

Documento de Referencia

IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE OVE POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN

MARZO DE 2017



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



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



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



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

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

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

© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2017**

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

Marzo 2017

ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES	1
II.	METODOLOGÍA.....	2
III.	ANÁLISIS DE PORTAFOLIO.....	4
IV.	RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN.....	7
	A. Relevancia	7
	B. Nivel de implementación	11
	C. Adopción general de las recomendaciones de OVE.....	13
V.	CONCLUSIONES	14
Anexo I	<u>Recomendaciones no respaldadas por el Directorio Ejecutivo</u>	
Anexo II	<u>Planes de acción por relevancia y estado de implementación</u>	
Anexo III	<u>Planes de acción con implementación a tiempo, pero con relevancia parcial</u>	
Anexo IV	<u>Planes de acción con implementación atrasada</u>	
Anexo V	<u>Nivel de adopción de las 33 recomendaciones reportadas por la administración del Grupo BID como completadas</u>	

I. ANTECEDENTES

- 1.1 El Banco Interamericano de Desarrollo (BID o el Banco) estableció el Sistema de Seguimiento de Recomendaciones provenientes de Evaluaciones (ReTS por sus siglas en inglés) en 2013, tras una evaluación externa de la función de evaluación en el BID¹. Tras una fase piloto de 18 meses, el ReTS fue evaluado mediante una consultoría externa en 2015 (Recuadro 1.1), como resultado de la cual se introdujeron ajustes al sistema².

Recuadro 1.1. Evaluación de la fase piloto del ReTS

La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) y la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) contrataron conjuntamente una consultoría externa para evaluar la fase piloto del ReTS. El informe del consultor fue presentado al Comité de Evaluación y Auditoría del Directorio Ejecutivo en octubre de 2015. Contenía tres recomendaciones claves:

1. Reforzar la rendición de cuentas del departamento responsable del seguimiento de las recomendaciones de OVE;
2. Asegurar una mayor claridad en cuanto a la intención del Directorio Ejecutivo al respaldar o no las recomendaciones y aprobar su implementación; y
3. Fortalecer la conexión con el ciclo de aprendizaje institucional.

OVE y SPD siguen trabajando conjuntamente para asegurar la plena implementación de estas recomendaciones.

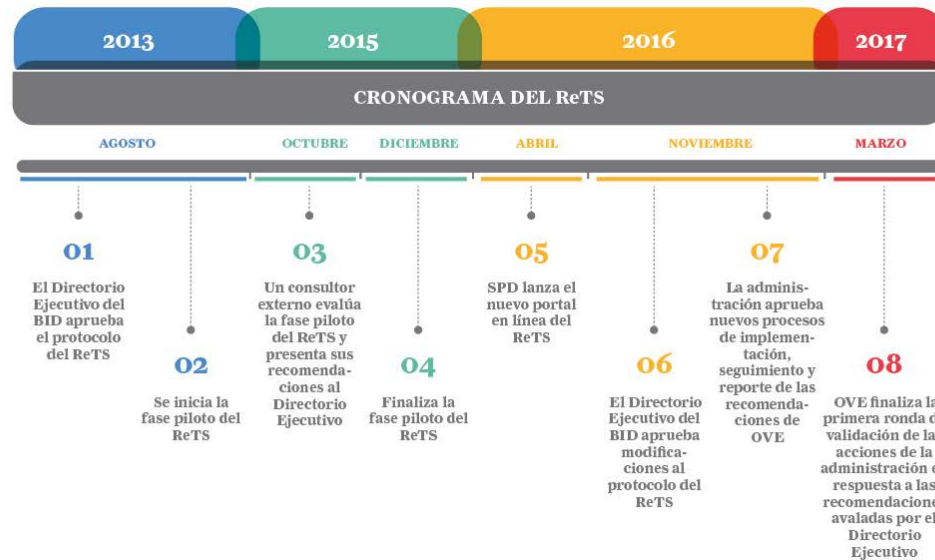
- 1.2 Tanto el BID como la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) utilizan el ReTS para monitorear el avance en la implementación de las recomendaciones de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE), aunque la CII lo hace de forma *ad hoc* mientras se adoptan procedimientos definitivos. Las recomendaciones formuladas por OVE son registradas en el ReTS, pero sólo se da seguimiento a aquellas respaldadas por el Directorio Ejecutivo. OVE también puede emitir sugerencias (como en las evaluaciones comparativas de proyectos), pero éstas son menos formales y no se registran ni se les da seguimiento.
- 1.3 La administración debe preparar un plan de acción para cada recomendación respaldada por el Directorio Ejecutivo, describiendo la manera en que prevé implementarla y el plazo para hacerlo. Cuenta con 90 días luego de la presentación de la evaluación al comité pertinente del Directorio Ejecutivo para preparar el plan de acción y subirlo a la plataforma en línea del ReTS³. La administración debe actualizar el ReTS al menos una vez al año, antes de la validación por parte de OVE. Tiene un plazo máximo de hasta cuatro años para completar la implementación de una recomendación respaldada. Pasado este plazo, el Directorio Ejecutivo puede autorizar tiempo adicional o decidir no darle más seguimiento (o “retirar”) a los planes de acción que no han sido completados. El Directorio Ejecutivo también puede retirar recomendaciones que se han quedado obsoletas o que han sido superadas por los acontecimientos.

¹ El informe identificó la necesidad de contar con un sistema para monitorear la implementación por parte de la administración del BID de las recomendaciones formuladas por OVE. *Fortalecimiento de la Función de Evaluación para Mejorar los Resultados de Desarrollo*, informe del Panel Independiente de Revisión, Banco Interamericano de Desarrollo, 2011.

² OVE y SPD actualizaron el ReTS y toda la documentación relacionada de acuerdo con las recomendaciones realizadas por la evaluación externa de la fase piloto del ReTS. En 2016, el Directorio Ejecutivo aprobó un nuevo protocolo del ReTS; la administración y OVE actualizaron los procedimientos de revisión de las evaluaciones de OVE y de seguimiento de las recomendaciones respaldadas por el Directorio Ejecutivo (AM 140-1); y la administración preparó las guías para el uso del ReTS (AM 140-1 Anexo). Además, en abril de 2016, la administración reactivó el Comité de Evaluación y Auditoría (OR-303).

³ AM 140-1, párrafo 3.5.1

- 1.4 Esta nota presenta los resultados de la primera validación completa realizada por OVE desde que finalizó la fase piloto del ReTS. En ella se analiza la relevancia y el nivel de implementación de las medidas tomadas por la administración en respuesta a las recomendaciones realizadas por OVE, respaldadas por el Directorio Ejecutivo y monitoreadas a través del ReTS entre 2013 y 2016. El ReTS es un trabajo en progreso, por lo que este ejercicio es una oportunidad de aprendizaje para todos los involucrados. A futuro, las validaciones se realizarán de forma anual.



II. METODOLOGÍA

- 2.1. El ejercicio de validación de OVE busca informar a los Directorios Ejecutivos del BID y de la CII sobre el avance de la administración en la adopción de las recomendaciones avaladas. No pretende ser una evaluación de los resultados de la implementación de dichas recomendaciones, ya que esto requeriría una nueva evaluación. La unidad de análisis es la recomendación, dado que las recomendaciones se formulan y deben ser consideradas en el contexto de cada evaluación.
- 2.2. OVE validó el progreso realizado por la administración basándose en la información disponible en el ReTS a 31 de diciembre de 2016, complementada con entrevistas a los especialistas que lideraron los planes de acción, según fuese necesario. A fin de asegurar la consistencia, OVE adelantó sesiones de capacitación para sus evaluadores, y un equipo de dos personas se encargó de revisar el conjunto entero de validaciones. OVE examinó tres dimensiones: la relevancia de los planes de acción, el grado de implementación de aquellas acciones que debían ser realizadas a diciembre de 2016, y el nivel de adopción de las recomendaciones correspondientes a planes de acción que la administración indicó haber completado.



- 2.3. Respecto a la **relevancia**, OVE examinó los planes de acción registrados en el ReTS para determinar la medida en la que respondían a las recomendaciones, y aplicó una escala de calificación de cuatro puntos (Tabla 2.1). OVE también examinó si los planes de acción contenían actividades definidas, metas y cronogramas de implementación.

Tabla 2.1. ¿En qué medida el plan de acción atiende la recomendación?

Total	Sustancial	Parcial	Mínima
El plan de acción atiende la recomendación totalmente	El plan de acción atiende la recomendación con leves deficiencias	El plan de acción presenta considerables deficiencias para atender la recomendación	El plan de acción no atiende la recomendación

Fuente: OVE

- 2.4. Respecto al grado de **implementación**, OVE analizó el avance de la administración en la implementación de aquellos planes que definieron acciones a ser realizadas (entregables) a diciembre de 2016, utilizando de nuevo una escala de calificación de cuatro puntos (Tabla 2.2). Se excluyeron los planes de acción correspondientes a evaluaciones presentadas por OVE en el segundo semestre de 2016, por ser demasiado pronto para esperar avances en su implementación. Para aquellos planes de acción que no contaban con hitos intermedios que permitieran validar su grado de implementación, OVE buscó definirlos a partir de la descripción de las acciones propuestas, y cuando esto no fue posible, los clasificó como “no rastreables”. Los planes de acción cuyo grado de implementación recibió una calificación de “total” o “sustancial” se consideran como “a tiempo” en su implementación, mientras que aquellos con una calificación de “parcial” o “mínima” se consideran “atrasados” en su implementación.

Tabla 2.2. ¿En qué medida se han implementado las acciones esperadas a finales de 2016?

Total	Sustancial	Parcial	Mínima
Todas las acciones se han completado tal y como estaban planificadas	La mayoría de las acciones se han completado tal y como estaban planificadas	Pocas o menores acciones se han completado tal y como estaban planificadas	Prácticamente ninguna acción se ha completado tal y como estaba planificada

Fuente: Fuente: OVE

- 2.5. OVE definió una **calificación del nivel de adopción de las recomendaciones** para aquellos casos en los que la administración reportó haber completado los respectivos planes de acción. Esta calificación se basó en la combinación de las calificaciones individuales en materia de relevancia y grado de implementación (Tabla 2.3).

Tabla 2.3. ¿En qué medida el Grupo BID ha adoptado la recomendación?

Total	Sustancial	Parcial	No adoptada
Si la relevancia Y el nivel de implementación fueron calificados como “total”	Si la relevancia Y el nivel de implementación fueron calificados al menos como “sustancial”	Si la relevancia Y el nivel de implementación fueron calificados al menos como “parcial”	Si la relevancia O el nivel de implementación fueron calificados como “mínimo”

Fuente: Fuente: OVE

III. ANÁLISIS DE PORTAFOLIO

- 3.1. Entre febrero de 2013 y diciembre de 2016 OVE formuló 152 recomendaciones derivadas de 25 evaluaciones. El 59% provenía de evaluaciones de Programa de País (CPE, por sus siglas en inglés), el 20% de evaluaciones sectoriales y temáticas, y el resto, de evaluaciones corporativas y de proyectos. De las 152 recomendaciones, 140 (92%) fueron avaladas por el Directorio Ejecutivo, dos fueron parcialmente avaladas y 10 no fueron avaladas (Anexo I)⁴. Así, son 142 las recomendaciones a las que corresponde dar seguimiento en el ReTS.
- 3.2. De estas 142 recomendaciones, OVE reporta en esta nota los resultados de la validación de 112. Se excluyeron 19 que a finales de 2016 todavía se encontraban en el plazo de 90 días que tiene la administración para preparar el plan de acción. También se excluyeron otras 11 que pertenecen a la *Evaluación Intermedia de Compromisos BID-9*, dado que serán objeto de una próxima evaluación de OVE⁵.
- 3.3. De las 112 recomendaciones para evaluación, la administración registró 109 planes de acción en el ReTS. Los tres faltantes corresponden a las recomendaciones de la *Quinta Evaluación Independiente del Ejercicio de Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos de SCF* (XPSR, por sus siglas en inglés), que no fueron preparados por la administración⁶.

⁴ El ReTS incluye también las respuestas de la administración para 105 recomendaciones. De éstas, la administración estuvo de acuerdo con las recomendaciones de OVE en el 83% de los casos, parcialmente de acuerdo en un 6% y en desacuerdo en un 11%.

⁵ Éstas incluyen las nueve recomendaciones de la *Evaluación Intermedia de Compromisos BID-9* que fueron avaladas por el Directorio Ejecutivo; dos de ellas son iguales a las recomendaciones de la evaluación *Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto* (recomendación 1 relativa a reconsiderar la función y el contenido de las estrategias de país y de los documentos de programación de país para equilibrar la necesidad de selectividad estratégica con el carácter de las operaciones del Banco; y la recomendación 4 relacionada con reestructurar las ventanillas del sector privado del Banco a fin de lograr una mejor integración entre éstas y con la parte del Banco que trabaja con el sector público).

⁶ OVE encontró que una de las 3 recomendaciones provenientes de esta evaluación ha sido implementada (trabajar con OVE para analizar y revisar el sistema de evaluación de proyectos).



- 3.4. Las recomendaciones de OVE varían dependiendo del contexto de la evaluación, pero todas buscan formas de mejorar la efectividad en el desarrollo del Grupo BID. En general, las recomendaciones pueden organizarse en ocho categorías, que se utilizan en este informe para presentar los resultados de la validación (ver ejemplos en la Tabla 3.1), según se enfoquen en:
1. Mejorar el **enfoque estratégico** del trabajo del Grupo BID, ya sea a nivel sectorial, temático o de país;
 2. Incrementar la **acción del Grupo BID en los países** con los que trabaja –por ejemplo, con el sector privado, con los gobiernos sub-nacionales, o en cuanto a los procesos de toma de decisiones a nivel nacional–;
 3. Ajustar la **estructura organizativa, los procedimientos o el personal** del Grupo BID;
 4. Reconsiderar el diseño y/o el uso de los **instrumentos de financiamiento** del Banco;
 5. Reconsiderar el diseño y/o el uso de los **instrumentos de conocimiento y cooperación técnica** del Banco;
 6. Mejorar el **diseño de proyectos y/o su implementación** en contextos específicos;
 7. Mejorar el **monitoreo y la medición de resultados**; y
 8. Mejorar y/o ampliar el trabajo del Grupo BID en **áreas sustanciales específicas**.

Tabla 3.1. Ejemplos de las recomendaciones de OVE por categoría

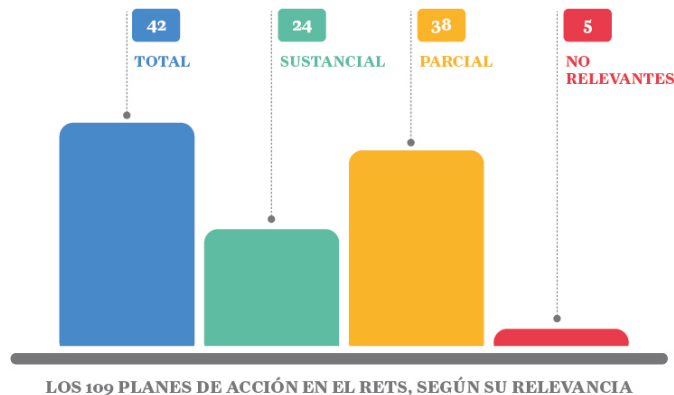
Categoría	Ejemplos de evaluaciones de OVE
Enfoque estratégico	<p>Seguridad ciudadana: “Seleccionar y centrarse en un rango menos amplio de intervenciones para facilitar el desarrollo de pericia en el seno de la institución y dotar al Banco de mayor capacidad para exhibir resultados.”.</p> <p>Agricultura: “Promover un enfoque multisectorial integral y coordinado en cuanto a la seguridad alimentaria por medio del próximo <i>Documento de Marco Sectorial sobre Seguridad Alimentaria</i>”.</p>
Acción a nivel país	<p>CPE de Brasil: “Buscar asociaciones de largo plazo con gobiernos sub-nacionales (tanto estatales como municipales) cuando sea posible y dedicar recursos sustanciales al aprendizaje transversal”.</p> <p>CPE de Barbados: “Aumentar la pertinencia y la efectividad en el desarrollo del programa del Banco en Barbados mediante una mayor participación en el sector privado”.</p>
Organización del Grupo BID	<p>Realineación: “Para profundizar el enfoque de país, reforzar en mayor medida la función de gestión del programa de país en las oficinas de país”.</p> <p>Cambio climático (CC): “Fortalecer la integración en el BID de las inquietudes planteadas por el CC mediante el mantenimiento de un grupo de CC altamente calificado, que tenga como mandato e incentivos proporcionar conocimientos técnicos de vanguardia y respaldo a las divisiones de las tres vicepresidencias operativas”.</p>
Instrumentos de financiamiento	<p>Países de ingresos mediano alto: “Reexaminar la experiencia del BID y de instituciones homólogas con préstamos en función del desempeño y considerar la introducción de modalidades de financiamiento en moneda local, así como canjes de monedas y de tasas de interés”.</p> <p>CPE de Panamá: “Fortalecer el diseño, seguimiento y cumplimiento de futuras series programáticas basadas en políticas [...] En casos en que se interrumpa una serie PBP, se recomienda que el resto de operaciones sean eliminadas del inventario de proyectos y se prepare un informe de cierre del proyecto para la serie truncada”.</p>
Instrumentos de conocimiento	<p>Educación secundaria: “Hacer un mayor hincapié en la innovación y fortalecer el repositorio de conocimientos para aprender de la experiencia en la enseñanza secundaria y difundir las lecciones aprendidas [...]”.</p> <p>CPE de Paraguay: “Utilizar instrumentos concesionales (CT y préstamos) estratégicamente para profundizar el diálogo en áreas que no serán cubiertas por las operaciones de préstamo”.</p>
Diseño e implementación de proyectos	<p>CPE de Jamaica: “Asegurar definir adecuadamente el volumen de los nuevos préstamos de inversión.”</p> <p>CPE de Colombia: “Fortalecer el análisis de riesgo durante el diseño de proyectos, y periódicamente reevaluar y reordenar el orden de prioridad del programa de préstamos, a partir del dialogo Banco con el gobierno de Colombia, con el fin de reducir el costo de proyectos preparados pero posteriormente eliminados de la cartera de proyectos o cancelados”.</p> <p>CPE de Uruguay: “Profundizar el análisis y la estimación de costos de los proyectos de infraestructura”.</p> <p>CPE de Bolivia: “Poner más énfasis a la sustentabilidad de las inversiones financiadas por el Banco asegurando que todos los proyectos incorporen sistemáticamente mecanismos para asegurar las operaciones y el mantenimiento de los servicios”.</p>
Medición de resultados	<p>Cambio climático: Mejorar la capacidad y los incentivos del Banco para llevar a cabo el seguimiento de sus actividades y de los resultados vinculados a la mitigación y adaptación al cambio climático”.</p> <p>Medición del desempeño del proyecto: “Revisar las directrices de los PCR a fin de armonizarlas más con las usadas para el sector privado y abordar algunas de las deficiencias identificadas en el presente informe”.</p>
Enfoque en áreas sustanciales	<p>CPE de República Dominicana: “Promover la reactivación del diálogo de política en el sector eléctrico con el objeto de impulsar la agenda de reformas necesarias para acompañar los programas de inversión”.</p> <p>CPE de Argentina: “Abordar los problemas de calidad y capital en los programas del Banco que apoyan la entrega de servicios sociales básicos”.</p>

Fuente: OVE

IV. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

A. Relevancia

- 4.1 Tres quintas partes (61%) de los planes de acción examinados fueron considerados como relevantes en forma “total” (42) o “sustancial” (24) para atender las recomendaciones de OVE. El restante 39% presentaba deficiencias mayores en la forma de abordar la recomendación, por lo que fueron calificados como “parcialmente relevantes” (38), o no atendían la recomendación y fueron calificados como “no relevantes” (5). (Ver Anexo II con todas las calificaciones).



- 4.2 OVE identificó tres deficiencias principales en los planes de acción, a saber: acciones que no son suficientes para abordar la recomendación (13), acciones que se centran solo en una parte de la recomendación dejando otra parte sin atender (10) y acciones que carecen de suficiente especificidad o que son la continuidad de una práctica que ya existía y que no atiende a la recomendación (6).

Recuadro 4.1. Ejemplos de planes de acción según calificación de relevancia

Total relevancia:

La recomendación 4 de la evaluación *Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco de 2012* instaba a una mayor integración entre los documentos preparados durante el diseño del proyecto (POD, AOP, PEP y la matriz de resultados) y el PMR. La administración adoptó totalmente la recomendación al proponer la creación de una plataforma de convergencia para integrar los POD, AOP, PEP y la matriz de resultados con el PMR.

En respuesta a la recomendación de diseñar un programa de conocimiento para Uruguay que fuera prospectivo y específico para los retos que enfrenta el país y que captara, almacenara y difundiera las enseñanzas extraídas de las operaciones financiadas por el Banco (recomendación 4, CPE de Uruguay, 2010-2015), la administración propuso dos acciones. La primera, el desarrollo de una herramienta para captar todo el trabajo financiado a través de la Cooperación Técnica (CT) en una plataforma digital que diese un acceso fácil al conocimiento generado a nivel del país. La segunda, lanzar una iniciativa de conocimiento denominada “Uruguay: Excelencia y laboratorio de buenas prácticas” para unir al sector privado, las instituciones académicas y la sociedad civil y desarrollar un programa de conocimiento específico del país que fuese útil en futuros financiamientos del Banco.

Sustancial relevancia:

En el CPE de Costa Rica 2011-2014, OVE recomendó que el Banco apoyara el fortalecimiento de las capacidades de gobernanza pública, particularmente en materia de ejecución de proyectos, adquisiciones y gobierno electrónico. Esta recomendación estaba basada en el hallazgo de la evaluación de que el BID había desarrollado exitosamente un sistema de gestión de proyectos que podría ayudar al país a ejecutar proyectos no financiados por el BID. La administración propuso abordar la recomendación mediante un análisis del gasto público y responsabilidad financiera (PEFA, por sus siglas en inglés) y un diagnóstico del sistema nacional de adquisiciones, aprobando al menos una CT para apoyar la coordinación dentro del poder ejecutivo del gobierno y una CT para fortalecer las capacidades municipales. Estas acciones, si bien abordan sustancialmente la recomendación, no son suficientes, ya que la recomendación también hacía un llamado a una ampliación gradual de buenas prácticas en los proyectos financiados por el Banco para otros proyectos del sector público.

Parcial relevancia:

La recomendación 1 de la *Evaluación de los resultados de la Realineación* exhortaba al fortalecimiento de la función de gestión del Programa de País en las Oficinas de País (COF, por sus siglas en inglés) reequilibrando la matriz a favor de una Vicepresidencia de Países (VPC, por sus siglas en inglés) descentralizada, tal y como lo requería la realineación, y otorgando mayor autoridad presupuestaria a los gerentes de país. La administración propuso las siguientes acciones: (i) utilizar los resultados de un estudio del estado de la descentralización para formular acciones que mejoren la función de la gestión del programa de país; (ii) completar y evaluar el proyecto piloto para probar la capacidad de respuesta de mayor autoridad de la COF sobre el uso del presupuesto transaccional; (iii) desarrollar métricas para monitorear el fortalecimiento de las COF; (iv) utilizar la matriz visual del Departamento de Recursos Humanos en la gestión del programa de país; (v) implementar un marco de gestión de cartera a ser elaborado por un grupo de trabajo; y (vi) utilizar los resultados de la encuesta del Sistema de Retroalimentación Externa para proporcionar mejores soluciones personalizadas a los clientes. Estas acciones pueden ayudar a que la matriz funcione mejor, pero no son suficientes para fortalecer la función de VPC y otorgar a los gerentes de país mayor autoridad presupuestaria.

La recomendación 3 del CPE de Jamaica 2009-2014 pedía que se garantizase el tamaño adecuado de nuevos préstamos de inversión dado el limitado margen fiscal del país durante los próximos años. La administración propuso la cancelación y reestructuración de préstamos con un desempeño insuficiente y la coordinación con los donantes en la preparación de la estrategia de país, pero no incluyó medidas para adecuar el tamaño de los préstamos de inversión de acuerdo a las limitaciones fiscales del país.

La recomendación 3 de la evaluación *Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto* exhortaba a la administración a emprender nuevas reformas para simplificar los procesos de asignación de recursos, asignar fondos estratégicamente y reforzar el seguimiento de resultados para la labor de cooperación técnica y fortalecimiento de capacidades. La administración propuso acciones que atendían la necesidad de procesos de racionalización, pero no que garantizaran la asignación estratégica de cooperación técnica a nivel de país.

La recomendación 1 del CPE de Haití 2011-2015 solicitó que la nueva Estrategia de País se centrara en el fortalecimiento de las capacidades institucionales propias y de largo plazo. La administración propuso un diagnóstico de capacidades institucionales y la elaboración de indicadores medibles para ser incorporados en la nueva estrategia de país, pero no especificó cómo el Banco abordaría la falta de capacidad institucional de aquí en adelante.

Sin relevancia:

La recomendación 1 del CPE de Chile 2011-2013 solicitaba la reestructuración de la estrategia de país en torno a objetivos realistas que el Banco pueda lograr. La administración propuso la elaboración de nuevos lineamientos para la Estrategia de País y la implementación de mecanismos innovadores en el diseño de las operaciones. Estas acciones no atendían la necesidad de establecer objetivos estratégicos realistas.

- 4.3 Con el fin de responder a las 5 recomendaciones derivadas de la *Evaluación del Trabajo del Grupo BID a través de Intermediarios Financieros* se prepararon planes de acción que requerían la participación conjunta del BID y la CII (Recuadro 4.2). De los cinco, tres fueron calificados como “parcialmente” relevantes debido a deficiencias en las acciones propuestas por el BID.

Recuadro 4.2. Ejemplo de calificaciones por relevancia de planes de acción que requieren la participación conjunta del BID-CII.

La recomendación 5 de la *Evaluación del trabajo del Grupo del BID a través de intermediarios financieros* (IF) pedía al Grupo BID examinar y fortalecer la manera en que las salvaguardias ambientales y sociales (AyS) se aplican a las operaciones con IF. Vista la fungibilidad de los recursos a nivel de IF, la evaluación no halló útil en muchos casos aplicar salvaguardas AyS sólo a proyectos específicos “financiados” por el Grupo BID. En cambio, OVE recomendaba que el Grupo BID se centrara en la elaboración y aplicación de sistemas ambientales y sociales a nivel de IF, especialmente en tanto sean de aplicación para la cartera pertinente. OVE calificó las acciones de la administración como “parcialmente relevantes” en base a la combinación de los planes de acción del BID y la CII, como se explica a continuación.

Las acciones de la administración de la CII, calificadas como de “totalmente relevantes”, son las siguientes: (i) ajustar las plantillas de los acuerdos legales con IF para que se les requiera a todos el desarrollo de Sistemas de Gestión Ambiental y Social y su aplicación a la categoría de activos pertinente de la transacción con la CII; (ii) requerir y ofrecer apoyo para el desarrollo de capacidades en gestión de riesgos AyS a todos los clientes IF; (iii) implementar herramientas de evaluación utilizando plataformas de tecnología de la información para examinar una muestra de compañías sub-prestatarias con mayor exposición; y (iv) incluir capacitación en el uso de plataformas digitales innovadoras para minimizar la exposición de los IF a riesgos AyS durante la Semana de la Sostenibilidad de la CII.

El BID propuso una acción que no fue relevante: suministrar recursos de TC para mejorar la capacidad institucional en aspectos AyS de IF de desarrollo de segundo nivel.

- 4.4 Analizando la relevancia por tipo de recomendación (Tabla 4.1), las acciones propuestas por el Banco para abordar aquellas relativas a la medición de resultados fueron más relevantes (87%) que las de otras categorías. Varias de estas recomendaciones se centraban en el fortalecimiento de una o más de las herramientas existentes para medir la efectividad del trabajo del Banco⁷.

Tabla 4.1. Relevancia de los planes de acción por tipo de recomendación

Categoría	Total y sustancial relevancia		Parcial relevancia y no relevante	
	%	Número/Total de recomendaciones en la categoría	%	Número/Total de recomendaciones en la categoría
Medición de resultados	87	13/15	13	2/15
Acción con el país	69	9/13	31	4/13
Enfoque en áreas sustanciales	65	13/20	35	7/20
Instrumentos de financiamiento	57	4/7	43	3/7
Organización del Grupo BID	57	8/14	43	6/14
Diseño e implementación de proyectos	56	10/18	44	8/18
Instrumentos de conocimiento	44	4/9	56	5/9
Enfoque estratégico	38	5/13	62	8/13

Fuente: OVE

- 4.5 De acuerdo con la validación de OVE, fueron menos relevantes las acciones propuestas por la administración en respuesta a recomendaciones para que el Grupo BID definiera la medida y forma de apoyar ciertos sectores específicos

⁷ Estas herramientas incluyen la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, el Informe de Monitoreo de Proyectos, el Informe de Terminación de Proyectos y el Informe Ampliado de Supervisión (DEM, PMR, PCR y XPSR respectivamente, por sus siglas en inglés).

(como agricultura o el sector financiero⁸) o la manera de enfocar los Programas de País para hacerlos más realistas y adecuados a las condiciones locales. El elemento común entre estas recomendaciones agrupadas bajo la categoría “enfoque estratégico” es la necesidad del Grupo BID de romper con la práctica de querer ser todo para todos los clientes y avanzar hacia opciones estratégicas y más selectivas sobre lo que hace. Asimismo, se identificaron deficiencias en la relevancia de 56% de los planes de acción relativos a los instrumentos de conocimiento, reflejo de la dificultad de asegurar mecanismos para capturar, disseminar y utilizar sistemáticamente el conocimiento generado por el trabajo del Grupo BID.

- 4.6 OVE calculó una calificación de relevancia por evaluación (Tabla 4.2) haciendo un promedio de las calificaciones individuales de los planes de acción bajo cada evaluación, otorgando una calificación de 1 a aquellos planes de acción “no relevantes” y de 4 para planes de acción con “total relevancia”. Así, OVE determinó que los CPE de Barbados y de la República Dominicana tenían la mayor proporción de planes de acción considerados como relevantes, contrario a la *Evaluación del trabajo del Grupo BID a través de intermediarios financieros*.

Tabla 4.2. Relevancia de los planes de acción por evaluación

Nombre de la evaluación	Promedio relevancia
Evaluación de Programa de País: Barbados 2010-2013 (3 recomendaciones)	4,0
Evaluación de Programa de País: República Dominicana 2009-2013 (2 recomendaciones)	
Medición del desempeño de los proyectos en el BID: Evolución reciente de los sistemas PCR y XPSR (5 recomendaciones)	3,8
Evaluación de Programa de País: Uruguay 2010-2015 (6 recomendaciones)	3,7
Evaluación de Programa de País: Honduras 2011-2014 (5 recomendaciones)	3,6
Revisión del apoyo del Banco al sector agropecuario, 2002-2014: Evidencias de áreas temáticas clave (5 recomendaciones)	
Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco de 2012 (5 recomendaciones)	3,4
Evaluación de Programa de País: Brasil 2011-2014 (5 recomendaciones)	3,2
Evaluación de Programa de País: Argentina 2009-2015 (5 recomendaciones)	3,0
Análisis del apoyo del BID a la educación secundaria: Mejora del acceso, la calidad y las instituciones, 1995-2012 (3 recomendaciones)	
Respuesta del BID a los principales desafíos de seguridad ciudadana, 1998-2012 (4 recomendaciones)	
Cambio climático y el BID: Creación de Resiliencia y Reducción de Emisiones (4 recomendaciones)	
¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto? Perspectivas de los prestatarios (3 recomendaciones)	
Evaluación de Programa de País: Colombia 2011-2014 (5 recomendaciones)	2,8
Evaluación de Programa de País: Chile 2011-2013 (5 recomendaciones)	
Evaluación de Programa de País: Jamaica 2009-2014 (4 recomendaciones)	
Evaluación de Programa de País: Bolivia 2011-2015 (4 recomendaciones)	
Evaluación de Programa de País: El Salvador 2009-2014 (5 recomendaciones)	2,6
Evaluación de Programa de País: Panamá 2010-2014 (5 recomendaciones)	

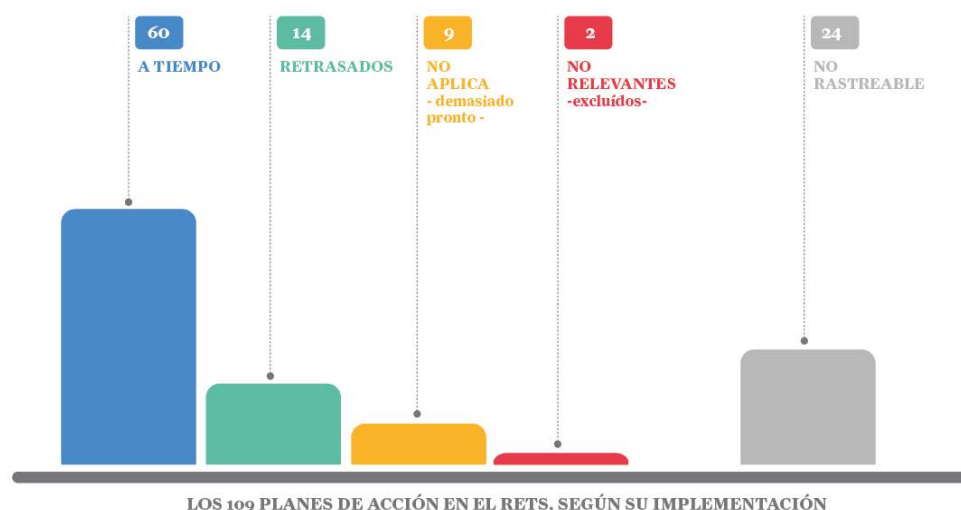
⁸ La evaluación de IF recomendó elaborar y poner en práctica un enfoque estratégico significativo a nivel de todo el Grupo BID para el trabajo a través de IF. La evaluación de agricultura recomendó que el Banco desarrolle criterios específicos para decidir cuándo financiar bienes privados.

Nombre de la evaluación	Promedio relevancia
Evaluación de Programa de País: Haití 2011-2015 (5 recomendaciones)	
Evaluación de los resultados de la Realineación (4 recomendaciones)	2,5
Evaluación de Programa de País: Surinam 2011-2015 (4 recomendaciones)	2,3
Evaluación de Programa de País: Costa Rica (3 recomendaciones)	
Evaluación de Programa de País: Paraguay 2009-2013 (5 recomendaciones)	2,2
Evaluación del Trabajo del Grupo BID a través de Intermediarios Financieros (5 recomendaciones)	1,6

Fuente: OVE

B. Nivel de implementación

- 4.7 OVE pudo validar el nivel de implementación de 74 de los 109 planes de acción registrados en el ReTS. Se excluyeron nueve por estar en una fase temprana de implementación, dado que fueron preparados para evaluaciones presentadas por OVE en el segundo semestre de 2016. Otros 24 fueron excluidos por carecer de hitos intermedios que permitiesen dar seguimiento a su avance y el desglose de las actividades específicas no permitía inferirlos. Finalmente, dos fueron excluidos porque sus acciones fueron consideradas “no relevantes” para abordar la recomendación.



- 4.8 De los 74 planes de acción validados, OVE encontró que 81% (60) estaba a tiempo en su implementación a diciembre de 2016, si bien cerca de una cuarta parte de éstos fueron considerados de “parcial relevancia” para atender la recomendación (ver el Anexo II para calificaciones individuales y Anexo III para planes de acción a tiempo en implementación, pero con relevancia parcial).
- 4.9 De los 14 planes de acción cuya implementación se encuentra “atrasada”, tres registraban un nivel de progreso mínimo – la recomendación de la Realineación para mejorar la eficiencia, la recomendación del CPE de Chile de garantizar la ejecución de operaciones de CT por parte de los beneficiarios, y la recomendación de Evaluación sobre Agricultura para definir criterios para el financiamiento de bienes privados (Anexo IV).

- 4.10 La implementación de todos los planes de acción relacionados con el diseño e implementación de proyectos está “a tiempo” (Tabla 4.3), así como 91% de los planes de acción agrupados bajo la categoría de “Organización del Grupo BID”. Los planes de acción relacionados con el enfoque estratégico del trabajo del Grupo BID fueron la tercera categoría con mayor número de acciones cuya implementación se encontró “a tiempo”. De éstos, los planes de acción vinculados a las recomendaciones de los CPE para estructurar las próximas Estrategias de País de manera diferente (comúnmente alrededor de temas estratégicos en vez de por sector) tendieron a ser relevantes y a estar a tiempo en su implementación, destacando los beneficios de programar los CPE durante la preparación de las nuevas Estrategias de País de forma que la administración pueda responder rápidamente a las recomendaciones de OVE. Los planes de acción relacionados con el diseño y/o el uso de productos de conocimiento y cooperación técnica registraron el menor número de acciones implementadas a tiempo (57%).

Tabla 4.3. Nivel de implementación de planes de acción por tipo de recomendación (a finales de 2016)

Categoría	Implementación a tiempo			
	%	Número/Total de recomendaciones en la categoría	Planes de acción de total o sustancial relevancia	Planes de acción de parcial relevancia
Diseño e implementación de proyectos	100	(10/10)	6	4
Organización del Grupo BID	91	(10/11)	6	4
Enfoque estratégico	88	(7/8)	5	2
Medición de resultados	86	(12/14)	11	1
Acción con el país	71	(5/7)	3	2
Enfoque en áreas esenciales	71	(10/14)	9	1
Instrumentos de préstamo	67	(2/3)	2	0
Instrumentos de conocimiento	57	(4/6)	2	2

Fuente: OVE

- 4.11 OVE estableció una calificación del nivel de implementación para las 17 evaluaciones con acciones que debían ser cumplidas a finales del 2016⁹ (Tabla 4.4). Esta calificación se basó en un promedio de las calificaciones de los planes de acción individuales por cada evaluación, otorgando una calificación de 1 a la implementación considerada como “mínima” y de 4 a la implementación considerada como “total”. Todas las acciones esperadas de tres evaluaciones se completaron a tiempo -Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco y los CPE de Costa Rica y El Salvador-, mientras que los planes de acción para los CPE de Paraguay y República Dominicana fueron los más demorados.

⁹ Excluyendo aquellas evaluaciones que tienen acciones esperadas a finales de 2016 para solo la mitad (o menos) de sus recomendaciones

Tabla 4.4. Nivel de implementación de los planes de acción por evaluación* (a finales de 2016)

Nombre de la evaluación	Promedio de la implementación
Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco de 2012 (5 recomendaciones)	4,0
Evaluación de Programa de País: El Salvador 2009-2014 (3 recomendaciones)	
Evaluación de Programa de País: Costa Rica (3 recomendaciones)	
Evaluación de Programa de País: Honduras 2011-2014 (5 recomendaciones)	3,8
Cambio climático y el BID: Creación de Resiliencia y Reducción de Emisiones (4 recomendaciones)	
Evaluación de Programas de País: Barbados 2010-2013 (3 recomendaciones)	3,7
¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto? Perspectivas de los prestatarios (3 recomendaciones)	
Evaluación de Programa de País: Brasil 2011-2014 (5 recomendaciones)	3,6
Respuesta del BID a los principales desafíos de seguridad ciudadana, 1998-2012 (4 recomendaciones)	3,5
Evaluación de Programa de País: Jamaica 2009-2014 (4 recomendaciones)	
Medición del desempeño de los proyectos en el BID: Evolución reciente de los sistemas PCR y XPSR (5 recomendaciones)	3,4
Análisis del apoyo del BID a la educación secundaria: Mejora del acceso, la calidad y las instituciones, 1995-2012 (3 recomendaciones)	3,3
Revisión del apoyo del Banco al sector agropecuario, 2002-2014: Evidencias de áreas temáticas clave (4 recomendaciones)	2,8
Evaluación de los resultados de la Realineación (4 recomendaciones)	
Evaluación de Programa de País: Chile 2011-2013 (4 recomendaciones)	
Evaluación de Programas de País: República Dominicana 2009-2013 (2 recomendaciones)	2,5
Evaluación de Programa de País: Paraguay 2009-2013 (5 recomendaciones)	2,0

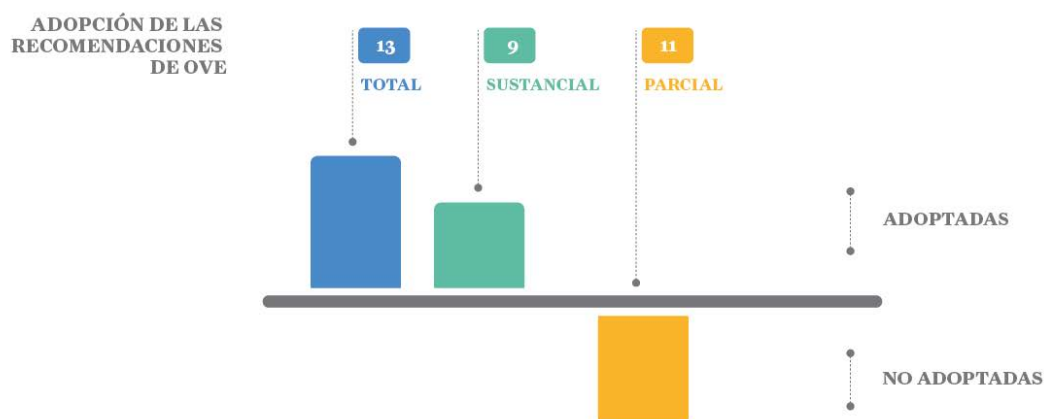
*Excluye recomendaciones con planes de acción no relevantes

Fuente: OVE

C. Adopción general de las recomendaciones de OVE

- 4.12 Para terminar, OVE evaluó el nivel de adopción de 33 recomendaciones cuyos planes de acción fueron reportados como completados por la administración a diciembre de 2016 (Anexo V)¹⁰. OVE calculó una calificación con base en la combinación de las calificaciones individuales en materia de relevancia y nivel de implementación (Tabla 2.3). Así, OVE encontró que el 67% (22) de estas recomendaciones habían sido total (13) o sustancialmente (9) adoptadas por la administración del Grupo BID. Estas recomendaciones serán retiradas del ReTS como “adoptadas”. El 33% restante (11) fueron parcialmente adoptadas debido a problemas tanto de relevancia como de implementación (Anexo V). OVE retirará éstas recomendaciones como “no adoptadas”.

¹⁰ 38 planes de acción debían haber sido completados a diciembre de 2016, pero la administración informó que nueve de ellos aún están siendo implementados. OVE continuará haciendo el seguimiento de estos nueve planes de acción en ReTS hasta que sean finalizados o alcancen el tiempo máximo de implementación de cuatro años.



- 4.13 Todos los planes de acción de seis evaluaciones han sido completados. OVE ha calculado una calificación general para cada una de estas evaluaciones (Tabla 4.5) haciendo un promedio de las calificaciones individuales de los planes de acción bajo cada evaluación, calificando con 1 las “no adoptadas” y 4 las adoptadas totalmente. Se observa que en todos los casos ha habido algún grado de adopción, pero en ningún caso las recomendaciones de OVE han sido completamente adoptadas.

Tabla 4.5. Nivel de adopción por tipo de evaluación

Nombre de la evaluación	Calificación promedio general	Factor principal que afecta a la adopción
Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco de 2012	3,4	Relevancia
Medición del Desempeño de los Proyectos en el BID:	3,2	Implementación
¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto? Perspectivas de los prestatarios	3,0	Relevancia
Análisis del apoyo del BID a la educación secundaria	3,0	Relevancia e Implementación igualmente
Evaluación de Programa de País: República Dominicana 2009-2013	2,5	Implementación
Evaluación de Programa de País: Jamaica 2009-2014	2,5	Relevancia

Fuente: OVE

V. CONCLUSIONES

- 5.1 La validación de las acciones de la administración en respuesta a las recomendaciones de OVE representa una oportunidad para que los Directorios Ejecutivos del BID y de la CII conozcan la manera en que se están implementando sus decisiones. También ayuda a la administración del Grupo BID a saber si está avanzando en la dirección correcta, además de proveer retroalimentación a OVE sobre cómo mejorar la forma en la que estructura sus recomendaciones. Dado que esta es la primera ronda completa de validación que realiza OVE, es importante que todas las partes involucradas —los Directorios Ejecutivos del BID y de la CII, la administración y OVE— la vean como una oportunidad para

aprender y construir a partir de los hallazgos realizados con miras a fortalecer la eficacia y eficiencia del ReTS, y en términos más generales, de la arquitectura de evaluación del Grupo BID.

- 5.2 Esta primera ronda de validaciones muestra un avance mixto en el progreso de las recomendaciones avaladas por el Directorio Ejecutivo. El 61% de los planes de acción propuestos por la administración fue considerado total o sustancialmente relevante; el resto fue en su mayoría parcialmente relevante. De aquellos planes de acción al menos parcialmente relevantes y con acciones que debían ser implementadas para finales de 2016, el 81% está a tiempo en su implementación. La administración propuso un mayor número de planes relevantes para aquellas recomendaciones enfocadas en mejorar los resultados de medición. El abordaje de recomendaciones para hacer cambios a nivel estratégico o en el diseño y uso de instrumentos de conocimiento resultó ser más difícil. La relevancia se vio afectada en muchos casos por una concentración excesiva en actividades o insumos en lugar de enfocarse en los productos¹¹. Respecto al grado de implementación, las acciones para abordar las recomendaciones de las evaluaciones de Programas de País sobre cómo estructurar las Estrategias de País fueron prontamente implementadas por la administración, mientras que las acciones relativas al diseño y uso de instrumentos de conocimiento presentaron retraso. La falta de hitos intermedios en más de la mitad (52%) de los planes de acción examinados por OVE y la falta de evidencia de soporte limitaron la determinación del grado de progreso.
- 5.3 La validación también resaltó problemas institucionales que requieren atención. La definición de acciones que aborden los problemas identificados en cada recomendación requiere la participación activa de quienes son responsables de su implementación. OVE encontró casos en los que los planes de acción fueron actualizados por SPD en lugar de por el departamento responsable. Con respecto a las recomendaciones que tratan sobre temas estratégicos y organizativos, el fortalecimiento de los procesos de consulta y coordinación dentro del Grupo BID podría ayudar a la formulación de acciones más sólidas y relevantes, así como a asegurar su implementación. Finalmente, si bien hay casos en que la administración consulta con OVE durante la preparación de los planes de acción, una mayor comunicación podría ayudar a aclarar el alcance de las recomendaciones formuladas y los criterios respecto a la relevancia de las acciones propuestas.
- 5.4 El ReTS es un trabajo en progreso. El sistema ha venido mejorando con el tiempo, y OVE continuará trabajando con la administración para optimizar los procesos y fomentar la participación y el seguimiento en todo el Grupo BID.

¹¹ Si bien el 73% (80/109) de los planes de acción incluyó acciones bien definidas, solo el 50% (55/109) contenía metas de productos (*output targets*).

Anexo I. Recomendaciones no respaldadas por el Directorio Ejecutivo

Evaluaciones	Recomendaciones	Fecha
CPE de Guatemala	Recomendación 4: aprobar solamente operaciones con diseños sencillos y con análisis más detallados, para ayudar a minimizar los problemas de diseño en la cartera actual.	Noviembre de 2016
CPE de Brasil	Recomendación 1: definir un conjunto limitado de prioridades temáticas estratégicas para estructurar e integrar el programa del Banco.	Octubre de 2015
Evaluación de los Programas Especiales Financiados con Capital Ordinario	Recomendación 1: decidir qué volumen del Capital Ordinario (CO) se debería asignar a financiamiento no reembolsable para Programas Especiales, sopesando claramente las ventajas y desventajas.	Diciembre de 2014
	Recomendación 2: limitar el financiamiento con CO a tres propósitos: (i) financiamiento semilla para respaldar la inclusión de nuevos ámbitos de negocio; (ii) labor transnacional; (iii) actividades para los clientes sobre preparación y ejecución de proyectos, y fortalecimiento de capacidades.	
	Recomendación 3: ajustar el presupuesto administrativo, según proceda, para financiar la labor preliminar del Banco y otras actividades que son atribuciones del Banco actualmente sufragadas a través de Programas Especiales financiados con recursos del CO.	
Evaluación de los resultados de la Realineación	Recomendación 5: cubrir una proporción mucho mayor de posiciones gerenciales mediante procesos competitivos transparentes.	Febrero de 2014
Evaluación Intermedia de Compromisos BID-9 - Rec. Haití	Recomendación 6: reenfocar de manera intensiva el programa para Haití en la reducción sostenible de la pobreza y en el crecimiento económico	Enero de 2013
Análisis del apoyo del BID a la educación secundaria: Mejora del acceso, la calidad y las instituciones, 1995-2012	Recomendación 2: concentrar más el apoyo del Banco en el ciclo superior de la educación secundaria, especialmente entre poblaciones vulnerables y en desventaja	Octubre de 2013
CPE de República Dominicana 2009-2013	Recomendación 1: Redefinir el enfoque programático de apoyo sectorial de tal forma que se mantenga la visión de mediano plazo, pero solo se aprueben nuevos préstamos cuando todos los componentes de préstamos en ejecución se encuentren sustancialmente desembolsados.	Octubre de 2013
	Recomendación 4: Aprobar préstamos de infraestructura sin garantía soberana una vez que las implicaciones y riesgos fiscales hayan sido conjuntamente analizados por las unidades relevantes en VPC, Vice Presidencia de Sectores (VPS), y Vice Presidencia del Sector Privado (VPP), y discutidas con el Ministerio de Hacienda.	

Fuente: ReTS

Anexo II. Planes de acción por relevancia y estado de implementación

Recomendación	Relevancia	Implementación a tiempo	Implementación atrasada
Cambio climático y el BID: Creación de Resiliencia y Reducción de Emisiones			
Recomendación 1	Sustancial	✓	
Recomendación 2	Sustancial	✓	
Recomendación 3	Sustancial	✓	
Recomendación 4	Sustancial	✓	
Evaluación de Programa de País: Bolivia 2011-2015			
Recomendación 1	Sustancial	No rastreable ¹²	
Recomendación 2	Parcial	No rastreable	
Recomendación 3	Sustancial	No rastreable	
Recomendación 4	Sustancial	No rastreable	
Evaluación de Programa de País: Chile 2011-2013			
Recomendación 1	Mínima	No validado	
Recomendación 2	Total	✓	
Recomendación 3	Parcial		✓
Recomendación 4	Total		✓
Recomendación 5	Sustancial	✓	
Evaluación de Programa de País: Colombia 2011-2014			
Recomendación 1	Mínima	No validado	
Recomendación 2	Sustancial	No rastreable	
Recomendación 3	Parcial		✓
Recomendación 4	Total	No rastreable	
Recomendación 5	Total	✓	
Evaluación de Programa de País: Costa Rica 2011-2014			
Recomendación 1	Parcial	✓	
Recomendación 2	Parcial	✓	
Recomendación 3	Sustancial	✓	
Evaluación de Programa de País: El Salvador 2009-2014			
Recomendación 1	Parcial	✓	
Recomendación 2	Parcial	No rastreable	
Recomendación 3	Total	No rastreable	
Recomendación 4	Sustancial	✓	
Recomendación 5	Parcial	✓	
Evaluación de Programa de País: Paraguay 2009-2013			
Recomendación 1	Parcial		✓
Recomendación 2	Sustancial		✓
Recomendación 3	Parcial		✓

¹² No rastreable: No fue posible revisar su grado de implementación por falta de hitos intermedios.

Recomendación	Relevancia	Implementación a tiempo	Implementación atrasada
Recomendación 4	Parcial		✓
Recomendación 5	Parcial		✓
Evaluación de Programa de País: Uruguay 2010-2015			
Recomendación 1	Total	✓	
Recomendación 2	Total	No rastreable	
Recomendación 3	Total	✓	
Recomendación 4	Total	No rastreable	
Recomendación 5	Total		✓
Recomendación 6	Parcial	No rastreable	
Evaluación de Programa de País: Argentina 2009-2015			
Recomendación 1	Sustancial	✓	
Recomendación 2	Sustancial	No rastreable	
Recomendación 3	Sustancial	No rastreable	
Recomendación 4	Sustancial	No rastreable	
Recomendación 5	Sustancial	No rastreable	
Evaluación de Programa de País: Barbados 2010-2013			
Recomendación 1	Total	✓	
Recomendación 2	Total	✓	
Recomendación 3	Total	✓	
Evaluación de Programa de País: Brasil 2011-2014			
Recomendación 2	Parcial	✓	
Recomendación 3	Total	✓	
Recomendación 4	Total	✓	
Recomendación 5	Parcial	✓	
Recomendación 6	Total	✓	
Evaluación de Programa de País: República Dominicana 2009-2013			
Recomendación 2	Total	✓	
Recomendación 3	Total		✓
Evaluación de Programa de País: Haití 2011-2015			
Recomendación 1	Parcial	No aplica (fase inicial) ¹³	
Recomendación 2	Total	No aplica (fase inicial)	
Recomendación 3	Sustancial	No aplica (fase inicial)	
Recomendación 4	Parcial	No aplica (fase inicial)	
Recomendación 5	Parcial	No aplica (fase inicial)	

¹³ No aplica: El plan de acción se encuentra en una etapa temprana de implementación (referente a las evaluaciones presentadas por OVE en el segundo semestre del 2016).

Recomendación	Relevancia	Implementación a tiempo	Implementación atrasada
Evaluación de Programa de País: Honduras 2011-2014			
Recomendación 1	Total	✓	
Recomendación 2	Total	✓	
Recomendación 3	Total	✓	
Recomendación 4	Parcial	✓	
Recomendación 5	Total	✓	
Evaluación de Programa de País: Jamaica 2009-2014			
Recomendación 1	Parcial	✓	
Recomendación 2	Total	✓	
Recomendación 3	Parcial	✓	
Recomendación 4	Sustancial	✓	
Evaluación de Programa de País: Panamá 2010-2014			
Recomendación 1	Total	✓	
Recomendación 2	Total	✓	
Recomendación 3	Parcial	No rastreable	
Recomendación 4	Parcial	No rastreable	
Recomendación 5	Mínima	No validado	
Evaluación de programa de país: Suriname 2011-2015			
Recomendación 1	Parcial	No aplica (fase inicial)	
Recomendación 2	Parcial	No aplica (fase inicial)	
Recomendación 3	Sustancial	No aplica (fase inicial)	
Recomendación 4	Parcial	No aplica (fase inicial)	
Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco de 2012			
Recomendación 1	Total	✓	
Recomendación 2	Parcial	✓	
Recomendación 3	Sustancial	✓	
Recomendación 4	Total	✓	
Recomendación 5	Total	✓	
Evaluación del Trabajo del Grupo BID a través de Intermediarios financieros			
Recomendación 1	Mínima	No validado	
Recomendación 2	Mínima	No validado	
Recomendación 3	Parcial	No rastreable	
Recomendación 4	Parcial	No rastreable	
Recomendación 5	Parcial	No rastreable	
Evaluación de los resultados de la Realineación			
Recomendación 1	Parcial		✓
Recomendación 2	Total	✓	
Recomendación 3	Parcial		✓
Recomendación 4	Parcial		✓

Recomendación	Relevancia	Implementación a tiempo	Implementación atrasada
¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto? Perspectivas de los			
Recomendación 2	Sustancial	✓	
Recomendación 3	Parcial	✓	
Recomendación 5	Total	✓	
Respuesta del BID a los principales desafíos de seguridad ciudadana, 1998-2012			
Recomendación 1	Parcial	✓	
Recomendación 2	Parcial	✓	
Recomendación 3	Total		✓
Recomendación 4	Total		✓
Medición del desempeño de los proyectos en el BID: Evolución reciente de los sistemas PCR y XPSR			
Recomendación 1	Total		✓
Recomendación 1 punto 1-A	Total	✓	
Recomendación 1 punto 1-B	Sustancial	✓	
Recomendación 1 punto 1-C	Total	✓	
Recomendación 2	Total	✓	
Análisis del apoyo del BID a la educación secundaria: Mejora del acceso, la calidad y las instituciones, 1995-2012			
Recomendación 1	Total	✓	
Recomendación 3	Parcial	✓	
Recomendación 4	Sustancial		✓
Revisión del apoyo del Banco al sector agropecuario, 2002-2014: Evidencias de áreas temáticas clave			
Recomendación 1	Parcial		✓
Recomendación 2	Total	✓	
Recomendación 3	Total	✓	
Recomendación 4	Total	No rastreable	
Recomendación 5	Total		✓

Fuente: OVE

Anexo III. Planes de acción con implementación a tiempo, pero con relevancia parcial

Recomendación	Fecha de finalización del plan de acción
Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco (2012) Recomendación 2: revisar el sistema de clasificación para la evaluabilidad de los proyectos como se informó en la Perspectiva General de la Eficacia del Desarrollo (DEO, por sus siglas en inglés).	31/01/2014
¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto (2013) Recomendación 3: realizar más reformas para racionalizar los procesos de asignación de recursos, asignar fondos estratégicamente y fortalecer el Monitoreo y Evaluación (MyE) para el trabajo no crediticio.	31/12/2015
CPE de Jamaica (2014) Recomendación 1: garantizar la continuidad de las Estrategias de País (EP) y justificar las dotaciones de préstamos.	
Evaluación de los resultados de la Realineación (2014) Recomendación 1: reforzar en mayor medida la función de gestión del programa de país en las oficinas de país.	
Análisis del apoyo del BID a la educación secundaria (2013) Recomendación 3: poner mayor énfasis en la innovación y fortalecer el repositorio de conocimientos para aprender de las experiencias en la enseñanza secundaria y difundir las lecciones aprendidas	
CPE de Jamaica. (2014) Recomendación 3: garantizar el tamaño adecuado de nuevos préstamos de inversión.	31/07/2016
Evaluación de los resultados de la Realineación (2014) Recomendación 3: fortalecer los mecanismos para el control de calidad en los productos operativos del Banco.	31/12/2016
Respuesta del BID a los principales desafíos de seguridad ciudadana (2014) Recomendación 1: seleccionar y centrarse en un abanico menos amplio de intervenciones para facilitar el desarrollo de pericia en el seno de la institución y dotar al Banco de mayor capacidad para exhibir resultados. Recomendación 2: simplificar el diseño de los proyectos, secuenciar las intervenciones y mejorar la supervisión para fortalecer el desempeño y la ejecución de las operaciones.	
CPE de Brasil (2015) Recomendación 2: buscar asociaciones de largo plazo con gobiernos sub-nacionales y dedicar recursos sustanciales para el aprendizaje cruzado. Recomendación 5: desarrollar un plan para fomentar una colaboración intersectorial y pública-privada más eficaz en el programa de país.	30/12/2018
CPE de Costa Rica (2014) Recomendación 1: profundizar el apoyo del Banco en el diálogo de políticas. Recomendación 2: apoyar la búsqueda de opciones para atraer la inversión privada a través de Asociaciones Públicas-Privadas (APP), especialmente en infraestructura.	31/12/2018
CPE de Honduras Recomendación 4: fortalecer las capacidades de los organismos de ejecución y considerar que los desembolsos futuros de los Préstamos basados en Políticas (PBP) estén supeditados a mejoras significativas en la capacidad institucional.	
CPE de El Salvador (2014) Recomendación 1: estructurar la EP y la CPE centrados en medidas identificadas a través de diagnósticos completos de los retos estructurales del país. Recomendación 5: fortalecer el diálogo para realizar proyectos piloto y dimensionar las intervenciones que carecen de pruebas sólidas de eficacia.	31/12/2019

Fuente: OVE

Anexo IV. Planes de acción con implementación atrasada

Evaluación/año de presentación de la recomendación ante el Directorio Ejecutivo
<p>CPE de República Dominicana (2013) Recomendación 3: promover la reactivación del diálogo sobre políticas en el sector eléctrico para promover el programa de reformas.</p>
<p>CPE de Paraguay (2014) Recomendación 1: apoyar al país a apalancar sus inversiones en infraestructura con el sector privado y otros donantes. Recomendación 2: utilizar los instrumentos concesionales estratégicamente para profundizar el diálogo en áreas que tienden a ser relegadas. Recomendación 3: apoyar al país en el uso eficaz de FONACIDE, aprovechando oportunidades de cofinanciamiento. Recomendación 4: fortalecer la capacidad de gestión de los recursos naturales. Recomendación 5: utilizar la experiencia de otros países respecto a la ratificación legislativa para atenuar el impacto del proceso de ratificación en la cartera del Banco.</p>
<p>Evaluación de los resultados de la Realineación (2014) Recomendación 4: mejorar la eficiencia, continuar fortaleciendo los procesos presupuestarios y los sistemas de información para garantizar la completa y correcta contabilización de los costos.</p>
<p>CPE de Chile (2014) Recomendación 3: garantizar la participación de los beneficiarios en la ejecución de las operaciones de cooperación técnica. Recomendación 4: identificar áreas nicho para el apoyo del sector privado donde el Banco pueda agregar valor y desempeñar un papel catalítico.</p>
<p>CPE de Colombia (2015) Recomendación 3: dar prioridad a la CT vinculada a la estrategia y programa de préstamos del Banco y aumentar la proporción de nuevas operaciones de cooperación técnica ejecutada por el cliente.</p>
<p>Medición del desempeño de los proyectos en el BID: Evolución reciente de los sistemas PCR y XPSR (2015) Recomendación 1: revisar los lineamientos generales de los ITP para mejorar su armonización con los del sector privado y abordar las deficiencias.</p>
<p>Revisión del apoyo del Banco al sector agropecuario, 2002-2014: Evidencias de áreas temáticas clave (2015) Recomendación 1: delinear claramente los criterios para orientar el financiamiento del Banco de bienes privados. Revisión del apoyo del Banco al sector agropecuario, 2002-2014: Evidencias de áreas temáticas clave (2015) Recomendación 5: continuar mejorando el MyE para fomentar el aprendizaje y la eficacia de largo plazo.</p>
<p>CPE de Uruguay (2015) Recomendación 5: explorar el desarrollo y uso de nuevos instrumentos crediticios y financieros adaptados a las necesidades específicas del país.</p>

Fuente: OVE

Anexo V. Nivel de adopción de las 33 recomendaciones reportadas por la administración del Grupo BID como completadas

Recomendación	Adopción general	Relevancia del plan de acción	Implementación del plan de acción
Cambio climático y el BID: Creación de Resiliencia y Reducción de Emisiones			
Rec. #4	Adoptada sustancialmente	Sustancial	Total
Evaluación de Programa de País: Paraguay 2009-2013			
Rec. #1	Adoptada parcialmente	Parcial	Parcial
Rec. #3	Adoptada parcialmente	Parcial	Parcial
Rec. #5	Adoptada parcialmente	Parcial	Parcial
Evaluación de Programa de País: Barbados 2010-2013			
Rec. #3	Adoptada totalmente	Total	Total
Evaluación de Programa de País: República Dominicana 2009-2013			
Rec. #2	Adoptada sustancialmente	Total	Sustancial
Rec. #3	Adoptada parcialmente	Total	Parcial
Evaluación de Programa de País: Honduras 2011-2014			
Rec. #2	Adoptada totalmente	Total	Total
Rec. #5	Adoptada totalmente	Total	Total
Evaluación de Programa de País: Jamaica 2009-2014			
Rec. #1	Adoptada parcialmente	Parcial	Total
Rec. #2	Adoptada totalmente	Total	Total
Rec. #3	Adoptada parcialmente	Parcial	Total
Rec. #4	Adoptada parcialmente	Sustancial	Parcial
Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco de 2012			
Rec. #1	Adoptada totalmente	Total	Total
Rec. #2	Adoptada parcialmente	Parcial	Total
Rec. #3	Adoptada sustancialmente	Sustancial	Total
Rec. #4	Adoptada totalmente	Total	Total
Rec. #5	Adoptada totalmente	Total	Total
Evaluación de los Resultados del Realineamiento			
Rec. #2	Adoptada totalmente	Total	Total
¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto? Perspectivas de los prestatarios (las recomendaciones #1 y #4 no fueron evaluadas porque están relacionadas con la Evaluación Intermedia de los Compromisos BID-9)			
Rec. #2	Adoptada sustancialmente	Sustancial	Total
Rec. #3	Adoptada parcialmente	Parcial	Sustancial
Rec. #5	Adoptada totalmente	Total	Total
Respuesta del BID a los principales desafíos de seguridad ciudadana, 1998-2012			
Rec. #4	Adoptada sustancialmente	Total	Sustancial

Recomendación	Adopción general	Relevancia del plan de acción	Implementación del plan de acción
Medición del desempeño de los proyectos en el BID: Evolución reciente de los sistemas PCR y XPSR.			
Rec. #1	Adoptada parcialmente	Total	Parcial
Rec. #1 punto 1-A	Adoptada sustancialmente	Total	Sustancial
Rec. #1 punto 1-B	Adoptada sustancialmente	Sustancial	Total
Rec. #1 Punto 1C	Adoptada totalmente	Total	Total
Rec. #2	Adoptada totalmente	Total	Total
Análisis del apoyo del BID a la educación secundaria: Mejora del acceso, la calidad y las instituciones, 1995-2012			
Rec. #1	Adoptada sustancialmente	Total	Sustancial
Rec. #3	Adoptada parcialmente	Parcial	Sustancial
Rec. #4	Adoptada sustancialmente	Sustancial	Total
Revisión del apoyo del Banco al sector agropecuario, 2002-2014: Evidencias de áreas temáticas clave			
Rec. #2	Adoptada totalmente	Total	Total
Rec. #3	Adoptada totalmente	Total	Total

Fuente: OVE

**Lea la respuesta de la administración del BID
en www.iadb.org/ove/RespuestaAR2016**

**Puede encontrar nuestro Informe Anual 2016
y todas nuestras evaluaciones
en www.iadb.org/evaluacion**

'16 INFORME ANUAL