suyo el compromiso que tienen para con la sociedad en la ejecución eficaz de sus programas y uso eficiente de los recursos públicos. Esto puede interpretarse a partir del análisis de las respuestas al cuestionario, en las que se observa una conciencia generalizada sobre la importancia que se da a los temas de M&E para la rendición de cuentas, el desarrollo, la mejora y/o adaptación de los programas para atender mejor a los clientes y el interés por capacitarse para poder hacer mejor uso de las herramientas disponibles en el contexto de su actividad.

Cabe aclarar que la política pública consiste en gran medida en asignar recursos escasos entre alternativas diferentes. El incentivar un M&E de impacto efectivo no es sustituto del

análisis costo-beneficio tradicional que permite evaluar la eficiencia en el uso de recursos para la ejecución de un determinado programa.

Hacia adelante se espera que el diagnóstico presentado pueda convertirse en una importante contribución al fortalecimiento de los sistemas de M&E en la región, y con ello al proceso de mejoramiento de la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión de los programas y productos ofrecidos por los BPD. Asimismo, este diagnóstico a través de la encuesta ha servido como punto inicial para promover el diálogo y compartir experiencias entre los bancos participantes a fin de construir las bases que permitan a las instituciones contar con mejores herramientas para consolidar sus sistemas de M&E. En esta línea, en noviembre de 2018 se celebró en Morelia, México, un primer encuentro organizado conjuntamente por ALIDE, FIRA y el BID, enfocado desde una perspectiva de análisis de las capacidades institucionales y de reflexión sobre las lecciones aprendidas al que asistieron más de 30 BPD de la región. Dicho encuentro sirvió además para corroborar el gran interés que tienen las instituciones de ALC en seguir avanzando en temas de M&E, y ha contribuido a recabar mayor información sobre prioridades concretas para construir los siguientes pasos.

A raíz del diálogo con las instituciones se han identificado potenciales cuellos de botella en el seguimiento de los resultados de los programas de financiamiento de la BPD, como son: (i) la limitada disponibilidad de información sobre variables económicas, sociales (como el tema de género) y ambientales, para identificar y medir los beneficios económicos y sociales de los proyectos y aplicar metodologías exhaustivas que permitan analizar la cadena causal; (ii) las dificultades de contar con modelos de M&E que estén integrados a sus procesos y proporcionen información de manera continua, y posibiliten evaluar con precisión, objetividad y transparencia la acción y resultados de la banca; (iii) la existencia de requerimientos para la captación de información administrativa de los perceptores y de los rechazados al momento de la solicitud del crédito; (iv) la necesidad de coordinar esfuerzos e identificar un conjunto de indicadores por sector a nivel regional, en coordinación con la experiencia en otras evaluaciones de BPD; y (v) la falta de un análisis de las fuentes de información existentes y en particular de la información secundaria, y la carencia de posibilidades de cruzar información con otras bases de datos públicas o privadas existentes.

En la actualidad gracias a la digitalización de la información podrían explorarse soluciones tecnológicas para la captación de los datos, su transmisión, integración y análisis a fin de generar información relevante, tanto para el sector financiero como para los propios beneficiarios de los programas o productos de crédito. Los BPD pueden desempeñar un papel importante en el uso de información digital para reducir esta falla de mercado. Por ejemplo, actualmente el empleo de *data analytics* a partir del uso de información satelital combinada con datos sobre el clima y otras fuentes de *big data*, puede aplicarse a los procesos productivos agropecuarios y permite poner a punto y monitorear los procesos a un nivel de “ingeniería



de detalle” y de precisión inédito. Las funcionalidades de esta información son múltiples y tendrían como finalidad la reducción de riesgos para las instituciones financieras en general, y las que trabajan con los BPD en particular, tanto en la fase de concesión del crédito como en el monitoreo de los resultados e impactos del otorgamiento del mismo.

Los BPD pueden desempeñar un rol crucial en la generación de información pública para el M&E, que permita la toma de decisiones sobre sus programas y posibilite balancear la misión de expansión del crédito con la disminución de los riesgos en sectores tradicionalmente no atendidos debido a su mayor coste de transacción y acceso (como el sector de la micro, pequeña y mediana empresa [MiPyME] o el agropecuario), o a su necesidad de mayores plazos de maduración (como los sectores de innovación tecnológica).





# Referencias

- Banco Mundial. 2018. 2017 Survey of National Development Banks, Global Report. Mayo. Washington, D.C.: Grupo Banco Mundial.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2017. Las evaluaciones de impacto del BID: Producción, uso e influencia. Washington, D.C.: Oficina de Evaluación y Supervisión, BID.
- De Olloqui, F. (ed.) 2013. Bancos públicos de desarrollo: ¿hacia un nuevo paradigma? Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14252/bancos-publicos-de-desarrollo-hacia-un-nuevo-paradigma>.
- Morra Imas, L. y R. Rist. 2009. The Road to Results, Designing and Conducting Effective Development Evaluations. Washington, D.C.: Banco Mundial.



# Anexo 1

## Modelo de cuestionario

### **Cuestionario – Análisis de los sistemas de M&E en la banca pública de América Latina**

*El objetivo de este análisis es identificar y documentar las capacidades y necesidades actuales de la banca pública para hacer un adecuado seguimiento del desempeño de sus programas públicos. Con base en los resultados, se buscará promover el diálogo y la construcción de bases que permitan a las instituciones contar con las herramientas para consolidar sus sistemas de monitoreo y evaluación (M&E). Como parte de la red de bancos públicos de América Latina, le pedimos nos asista con responder a este cuestionario.*

#### **Instrucciones generales**

##### **Llenado del cuestionario**

- Los datos que proporcione deben referirse solo a la empresa en la que Ud. opera.
- Si rellena el cuestionario a mano, escriba en forma clara y legible. En caso de tener errores, por favor trace una línea horizontal sobre el dato erróneo y escriba el correcto en la parte superior del mismo.

##### **Devolución del cuestionario**

*Este cuestionario cumplimentado podrá ser enviado vía correo electrónico a email.com con el asunto “Cuestionario Análisis de los Sistemas de M&E – [nombre del banco]”. Si usted está respondiendo vía Google Forms, recibiremos sus respuestas automáticamente.*

---

### **SEC.1: Estructura organizacional, sistemas de información, sistematización/institucionalización del M&E**

#### **1. La operación de su banco incluye:**

- Operaciones de primer y de segundo piso, siendo ambos negocios de igual importancia

- \_\_\_\_\_ Operaciones de primer y de segundo piso, con foco en el negocio de primer piso
- \_\_\_\_\_ Operaciones de primer y de segundo piso, con foco en el negocio de segundo piso
- \_\_\_\_\_ Únicamente operaciones de segundo piso
- \_\_\_\_\_ Únicamente operaciones de primer piso

**2. ¿Considera Ud. que su organización cuenta con un proceso sistematizado de MONITOREO?**

- \_\_\_\_\_ Sí, para todos nuestros programas
- \_\_\_\_\_ Sí, para algunos de nuestros programas. Indique un aproximado de programas que se monitorea, como porcentaje del total de programas: \_\_\_\_\_ %
- \_\_\_\_\_ No, monitoreamos solo cuando lo requiere el donante/financiador, siguiendo sus estándares
- \_\_\_\_\_ No, no realizamos monitoreo en ningún caso

**3. ¿Considera Ud. que su organización cuenta con un proceso sistematizado de EVALUACIÓN?**

- \_\_\_\_\_ Sí, para todos nuestros programas
- \_\_\_\_\_ Sí, para algunos de nuestros programas, aproximadamente un \_\_\_\_\_ % del total se evalúa
- \_\_\_\_\_ No, evaluamos solo cuando lo requiere el donante/financiador, siguiendo sus estándares
- \_\_\_\_\_ No, no realizamos evaluaciones en ningún caso

**4. ¿Tiene su banco una política y/o manual de procedimientos que incluya normas técnicas y metodologías de trabajo establecidas formalmente para M&E?**

- \_\_\_\_\_ Sí
- \_\_\_\_\_ No

- 5. Identifique a los responsables de cada una de las siguientes actividades dentro de su organización (marque con una “X” en la casilla correspondiente):**

Actividad	Gerencia	Área de recursos humanos	Empleados de áreas a cargo de respectivos programas	Empleados de área especializada en M&E	No realizamos esta actividad
Monitorear objetivos y metas de los programas					
Evaluar resultados e impactos de programas					
Informar sobre los resultados de los programas					
Capacitar al personal					
Supervisar/decidir sobre procesos internos del banco					
Asignar presupuestos a procesos internos del banco					
Cumplir las metas y objetivos de los programas					

- 6. ¿Cuenta su banco con un sistema de información interno que registra indicadores de monitoreo de todos los programas?**

\_\_\_\_\_ Sí  
\_\_\_\_\_ No

- 7. ¿Tiene un registro central de las evaluaciones de impacto o reportes de monitoreo completados, planeados o en marcha?**

\_\_\_\_\_ Sí  
\_\_\_\_\_ No

***Si respondió “No” a al menos una de las preguntas 6 ó 7, pase a la pregunta 8.***

***Si respondió “Sí” a ambas preguntas 6 y 7, por favor salte a la pregunta 9.***

- 8. Indique dónde registran la información de monitoreo y evaluación de sus programas:**

\_\_\_\_\_ Cada encargado de proyecto la guarda en sus archivos  
\_\_\_\_\_ No se registra  
\_\_\_\_\_ No realizamos monitoreo y evaluación de los programas

\_\_\_\_\_ Otro. Especifique:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**9. ¿Cómo se financian las evaluaciones de impacto en su organización? (puede marcar más de una)**

- \_\_\_\_\_ Con fondos de los programas que se evalúan, que están incluidos en los componentes del programa
  - \_\_\_\_\_ Con presupuesto administrativo interno
  - \_\_\_\_\_ Con recursos de donación o cooperación técnica, que no necesariamente forman parte del programa que se evalúa
  - \_\_\_\_\_ Con recursos asignados por el gobierno, adicionales al presupuesto administrativo interno
  - \_\_\_\_\_ Otro. Especifique:
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**SEC.2: Objetivo y alcance del sistema de M&E existente en su banco**

**10. Indique si su banco cuenta con un procedimiento estandarizado para las siguientes actividades (marque con una “X” en la casilla correspondiente):**

Actividad	Sí	No
Diseño de indicadores (criterios)		
Monitoreo de indicadores (verificación y periodicidad)		
Evaluación de resultados operativos (ejecución)		
Evaluación de impacto (ex post)		

**11. Con relación a las evaluaciones de impacto (ex post) que realizan de sus programas: (si su banco no realiza evaluaciones de impacto, salte a la pregunta 12)**

**11.a ¿Quién realiza las evaluaciones?**

- \_\_\_\_\_ Evaluadores externos (subcontratados o independientes)
- \_\_\_\_\_ Nosotros, con personal interno exclusivamente



- \_\_\_\_\_ Nosotros, en colaboración con los organismos que originaron el programa y/u otros implementadores (instituciones proveedoras del programa/fondos)
- \_\_\_\_\_ Nosotros, en colaboración con las instituciones beneficiarias y/u otros actores relevantes en el país beneficiario (instituciones receptoras del programa/fondos)

**11.b Desde el punto de vista técnico, ¿qué tipos de evaluaciones realizan o han realizado? (puede marcar más de una)**

- \_\_\_\_\_ De resultados: que buscan determinar el cumplimiento de objetivos del programa a nivel de resultados, al cierre de la ejecución del programa
- \_\_\_\_\_ De impacto: que buscan determinar el efecto de los programas con relación a su impacto (positivo o negativo) en el beneficiario final, típicamente realizada pasado un periodo después de finalizada la implementación. Si marca esta opción por favor indique qué metodologías vienen trabajando (experimental, cuasiexperimental, otras): \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ De efectividad: que evalúa la gestión e implementación del programa a nivel operativo, y puede ser durante la ejecución (típicamente a medio término) o al final de la ejecución.
- \_\_\_\_\_ Temáticas: con foco en una temática específica (por ejemplo, género o medio ambiente) para la totalidad o una muestra de programas
- \_\_\_\_\_ Sectoriales: que agrupan a los programas o actividades que atienden a un mismo sector
- \_\_\_\_\_ Otra. Especifique: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**12. Con relación a los indicadores de monitoreo que establecen para sus programas: (si su banco no realiza monitoreo por medio de indicadores, salte a la pregunta 13)**

**12.a ¿Con qué información se construyen los indicadores? (puede marcar más de una)**

- \_\_\_\_\_ Información recolectada y verificada directamente de los programas (beneficiarios)
- \_\_\_\_\_ Fuentes secundarias (reportes de gobierno, agencias sectoriales, oficinas de estadísticas, etc.)
- \_\_\_\_\_ Información que nos provea el originador y/u otros implementadores del programa

- \_\_\_\_\_ Información de las instituciones financieras de segundo piso (intermediarios)
- \_\_\_\_\_ Otra. Especifique:

---



---

**12.b ¿Quién recolecta y analiza la información de indicadores?**

- \_\_\_\_\_ Nosotros, siendo la responsable el área a cargo del programa
- \_\_\_\_\_ Nosotros, tenemos un área especializada que monitorea los indicadores de todos nuestros programas
- \_\_\_\_\_ Subcontratamos especialistas externos

**13. Con relación al reporte y utilización de la información: ¿Realiza su banco informes periódicos sobre sus actividades de M&E?**

- \_\_\_\_\_ Sí
- \_\_\_\_\_ No

***Si su respuesta es “No”, pase a la pregunta 13.b***

**13.a ¿A quién se dirigen o con quién se comparten dichos reportes? (puede marcar más de una)**

- \_\_\_\_\_ Donantes/Financiadores
- \_\_\_\_\_ Beneficiarios
- \_\_\_\_\_ Gobierno
- \_\_\_\_\_ Dirección del banco
- \_\_\_\_\_ Áreas responsables del proyecto
- \_\_\_\_\_ Otros implementadores el proyecto
- \_\_\_\_\_ Otro. Especifique:

---



---

**13.b La información de sus actividades de M&E, ¿es pública o está a disposición de la ciudadanía a través de algún medio?**

- \_\_\_\_\_ No
- \_\_\_\_\_ Sí. Indique cuál:

---



---



---

**14. ¿Existe algún criterio o proceso sistemático de incorporación de acciones específicas (corrección de ejecución, aplicación de lecciones aprendidas, publicaciones) como resultado de sus actividades de M&E?**

\_\_\_\_\_ No

\_\_\_\_\_ Sí. Especifique:

---



---

**15. En general, se puede decir que los resultados de las actividades de M&E que su banco viene realizando contribuyen principalmente a: (puede marcar más de una)**

\_\_\_\_\_ Facilitar la solicitud de nuevas operaciones con los multilaterales, bilaterales, donantes, etc.

\_\_\_\_\_ Rendir cuentas al gobierno, beneficiarios, donantes, financiadores, dirección del banco, etc.

\_\_\_\_\_ Proyectar los beneficios a la sociedad en áreas nuevas para la institución

\_\_\_\_\_ Responder mejor a las necesidades de nuestros clientes

\_\_\_\_\_ No realizamos actividades de M&E de nuestros programas

**SEC.3: Capacidad y recursos**

**16. Aproximadamente, ¿cuánto tiempo lleva su institución realizando actividades de M&E?**

\_\_\_\_\_ Muy recientemente (menos de 1 año)

\_\_\_\_\_ Recientemente (entre 1 y 3 años)

\_\_\_\_\_ Hace más de 3 años

\_\_\_\_\_ No realizamos actividades de M&E

**17. ¿Existe una unidad específica para monitorear y/o evaluar programas dentro de su banco?**

\_\_\_\_\_ Sí

\_\_\_\_\_ No

***Si su respuesta es “Sí”, por favor salte a la pregunta 19.***

**18. En su opinión, ¿sería necesario contar con unidad específica para monitorear y/o evaluar programas?**

\_\_\_\_\_ Sí

\_\_\_\_\_ No

¿Por qué?:

---



---

**19. ¿Cuáles considera que son los principales retos o dificultades que enfrenta su institución relacionados con la práctica de actividades de M&E? (puede marcar más de una)**

\_\_\_\_\_ Dificultad de acceso a información en tiempo y forma

\_\_\_\_\_ Falta de conocimientos metodológicos y de capacitación

\_\_\_\_\_ Coste de las actividades

\_\_\_\_\_ Limitado acceso a herramientas (sistemas internos o nacionales) que permitan hacer adecuado seguimiento a indicadores, evidencia, beneficiarios, intermediarios, etc.

\_\_\_\_\_ Falta de cultura organizacional, no se considera el M&E como un elemento esencial de nuestro trabajo

\_\_\_\_\_ Falta de un proceso claro y armonizado para todos los programas

\_\_\_\_\_ Otro. Especifique:

---



---

**20. ¿Existe algún sector o tipo de proyectos para el que considere que los retos de realizar actividades de M&E son mayores?**

\_\_\_\_\_ Sí. Indique cuál(es):

---



---

\_\_\_\_\_ No

**21. ¿Su organización realiza o ha realizado capacitaciones sobre M&E a las áreas ejecutoras de los programas?**

\_\_\_\_\_ Sí, las realiza la unidad especializada en M&E

\_\_\_\_\_ Sí, las realiza un área interna del banco (área de recursos humanos o similar)

- \_\_\_\_\_ Sí, las realiza a través de una empresa externa subcontratada
- \_\_\_\_\_ Sí, hemos participado de talleres o capacitaciones de organismos internacionales o expertos de fuera de nuestra institución
- \_\_\_\_\_ No, no hemos tenido capacitación

**22. ¿Existen recursos estables dedicados al monitoreo y/o la evaluación de los programas en su banco?**

- \_\_\_\_\_ Sí
- \_\_\_\_\_ No
- \_\_\_\_\_ No sé

---

***Datos del entrevistado***

Nombre de la institución financiera:	
País donde opera:	
Nombre de quien responde:	
Cargo:	
E-mail:	
Firma:	

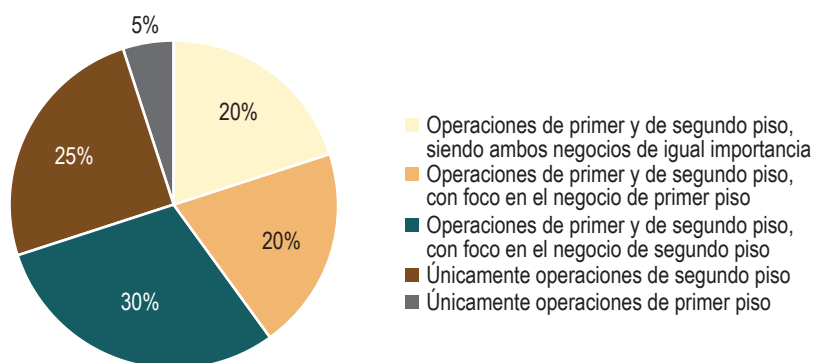
*Gracias por apoyar las iniciativas del BID. Su colaboración nos ayudará a contribuir al fortalecimiento de los sistemas de M&E en la región y al proceso de mejoramiento de la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión de sus programas.*



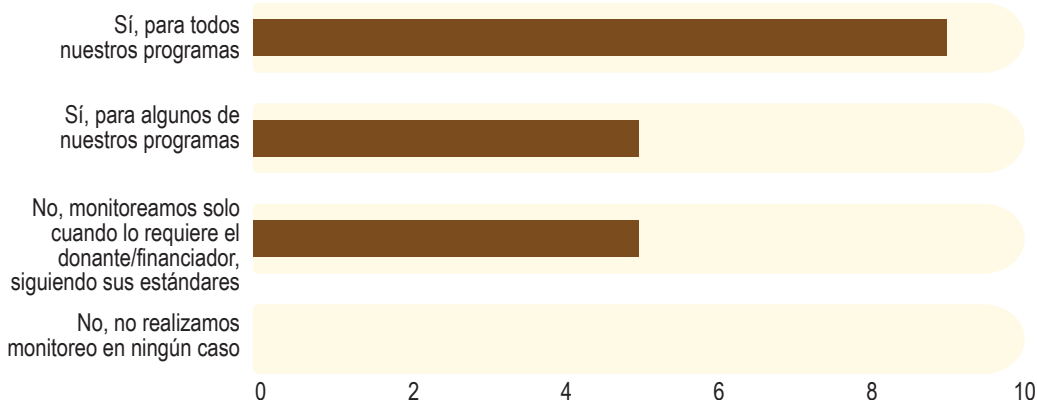
# Anexo 2

## Resultados en gráficos

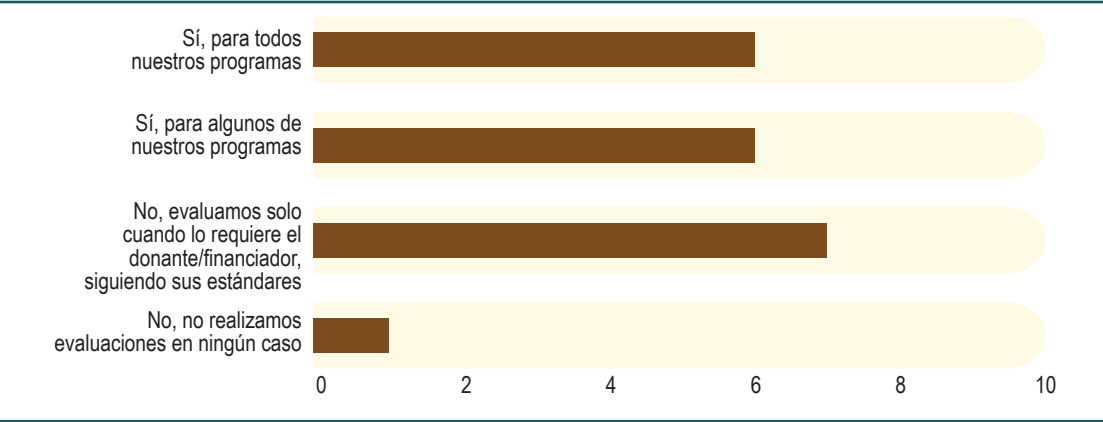
### PREGUNTA 1. LA OPERACIÓN DE SU BANCO INCLUYE...



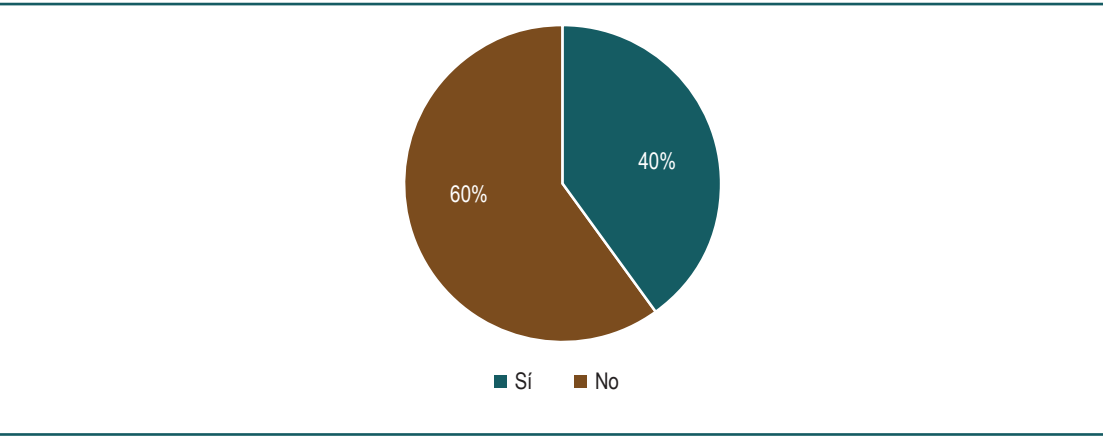
### PREGUNTA 2. ¿CONSIDERA UD. QUE SU ORGANIZACIÓN CUENTA CON UN PROCESO SISTEMATIZADO DE MONITOREO?



**PREGUNTA 3. ¿CONSIDERA UD. QUE SU ORGANIZACIÓN CUENTA CON UN PROCESO SISTEMATIZADO DE EVALUACIÓN?**

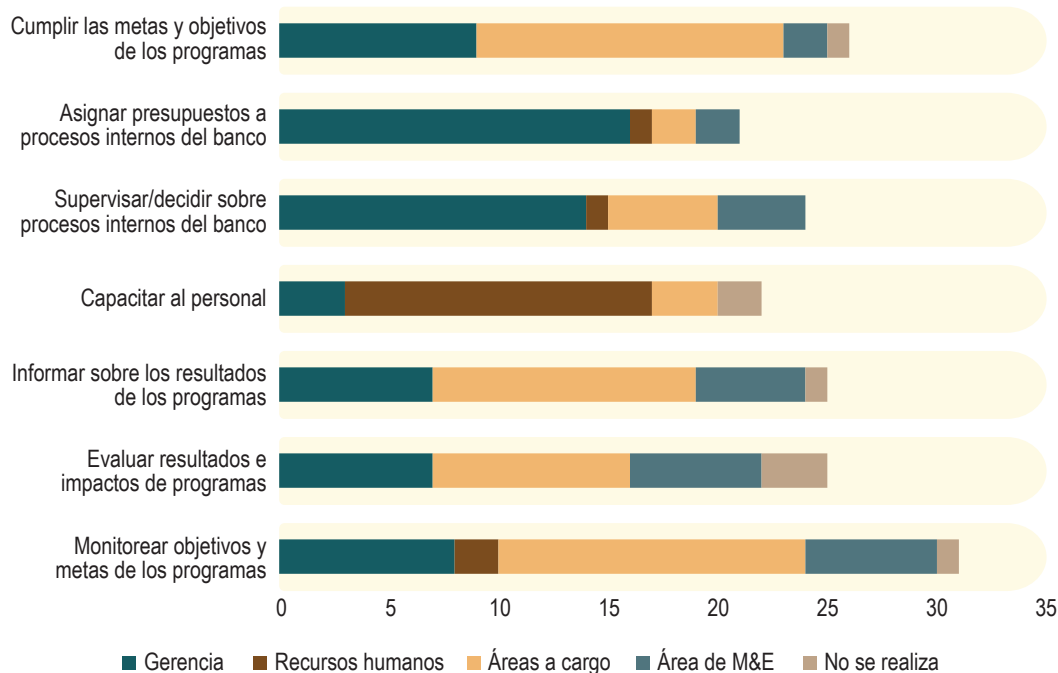


**PREGUNTA 4. ¿TIENE SU BANCO UNA POLÍTICA Y/O MANUAL DE PROCEDIMIENTOS QUE INCLUYA NORMAS TÉCNICAS Y METODOLOGÍAS ESTABLECIDAS FORMALMENTE PARA M&E?**

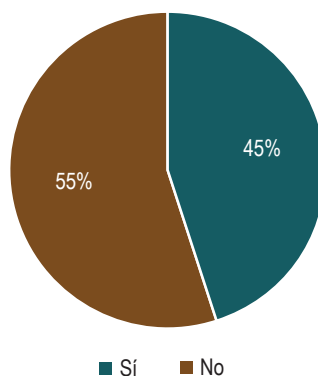




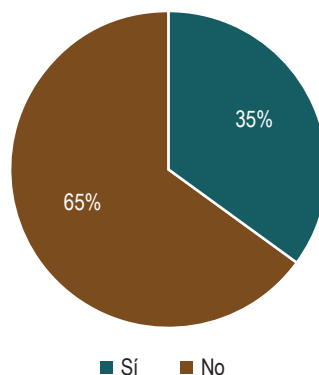
### PREGUNTA 5. IDENTIFIQUE A LOS RESPONSABLES DE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN



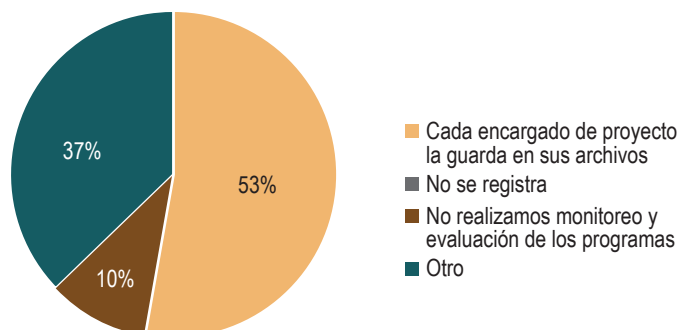
### PREGUNTA 6. ¿CUENTA SU BANCO CON UN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTERNO QUE REGISTRA INDICADORES DE MONITOREO DE TODOS LOS PROGRAMAS?



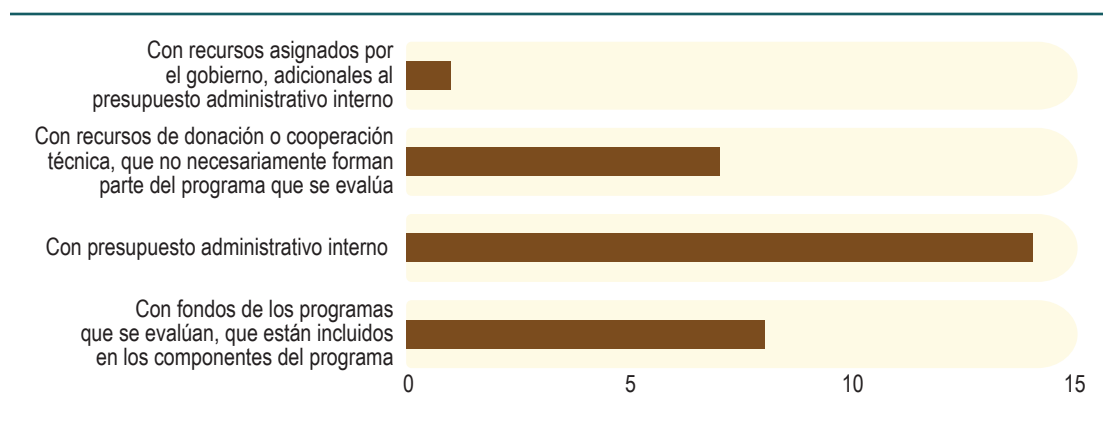
**PREGUNTA 7. ¿TIENE UN REGISTRO CENTRAL DE LAS EVALUACIONES DE IMPACTO O REPORTES DE MONITOREO COMPLETADOS, PLANEADOS O EN MARCHA?**



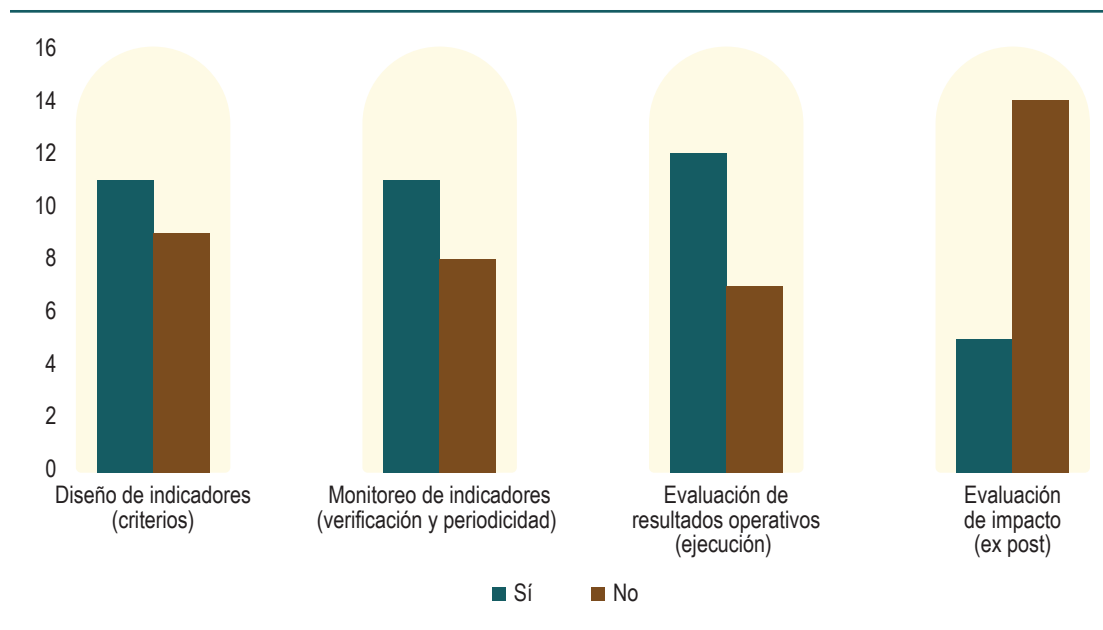
**PREGUNTA 8. INDIQUE DÓNDE REGISTRAN LA INFORMACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE SUS PROGRAMAS**



### PREGUNTA 9. ¿CÓMO SE FINANCIAN LAS EVALUACIONES DE IMPACTO EN SU ORGANIZACIÓN?



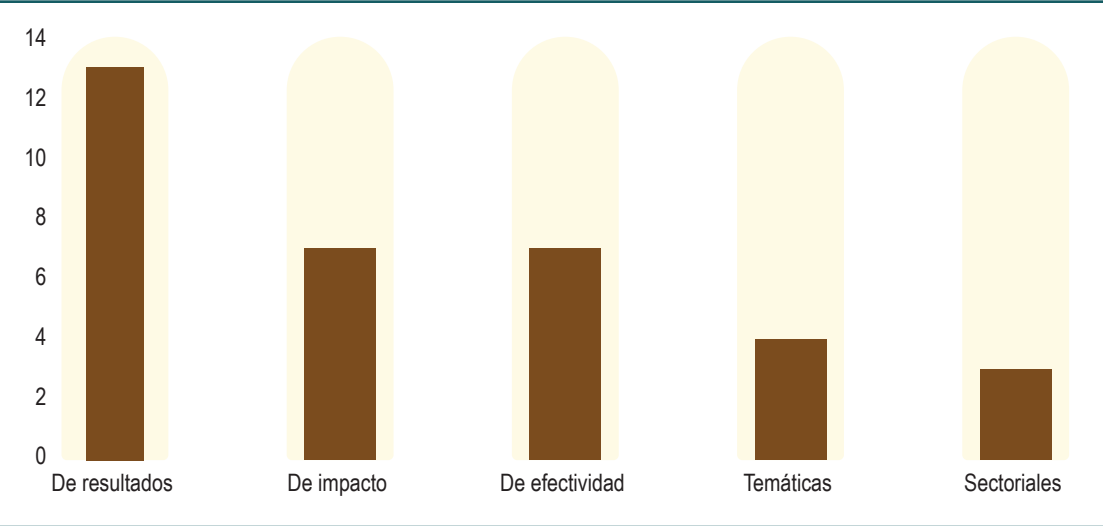
### PREGUNTA 10. INDIQUE SI SU BANCO CUENTA CON UN PROCEDIMIENTO ESTANDARIZADO PARA LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES

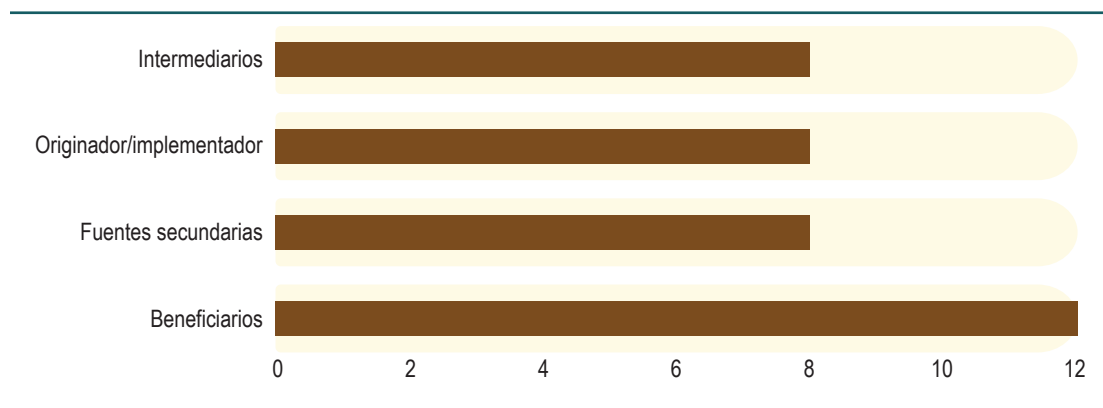
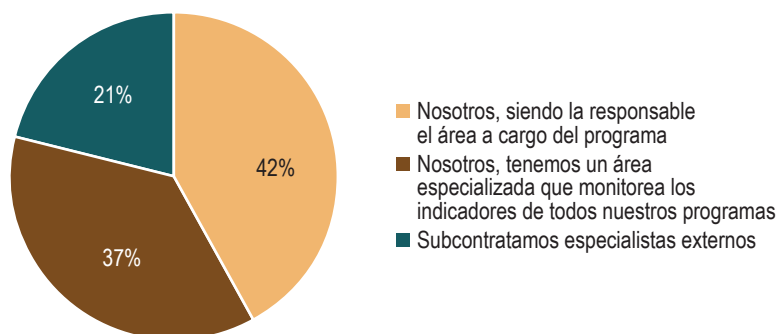


PREGUNTA 11A. ¿QUIÉN REALIZA LAS EVALUACIONES DE IMPACTO (EX POST) DE SUS PROGRAMAS?

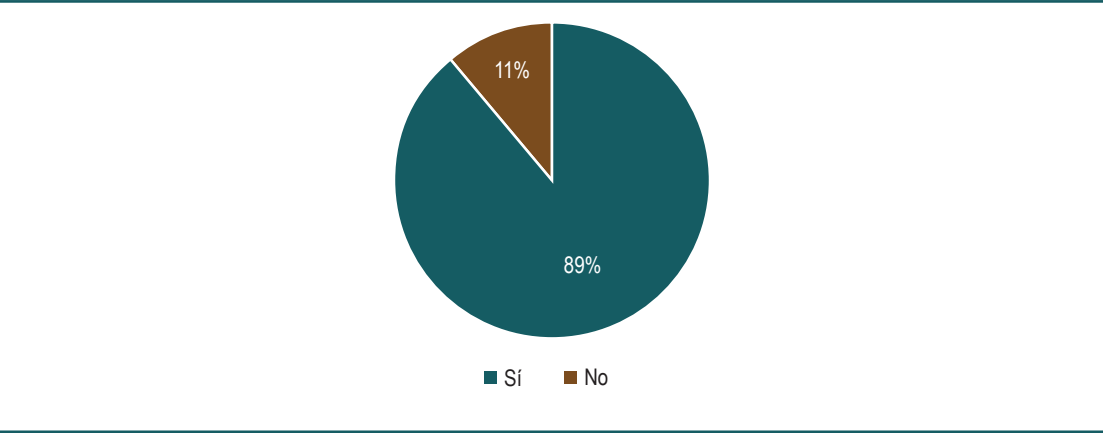


PREGUNTA 11B. DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO, ¿QUÉ TIPOS DE EVALUACIONES REALIZAN O HAN REALIZADO?

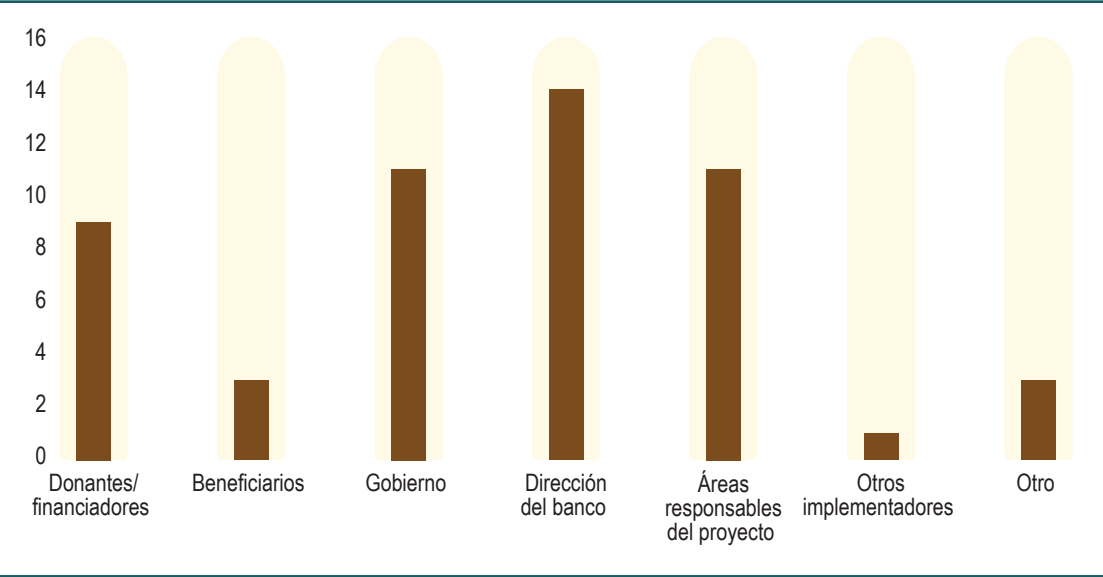


**PREGUNTA 12A. ¿CON QUÉ INFORMACIÓN SE CONSTRUYEN LOS INDICADORES?****PREGUNTA 12B. ¿QUIÉN RECOLECTA Y ANALIZA LA INFORMACIÓN DE INDICADORES?**

**PREGUNTA 13. CON RELACIÓN AL REPORTE Y UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:  
¿REALIZA SU BANCO INFORMES PERIÓDICOS SOBRE SUS ACTIVIDADES  
DE M&E?**

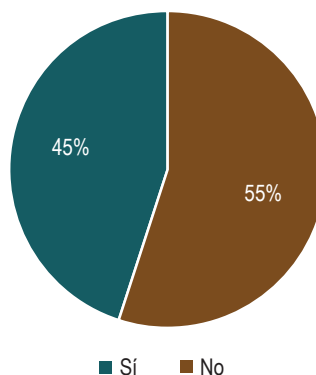


**PREGUNTA 13A. ¿A QUIÉN SE DIRIGEN O CON QUIÉN SE COMPARTEN DICHOS  
REPORTES?**



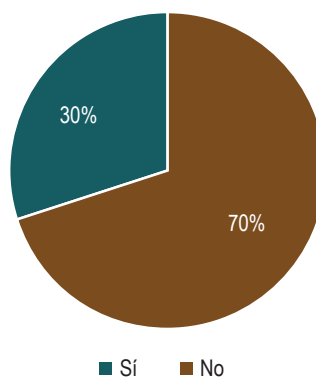
**PREGUNTA 13B. LA INFORMACIÓN DE SUS ACTIVIDADES DE M&E, ¿ES PÚBLICA O ESTÁ A DISPOSICIÓN DE LA CIUDADANÍA A TRAVÉS DE ALGÚN MEDIO?**

---

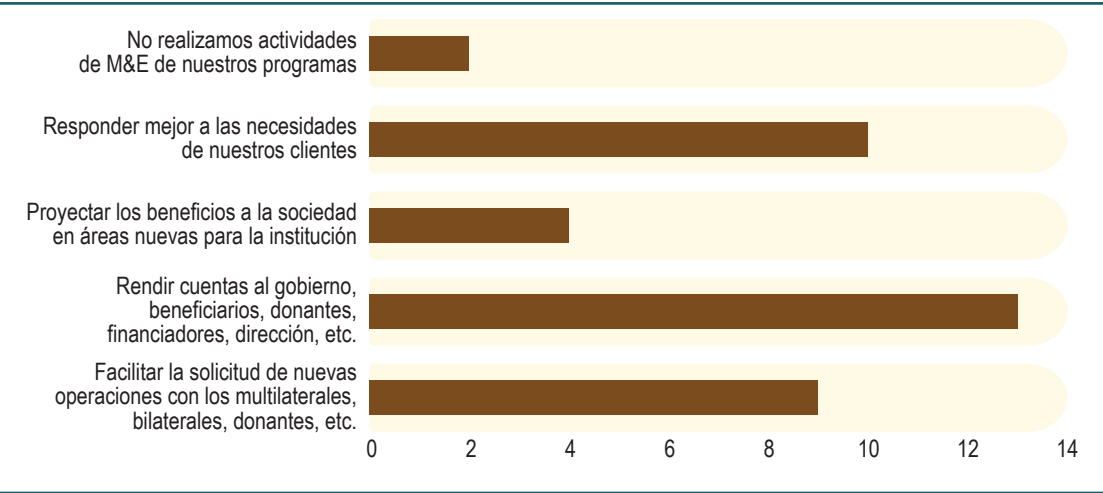


**PREGUNTA 14. ¿EXISTE ALGÚN CRITERIO O PROCESO SISTEMÁTICO DE INCORPORACIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS COMO RESULTADO DE SUS ACTIVIDADES DE M&E?**

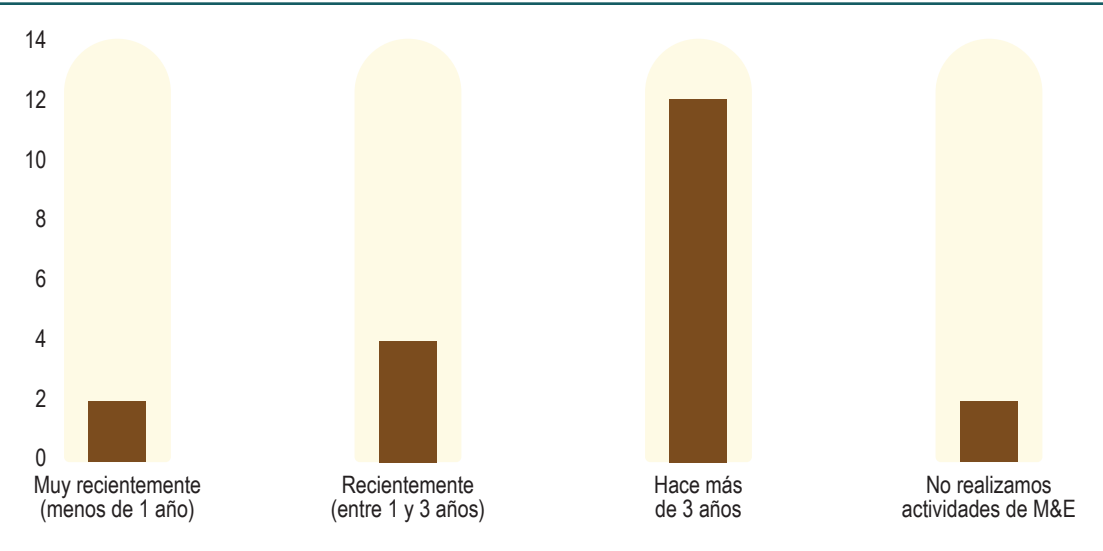
---



**PREGUNTA 15. EN GENERAL, SE PUEDE DECIR QUE LOS RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES DE M&E QUE SU BANCO VIENE REALIZANDO CONTRIBUYEN PRINCIPALMENTE A:**



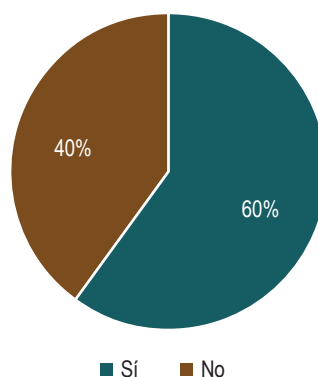
**PREGUNTA 16. APROXIMADAMENTE, ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA SU INSTITUCIÓN REALIZANDO ACTIVIDADES DE M&E?**





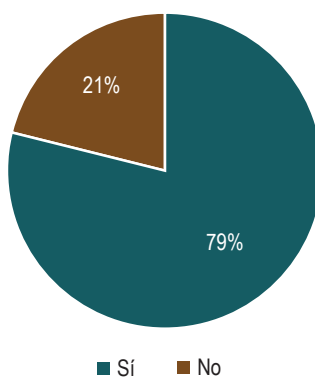
**PREGUNTA 17. ¿EXISTE UNA UNIDAD ESPECÍFICA PARA MONITOREAR Y/O EVALUAR PROGRAMAS DENTRO DE SU BANCO?**

---

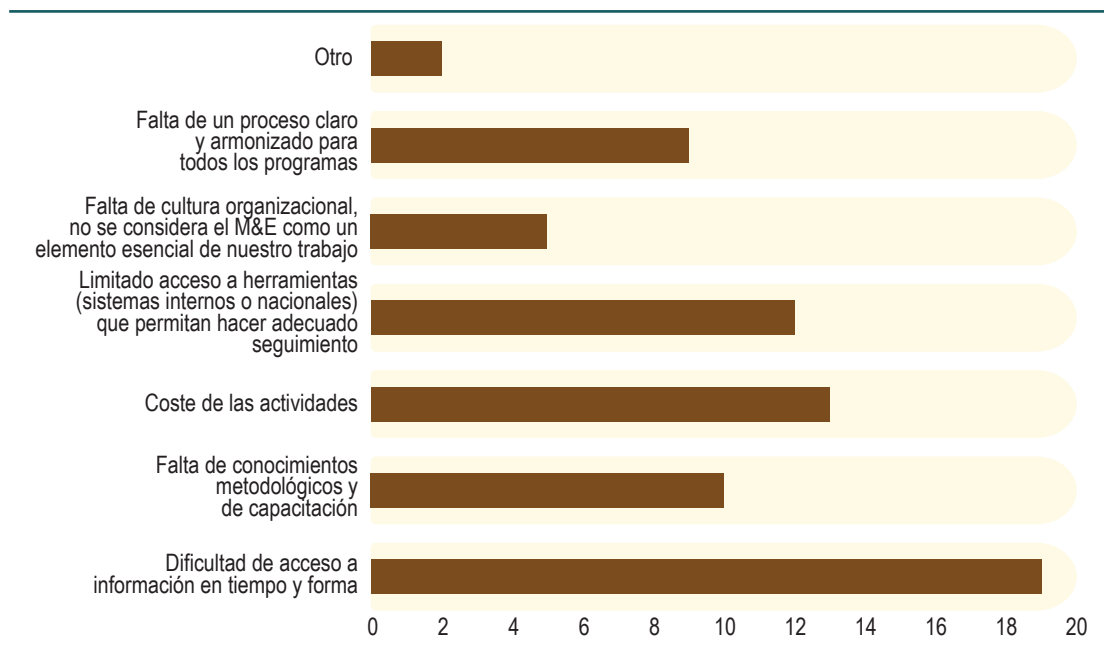


**PREGUNTA 18. EN SU OPINIÓN, ¿SERÍA NECESARIO CONTAR CON UNA UNIDAD ESPECÍFICA PARA MONITOREAR Y/O EVALUAR PROGRAMAS?**

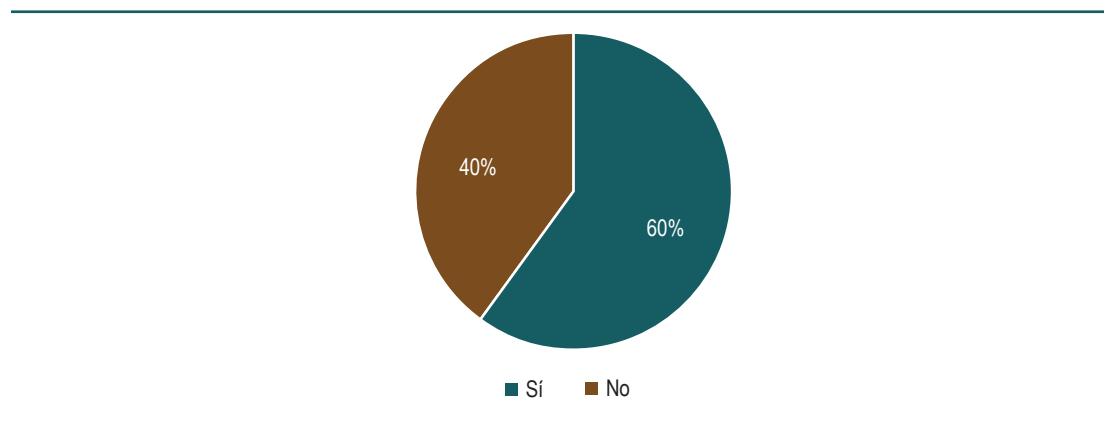
---



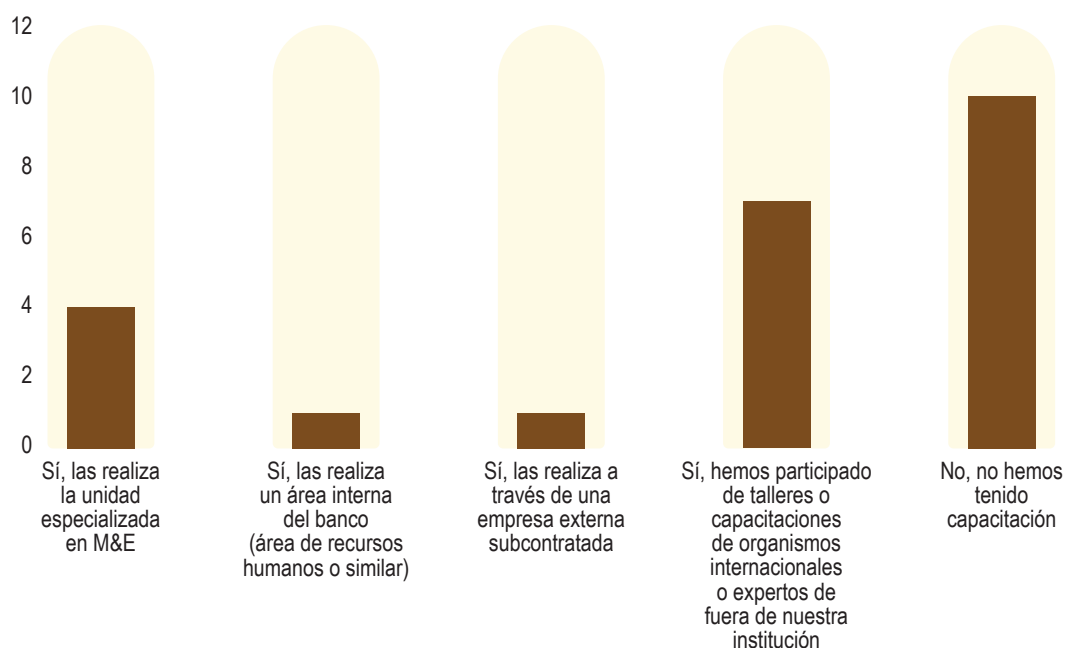
**PREGUNTA 19. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LOS PRINCIPALES RETOS O DIFICULTADES QUE ENFRENTA SU INSTITUCIÓN RELACIONADOS CON LA PRÁCTICA DE ACTIVIDADES DE M&E?**



**PREGUNTA 20. ¿EXISTE ALGÚN SECTOR O TIPO DE PROYECTOS PARA EL QUE CONSIDERE QUE LOS RETOS DE REALIZAR ACTIVIDADES DE M&E SON MAYORES?**



**PREGUNTA 21. ¿SU ORGANIZACIÓN REALIZA O HA REALIZADO CAPACITACIONES SOBRE M&E A LAS ÁREAS EJECUTORAS DE LOS PROGRAMAS?**



**PREGUNTA 22. ¿EXISTEN RECURSOS ESTABLES DEDICADOS AL MONITOREO Y/O LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS EN SU BANCO?**

