

Guías de Implementación de las Revisiones Independientes de Programa de País (ICPR)



Copyright © 2023 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, 2023

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

RE-348-10
Noviembre 2023

Guías de Implementación de las Revisiones Independientes de Programa de País (ICPR)

Oficina de Evaluación y Supervisión



Índice

Siglas y abreviaturas.....	IV
Resumen ejecutivo.....	V
01. Introducción	1
02. Propósitos, Sujetos y Dimensiones	3
A. Propósitos y sujetos de análisis.....	3
B. Dimensiones de análisis	4
03. Preguntas y Metodología de Análisis.....	9
A. Relevancia de la EBP.....	9
B. Relevancia del PP.....	11
C. Implementación del PP.....	12
D. Contribución del PP a objetivos.....	15
04. Fuentes de Información	16
05. Estructura del Informe	18
06. Proceso, Roles y Responsabilidades de la ICPR.....	20

Anexo I	Análisis de alineación
Anexo II	Análisis de contribución
Anexo III	Formato de memorándum: aviso de inicio de la ICPR
Anexo IV	Formato de memorándum: revisión externa de la ICPR por parte de la administración
Anexo V	Formato de memorándum: solicitud de OVE para remitir el borrador de la ICPR al gobierno
Anexo VI	Glosario

Reconocimientos

Este documento fue preparado por Alejandro Soriano (líder de equipo y líder de Cluster de Países), Gabriela Pérez Yarahuán, Odette Maciel, Oliver Peña-Habib y Andreia Barcellos, bajo la dirección de Ivory Yong-Prötzel, Directora de OVE.

Siglas y abreviaturas

AP	Áreas prioritarias
ASR	Informes Anuales de Supervisión
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CDC	Documento sobre Retos de Desarrollo del País (por sus siglas en inglés)
CGS	Con garantía soberana
CPD	Documento de Programa de País (por sus siglas en inglés)
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
EBP	Estrategia del Banco con el País
FMI	Fondo Monetario Internacional
ICPR	Revisión Independiente de Programa País (por sus siglas en inglés)
OE	Objetivo estratégico
OMS	Organización Mundial de la Salud

ONU	Organización de las Naciones Unidas
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PCR	Informe de Terminación de Proyecto (por sus siglas en inglés)
PA	Planes de acción (de la Administración)
PMR	Informe de Monitoreo del Progreso (por sus siglas en inglés)
PP	Programa de país
RE	Resultado esperado
ReTS	Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones del Grupo BID
SGS	Sin garantía soberana
TCP	Operación de Cooperación Técnica (por sus siglas en inglés)
TT	Temas transversales
XSR	Informe Ampliado de Supervisión (por sus siglas en inglés)
XCPE	Evaluación Extendida de Programa de País (por sus siglas en inglés)

Resumen ejecutivo

Contexto. Este documento se presenta para información al Directorio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y al Directorio Ejecutivo de BID Invest (en adelante, los *Directorios*). Estas Guías buscan ofrecer mayor claridad sobre la forma en la que OVE realizará un tipo de producto periódico —las Revisiones Independientes de Programa de País (ICPR, por sus siglas en inglés)— introducido a través de la aprobación de los Directorios del Protocolo para Productos País de OVE (documento [RE-348-8](#); en adelante, el *Protocolo*).

Propósito. El propósito de este documento (en adelante, las *Guías*) es proveer transparencia a los Directorios, las autoridades de país, y la Administración del BID y BID Invest sobre los métodos, herramientas y procesos utilizados por OVE para las ICPR, y promover consistencia en su elaboración. Las Guías son responsabilidad exclusiva de OVE, en cumplimiento del mandato de los Directorios de realizar las ICPR bajo las condiciones y los principios aprobados en el Protocolo. Se espera que la sistematización introducida por las Guías también contribuya a actividades de capacitación interna y externa; así como a la extracción de lecciones comunes a diferentes países.

Vigencia. Las Guías recopilan la experiencia obtenida a la fecha, surgida de la interacción con los Directorios, las autoridades de país y la Administración. OVE podrá actualizar las Guías periódicamente para incorporar mejoras y cambios. Asimismo, de producirse cambios relevantes en el Grupo BID en relación con las estrategias y programas de país, las Guías podrán actualizarse para adaptarse a ellos. Estas Guías tendrán vigencia a partir de su envío a los Directorios para información. La preparación de estas Guías involucró un proceso colaborativo con la Administración, durante el cual se han resuelto temas clave que facilitarán la interacción con OVE para futuras ICPR.

Contenido. Las ICPR se centran en dos sujetos de análisis: la Estrategia del Banco con el País (EBP) y el Programa de País (PP) correspondiente. Las Guías estandarizan el análisis de estos en cuatro dimensiones: Relevancia de la EBP, Relevancia del PP, Implementación del PP y Contribución del PP. A su vez, cada dimensión se analiza en dos aspectos complementarios. Bajo cada dimensión y aspecto, las Guías definen elementos indicativos de análisis y su metodología. Mientras las dimensiones y aspectos aportan a la estandarización, la mayor flexibilidad de los elementos de análisis permite que la aplicación de las Guías se adapte a las condiciones de cada país.

Implicaciones. Mas allá de su rol particular respecto a las ICPR, estas Guías avanzan varios elementos importantes para el sistema de evaluación del Grupo BID. Por una parte, completan la introducción de un producto innovador, más ágil para responder a las necesidades de información para la toma de decisiones de los Directorios. Por otra parte, fomentan procesos colaborativos con la Administración que dan mayor transparencia a los criterios utilizados por OVE para realizar sus valoraciones. Finalmente, incentivan a la Administración a tomar la iniciativa de usar sus insumos y promover mejoras —aun cuando no lo fuerzan a través de recomendaciones—. OVE continuará en esta dirección con Guías para el otro producto país —Evaluaciones Extendidas de Programas de País (XCPE)— que se presentarán próximamente.

01

Introducción

- 1.1 En noviembre de 2022, el Directorio del BID y el Directorio Ejecutivo de BID Invest (en adelante, los *Directorios*) aprobaron el Protocolo para Productos País de OVE (documento [RE-348-8](#); en adelante, el *Protocolo*). El Protocolo reemplazó el producto país tradicional de OVE —las Evaluaciones de Programa de País (CPE)— por dos productos diferentes, pero complementarios entre sí: las Revisiones Independientes de Programa de País (ICPR) y las Evaluaciones Extendidas de Programa de País (XCPE). Las ICPR cubren la última Estrategia del Banco con el País (EBP) y el Programa de País (PP) correspondiente, mientras las XCPE cubren las dos últimas EBP y el PP correspondiente.
- 1.2 El Protocolo define los principios generales de ambos productos y estipula que se elaborarán Guías de Implementación (en adelante, las Guías) “...que describirán el enfoque para aplicar los principios aprobados en [el Protocolo para cada uno de los productos]”. Aunque ambos productos son nuevos, las XCPE son análogas a las CPE tradicionales que OVE venía produciendo en el marco del anterior protocolo, con la excepción de que cubren dos periodos estratégicos en lugar de uno. En contraste, las ICPR son un producto nuevo. Por tanto, estas primeras Guías se enfocan en las ICPR, y serán seguidas por las guías para XCPE.
- 1.3 Desde principios de 2022, OVE ha piloteado ICPR para más de una decena de países variados y de todos los departamentos regionales del BID. Aunque inicialmente se había planeado que la fase piloto sería más corta y serviría solo para verificar la viabilidad del producto antes de introducirlo en el Protocolo, cada ICPR fue aportando nuevos desafíos técnicos que ayudaron a fortalecer sus métodos, procesos y herramientas. Algo similar ha ocurrido con la interacción y comentarios de los Directorios y la Administración en el contexto de estas ICPR, que también han sido una rica fuente de temas a mejorar, clarificar y profundizar. Por tanto, OVE ha aprovechado esa experiencia en esta Guía.
- 1.4 Como la implementación de las Guías involucra a diversos actores, en particular a la Administración del Grupo BID, OVE ha fomentado un diálogo técnico previo para capturar sus perspectivas. Sin embargo, en seguimiento al mandato de los Directorios de que OVE desarrolle los productos país especificados en el Protocolo, el contenido de las Guías es responsabilidad exclusiva de OVE. Esta versión de las Guías, y cualquier futura actualización realizada por OVE ¹, se compartirá dentro del Grupo BID y con el público en general, rigiendo desde su envío a los Directorios para información². Las Guías también se usarán como base para actividades de capacitación dentro y fuera del Grupo BID ³.
- 1.5 Mientras el Protocolo se enfoca en establecer los principios y definiciones conceptuales de las ICPR, el propósito de estas Guías es detallar sus métodos, herramientas y procesos. Estas Guías están dirigidas a varias audiencias. Por una parte, a los equipos de OVE para promover una mayor consistencia y eficiencia en la producción de las ICPR. Por otra parte, a los Directorios, la

1 Tanto el BID como BID Invest se encuentran en procesos de revisión de sus estrategias y procedimientos. Una vez finalizados, OVE determinará si las Guías requieren actualización.

2 Dependiendo de su avance al momento de entrada en vigor de las actualizaciones de las Guías, OVE decidirá si estas se aplicarán en todo o en parte a las ICPR ya en proceso de preparación.

3 Además de fomentar la transparencia, la experiencia ganada a través de estas interacciones con contrapartes internas y externas facilitará identificar mejoras para futuras versiones de las Guías.

Administración y a otras audiencias interesadas en conocer el trabajo del Grupo BID para proveerles mayor transparencia sobre el producto. Es importante señalar que las Guías cubren los métodos, herramientas y procesos comunes a toda ICPR, pero estos deberán ser adaptados a las particularidades de cada país.

- 1.6 Estas Guías operacionalizan para las ICPR los siguientes principios definidos en el Protocolo (Par. 2.4): (i) las ICPR son productos cuyas valoraciones se basan en objetivos predefinidos; (ii) estos objetivos son los especificados en la EBP o cualquier modificación formal de ella (no objetivos implícitos derivados a posteriori); (iii) las ICPR se basan en la triangulación de información, fortaleciendo su validez, consistencia y la inclusión de diversas perspectivas; (iv) el énfasis es en la contribución, en lugar de buscar demostrar atribución del logro de objetivos al PP; y (v) la contribución se basa en evidencia de resultados (outcomes), por lo que los productos (outputs) se reportan, pero son insuficientes por sí mismos para constatar la contribución del PP a los objetivos de la EBP.
- 1.7 Además, las Guías promueven un enfoque definido en el Protocolo (Par. 2.1 a 2.3) como colaborativo, con involucramiento temprano y coordinación con la Administración del Grupo BID y las contrapartes en el Gobierno, para fortalecer la validez, apropiación y uso de los hallazgos y conclusiones de las ICPR. Las Guías promueven este enfoque, no solo en su propia elaboración (que incluyó cercana interacción con la Administración), sino también en su formalización de los roles, responsabilidades e hitos del proceso de las ICPR (de forma que se promueva la colaboración, involucramiento temprano y coordinación en todas las etapas). El Protocolo define los hitos críticos, mientras las Guías los complementan detallando roles y responsabilidades e introduciendo otros hitos prácticos que fomentan el enfoque del Protocolo, p. ej., uno para compartir hallazgos tempranos con la Administración u otro para mejorar la interacción con el Gobierno.
- 1.8 En las siguientes secciones se detallan los sujetos, propósitos y dimensiones de análisis de toda ICPR (sección II); la metodología a utilizar para valorar cada dimensión (incluyendo las preguntas guía) (sección III); las fuentes de datos a utilizar, así como la forma de sistematización necesaria para su análisis (sección IV); la estructura del informe, identificando su correspondencia con las dimensiones analizadas, junto con lineamientos para la formulación de conclusiones sobre los hallazgos bajo las cuatro dimensiones de análisis (sección V); el proceso, roles y responsabilidades de las partes involucradas (sección VI).

02

Propósitos, Sujetos y Dimensiones

A. Propósitos y sujetos de análisis

- 2.1 De acuerdo al Protocolo, el propósito principal de las ICPR es proveer a los Directorios información relevante y oportuna para apoyar su consideración de la siguiente EBP. Aunque el énfasis de las ICPR es en la rendición de cuentas, también contribuyen al aprendizaje y la transparencia. En este sentido, se espera que el proceso de elaboración y las conclusiones de las ICPR proporcionen a la Administración insumos útiles para mejorar el diseño de las futuras EBP y la contribución de los PP correspondientes. Finalmente, las ICPR también pueden proveer al Gobierno del país y a otros actores externos una perspectiva independiente sobre el trabajo del Grupo BID, apoyando la transparencia.
- 2.2 Las ICPR se centran en dos sujetos de análisis principales: (i) las EBP elaboradas por la Administración del Grupo BID y aprobadas por los Directorios siguiendo las Directrices para las EBP (documento [GN-2468-9](#)) (incluyendo potenciales modificaciones aprobadas oficialmente según dichas directrices)⁴; y (ii) el PP correspondiente, cuya composición se define en el Protocolo (Par. 1.14 y 1.15) y el Recuadro 2.1, en referencia a un *periodo de revisión* (relacionado, pero no necesariamente idéntico, al periodo de vigencia de la EBP) que también es definido en el Protocolo (Par. 1.12 y 1.13). Cabe destacar que el Grupo BID también brinda otros apoyos más allá del PP (tales como el acompañamiento técnico de la Representación, la generación de conocimiento o la movilización de recursos adicionales al PP). Las ICPR considerarán estos apoyos, pero solo las XCPE los analizarán en profundidad.

Recuadro 2.1. Programa de país

El PP bajo consideración consiste en el portafolio de todas las operaciones del BID y BID Invest que cumplan cualquiera de los siguientes criterios:

- a. Aprobaciones del periodo:** Operaciones aprobadas durante el periodo de revisión (definido [en el párrafo 1.12 del Protocolo]) para el país o para contrapartes en el país.
- b. Operaciones heredadas:** Operaciones aprobadas antes del periodo de revisión para el país o para contrapartes del país que: (i) tenían cualquier monto pendiente de desembolso al inicio del periodo de revisión, o (ii) fueron tanto aprobadas como totalmente desembolsadas entre el cierre del último producto país de OVE y el inicio del periodo de revisión.
- c. Operaciones regionales:** Operaciones que claramente puedan identificarse como específicas para el país y que se hayan aprobado dentro de un marco regional o multipaís.
- d. Operaciones de BID Invest que hayan alcanzado la madurez operativa temprana:** Operaciones para las que la Administración haya formalmente entregado o tendría que haber entregado a OVE un Informe Extendido de Supervisión en cualquier momento durante el periodo de revisión.

Los productos país de OVE no cubrirán las operaciones de BID Lab como parte del portafolio.

Fuente: OVE. Protocolo.

⁴ Incluye *cambios menores* aprobados por la Administración vía los Documentos de Programa de País (CPD; ver Directrices para las EBP, Par. 2.8). Los CPD detallan el programa tentativo del año venidero. OVE considerará los cambios menores aprobados a través de CPD de forma retroactiva, con validez desde el 1 de enero del año en el que el respectivo CPD fue elaborado.

2.3 La revisión del PP considera el análisis detallado de la información cualitativa y cuantitativa de cada una de las operaciones del PP para realizar una valoración sobre su alineación y contribución a los objetivos de la EBP, así como de las características de su implementación. Esta valoración de alineación y contribución está respaldada por un ejercicio analítico para cada operación del PP utilizando juicios evaluativos que se explican en los Anexos I y II.

B. Dimensiones de análisis

2.4 Las ICPR analizan cuatro dimensiones (de los dos sujetos de análisis, la EBP y el PP) y formulan *conclusiones* sobre ellas. Las dimensiones de análisis son: (i) *relevancia* de la EBP; (ii) *relevancia* del PP; (iii) *implementación* del PP; y (iv) *contribución* del PP.

2.5 Dentro de cada dimensión, se analizan dos aspectos. Dentro de cada aspecto, la Guía lista los elementos que típicamente deberían analizarse. A diferencia de las cuatro dimensiones y los ocho aspectos que son características requeridas de toda ICPR, los casi 30 elementos que se discuten a continuación son indicativos y se espera que su aplicación se adapte a cada país. Sin embargo, esta jerarquía de análisis en tres niveles —dimensiones, aspectos y elementos— se mantiene y es la forma en la que se estructuran los párrafos siguientes sobre cada dimensión.

2.6 La dimensión de **relevancia de la EBP** se analiza considerando sus dos aspectos: (a) selectividad y (b) calidad de diseño. A continuación, se detallan los elementos indicativos a analizar para cada uno de estos aspectos.

- a. *Selectividad*. Este aspecto se centra en el análisis de los objetivos de la EBP y el grado en el que estos cumplen con la característica básica requerida por las Directrices para las EBP: que sirvan de guía para el PP. Los objetivos considerados son los consignados en la matriz de resultados de la respectiva EBP. El análisis de selectividad se basa en la consideración conjunta de los siguientes elementos cualitativos. Primero, se considera la congruencia (y cobertura) de los objetivos de la EBP respecto a: (i) las necesidades de desarrollo del país (establecidas en los diagnósticos), (ii) las prioridades nacionales (establecidas en los planes de Gobierno, de desarrollo y/o sectoriales del país), y (iii) las prioridades institucionales del Grupo BID. Segundo, se considera la solidez de la argumentación que soportó la selección de los objetivos. Es decir, se considera si la EBP provee evidencia y justificación de que la selección de los objetivos ha tomado en cuenta, como mínimo, los siguientes aspectos para optimizar la contribución

Gráfico 2.1. Dimensiones de análisis ICPR

Dimensiones	Aspectos
1. Relevancia de la EBP	(a) Selectividad (b) Calidad de diseño
2. Relevancia del PP	(a) Alineación (b) Diseño operativo
3. Implementación del PP	(a) Ejecución (b) Análisis de desempeño
4. Contribución del PP	(a) Contribución a objetivos (b) Factores explicativos

Fuente: OVE.

del PP a los objetivos: (i) los hallazgos y conclusiones o recomendaciones de revisiones y evaluaciones previas ⁵, (ii) las capacidades existentes del Grupo BID (demostradas por evidencia de contribución pasada) o las capacidades a desarrollar en el periodo (sustentadas por la factibilidad de los planes para fortalecerlas), (iii) la posible cooperación estratégica con otros actores del desarrollo (incluyendo del sector privado), iv) las oportunidades y limitaciones impuestas por el contexto del país, y v) la dimensión y composición del marco de financiamiento estimado en la EBP.

- b. *Calidad de diseño.* Las Directrices para las EBP (documento [GN-2468-9](#)) establecen los aspectos de diseño clave de las EBP, resumiéndolos en una Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) ⁶. El análisis de calidad de diseño de las EBP se basa en los elementos de la DEM, que incluyen: (i) la lógica vertical de la matriz de resultados de la EBP (es decir, el encadenamiento lógico entre los diferentes niveles de objetivos, desde el nivel inferior de los resultados esperados (RE), al nivel siguiente de los objetivos estratégicos (OE), y desde estos hacia el nivel superior de las áreas prioritarias (AP) definidas en la EBP); (ii) los indicadores de la matriz de resultados de la EBP al momento de su diseño o según sus modificaciones aprobadas (en particular, la inclusión de indicadores adecuados para medir el progreso de los objetivos, la disponibilidad de información sobre sus líneas de base y la posibilidad de monitorear su progreso de forma oportuna según fuentes de información nacionales y/o locales y la capacidad de monitoreo y evaluación del país); y (iii) la gestión de riesgos (incluyendo la identificación y previsión de medidas apropiadas para la mitigación de los principales riesgos que pudieran afectar la contribución del PP a los objetivos de la EBP). La calidad de diseño de la EBP cubre elementos análogos a los de evaluabilidad ⁷.

2.7 La dimensión de **relevancia del PP** revisa propiedades del PP que son centrales para el logro de los objetivos plasmados en la EBP. Esta dimensión considera el PP *ex ante*; es decir, suponiendo que este se implementa según lo planeado. Se analiza considerando dos aspectos: (a) alineación y (b) diseño operativo. A continuación, se detallan los elementos indicativos a analizar para cada uno.

⁵ Las revisiones previas sobre la contribución pasada a los objetivos incluyen tanto aquellas realizadas por la Administración, como por OVE en evaluaciones y revisiones.

⁶ Según las Directrices para las EBP (Par. 5.5) la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad de Desarrollo (SPD) debe cumplir “*un rol clave de validación [ex ante] de la DEM de la EBP*”.

⁷ OVE fue pionera entre las entidades de desarrollo en introducir el concepto de *evaluabilidad* como una visión amplia de la calidad de diseño de operaciones o programas (ver Glosario, Anexo VI). Este concepto fue luego incorporado en el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF), del que la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) para las EBP forma parte. Sin embargo, es frecuente que evaluabilidad también se entienda solo en referencia a aspectos asociados con indicadores. Para evitar confusión, estas Guías se refiere a *calidad de diseño*, en lugar de *evaluabilidad*.

- a. *Alineación.* El análisis de alineación se realiza en tres pasos de manera jerárquica, para cada objetivo de la EBP⁸. Estos tres pasos son: (i) el grado de conexión lógica y factibilidad de lograr avances en los RE de cada operación, considerando los elementos de su diseño y asumiendo su implementación de acuerdo con lo esperado; (ii) el grado de alineación del conjunto de operaciones alineadas por RE; y (iii) el grado de alineación con el OE de acuerdo con las valoraciones de sus respectivos RE (ver Anexo I). Este último paso también considerará si el PP tuvo operaciones alineadas con los OE, pero no a través de sus RE; el evaluador deberá resaltar que este grupo de operaciones no siguen la lógica de la teoría de cambio establecida en la EBP y analizar sus implicaciones sobre la calidad de diseño de la EBP. Generalmente dos factores son necesarios para sustentar una alineación fuerte con los objetivos: *foco* y *alcance*. Es decir, que las operaciones tengan *foco* directo en avanzar los objetivos y que su *alcance* sea conmensurado con la ambición de dichos objetivos. Para el caso de los préstamos de apoyo a reformas de políticas (PBL), el análisis de *alcance* considera la profundidad estructural de las condiciones de política asociadas a las operaciones. Finalmente, en caso de que una parte del PP no se alinee con los objetivos de la EBP, se reporta si se provee alguna explicación para ello (por ejemplo, si responde a áreas de diálogo de la EBP).
- b. *Diseño operativo.* Bajo este aspecto se analizan los elementos de diseño del PP definidos en la EBP. Los elementos analizados incluyen: (i) el tipo, la mezcla y la secuencia anticipada (o requerida para avanzar los objetivos) de las operaciones, así como el tamaño previsto del PP con relación al contexto del país; (ii) la previsión de acceso a recursos de terceros o cooperación con otros actores de desarrollo (movilización). Bajo este aspecto también se analiza si la EBP previó (iii) la incorporación de temas transversales en el PP; así como (iv) medidas para gestionar la cartera activa (e.g., cancelaciones, reformulaciones o arreglos de ejecución) y optimizar la contribución de esta parte (generalmente importante) del PP a los objetivos. Finalmente, se analiza si parte del PP respondió a una lógica diferente, no prevista en la EBP (por ejemplo, debido a eventos imprevisibles como la pandemia, desastres naturales infrecuentes o golpes de Estado); y en qué medida respondió a otras iniciativas corporativas relevantes.

2.8 La dimensión de **implementación del PP** se analiza considerando dos aspectos complementarios: (a) ejecución y (b) análisis de desempeño. A continuación, se describen los elementos indicativos a analizar en cada uno de estos aspectos.

- a. *Ejecución.* El análisis de la ejecución se realiza teniendo como marco de referencia las metas o expectativas de ejecución definidas en la EBP, en los Documentos de Programa de País (CPD) anuales y en las propias operaciones. Bajo este marco de referencia, el análisis de ejecución del PP se conforma por tres elementos. Primero, se analizan, entre otros: (i) el monto de financiamiento aprobado; (ii) el número y tipo de operaciones aprobadas durante el periodo de revisión, así como los tiempos y gastos de preparación del PP; (iii) la fortaleza de la programación anual para

⁸ OVE considera como insumo preliminar la alineación de cada operación realizada por la Administración del BID y del BID Invest (por ejemplo, bajo el Marco de Gestión de Impacto de BID Invest), pero realiza su análisis de alineación de forma independiente. Es frecuente que, al realizar dicho análisis, OVE encuentre no solo las alineaciones más fuertes identificadas por la Administración, sino también otras más débiles hacia otros objetivos. En todos los casos estas alineaciones más débiles serán aditivas a la posibilidad de contribuir a los objetivos, es decir que no perjudicarán la valoración de la alineación (y luego de la contribución) global a cada objetivo.

anticipar las nuevas operaciones; (iv) el ritmo de desembolsos, los tiempos y gastos de ejecución de las operaciones (aprobadas y heredadas), analizando el desempeño en diferentes etapas del proceso de implementación del PP ⁹. Segundo, se analiza el PP a un nivel más agregado, incluyendo, entre otros, si el tipo y mezcla de instrumentos del PP implementado fue congruente con lo establecido en la EBP y el contexto del país durante el periodo, así como respecto a los montos de recursos concesionales, cofinanciamiento y movilización de recursos. Tercero, se analizan los aspectos de ejecución relacionados con el uso y fortalecimiento de los sistemas, incluyendo si la mejora y el uso de los sistemas nacionales fue consistente con las expectativas definidas en la EBP y las necesidades del PP.

- b. *Análisis de desempeño.* La valoración de este aspecto se constituye por tres elementos que se analizan en conjunto. Primero, se comparan algunos de los indicadores clave (considerados en el punto anterior) que caracterizan la programación y ejecución del PP durante el periodo de revisión, respecto: (i) al periodo anterior y/o (ii) a conjuntos de países del BID con características comparables ¹⁰. Segundo, se busca identificar las principales razones que explican los atrasos o mayores gastos en la ejecución del PP (en caso de haberlos). Para los PBL, además, se busca identificar las razones asociadas al truncamiento de series programáticas (en caso de haberlas). Tercero, también se analiza el avance en la implementación de las recomendaciones avaladas por los Directorios, surgidas de evaluaciones previas de OVE que cubrieron periodos anteriores, determinándose además si dichas recomendaciones continúan siendo relevantes aun cuando sus planes de acción (PA) acordados en el Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones del Grupo BID (ReTS) hayan sido implementados.

2.9 La dimensión de **contribución del PP** se analiza mediante la revisión de los resultados del PP alineado con los objetivos de la EBP, considerando dos aspectos: (a) contribución a objetivos y (b) factores explicativos. A continuación, se indican los elementos que permiten obtener hallazgos específicos para cada uno.

- a. *Contribución a objetivos.* Para valorar la contribución se utiliza la evidencia sobre contribución del PP a los objetivos de la EBP (incluidos los OE y los RE), verificable a través de las fuentes de información disponibles. La contribución considera los productos (*outputs*), pero su énfasis es a nivel de resultados (*outcomes*). El análisis se realiza de manera secuencial y jerárquica, desde las operaciones hacia los RE, y luego desde los RE hacia los OE. La metodología de este análisis se describe en el Anexo II y consiste en tres pasos aplicados a todas las operaciones del PP. Primero, se valora la contribución de cada operación del PP alineada con los RE de la EBP. Segundo, con base en la valoración de contribución de las operaciones individuales alineadas con cada RE, se valora la contribución del conjunto de operaciones a cada RE. Tercero, con base en la valoración de contribución a los RE bajo cada OE, se asigna una valoración global de contribución del PP a cada OE. Esta valoración también considerará si el PP tuvo operaciones

⁹ Además, podrán considerarse otras métricas de ejecución, por ejemplo, productos.

¹⁰ OVE reconoce las limitaciones en estas comparaciones, incluyendo que los periodos o los países pueden ser inherentemente diferentes. Por tanto, dichas comparaciones se harán indicando estas diferencias de contexto que también puedan explicar potenciales diferencias en la ejecución.

que pudieran haber contribuido al OE, pero no a través de los RE; el evaluador deberá resaltar que estas operaciones no siguen la lógica de la teoría de cambio establecida en la EBP y analizar sus implicaciones sobre la calidad de diseño de la EBP.

- b. *Factores explicativos.* Mientras el aspecto anterior reporta las contribuciones del PP a cada objetivo, este aspecto busca identificar los factores comunes que explican las mayores o menores contribuciones del PP, independientemente del objetivo. El Cuadro 3.4 presenta de manera indicativa algunos de los factores que explican las bajas contribuciones del PP a objetivos. Estos factores surgen de los análisis que son siempre parte de las ICPR, como alineación o implementación, cuyas debilidades actúan como una especie de “filtro” que reduce la posibilidad de contribución. A estos podrán agregársele otros específicos a cada país. Los factores que explican las mayores contribuciones serán siempre específicos por país, aunque OVE podrá notar si se han identificado también en otros países. Bajo este aspecto OVE también diferenciará la parte del PP de la que no era esperable observar contribución por su grado de madurez¹¹. Finalmente, las ICPR analizarán otros apoyos del Grupo BID en el país más allá del PP (tales como el acompañamiento técnico de la Representación, la generación de conocimiento o la movilización de otros recursos); aunque lo harán con un grado de profundidad menor al de las XCPE dado que el sujeto principal de análisis de las ICPR es el PP.

¹¹ Las ICPR usan una definición empírica de *madurez* que difiere de la comúnmente usada en las autoevaluaciones finales de operaciones individuales (PCR y XSR). Esto permite considerar la contribución de todas las operaciones del PP, aun cuando no hayan alcanzado madurez según esas definiciones. Los umbrales usados en esta definición empírica se irán ajustando según se confirmen las expectativas de contribución. Cabe aclarar que las ICPR analizan la contribución de todas y cada una de las operaciones del PP (*contribución a objetivos*) independientemente de estas expectativas.

03

Preguntas y Metodología de Análisis

3.1 Esta sección presenta las preguntas y metodología que sirven como pauta para el análisis de cada una de las cuatro dimensiones indicadas en la sección anterior. Este contenido, junto con la sección IV (fuentes de información), guiarán la elaboración de las ICPR. Las ICPR no prevén misiones en el país por lo que, en la medida de lo posible y adecuado al contexto, se buscará maximizar el uso de medios virtuales para la realización de entrevistas y de herramientas innovadoras para la recopilación sistemática de información.

A. Relevancia de la EBP

Cuadro 3.1. Relevancia de la EBP

Preguntas		Metodología
a. Selectividad		
1.1	¿Los objetivos de la EBP son congruentes con las necesidades de desarrollo del país?	Identificar si las AP, OE y RE de la EBP tienen relación lógica con los retos de desarrollo del país señalados en los diagnósticos realizados al momento de elaboración de la EBP. Esto incluye el análisis documental de la EBP, del documento sobre los Retos de Desarrollo del País (CDC) y de otros diagnósticos existentes (internos o externos); así como la verificación con otras fuentes o bases de datos externas, de ser necesario.
1.2	¿Los objetivos de la EBP son congruentes con las prioridades nacionales?	Determinar si existe una vinculación fuerte entre las AP, OE y RE de la EBP con las prioridades nacionales. Esto incluye el análisis documental de la EBP y de la planeación nacional (establecida en los planes nacionales, planes de desarrollo y los planes sectoriales del país correspondientes al periodo de revisión).
1.3	¿Los objetivos de la EBP son congruentes con la Estrategia Institucional del Grupo BID?	Determinar si existe una vinculación fuerte entre las AP, OE y RE de la EBP con los objetivos corporativos del Grupo BID. Esto incluye el análisis documental de la EBP y la Estrategia Institucional del Grupo BID.
1.4	¿Los hallazgos y conclusiones o recomendaciones de evaluaciones y revisiones previas, así como las lecciones aprendidas, fueron considerados en la selección de los objetivos de la EBP?	Explicar si se consideran e incorporan las lecciones y conclusiones o recomendaciones previas y de qué manera, tanto aquellas elaboradas por OVE como las generadas por otras áreas del Grupo BID, en la selección de los OE o RE, con base en análisis documental de la EBP, evaluaciones y revisiones previas, y entrevistas.
1.5	¿La selección de OE y RE corresponde a las capacidades existentes (o factibles de desarrollar en el periodo) del Grupo BID en sectores o áreas relacionadas?	Identificar si al establecer los OE y RE la EBP consideró la experiencia previa o capacidades factibles de desarrollar por el Grupo BID, con base en análisis documental, evaluaciones previas y entrevistas.

Preguntas		Metodología
1.6	¿La EBP prevé la coordinación y cooperación estratégica con otros actores del desarrollo? ¿Los objetivos de EBP son congruentes con la cooperación estratégica?	Identificar tipos de coordinación y áreas de colaboración específicas o áreas de especialización que se busca establecer con otros organismos multilaterales o cooperantes, bancos de desarrollo, instituciones financieras internacionales, instituciones de cooperación regional u otros, con base en análisis documental y entrevistas. Identificar si los objetivos de la EBP son congruentes con la cooperación estratégica. Determinar si se consideraron las capacidades demostradas del Grupo BID de contribuir a los objetivos, sopesados respecto a otros actores.
1.7	¿La EBP es congruente con el contexto económico e institucional del país?	Identificar de qué manera la EBP considera el contexto económico (incluyendo el contexto macro-fiscal), así como aspectos de coordinación, fortalecimiento y uso de sistemas nacionales, con base en análisis documental y entrevistas.
1.8	¿Los objetivos de la EBP son congruentes con el marco de financiamiento estimado establecido en la EBP? ¿Sobre qué base se fija el marco de financiamiento?	Identificar si la EBP proporciona elementos que justifiquen el marco de financiamiento, el tipo y mezcla de instrumentos dada la situación del país y los objetivos (OE y RE) planteados, con base en análisis documental y entrevistas.
1.9	Considerando los factores anteriores, ¿se argumentan adecuadamente en la EBP las razones por las cuales se han seleccionado los objetivos?	Identificar si en la EBP se han considerado, como mínimo, los factores mencionados en las preguntas anteriores para justificar la selección de los objetivos fijados. Valorar la solidez de la argumentación que sustenta la selección de los objetivos de la EBP, tanto en forma individual como colectiva, contrastándola con la factibilidad de que el Grupo BID sea capaz de contribuir a ellos durante el periodo.
1.10	En caso de haber cambiado las circunstancias durante el periodo, ¿se mantuvo la relevancia de los objetivos de la EBP?	Identificar cambios significativos en las circunstancias del país durante el periodo y verificar si la relevancia de los objetivos de la EBP se mantuvo. Verificar si se realizaron ajustes a la EBP siguiendo los procedimientos vigentes del Grupo BID y si estos ayudaron a mantener o mejorar la relevancia de los objetivos.
b. Calidad de diseño		
1.11	¿El marco de resultados de la EBP presenta una lógica vertical adecuada?	Determinar si hay encadenamiento lógico y sustentado de los diferentes niveles de objetivos, desde los RE hacia los OE, y desde los OE hacia las AP definidas en la EBP. El análisis de la lógica vertical toma en cuenta los criterios considerados por la DEM y el marco de resultados general establecido en la EBP.
1.12	¿Los indicadores de la matriz de resultados son adecuados?	Determinar (análisis <i>ex ante</i> con la información disponible al momento de aprobación de la EBP) si la selección de los indicadores de la matriz de resultados de la EBP fue adecuada para medir el progreso de los objetivos, si los indicadores contaron con líneas de base actualizadas al momento de aprobación de la EBP, y si había la posibilidad de monitorear el progreso de los indicadores de forma oportuna.

Preguntas		Metodología
1.13	¿Se consideran riesgos específicos que puedan obstaculizar la ejecución o el logro de resultados de la EBP? ¿Las medidas de mitigación planeadas son adecuadas?	Analizar los riesgos incluidos en la EBP y valorar la idoneidad de las medidas de mitigación propuestas. Identificar otros riesgos que pudieran afectar la contribución del PP a los objetivos de la EBP, e.g., la necesidad de hacer <i>front-loading</i> del PP para poder contribuir o de desarrollar capacidades previas.
1.14	¿La EBP contempló movilización de recursos para el logro de los OE? ¿Se especifica en qué medida, en qué sectores y con qué organizaciones?	Identificar si la EBP contempla acciones de movilización de recursos, en qué medida, en qué sectores y con qué organizaciones, con base en análisis documental y entrevistas.

Fuente: OVE.

B. Relevancia del PP

Cuadro 3.2. Relevancia del PP

Preguntas		Metodología
a. Alineación		
2.1	¿El PP se alineó con los RE y OE de la EBP?	Análisis de la alineación del PP con los RE y OE mediante la valoración de (ver metodología descrita en el Anexo I): i) la conexión lógica y factibilidad de lograr avances en los RE de cada operación. Cabe destacar que la valoración de alineación de cada operación se hace con respecto a todos y cada uno de los posibles RE. Por lo tanto, cada operación puede tener alineación con múltiples RE. En este sentido, una valoración de alineación débil respecto a un RE no afecta la posibilidad de una valoración fuerte respecto a otro(s) RE(s). ii) grado de alineación del conjunto de operaciones alineadas por RE; y iii) el grado de alineación por OE, con base en las valoraciones de los RE. También se considerarán las operaciones alineadas con el OE pero no a través de sus RE, como se detalla en el Anexo I. Para los PBL, la valoración incluye el análisis de profundidad estructural de las condiciones de política y si las series programáticas han sido truncadas ¹² .
2.2	En caso de que parte del PP no se alinee con los RE y OE, ¿en qué otros objetivos procuró avanzar?	Análisis de la parte del PP no alineada con los RE y OE de la EBP, en caso de haberla.

¹² En línea con la visión integral de la contribución del PP a los objetivos de la EBP usada en las ICPR, el análisis de PBL también será realizado en el contexto del resto del PP alineado con los objetivos. En consecuencia, el truncamiento de PBP no implica automáticamente una baja contribución global.

Preguntas		Metodología
b. Diseño operativo		
2.3	¿El tipo, mezcla y secuencia anticipada de las operaciones y el tamaño estimado del PP son adecuados para el contexto del país?	Análisis de las operaciones por tipo, secuencia y temporalidad, y contraste con lo establecido en la EBP (o lo que se hubiese requerido para avanzar los objetivos) y con el contexto del país.
2.4	¿Cómo incorporó el PP las prioridades y los temas transversales (TT) de la Estrategia Institucional del Grupo BID?	Proporción de las operaciones que incluyeron las prioridades y TT en su i) diagnóstico, ii) objetivo(s), iii) componente(s) y/o actividades(s) y iv) indicadores (de producto o de resultados). Análisis de incorporación de temas transversales al PP respecto a las expectativas (explícitas en la EBP o implícitas en función del tipo de objetivos).
2.5	¿En qué medida el PP contempló la movilización de recursos (cofinanciamiento o coinversión de recursos)? ¿En qué medida se esperaba la participación de otros cooperantes en apoyo a los objetivos de la EBP?	Estimar la proporción de operaciones que contemplaban movilización de recursos (acceso a recursos de terceros o cooperación con otros actores de desarrollo) y determinar en qué medida esto fue congruente con lo establecido en la EBP y con el contexto del país. Valorar el rol esperado de otros cooperantes hacia los objetivos de la EBP.
2.6	¿El PP o parte del PP respondió a una lógica diferente a la prevista en los objetivos de la EBP?	Proporción y tipo de operaciones del PP que respondieron a una lógica diferente, no prevista en la EBP (por ejemplo, debido a eventos imprevisibles como la pandemia o desastres naturales infrecuentes), o a elementos de la EBP que no eran parte de sus objetivos, como las áreas de diálogo.
2.7	¿El PP fue congruente con las estrategias o programas corporativos aplicables?	Análisis de congruencia del PP con estrategias o programas corporativos aplicables, p. ej., Iniciativa para Países Pequeños e Insulares.

Fuente: OVE.

C. Implementación del PP

Cuadro 3.3. Implementación del PP

Preguntas		Metodología
a. Ejecución		
3.1	¿Cuál fue el monto de financiamiento aprobado del PP? ¿Existen diferencias con respecto al marco de financiamiento estimado de la EBP?	Calcular el monto de financiamiento aprobado a partir de la sistematización de los datos y comparar con el marco de financiamiento (ver Sección IV).

Preguntas		Metodología
3.2	¿Cuál fue el número y tipo de operaciones aprobadas? ¿Cuáles fueron los tiempos y gastos de preparación del PP?	Identificar el número y tipo de operaciones aprobadas durante la EBP y estimar los tiempos y gastos de preparación del PP. Realizar comparaciones con medidas relevantes (según disponibilidad de información) y analizar los elementos que inciden en dichos tiempos y costos (por ejemplo, ratificación legislativa, de ser aplicable).
3.3	¿En qué medida las operaciones planeadas o programadas fueron aprobadas?	Estimar el porcentaje de operaciones programadas (en CPD) con respecto a las aprobadas (información de estadísticos descriptivos). Para BID Invest, comparar aprobaciones con compromisos financieros (<i>commitments</i>) y explicar las razones que han dado lugar a diferencias.
3.4	¿Cuál fue el avance en la ejecución del PP durante el periodo? ¿Cómo fue el ritmo de desembolsos, los tiempos y gastos de ejecución del PP? ¿Se ajustó a lo previsto?	Caracterizar la ejecución del PP durante el periodo: el número y tipo de operaciones heredadas y aprobadas, así como el número de operaciones cerradas o en ejecución y sus montos y porcentaje de desembolsos. Desglosar por su conexión a OE. Estimar los tiempos y gastos de ejecución de las operaciones (información de estadísticos descriptivos), según disponibilidad de información. Analizar el avance de las operaciones (según disponibilidad de información) respecto a las metas definidas en la EBP, en los CPD y en las propias operaciones.
3.5	¿En qué medida las cancelaciones afectaron el PP? ¿Cuáles fueron las principales razones de las cancelaciones?	Estimar el número y monto de las cancelaciones y el porcentaje respecto al número y monto de las operaciones aprobadas y respecto al PP (a partir de la sistematización de datos). En el caso de BID Invest, además, se comparan los montos aprobados con los montos comprometidos. Examinar las razones o justificaciones para las cancelaciones y señalar, si existen, similitudes; con base en análisis documental y análisis de datos. Con entrevistas, verificar y categorizar principales razones de las cancelaciones.
3.6	¿En qué medida las reformulaciones afectaron el PP? ¿Cuáles fueron las principales razones de las reformulaciones?	Estimar el número de operaciones que fueron reformuladas y el monto asociado durante el periodo de revisión, así como el porcentaje respecto a las aprobadas y respecto al PP. Examinar las razones o justificaciones para las reformulaciones con base en análisis documental, análisis de datos y entrevistas.
3.7	¿El tipo y mezcla de instrumentos del PP implementado fue congruente con lo establecido en la EBP y el contexto del país?	Análisis del tipo de instrumento, secuencia y temporalidad de las operaciones implementadas en contraste con lo establecido en la EBP, el contexto del país durante el periodo, así como respecto a los montos de recursos concesionales, cofinanciamiento y movilización de recursos, entre otros. Análisis de continuidad de series programáticas y líneas de inversión, incluyendo razones que puedan haber llevado a cambios respecto a lo planeado.

Preguntas		Metodología
3.8	¿El uso y mejora (en caso de haber) de los sistemas nacionales fue consistente con las expectativas definidas en la EBP (o con las necesidades del PP esperado)?	Identificar las operaciones del PP que contribuyeron al uso y fortalecimiento de sistemas o capacidades nacionales, por medio del análisis de sus objetivos o componentes (y otras acciones tomadas) y el avance en su implementación. Análisis documental, incluidos los Documentos de Programa de País (CPD), EBP y análisis de entrevistas.
b. Análisis de desempeño		
3.9	¿Cómo fue el avance en la preparación y ejecución del PP respecto a periodos anteriores? ¿Cómo fue respecto a (grupos de) países comparables o promedios regionales?	Según disponibilidad de información, realizar comparaciones de: a. Tiempos y gastos de preparación del PP. b. Tiempos y gastos de ejecución del PP. c. Cartera aprobada vs. planeada. Respecto a: periodos anteriores en el mismo país, grupos de países comparables y/o promedios regionales.
3.10	En caso de haber atrasos en la ejecución del PP, ¿cuáles son las principales razones que los explican?	Determinar los principales elementos que explican los atrasos en la ejecución tanto para las operaciones del BID como de BID Invest. Si existen, enlistar y categorizar los retrasos observados en la ejecución del PP. Con información de entrevistas verificar categorías de retrasos e investigar (categorizar y confirmar) razones de los retrasos. De manera indicativa, en el caso de los préstamos de inversión (INV) y donaciones de inversión (IGR), estos pueden estar relacionados con: la baja capacidad institucional o el bajo compromiso de la unidad ejecutora, retos de adquisiciones o aspectos fiduciarios, el limitado espacio fiscal, la rotación de personal clave en el Gobierno o en el Grupo BID, el cambio de prioridades en el Gobierno, la baja coordinación entre actores clave, retos de ratificación legislativa, retos de integridad, problemas de implementación adecuada de las salvaguardas ambientales y sociales, entre otros.
3.11	¿Cuál fue el avance, durante el periodo de revisión, en la implementación de las recomendaciones previas emitidas por OVE y avaladas por los Directorios? ¿Las recomendaciones previas continúan siendo relevantes?	Para el análisis se considera: i) La información recabada a través del ReTS. Es decir, el avance en la implementación de los planes de acción (PA) propuestos por la Administración para atender las recomendaciones. ii) La información adicional recabada durante la elaboración de la ICPR que permita determinar si las recomendaciones previas continúan siendo relevantes (aún si los PA fueron implementados según lo planeado).

Fuente: OVE.

D. Contribución del PP a objetivos

Cuadro 3.4. Contribución

Preguntas		Metodología
a. Contribución a objetivos		
4.1	Considerando cada una de las AP, los OE y sus RE, ¿cuál fue la contribución del PP alineado a objetivos?	<p>Valorar la contribución del PP a los objetivos (OE y RE) mediante la metodología descrita en el Anexo II, la cual incluye tres pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Análisis a nivel de operación 2) Análisis a nivel de RE, y 3) Análisis a nivel de OE. También se considerarán las contribuciones de las operaciones alineadas con el OE pero no a través de sus RE, como se detalla en el Anexo II. <p>Si bien se reportará sobre productos, el foco del análisis será en los resultados del PP y su contribución a los objetivos de la EBP.</p> <p>Además de las matrices de resultados de cada operación se considera información suplementaria, de acuerdo con su disponibilidad (ver Anexo II).</p>
b. Factores explicativos		
4.2	¿Hay alguna parte del PP de la cual no era razonable esperar una contribución?	Identificar la parte del PP de la que no era razonable esperar que mostrara una contribución a los objetivos de la EBP (por ejemplo, por tratarse de operaciones jóvenes o débilmente alineadas; ver Anexo II).
4.3	¿Cuáles fueron los factores explicativos de las mayores o menores contribuciones del PP a los objetivos?	<p>Identificar los factores explicativos del grado de contribución del PP, tales como: i) grado de alineación del PP, ii) edad de la cartera, iii) avances o retrasos en la ejecución, iv) disponibilidad de evidencia de contribución a los objetivos (ver Anexo II).</p> <p>Además, se analizarán otros apoyos del Grupo BID más allá del PP (tales como el acompañamiento técnico de la Representación, la generación de conocimiento o la movilización de otros recursos) y se reportará su contribución a los objetivos de la EBP si la evidencia disponible lo permite.</p>

Fuente: OVE.

04

Fuentes de Información

- 4.1 Las ICPR se basan en una revisión documental sistemática y exhaustiva, y en la triangulación de información con especialistas del Grupo BID e informantes externos. El alcance de las ICPR se basa en los documentos, información y datos disponibles en los sistemas del Grupo BID y en fuentes públicas confiables, así como en entrevistas con contrapartes del Grupo BID y con un número limitado de informantes clave del país. Además, la ICPR considerará y utilizará datos estadísticos y de otros tipos, tanto de fuentes nacionales como internacionales (ver sección G del *Protocolo*). El Cuadro 4.1 describe las principales fuentes de información para el análisis de cada dimensión de las ICPR. OVE sistematizará la información del PP en una plantilla de análisis (ejemplo de [plantilla](#)).
- 4.2 Esta primera versión de las Guías no es taxativa sobre el alcance de algunas de estas fuentes, como por ejemplo el número de entrevistas externas que deben realizarse. Esto es deliberado para permitir la adaptación a las circunstancias de cada país, tanto en términos de su EBP, la composición de su PP y la calidad de sus fuentes de información. Sin embargo, se espera que el alcance y acceso a la información cumpla con ciertos principios rectores: (i) que se busque el mayor aprovechamiento de los medios virtuales de interacción (por ejemplo, para realizar entrevistas), (ii) que se eviten los sesgos de selección en el análisis del PP (por ejemplo, contactando a la totalidad de los Jefes de Equipo de las operaciones), y (iii) cuando sea necesaria una muestra (como por ejemplo en las entrevistas externas), que esta considere la variedad de roles en la EBP y tipos de operaciones en el PP. Finalmente, se espera que en futuras versiones de las Guías se avance hacia estandarizar las fuentes de información por país y en atender proactivamente las mayores brechas.

Cuadro 4.1. Fuentes de información

Documentos	Bases de Datos y Sistemas
Relevancia de la EBP y PP	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia del Grupo BID con el País (EBP) del periodo en revisión • Documento de retos de desarrollo del país (CDC, por sus siglas en inglés) • Planificación Nacional (para el periodo y para el mediano plazo) • IDB Invest Business Plan • Reportes externos, e.g., Gobierno del país, FMI, Banco Mundial, Organismos de Naciones Unidas, Bancos de Desarrollo subregionales o bilaterales con alta presencia en el país, <i>think tanks</i> nacionales o internacionales. • Documentos del Programa de País (CPD, por sus siglas en inglés) • Propuestas y Contratos de Préstamo • Documentos de preparación y aprobaciones de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Repositorios de datos de las operaciones del BID (Data Marketplace, dashboards, etc.) • Sistema <i>Convergencia</i> del BID • Sistema <i>Maestro</i> de BID Invest • Azure SQL Database de BID Invest • Bases de datos externas: Gobierno, Fondo Monetario internacional (FMI), Banco Mundial, Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización Mundial de la Salud (OMS), entre otras • Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones del Grupo BID (ReTS, por sus siglas en inglés)

Documentos	Bases de Datos y Sistemas
Implementación del PP	
<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Seguimiento del Progreso (PMR, por sus siglas en inglés) • Informes de supervisión de operaciones • Documentos del Programa de País (CPD, por sus siglas en inglés) • Informes de Terminación de Proyecto (PCR, por sus siglas en inglés) • Validaciones de OVE de los PCR • Informes anuales de supervisión (ASR) de BID Invest • Informes ampliados de supervisión (XSR) • Validaciones de OVE de los XSR • Revisiones de cartera • Entrevistas con actores relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Repositorio de datos de las operaciones del BID (Data Marketplace) • Sistema <i>Convergencia</i> del BID • Sistema <i>Maestro</i> del BID Invest • Azure SQL Database de BID Invest
Contribución del PP	
<ul style="list-style-type: none"> • Informes de Terminación de Proyecto (PCR, por sus siglas en inglés) • Validaciones de OVE de los PCR • Informes ampliados de supervisión (XSR) • Validaciones de OVE de los XSR • Evaluaciones disponibles de las intervenciones del Grupo BID analizadas • Entrevistas con actores relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Repositorio de datos de las operaciones del BID (Data Marketplace) • Sistema <i>Convergencia</i> del BID • Sistema <i>Maestro</i> del BID Invest • Azure SQL Database de BID Invest; bases de datos externas: Gobierno, Fondo Monetario internacional (FMI), Banco Mundial, Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización Mundial de la Salud (OMS), entre otras

Fuente: OVE.

05

Estructura del Informe

5.1 El informe de la ICPR tendrá una estructura uniforme con siete capítulos, un resumen ejecutivo y un anexo con información de soporte. Dentro de esta estructura, los informes de ICPR deberán adaptar su énfasis de acuerdo con los hallazgos en cada país.

Cuadro 5.1. Estructura del Informe

Capítulos	Contenido	Referencias/observaciones	Extensión estimada
Resumen Ejecutivo	Síntesis de hallazgos más importantes del informe	-	2 páginas
1. Introducción	Descripción de los objetivos, el alcance y la metodología de la ICPR	Introducción estándar para todas las ICPR	0,5 páginas
2. Contexto	Breve descripción del contexto y situación económica y social del país.	Estructura básica similar para todas las ICPR (cubriendo los temas i. macro-fiscal, ii. desarrollo productivo y iii. social) ^a	2 páginas
3. Relevancia de la EBP	3.1 Descripción de la EBP, incluyendo: AP, OE y RE, así como TT y AD; marco de financiamiento estimado, uso y fortalecimiento de sistemas nacionales previsto, cooperación estratégica con otros organismos y movilización de recursos contempladas.	Cuadro 3.1	4 páginas
	3.2 Análisis de relevancia de la EBP: a. Selectividad b. Calidad de diseño		
4. Relevancia del PP	4.1 Descripción del PP: número, tipo, recursos aprobados y desembolsos de las operaciones, entre otros.	Cuadro 3.2	4 páginas
	4.2 Análisis de la relevancia del PP: a. Alineación b. Diseño operativo		
5. Desempeño operativo	5.1 Análisis de implementación del PP: a. Ejecución b. Análisis de desempeño	Cuadro 3.3	4 páginas
6. Contribución	6.1 Análisis de contribución del PP: a. Contribución a objetivos b. Factores explicativos	Cuadro 3.4	4 páginas

Capítulos		Contenido	Referencias/ observaciones	Extensión estimada
7. Hallazgos y conclusiones	7.1	Síntesis de los principales hallazgos y conclusiones	-	2 páginas
Anexos		Información de apoyo y tablas de análisis	Información de apoyo y tablas de análisis	NA
			Total	21-23 páginas

Fuente: OVE

Nota: ^aAdemás de estos temas, el contexto puede destacar otros tópicos o indicadores importantes para el país en el periodo (como eventos climáticos, aspectos de gobernanza, entre otros). El contexto se basa en el CDC, además de considerar otras fuentes públicas reconocidas (como los diagnósticos del BM, el FMI, el UNDP, la OCDE, entre otros).

5.2 La sección de hallazgos y conclusiones (Sección 7) resume y destaca los hallazgos más relevantes de la información y análisis realizados en la ICPR. Como lo establece el Protocolo (Par. 3.13), cuando los hallazgos y las conclusiones de las ICPR resulten útiles para la Administración en la preparación de la siguiente EBP, se le alienta a describir su uso. Las conclusiones no requieren de seguimiento a través del ReTS. La sección está organizada bajo dos aspectos principales:

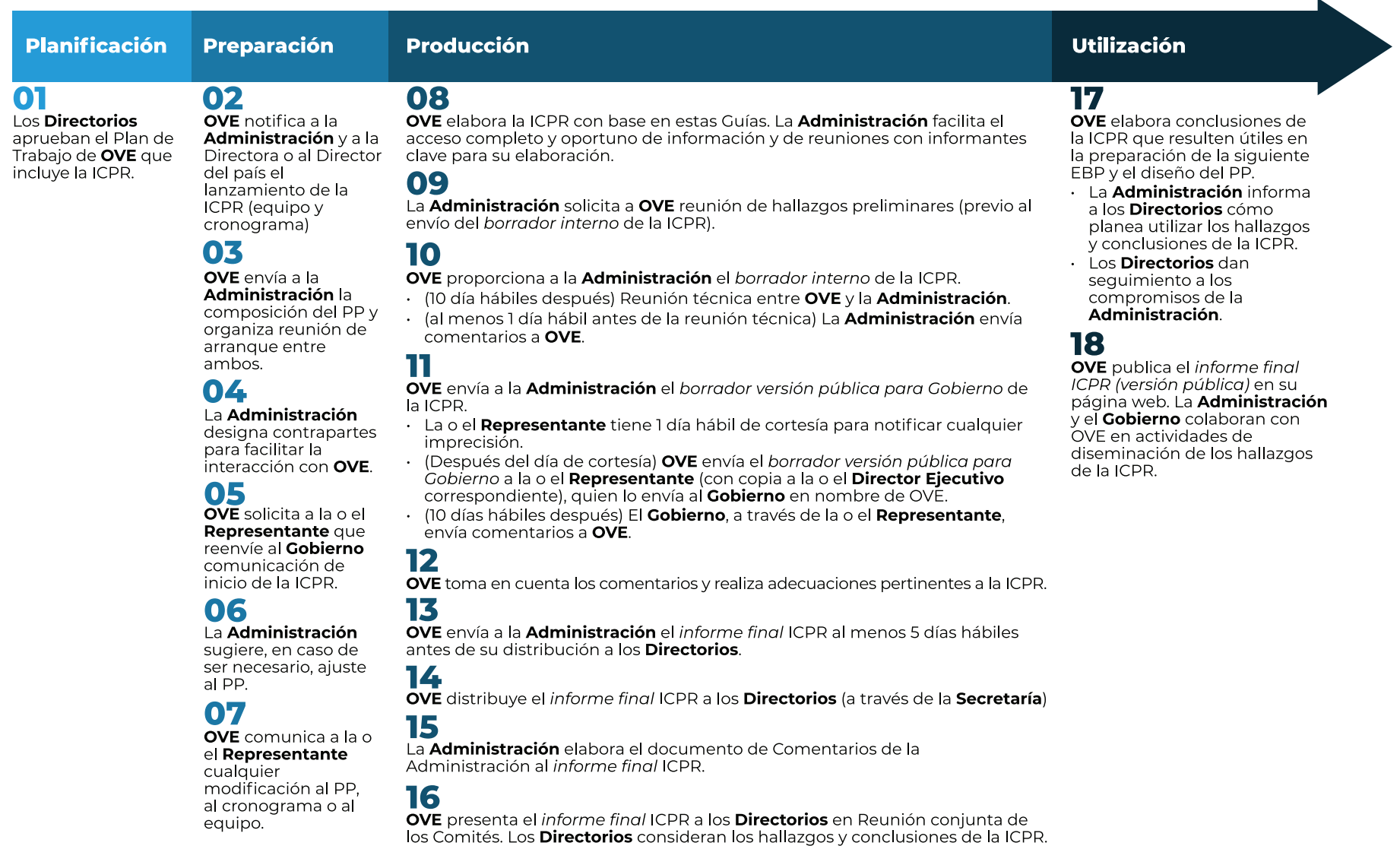
- i) **Síntesis de hallazgos:** Es un resumen breve y claro de los hallazgos más importantes, que incluye los resultados clave, las tendencias y la información significativa de las cuatro dimensiones de análisis de la ICPR: (i) la *relevancia* de la EBP, (ii) la *relevancia* del PP, (ii) la *implementación* del PP y (iii) la *contribución* del PP a los objetivos.
- ii) **Conclusiones:** Son las consideraciones más relevantes, derivadas del análisis de la interrelación entre los principales hallazgos y sus implicaciones futuras, las cuales puedan beneficiar a los Directorios y la Administración en la toma de decisiones respecto a la elaboración de las futuras EBP y sus respectivos PP.

06

Proceso, Roles y Responsabi- lidades de la ICPR

- 6.1 **Fases e hitos.** El proceso para la elaboración de la ICPR considera diversas fases y responsabilidades para los actores involucrados procurando un enfoque colaborativo y con involucramiento de la Administración y de actores clave que fomente la apropiación, validez de los hallazgos y el uso de sus conclusiones. El Gráfico 6.1 muestra de manera resumida las fases y los hitos principales en términos de las acciones de los diferentes actores en el proceso, desde la aprobación de la elaboración de la ICPR por parte de los Directorios (de acuerdo con el plan de trabajo de OVE) hasta la publicación del informe final de la ICPR.
- 6.2 **Roles y responsabilidades.** El Cuadro 6.1, por su parte, muestra con detalle los roles y responsabilidades de OVE, la Administración, los Directorios y las autoridades del país (Gobierno) en la fase inicial (incluida la planificación), la interacción entre actores, la producción de la ICPR y la utilización de la ICPR. Además de proporcionar, por etapa del proceso, la descripción de las acciones y responsabilidades de cada actor, los Anexos muestran formatos sugeridos para la comunicación con los diferentes actores en el desarrollo de la ICPR.
- 6.3 **Revisión de calidad.** Finalmente, cabe destacar (dentro de las fases del proceso) que la ICPR, como todo producto de OVE, cuenta con un mecanismo de revisión de calidad. En el caso de la ICPR, este contempla a) una etapa interna de revisión y b) la interacción con las contrapartes de la Administración y el Gobierno previa a su distribución a los Directorios.
- a) **Proceso interno.** El (la) *cluster leader* de países de OVE realiza una primera revisión del borrador de la ICPR y emite comentarios. De ser necesario, OVE también podrá realizar revisiones 5Finternas entre pares. Una vez incorporados y atendidos los comentarios derivados de dichas revisiones, el(la) Director(a) de OVE realiza una revisión final de la ICPR y da la autorización para su distribución a la Administración (*borrador interno* de la ICPR) y, posteriormente, a los Directorios (*informe final* de la ICPR).
 - b) **Interacción con la Administración y con el Gobierno.** La elaboración de la ICPR comienza con el aviso de su inicio a la Administración (Anexo III) y se establecen las siguientes actividades para asegurar una interacción y calidad adecuadas: (i) una reunión de arranque y verificación del PP (cuya composición se define en Recuadro 2.1 y el Protocolo) entre OVE y la Administración, después de la cual, la Administración puede sugerir ajustes por escrito a OVE; (ii) una reunión de presentación de hallazgos preliminares, a petición de la Administración; (iii) la distribución de un *borrador interno* del informe a la Administración con una invitación a proporcionar comentarios por escrito y asistir a una reunión de revisión técnica 10 días hábiles después (Anexo IV); (iv) el envío del borrador del informe a las autoridades del país a través del o de la Representante de País correspondiente, con copia a la Directora o el Director Ejecutivo correspondiente, invitando a las autoridades a enviar sus comentarios a OVE (Anexo V). Cabe destacar que la Administración tendrá un día de cortesía (1 día hábil) previo al envío de la ICPR al Gobierno.

Gráfico 6.1. Proceso de la ICPR: Fases e hitos principales



Fuente: OVE, elaboración propia.

Cuadro 6.1. Roles y responsabilidades

	Planificación	Preparación	Producción	Utilización
OVE	<ul style="list-style-type: none"> Programa la ICPR en su Plan de Trabajo, con base en las fechas de expiración de las EBP. 	<ul style="list-style-type: none"> Notifica a la Administración el lanzamiento de la ICPR, la conformación del equipo y el cronograma (Anexo III). Envía por correo electrónico a la Administración la composición inicial del Programa de País (PP) basada en los criterios del Protocolo y la información disponible en los sistemas de información del Grupo BID y organiza reunión de arranque. Solicita a la o el Representante del Grupo BID que reenvíe a las autoridades del país (Gobierno) una comunicación anunciando el inicio de la ICPR, su propósito, proceso y fechas clave. Comunica a la o el Representante cualquier modificación posterior que realice en el PP, al cronograma o al equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Elabora el <i>informe final</i> ICPR con base en estas Guías. A petición de la Administración organiza reunión de presentación de hallazgos preliminares (previo al envío del <i>borrador interno</i> de la ICPR) Envía a la Administración <i>borrador interno</i> de la ICPR para comentarios e invita a una reunión técnica 10 días hábiles después (Anexo IV). Envía a la Administración el <i>borrador versión pública</i> para Gobierno de la ICPR (siguiendo las políticas de confidencialidad y acceso a la información del Grupo BID) previo a su envío a las autoridades pertinentes del país (Gobierno). La o el Representante tendrá un día de cortesía (1 día hábil) previo al envío del <i>borrador versión pública para Gobierno</i>, durante el cual deberá notificar a OVE si este contiene alguna imprecisión que pueda afectar la relación con el país. Pasado el día de cortesía, OVE envía el <i>borrador versión pública para Gobierno</i> a la o el Representante de País, con copia a la Directora o el Director Ejecutivo correspondiente, para que sea enviado inmediatamente por la o el Representante al Gobierno en nombre de OVE, acompañado de una comunicación de OVE al Gobierno (Anexo V). El Gobierno tendrá 10 días hábiles para el envío de comentarios a OVE (a través de la o el Representante). OVE toma en cuenta los comentarios y realiza las adecuaciones que considere pertinentes para finalizar el <i>informe final</i> ICPR. OVE envía a la Administración el <i>informe final</i> ICPR al menos 5 días hábiles antes de su distribución a los Directorios. Distribuye el <i>informe final</i> ICPR de manera oportuna a los Directorios a través de la Secretaría. Presenta el <i>informe final</i> ICPR en reunión conjunta de los Comités de los Directorios de tres a cuatro meses después del vencimiento de la fecha de expiración original de la EBP bajo revisión. 	<ul style="list-style-type: none"> Elabora conclusiones de la ICPR con la finalidad de que resulten útiles para los Directorios y la Administración en la preparación de la siguiente EBP y diseño del PP. Publica (en su página web) y divulga <i>informe final (versión pública)</i> ICPR al público, de conformidad con el Marco de Política de Evaluación y las políticas de acceso a la información del Grupo BID y de acuerdo con el plan de comunicación y difusión de OVE.

	Planificación	Preparación	Producción	Utilización
Administración	<ul style="list-style-type: none"> Podrá solicitar formalmente añadir una ICPR no planeada. Dicha solicitud podrá concederse a discreción de OVE en consulta con los Directorios. 	<ul style="list-style-type: none"> Designa contrapartes para facilitar la interacción con OVE durante la elaboración de la ICPR. Sugiere, en caso de ser necesario, ajuste al PP y envía comunicación por escrito a OVE. Reenvía comunicado oficial de OVE sobre inicio de la ICPR a las autoridades del país (Gobierno). 	<ul style="list-style-type: none"> Facilita el acceso completo y oportuno de información, documentos y archivos relevantes para la ICPR. Facilita a OVE reuniones con informantes clave internos y externos en el país. Reenvía el <i>borrador versión pública para Gobierno</i> de la ICPR proporcionado por OVE a las autoridades del país (Gobierno) para comentarios, a través del o de la Representante de País con copia a la Directora o el Director Ejecutivo correspondiente (la Administración tendrá 1 día hábil de cortesía previo al envío). Elabora, compila y envía comentarios al <i>borrador interno</i> de la ICPR a OVE. Envía a OVE los comentarios emitidos por el Gobierno al <i>borrador versión pública para Gobierno</i> de la ICPR. Elabora el documento de Comentarios de la Administración al <i>informe final</i> ICPR 	<ul style="list-style-type: none"> Informa a los Directorios cómo planea utilizar los hallazgos y conclusiones de la ICPR, de considerarlos útiles. Colabora con OVE en actividades de diseminación de los hallazgos de la ICPR.
Directorios	<ul style="list-style-type: none"> Aprueba el Plan de Trabajo de OVE que incluye las ICPR. 	<ul style="list-style-type: none"> El Director o la Directora del país recibe notificación del lanzamiento de la ICPR. 	<ul style="list-style-type: none"> Recibe <i>informe final</i> ICPR Considera la ICPR, sus hallazgos y conclusiones en Reunión Conjunta del Comité de Programación del Directorio del BID y el Comité del Directorio Ejecutivo de la CII. 	<ul style="list-style-type: none"> Da seguimiento a los compromisos de la Administración respecto al uso de los hallazgos y conclusiones de la ICPR.
Autoridades del país (Gobierno)		<ul style="list-style-type: none"> Recibe notificación sobre el comienzo de los trabajos de la ICPR e invitación a participar en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Formula comentarios al <i>borrador versión pública para Gobierno</i> de la ICPR. 	<ul style="list-style-type: none"> Colabora con la Administración y OVE en actividades de diseminación de los hallazgos de la ICPR.

Fuente: OVE. elaboración propia.

ACERCA DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN - OVE

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

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

ove

 www.iadb.org/ove

 @BID_evaluacion

 [linkedin.com/showcase/idb-ove](https://www.linkedin.com/showcase/idb-ove)