



Evaluación Corporativa

**Implementación de las Recomendaciones
de OVE por parte de la Administración:**

**Sistema de Seguimiento de
las Recomendaciones de las
Evaluaciones del Grupo BID 2021**

Copyright © 2022 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento - No Comercial - Sin Obras Derivadas (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, 2022

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

RE-573
Noviembre 2022

Evaluación Corporativa

**Implementación de
las Recomendaciones
de OVE por parte de
la Administración:
Sistema de
Seguimiento de las
Recomendaciones de
las Evaluaciones del
Grupo BID 2021**

Oficina de Evaluación y Supervisión



Índice

Reconocimientos	vi
Siglas y Abreviaturas	vi
Resumen Ejecutivo	viii
Introducción.....	01
Metodología y procesos.....	04
Resultados de la validación 2020.....	08
A. Evaluabilidad	10
B. Relevancia	11
C. Implementación	15
D. Adopción general de las recomendaciones de OVE	19
E. Alerta temprana: recomendaciones cuyos PAs presentan retos en relevancia y/o implementación en al menos dos años	21
Principales hallazgos ReTS 2013-2021: monitoreo y evaluación..	24
A. Recomendaciones sobre monitoreo y evaluación.....	26
B. Avances y retos de los PAs asociados a recomendaciones relacionadas con M&E.....	28
Conclusiones.....	32

[Anexo](#)

[Respuesta de la Administración del BID y BID Invest](#)

Reconocimientos

Este documento fue preparado por Josette Arévalo (jefa de equipo), Odette Maciel, Anais Anderson, Michelle Infanzón, María Camila Villarraga, Andreia Barcellos e Ingrid Garay bajo la dirección general de Ivory Yong-Prötzel, directora de OVE, y Monika Huppi, asesora principal.

Siglas y Abreviaturas

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BafD	Banco Africano de Desarrollo
BASeD	Banco Asiático de Desarrollo
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BEI	Banco Europeo de Inversiones
BERD	Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo
BIsD	Banco Islámico de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CDC	Desafíos de Desarrollo del País (por sus siglas en inglés)
COF	Oficina del BID en el País (por sus siglas en inglés)
CPE	Evaluación del Programa de País (por sus siglas en inglés)
CT	Cooperación Técnica
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
DSP	Departamento de Estrategia y Desarrollo (del BID Invest)
EBP	Estrategia del Banco con el País
FMI	Fondo Monetario Internacional
IFIs	Instituciones financieras internacionales
ICPR	Revisiones Independientes de Programa de País (por sus siglas en inglés)
MICI	Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación
OPC	Comité de Políticas Operativas (por sus siglas en inglés)
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión del Grupo BID

PA	Plan de Acción (de la Administración, para atender las recomendaciones registradas en el ReTS)
PBL	Préstamo Basado en Política (por sus siglas en inglés)
PBP	Préstamo Programático en apoyo de reformas de política (por sus siglas en inglés)
PBR	Préstamo Basado en Resultados
PCR	Informe de Terminación de Proyecto (por sus siglas en inglés)
ReTS	Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones de OVE (por sus siglas en inglés)
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (del BID)
UEs	Unidades Ejecutoras de proyectos del Grupo BID
VPC	Vicepresidencia de Países (por sus siglas en inglés) del BID
VPS	Vicepresidencia de Sectores (del BID)
XSR	Informes Ampliados de Supervisión (por sus siglas en inglés)

Resumen Ejecutivo

El ReTS se ha establecido como un sistema que busca proporcionar a los Directorios Ejecutivos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del BID Invest información periódica y oportuna sobre las acciones implementadas por la Administración, los progresos alcanzados y los retos para atender las recomendaciones de OVE que estos Directorios han avalado. Determinar en qué medida se han atendido las recomendaciones es esencial para la rendición de cuentas institucional y es una práctica común realizada en las instituciones financieras internacionales (IFIs). En términos de procesos, OVE y la Administración han consolidado los avances de años previos. Desde este periodo de validación, la Administración incorporó el uso de un nuevo sistema de registro de planes de acción.

En el ejercicio 2021, OVE encontró mejoras respecto a 2020 en la implementación de planes de acción (PAs) activos, pero todavía se observan algunos retos en su relevancia y evaluabilidad. Entre los años 2013 y 2021, OVE emitió un total de 320 recomendaciones, de las cuales 120 tuvieron PAs activos que fueron validados en el ciclo 2021. La mayoría de los PAs activos en 2021 (96%) se consideró de alta relevancia. Sin embargo, el 13% de los nuevos PAs que ingresaron al ReTS en 2021 tuvieron una baja relevancia. En cuanto a la implementación, en 2021 se observó una mejora en el porcentaje de planes de acción implementados según lo previsto (un 88% implementados total o sustancialmente, en 2021, comparado con un 79%, en 2020). De los 14 planes con baja implementación, seis no alcanzaron las metas anuales previstas, en cuatro hubo dificultades para medir el progreso debido a una falta de claridad en las metas, y en otros cuatro faltó reportar el avance o medios de verificación de alguna acción. De los 14 PAs con baja implementación, 12 corresponden al BID y dos son implementados conjuntamente por el BID y BID Invest. Por otro lado, una quinta parte de los PAs activos presentan deficiencias en su evaluabilidad (proporción similar a años anteriores). La evaluabilidad de los nuevos PAs en el ejercicio 2021 fue ligeramente menor en comparación al año pasado.

El 94% de las 33 recomendaciones retiradas del ReTS en 2021 fueron adoptadas total o sustancialmente, la mayor proporción en los seis años de validaciones ReTS. Este es un importante avance, y solo dos de las 33 recomendaciones retiradas en 2021 no fueron adoptadas. Estas corresponden a una evaluación del programa de país (Barbados 2014-2018) y a una evaluación corporativa (Evaluaciones de Impacto

del BID). A nivel de evaluación, ocho evaluaciones completaron su ciclo en el ReTS en 2021: cuatro evaluaciones de programa de país (CPE), tres evaluaciones corporativas y una sectorial. De las evaluaciones que retiraron todas sus recomendaciones en 2021, un CPE tuvo una recomendación que no fue adoptada.

En este reporte se incluyó un análisis de alerta temprana de recomendaciones cuyos PAs han presentado retos en la relevancia y/o implementación en al menos dos años de validación. Respecto al criterio de relevancia, un PA cuya recomendación se retirará del ReTS en el próximo ciclo (recomendación # 3 de la Evaluación de Salvaguardias Ambientales y Sociales) ha mantenido su baja calificación de relevancia en tres años consecutivos. De no mejorar la relevancia del PA, esta recomendación se retirará como no adoptada. En cuanto al criterio de implementación, PAs correspondientes a cuatro recomendaciones que se retirarán del ReTS en el próximo ciclo han tenido retos de implementación en al menos dos años de validación, por lo que es necesario afianzar esfuerzos para avanzar en su implementación.

El reporte también incluye un análisis de mediano plazo (2013-2021) sobre el monitoreo y evaluación de proyectos y de programas país, un tema que ha sido recurrente en las recomendaciones de OVE. El análisis se hizo basándose en la información registrada en el ReTS y busca dar cuenta de las acciones implementadas por la Administración en torno a las recomendaciones relacionadas con el monitoreo y la evaluación (M&E) de programas y proyectos. De las 309 recomendaciones avaladas por el directorio desde 2013, siete son exclusivamente sobre M&E y 18 corresponden a recomendaciones sobre temas más amplios que incluyen también elementos de M&E. Estas recomendaciones se orientan a mejorar el monitoreo y la evaluación de los resultados de proyectos y de programas país, el seguimiento de proyectos y la evaluabilidad de los mismos. La mayoría de los PAs diseñados para atender estas recomendaciones han sido relevantes y han sido implementados según lo previsto. Las acciones implementadas son diversas e incluyen, entre otras, cambios en la plantilla de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM), elaboración de reportes de terminación de proyecto y capacitaciones sobre monitoreo y evaluación para unidades ejecutoras.

En conclusión, a pesar de que la mayoría de las recomendaciones que se retiran del sistema en 2021 fueron adoptadas y de que se evidencian mejoras en la implementación de los PAs, todavía hay espacios de mejora. Aun cuando la implementación de los PAs ha mejorado, todavía existen PAs con baja calificación en implementación, incluidos algunos que no proporcionaron información sobre los avances o los medios de verificación pertinentes. Esto da cuenta de que todavía existe un espacio para mejorar el reporte de información. Adicionalmente, aunque se observan esfuerzos para realizar ajustes en los últimos

años, una parte importante de los PAs que han tenido una baja calificación de relevancia y evaluabilidad al ingresar al ReTS no han realizado ajustes para que sus PAs sean más relevantes y evaluables. Por lo tanto, es importante afianzar los esfuerzos realizados en los últimos años para ajustar los PAs con problemas de evaluabilidad y relevancia, y poder así emprender acciones pertinentes y oportunas para atender las recomendaciones avaladas por los Directorios.



01

Introducción

- 1.1 Este informe presenta los resultados de la validación realizada por OVE de las acciones implementadas por la Administración en 2021 como respuesta a las recomendaciones avaladas por los Directorios Ejecutivos del BID y de BID Invest. El seguimiento de estas recomendaciones por parte de OVE es importante para la rendición de cuentas y contribuye a que el Grupo BID las considere para seguir mejorando su desempeño y sus resultados.
- 1.2 Este es el sexto año que OVE valida íntegramente los avances de la implementación de los PAs a través del Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones (ReTS) del Grupo BID. El ReTS es un sistema de monitoreo que busca proporcionar a los Directorios Ejecutivos información periódica sobre las acciones, avances y retos del Grupo BID respecto a la implementación de las recomendaciones provenientes de las evaluaciones de OVE. OVE ha reportado los avances de la implementación de los PAs a través del ReTS desde 2016¹. Después de que una recomendación es avalada por los Directorios Ejecutivos en el marco de una evaluación, la Administración prepara un PA en el que propone las acciones que llevará a cabo para implementarla, y OVE monitorea su implementación a través del ReTS. En general, las recomendaciones de las evaluaciones y sus PAs se mantienen activas² (es decir, se les da seguimiento en el ReTS) por cuatro años. El proceso de validación anual del ReTS reporta sobre el 100% de las recomendaciones activas y avaladas por los Directorios, desde 2013 para el BID y desde 2016 para BID Invest, e incluye en este año las recomendaciones avaladas por parte del Comité de Donantes del BID Lab.
- 1.3 El reporte resume los principales resultados de la validación 2021 en torno a las dimensiones de evaluabilidad, relevancia, implementación y adopción. El reporte se divide en seis capítulos. Después de la introducción, el capítulo II presenta un resumen de la metodología utilizada y del proceso de validación. El capítulo III ofrece una breve visión general del conjunto de recomendaciones y sus respectivos PAs y resume los principales resultados de la validación en torno a las dimensiones de evaluabilidad, relevancia, implementación y adopción de las recomendaciones. Además, en este capítulo se presenta una sección con alertas tempranas de recomendaciones que han afrontado retos de implementación y problemas de relevancia que no han sido solventados durante más de dos años. En

1 Entre 2016 y 2018 OVE dio cuenta del ReTS en su Informe Anual (documentos [RE-511](#) y [RE-524-2](#) y [RE-537](#)). Entre 2019 y 2021 se presentaron a los directorios informes íntegros del ReTS que cubrieron los ciclos de validación 2018, 2019 y 2020, respectivamente (documentos [RE-541](#), [RE-550](#) y [RE-562](#)).

2 Recomendaciones activas: recomendaciones con planes de acción registrados en el ReTS que tienen al menos una acción con un hito o meta anual propuesta para ese año.

respuesta a la solicitud de los Directorios por conocer en mayor profundidad el progreso y los retos en la implementación de los PAs para atender las recomendaciones que han avalado, el capítulo IV presenta un análisis de mediano plazo (2013-2020) sobre las recomendaciones relacionadas con el fortalecimiento del monitoreo y evaluación de programas país y de proyectos, tema seleccionado por aparecer recurrentemente en las recomendaciones de OVE. Por último, el capítulo V presenta las conclusiones del informe.



02

Metodología y procesos

2.1 OVE valida anualmente las dimensiones de evaluabilidad, relevancia, implementación y adopción de los PAs de la Administración. En la validación correspondiente al año 2021, OVE ha seguido la misma metodología utilizada en años previos (Anexo I) y que está en línea con las prácticas de otras instituciones financieras internacionales (Recuadro 2.1). Para cada recomendación avalada por los Directorios Ejecutivos del BID o de BID Invest (en adelante los Directorios), según corresponda, la Administración elabora un PA. Así, cada evaluación cuenta con tantos PAs como recomendaciones avaladas³. Cada año, OVE revisa la *evaluabilidad* de los PAs nuevos o de aquellos que han tenido ajustes. La evaluabilidad hace referencia a la medida en la que el plan cuenta con acciones bien definidas, metas claras y medibles y plazos de avance y cumplimiento adecuados. OVE también valida anualmente la *relevancia* de los PAs nuevos y de los que han tenido alguna modificación para atender la recomendación y la *implementación* de todos los PAs con acciones propuestas para ese año, según una escala de cuatro niveles: total, sustancial, parcial o mínima (Anexo I). Al término de cuatro años⁴, OVE valida el grado de *adopción* de la recomendación, es decir, en qué medida el PA ha sido relevante e implementado según lo planeado, usando la misma escala de cuatro niveles (Cuadro 2.1).

Cuadro 2.1. Criterios de OVE y escala de calificación de cuatro niveles

Criterio	¿Qué se analiza?	Mínimo	Parcial	Sustancial	Total
Relevancia del plan de acción	¿En qué medida el plan de acción atiende la recomendación?	El plan de acción en gran parte no atiende la recomendación	El plan de acción presenta considerables deficiencias para atender la recomendación	El plan de acción atiende la recomendación con leves deficiencias	El plan de acción atiende la recomendación totalmente
Grado de implementación del plan de acción	¿En qué medida las acciones que debían realizarse o avanzar en el año en cuestión se implementaron según lo previsto?	Prácticamente ninguna acción (relevante) se completó según lo previsto	Un pequeño número de acciones (relevantes) o de menor alcance se completaron según lo previsto	La mayoría de las acciones (relevantes) se completaron según lo previsto	Todas las acciones (relevantes) se completaron según lo previsto
Grado de adopción de las recomendaciones	¿En qué medida el Grupo BID ha adoptado la recomendación?	Plan de acción con relevancia o nivel de implementación calificado como "mínimo"	Plan de acción al menos parcialmente relevante y con implementación al menos parcial	Plan de acción al menos sustancialmente relevante y con implementación al menos sustancial	Plan de acción totalmente relevante y totalmente implementado

Fuente: OVE, [Infografía sobre la Metodología](#).

Nota: Para la adopción, se toma en cuenta la relevancia del PA y se utiliza la calificación del nivel de implementación general (o global) de todos los años en los que el plan de acción estuvo activo. Esta calificación de implementación general parte de una mirada holística sobre la medida en la cual el PA ha sido implementado y no es un promedio simple de las calificaciones de implementación anual.

- 3 En algunos casos como en la Evaluación del MICI existen más PAs que recomendaciones debido a que algunas de las recomendaciones tienen PAs diferentes para distintas instancias de implementación (BID, BID Invest y MICI).
- 4 OVE realiza el seguimiento de las recomendaciones durante un plazo de cuatro años o hasta la fecha en la cual se atiende la recomendación.

Recuadro 2.1. Sistemas de Seguimiento a las Recomendaciones de otras instituciones financieras internacionales (IFIs)

El seguimiento y monitoreo de las recomendaciones de las evaluaciones es una práctica que común en las IFIs. En 2022, OVE realizó un relevamiento de información y encontró que el seguimiento de las recomendaciones se encuentra formalizado en las nueve IFIs que participaron en este relevamiento (BID, FMI, BAfD, BERD, BEI, BCIE, BM, BAsD, y BlsD).

La elaboración de PAs por parte de la Administración es una práctica que se encuentra en casi todas las IFIs. Los PAs establecen una serie de acciones que tienen como fin atender a las recomendaciones de la oficina de evaluación, establecen una fecha límite para su cumplimiento y son la herramienta con la que se mide el progreso de la implementación de las recomendaciones en la institución. El Banco Mundial es la única de las IFIs consultadas que no elabora PAs como tal a partir de la reforma de su sistema de seguimiento a recomendaciones en 2019. Sin embargo, el nuevo proceso sí incluye la elaboración de una plantilla para reportar el avance de los resultados esperados para cada recomendación de la oficina de evaluación.

En la mayoría de las IFIs, la oficina de evaluación realiza una validación de lo reportado por la Administración respecto a la implementación de las recomendaciones. La mayoría de las IFIs han adoptado un esquema de dos etapas para monitorear la implementación de recomendaciones que consiste en una validación por parte de la oficina de evaluación de lo autoreportado por la Administración. De las nueve instituciones, el FMI es el único que no lleva a cabo una validación por parte de la oficina de evaluación^a.

A la hora de dar seguimiento a las recomendaciones, todas las instituciones consideran el criterio de implementación del plan de acción y la mayoría también considera su relevancia y grado de adopción. En cuanto a la implementación, algunas IFIs registran únicamente el estado de avance o etapa en la que se encuentra^b (BM, BlsD, BERD, BEI); mientras que en otras (incluido el BID) se hace una valoración acerca del desempeño de la implementación respecto a lo definido en el plan de acción. Por otro lado, siete de nueve instituciones toman en cuenta la relevancia del plan de acción y más de la mitad consideran la adopción de las recomendaciones.

Finalmente, la forma en la que se retiran las recomendaciones del sistema difiere entre las IFIs. En más de la mitad de las IFIs (incluido el BID) hay fechas definidas para retirar las recomendaciones del sistema de seguimiento. En las otras cuatro instituciones, la forma de retirar recomendaciones varía. Por ejemplo, en el BCIE, la Administración y la oficina de evaluación llegan a un acuerdo para retirar alguna recomendación del sistema, y en el FMI, el Directorio tiene que avalar la decisión de la Administración de retirar alguna recomendación del sistema.

Fuente: OVE (Anexo IV).

Notas: ^aSin embargo, su oficina de evaluación puede responder a lo reportado por la Administración en los reportes de progreso y este documento es circulado antes de la reunión con el Directorio. ^b“Estado” se refiere a si la implementación aún no ha comenzado, ha comenzado o a cerrado. En el caso del BM se clasifica la implementación de las recomendaciones como “iniciales” para aquellas con entre uno y dos años de antigüedad en el sistema; “a medio camino” para aquellas con dos años, y “maduras” para las recomendaciones que cuentan con entre tres y cuatro años de implementación.

- 2.2 El proceso de validación se ha ido consolidando a través del tiempo. Desde la validación de la fase piloto de 2014, los procesos del ReTS se han ido fortaleciendo y su alcance se ha ampliado (Anexo I, recuadro I.1.2). Desde este ciclo de validación, la Administración

incorporó el uso del sistema informático TeamMate+ para el registro, gestión y actualización de sus planes de acción. Este cambio en el sistema de registro requirió un proceso natural de aprendizaje y ajuste durante el cual se produjeron algunos errores de registro en los campos correctos que generaron demoras en el proceso de validación, pero que fueron solventados mediante el trabajo continuo de coordinación y retroalimentación entre OVE, la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) y el Departamento de Estrategia y Desarrollo del BID Invest. Por tercer año, OVE continuó proporcionando retroalimentación sobre los borradores de los nuevos PAs y de algunos PAs activos que fueron ajustados por la Administración (en las dimensiones de relevancia y evaluabilidad), dando así oportunidad de mejorar los planes antes de su formalización (para el ciclo 2021, 10 evaluaciones se beneficiaron del proceso - Anexo II). Adicionalmente, con el objetivo de facilitar el acceso y mejorar la comprensión sobre el ReTS, en 2022, OVE y SPD han trabajado conjuntamente para desarrollar un nano-curso virtual sobre la metodología y el proceso de validación ReTS, que estará disponible para todo el personal del Grupo BID en el portal de eLearning del Banco, hacia finales de 2022.



03

Resultados de la
validación 2020

3.1 Entre los años 2013 y 2021, OVE ha emitido un total de 320 recomendaciones, de las cuales 120 estuvieron activas y fueron validadas en el ciclo 2021. De las 320 recomendaciones emitidas desde 2013, 309 (97%) han sido avaladas por los Directorios Ejecutivos (dos de ellas parcialmente) (Anexo III). Durante el periodo de validación 2021, 125 de las recomendaciones avaladas estuvieron activas y, de estas, 120 tuvieron PAs que fueron validados por OVE⁵. De las recomendaciones activas en este ciclo de validación, 23 correspondieron a nuevas recomendaciones registradas en 2021. El Cuadro 3.1 presenta el resumen de los PAs validados en el ciclo 2021 en las cuatro dimensiones del ReTS. El número de PAs con validación de implementación es menor al total de PAs debido a que no incluyen los PAs nuevos que comienzan su implementación en este año. De la misma forma, el número de recomendaciones con validación de adopción es menor porque este criterio se valida únicamente al cierre de los PAs.

Cuadro 3.1. Evaluaciones y PAs en el ReTS en 2021

	# de PAs	# de evaluaciones
Total 2020	120 (23 PAs nuevos) a	30 (4 nuevas)
Evaluabilidad	120	29
Relevancia		
Implementación	112 ^b	27 ^b
Adopción	33	13 ^c

Fuente: OVE.

Notas: ^a 23 PAs correspondientes a cuatro evaluaciones: MICI (cinco recomendaciones que se traducen en 11 PAs debido a que están dirigidos a distintas instancias: MICI, BID y BID Invest), PCR/XSR 2019-2020 (cuatro PAs), BID Lab (solo tres de las cinco recomendaciones avaladas cuenta con PA porque dos de ellas fueron dirigidas al Comité de Donantes y no tienen PA), y PCR/XSR 2020-2021 (cinco PAs).

^b Ocho PAs no tienen calificación de implementación porque son PAs nuevos que solamente cuentan con calificación de relevancia y evaluabilidad: tres recomendaciones de BID Lab y 5 de PCR/XSR 2020-2021.

^c De las 13 evaluaciones, todas las recomendaciones de ocho evaluaciones se retiran del ReTS en 2021 (27 recomendaciones).

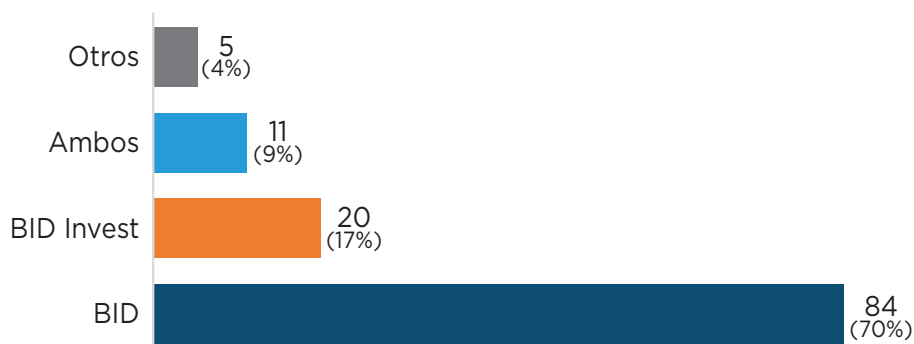
3.2 La mayoría de las recomendaciones activas en el ReTS en 2021 estuvieron dirigidas al BID y se originan en CPEs, seguidas por evaluaciones corporativas. El 70% de los PAs validados en 2021 correspondieron a recomendaciones dirigidas al BID, 17% al BID Invest; el 9% se dirigió al BID y BID Invest de forma conjunta y un 4% al Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI) (Gráfico 3.1). De los 120 PAs activos en

5 Debido a la coyuntura sociopolítica de Nicaragua y a la falta de una nueva Estrategia del Banco con el País, las cinco recomendaciones del CPE de Nicaragua 2013-2017 no cuentan con un PA. Cuando la Administración implementa acciones en relación con las cinco recomendaciones, OVE les da seguimiento, pero no las valida en las cuatro dimensiones de evaluabilidad, relevancia, implementación y adopción.

2021, el 52% tuvo su origen en CPEs, el 31% en evaluaciones corporativas, el 11% en evaluaciones de proyectos y el 7% en evaluaciones sectoriales o temáticas.

Gráfico 3.1
Distribución de PAs validados en 2021: BID, BID Invest y MICla (2021)

Fuente: OVE



Nota: ^a Los tres PAs que pertenecen al BID Lab se incluyen en la categoría BID (n=120 PA).

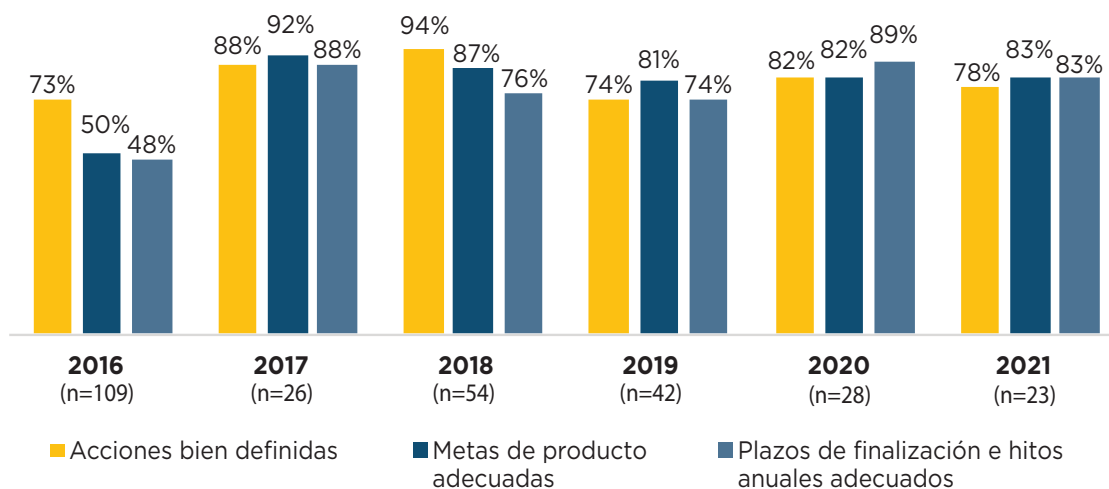
A. Evaluabilidad

3.3 La evaluabilidad de los nuevos PAs en el ejercicio 2021 es ligeramente menor, en comparación con el año pasado. Al considerar solo los nuevos PAs que ingresan al ReTS cada año, en 2021 se observó una disminución en la evaluabilidad respecto al año anterior, particularmente en contar con acciones bien definidas y plazos de finalización e hitos anuales adecuados (Gráfico 3.2). Una tercera parte de los nuevos planes de acción (8 de 23) tuvieron alguna deficiencia en su evaluabilidad (todos ellos corresponden al BID) (Anexo IV. Sección A).

Gráfico 3.1

Evaluabilidad de los nuevos PAs por año de validación (Grupo BID)

Fuente: OVE

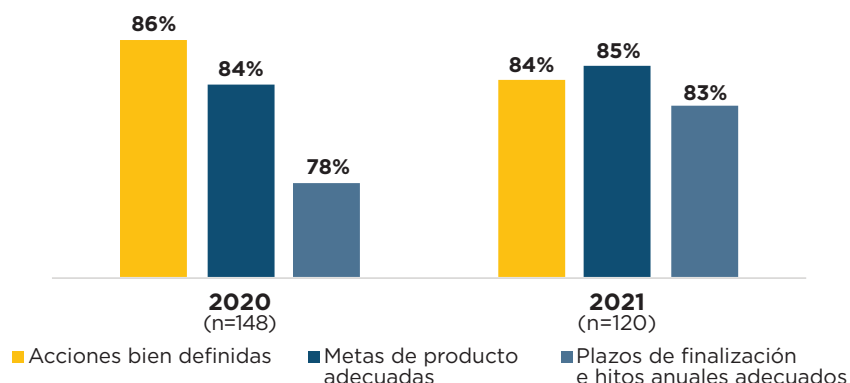


Nota: Entre 2017 y 2021 se muestran los PAs validados por primera vez en ese año (en algunos casos, las calificaciones de evaluabilidad pudieron haber cambiado en años posteriores). Para 2016 (primer ciclo de validación completo), se consideran todas las validaciones realizadas en el año.

3.4 Aunque la evaluabilidad de los nuevos PAs fue menor a la del año pasado, la proporción del total de los PAs activos con baja evaluabilidad en 2021 es similar a la del 2020. Alrededor del 20% de los PAs validados en 2021 presenta deficiencias de evaluabilidad que dificultan la validación de los progresos logrados, si bien se observan algunas mejoras en los PAs activos que cuentan con plazos de finalización e hitos anuales adecuados (Gráfico 3.2). A nivel agregado, una proporción similar a la observada en 2020 presenta deficiencias de evaluabilidad, a pesar de que la evaluabilidad de los nuevos PAs es ligeramente menor a la del año pasado. Esto se debe, por una parte, a los esfuerzos realizados por la Administración para ajustar y mejorar 15⁶ de los 41 PAs con baja evaluabilidad que venían de ejercicios previos y que continuaron activos en 2021 y, por otra parte, a que algunas recomendaciones que tenían problemas de evaluabilidad en 2020 se retiraron el año pasado⁷. No obstante, la mayor parte de los PAs activos, que contaban con alguna deficiencia en su evaluabilidad en 2021, corresponden a PAs de ciclos anteriores que no han sido ajustados aun cuando ha existido la oportunidad de hacerlo⁸.

Gráfico 3.3
Evaluabilidad de PAs activos en el ciclo de validación 2020 y 2021 (Grupo BID)

Fuente: OVE



B. Relevancia

3.5 OVE encontró que la mayoría de los nuevos PAs fueron relevantes y que aquellos dirigidos a BID Invest tuvieron un mayor grado de relevancia que los dirigidos al BID. Al considerar solo los PAs nuevos que ingresan al ReTS cada año, 20 de los 23 PAs nuevos fueron relevantes, lo cual representa una menor

6 De estos 15 PAs, 10 mejoraron en cuanto a tener plazos de finalización e hitos anuales adecuados, dos en tener acciones bien definidas y metas de producto adecuadas, dos en tener metas de producto adecuadas, y uno en las tres dimensiones de evaluabilidad.

7 Trece recomendaciones con PAs con algún problema de evaluabilidad se retiraron en 2020.

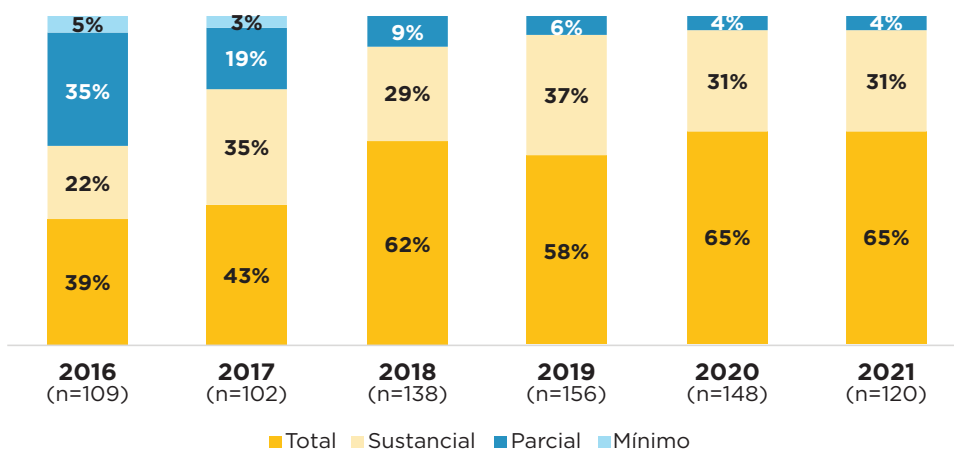
8 Treinta y dos de 40 PAs con problemas de evaluabilidad en 2021 correspondieron a PAs de años anteriores. No se realizaron ajustes en 26 PAs con baja evaluabilidad y dos se ajustaron, pero permanecieron con, al menos, un problema de evaluabilidad.

proporción comparada con el año pasado (Anexo IV, Gráfico I.4.4). Considerando estos nuevos PAs que entraron al sistema en 2021, todos los correspondientes al BID Invest tuvieron alta relevancia (total o sustancial), en comparación con los correspondientes al BID (8 de 11 PAs con relevancia sustancial o total)⁹ (Anexo IV, sección B, Gráfico I.4.5).

Gráfico 3.4

Relevancia de los planes de acción activos por año de validación

Fuente: OVE con base en datos de ReTS.



Nota: En el Gráfico 3.4 la suma de total y sustancial difiere del total reportado en 2019 (94%) por el redondeo de decimales.

3.6 OVE encontró que la mayoría de los PAs validados en 2021 fueron relevantes para atender las recomendaciones. Continuando con la tendencia positiva de ejercicios anteriores, se evidencia una alta relevancia de los PAs para atender las recomendaciones¹⁰. Sin embargo, cinco¹¹ de los 120 PAs activos en 2021 fueron calificados como parcialmente relevantes (Gráfico 3.4). Además de los tres PAs¹² que ingresaron al ReTS en 2021 con una relevancia parcial, uno de los que continuaron activos desde años anteriores mantuvo su calificación parcial de relevancia¹³ y un PA disminuyó su calificación respecto a 2020¹⁴. Las razones detrás de la baja

9 Este patrón se repite al analizar todos los nuevos PAs que han ingresado desde el inicio del ReTS. Específicamente, desde 2016 hasta 2021, el 97% de los nuevos PAs dirigidos al BID Invest se han considerado de alta relevancia (total o sustancial) seguido del 89% de los nuevos PAs cuyo responsable es el BID y el 72% de los dirigidos a ambos.

10 Esto también se ve reflejado en el análisis de resultados de relevancia en 2021 agrupados a nivel de evaluación. Para 26 de las 29 evaluaciones validadas, el total de sus recomendaciones fueron calificadas como sustancial o totalmente relevantes (Anexo IV, Cuadro I.4.4).

11 De los cinco PAs con relevancia parcial, cuatro corresponden al BID y uno corresponde al BID Invest.

12 Dos recomendaciones de la Revisión de PCR 2019 y una de la Revisión de PCR 2020.

13 El PA de Salvaguardias Ambientales y Sociales entró al ReTS en 2019 con una calificación parcial y ha conservado esta calificación en las validaciones de 2020 y 2021.

14 El PA del CPE de Costa Rica 2015-2018 entró en 2019 con una calificación de relevancia sustancial. Sin embargo, en 2021 su calificación de relevancia disminuyó a parcial debido a que, a pesar de que OVE había sugerido en la validación de 2020 incorporar acciones para hacer frente a una parte de la recomendación referente al BID Invest (respecto a que las operaciones aborden las necesidades de desarrollo clave en el país, así como el fortalecimiento de las cadenas de valor, el aumento de la competencia

relevancia de los cinco PAs fueron: (i) acciones alineadas con la recomendación, pero insuficientes para abordarla o que dejan elementos significativos sin abordar (tres casos) y (ii) acciones demasiado generales, lo que hace difícil determinar si conducirán al resultado previsto (dos casos) (Anexo IV, Cuadro I.4.3). Cabe mencionar que las cinco recomendaciones con baja relevancia continúan activas en el ReTS.

- 3.7 En los últimos años, la Administración ha realizado esfuerzos para mejorar la relevancia de los PAs. Al igual que se ha hecho en los últimos años, en 2021 la Administración realizó esfuerzos para mejorar la relevancia de los PAs haciendo uso del proceso de retroalimentación informal de OVE (Anexo II). Así, la Administración realizó ajustes o proporcionó información adicional para tres de los cuatro¹⁵ PAs que tuvieron baja relevancia el año anterior, y por lo tanto mejoraron su calificación de relevancia en 2021. Adicionalmente, se realizaron ajustes para mejorar la calificación de relevancia de sustancial a total para tres PAs. Cuatro de los seis PAs que mejoraron su relevancia en 2021 tuvieron una retroalimentación informal de OVE (incluidas reuniones) aparte de la retroalimentación por escrito provista en la validación anual (Cuadro 3.2 y Recuadro 3.1).

Cuadro 3.2. Mejoras entre 2020 y 2021 en relevancia de PAs

Evaluación	Rec.	Responsable	Retroalimentación informal en 2021	Relevancia del PA	
				2020	2021
CPE de Honduras 2015-2018	3	BID	Sí	Parcial	Total
Revisión de la Generación y Difusión de conocimientos en el BID	3	BID	Sí	Parcial	Sustancial
CPE de Perú 2012-2016	3	BID Invest	No	Parcial	Sustancial
CPE de Costa Rica 2015-2018	1	BID	Sí	Sustancial	Total
CPE de México 2013-2018	IIC-3	BID Invest	No	Sustancial	Total
CPE de Panamá 2015-2019	BID Invest 5	BID Invest	Sí	Sustancial	Total

Fuente: OVE-ReTS.

en el sector financiero y la provisión de finanzas en la moneda local) y, así, cubrir el alcance de la recomendación, para el ejercicio de 2021 no se hicieron las modificaciones. La Administración proporcionó información sobre algunas acciones que se están llevando a cabo en 2022 y otras llevadas a cabo en años anteriores como parte de la retroalimentación del borrador del Reporte ReTS 2021. Sin embargo, esta información no ha sido reportada a través del ReTS ni se han realizado ajustes en el PA para incluir dichas acciones. Para que OVE pueda tener en cuenta esta información en el próximo ciclo de validación, la Administración debería ajustar el PA para reflejar las acciones relevantes que se han venido realizando y que no están registradas en el ReTS.

- 15 En 2020 existieron seis PA con relevancia parcial. No obstante, dos fueron retirados en 2020 y por tanto ya no estaban activos para el ejercicio de 2021.

Recuadro 3.1. Ejemplo de ajustes a PA y mejora en su relevancia

La CPE de Honduras 2015-2018 recomendó (recomendación #3) procurar incluir en las áreas prioritarias de las futuras Estrategias del Banco con el País (EBPs), las acciones y los objetivos correspondientes a las carteras existentes en el país que responden a las líneas de trabajo de mediano plazo del Banco en los sectores, para facilitar su ejecución, monitoreo y seguimiento de resultados, y la continuidad del diálogo correspondiente. En 2020, el PA incluía acciones alineadas con la recomendación como: dar continuidad, a través de instrumentos financieros y no financieros a las líneas de trabajo de mediano plazo, e incluir en las áreas prioritarias de las futuras EBPs 2019-2022 las acciones y los objetivos correspondientes a la cartera existente en el país que responden a las líneas de trabajo de mediano plazo del Banco. Sin embargo, los hitos que se incluían en el PA no mostraban una lógica de progreso en el tiempo de implementación, y el PA incluía hitos que no dependían directamente de la Administración.

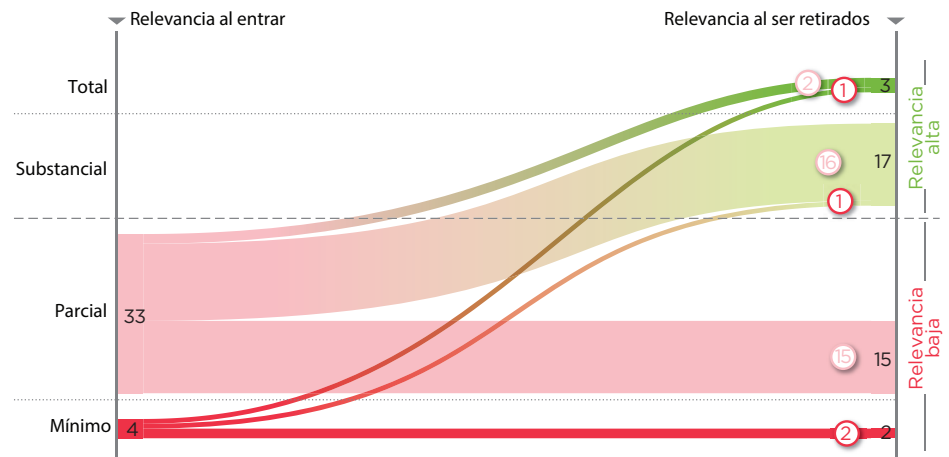
En 2021, la Administración atendió las observaciones de OVE y ajustó el plan para acotarlo a su ámbito de trabajo, planteando su compromiso para hacer revisiones de cartera con el objetivo de constatar el avance en las áreas prioritarias de la EBP e identificar acciones correctivas de ser necesario. Adicionalmente, se incluyeron hitos para 2022 en las cuatro acciones de la recomendación, mostrando así una lógica de progreso en el tiempo. Con ello, el PA mejoró su relevancia de parcial a total.

Fuente: OVE (Anexo IV).

3.8 Como se evidencia en el análisis retrospectivo de todas las recomendaciones retiradas en la historia del ReTS, asegurar que los PAs sean relevantes desde su registro en el sistema es de gran importancia para que las recomendaciones puedan ser adoptadas. Al analizar más allá del ciclo 2021, OVE identifica que, de todos los PAs que han ingresado al ReTS con una baja calificación de relevancia y cuyas recomendaciones han sido retiradas en 2021 o en ejercicios previos (37), cerca de la mitad mantuvieron su baja calificación de relevancia al momento de ser retirados (Gráfico 3.5). Estos casos correspondieron en su mayoría (15 de 16), a PAs que entraron al ReTS en el 2016 y que se retiraron hasta el 2019, y a un PA que entró al ReTS en 2018 y se retiró sin ajustes en 2020. Esto da cuenta de los esfuerzos de la Administración para mejorar la relevancia de los PAs en los últimos años, pero también indica la importancia de contar con una buena relevancia desde su diseño y de continuar ajustando los PAs activos con baja relevancia.

Gráfico 3.5**Relevancia de PAs que entraron al ReTS con baja relevancia y ya han sido retirados**

Fuente: OVE con base en datos de ReTS.



Nota: Desde el inicio del ReTS, han ingresado 45 PA de con una baja calificación de relevancia que ya han sido retirados. Sin embargo, para este análisis no se toma en cuenta ocho PAs que ingresaron en 2016 (año de inicio del ReTS) y que fueron retirados ese mismo año debido a que no había posibilidad de mejora en su calificación. El gráfico muestra la relevancia de los PAs al ingresar al ReTS (que puede ser en distintos años) y la relevancia de los PAs al momento en que las recomendaciones correspondientes fueron retiradas del ReTS (en distintos años desde el inicio del ReTS hasta el 2021).

C. Implementación

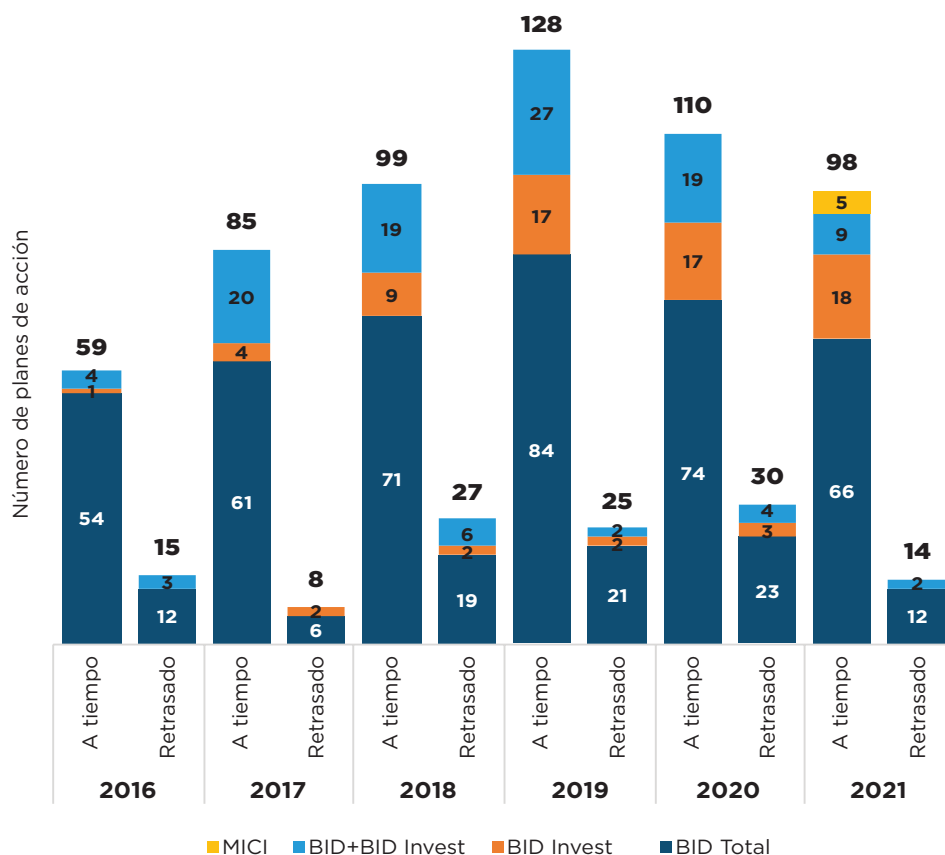
3.9 En 2021 se observa una mejora respecto de 2020 en el porcentaje de planes de acción implementados según lo previsto (total y substancialmente). El 88% de los PAs con acciones previstas para 2021 se implementaron a tiempo (calificación de implementación total o substancial), un porcentaje mayor que el del año pasado (79%). Dentro de los planes ejecutados a tiempo, se observa, además, una mejora en los que tuvieron calificación de implementación total¹⁶. También se observa que nueve de los 14 PAs que tuvieron implementación parcial en 2020 mejoraron su implementación en 2021 (Gráfico 3.7 y ejemplo en Recuadro 3.2). De los 14 PAs que se encuentran con baja implementación en 2021, 12 corresponden al BID y dos son implementados conjuntamente por el BID y por BID Invest (Gráfico 3.6). Por tipo de evaluación, la mayoría de los PAs retrasados (con baja implementación) corresponden a evaluaciones país (ocho), tres a recomendaciones de evaluaciones corporativas, dos a evaluaciones de proyectos y uno a una evaluación sectorial.

¹⁶ Calificación “total” de implementación (todas las acciones se completaron según lo planeado): 30% en 2020 y 43% en 2021.

Gráfico 3.6

Estado de implementación de los planes de acción por año de validación e instancia responsable de su implementación

Fuente: OVE ReTS.



Nota: BID incluye a BID Lab, BID+Bid Invest se refiere a PAs implementados conjuntamente a BID y BID Invest.

3.10 La baja calificación de implementación de PAs correspondientes a 14 recomendaciones en 2021 se debe a que no se alcanzaron metas anuales, a dificultades en medir el avance por falta de claridad en las metas y a falta de información o medios de verificación. De los 14 PAs con una baja calificación de implementación en 2021, cuatro corresponden a nuevos PAs, cinco corresponden a PAs que bajaron su calificación respecto a 2020 (ejemplo en Recuadro 3.2) y cinco mantuvieron una implementación parcial o mínima desde el año pasado (Gráfico 3.6)¹⁷. Los factores que afectaron la implementación¹⁸, ordenados por frecuencia son: (i) metas de hitos anuales no alcanzadas como estaba previsto (seis casos): dentro de este grupo, tres PAs mencionaron que esto se debió a cambios de prioridades o de interés por parte de los gobiernos nacionales; (ii) dificultad para medir el avance debido a problemas de evaluabilidad por una falta de metas claras (cuatro casos), y (iii) no se reportó información sobre el avance en hitos o no se presentaron medios de verificación adecuados para validar la implementación (cuatro casos). Esto último da cuenta de la necesidad de mejorar el reporte de información sobre la

17 El Anexo IV D presenta análisis desagregado por instancia responsable de la implementación del PA.

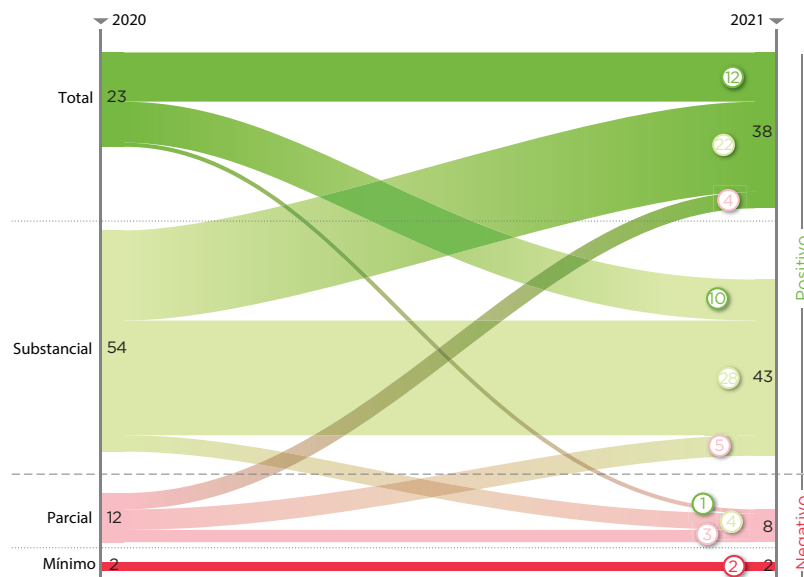
18 Un plan de acción puede presentar más de un factor de retraso.

implementación de algunos PAs para que se pueda conocer el estado de su avance y que la calificación pueda reflejarlo. Entre los PA que bajaron su implementación de total o sustancial, en 2020, a parcial, en 2021¹⁹, destacan retos de implementación relacionados con demoras en las actividades, priorización de otras actividades y falta de información para medir avances.

Gráfico 3.7

Cambios en el estado de implementación de los PAs entre 2020 y 2021 (Grupo BID)

Fuente: OVE ReTS.



Nota: En 2021 se validó la implementación de 120 PAs. De estos, 91 estuvieron activos y fueron parte del análisis en ambos años (2020 y 2021).

3.11 A nivel agregado de evaluación, la proporción de recomendaciones implementadas a tiempo también aumentó en 2021. Para cada una de las 27 evaluaciones que tenían acciones activas en 2021 (Cuadro 3.1), OVE calculó la proporción de recomendaciones con calificación anual de implementación sustancial o total. En promedio, para 2021, las evaluaciones tuvieron un 87% de sus PAs implementados a tiempo, el promedio más alto de los últimos cuatro ciclos de validación (Anexo IV.C). De las 27 evaluaciones consideradas, 17 implementaron el 100% de sus recomendaciones a tiempo y solo dos tuvieron una proporción de implementación a tiempo menor al 50% en 2021 (CPE Ecuador 2012-2017 y la Evaluación sobre las evaluaciones de impacto del BID).

¹⁹ Estos PA son los correspondiente a las siguientes recomendaciones: #5 del CPE Argentina 2016-2019, #3 del CPE Bolivia 2016-2020, #2 del CPE Ecuador 2012-2017, #2 CPE Perú 2012-2016 y # 5 de la Evaluación de Respaldo a la Política y Administración Tributarias (2007-2016).

Recuadro 3.2. Ejemplos de PAs con mejoras y retos en implementación en 2021

Ejemplo de Evaluación con mejoras en la implementación de PAs:

La Evaluación de Programa País de Paraguay 2014-2018, presentó mejoras en 2021 en la calificación de implementación en dos de sus tres recomendaciones respecto del año 2020. Por un lado, la recomendación #1 sobre redefinir el modelo de intervención del Banco en Paraguay con una visión más integral de desarrollo institucional y focalizando en sectores donde el Banco tenga ventajas comparativas aumentó su calificación de implementación de parcial a sustancial, entre 2020 y 2021. Algunos avances en la implementación de esta recomendación en 2021 fueron 1) la realización de dos productos de conocimiento enfocados en temas de desarrollo y fortalecimiento institucional y un estudio sobre las barreras institucionales a la formalización de la economía, orientado al fortalecimiento de la capacidad institucional para mejorar la calidad de la regulación en el país y 2) la aprobación de dos préstamos basados en política (PBLs) (PR-L1177, PR-L1180), cuyos objetivos son la modernización del Estado y el apoyo a la agenda de transparencia en Paraguay. Por otro lado, la recomendación # 3 de “continuar el trabajo con el país para simplificar el proceso de ratificación y de presupuesto” aumentó su calificación de implementación de sustancial a total. Para esta recomendación, el PA había propuesto como hito, en ambos años, la implementación de, al menos, una acción identificada en el diagnóstico de revisión del Marco Legal de Endeudamiento del Ministerio de Hacienda, realizado en 2019. En 2020, la Administración reportó que, debido a retrasos parlamentarios derivados de la pandemia, no fue posible implementar la acción propuesta. Para 2021, por el contrario, se presentan avances importantes en la recomendación, destacándose la incorporación de la operación PR-L1180 en la Ley Anual de Presupuesto 2022 (acción sugerida por el estudio), así como la ratificación de la totalidad de los préstamos aprobados en 2021 en el mismo año en que se aprobaron.

Ejemplo de Evaluación con retos en la implementación de PAs:

La Evaluación de Programa País de Argentina 2016-2019 presentó en 2021 una menor calificación de implementación en dos de sus cinco recomendaciones, con respecto del año 2020. La recomendación # 2 sobre “seguir trabajando con el Gobierno en la implementación de reformas apoyadas por medio de los Préstamos Programáticos en apoyo de reformas de política (PBP) durante el período de evaluación” bajó su calificación de implementación de total a sustancial, mientras que la recomendación # 5 de “desarrollar e implementar un plan de acción para abordar de manera más sistemática la falta de mantenimiento en infraestructura financiada por el BID, especialmente a nivel subnacional” bajó de total a parcial. Para esta última recomendación se presentaron problemas de implementación en las cuatro acciones del PA: la acción 1 proponía como hito fortalecer y escalar el uso de modelos de contratos de Diseño, Construcción y Operación (DCO) para el sector agua y saneamiento por medio de la adjudicación de un DCO en la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales de Concordia; sin embargo, debido a demoras en la preparación del documento de licitación, el contrato sigue sin firmar a la fecha. Para la acción 2, el hito de 2021 buscaba realizar un diagnóstico y una propuesta de gestión de activos al Gobierno. Sin embargo, el hito se encuentra demorado debido a que el Gobierno no ha respondido a la propuesta de Banco. La acción 3, planteó como hito sistematizar en un diagnóstico las principales dificultades que se presentan a los gobiernos subnacionales para el mantenimiento de infraestructura. Sin embargo, el diagnóstico no se realizó debido a que se priorizaron otras actividades. Finalmente, la acción 4 tenía como hito la generación de un documento sobre lecciones aprendidas en contratos DCO. Sin embargo, debido a las demoras con los DCO, hasta el momento no se contaba con información para realizar ese hito.

Fuente: OVE - ReTS.

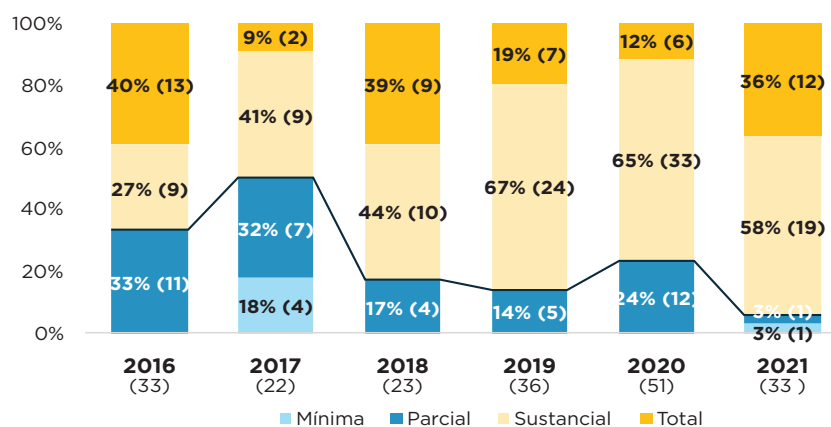
D. Adopción general de las recomendaciones de OVE

3.12 En 2021 fueron retiradas 33 recomendaciones provenientes de 13 evaluaciones, 31 de las cuales fueron adoptadas sustancial o totalmente. Esto representa una proporción de adopción mayor a todos los años anteriores. En 2021, OVE analizó el nivel de adopción de 33 recomendaciones que alcanzaron la fecha final establecida o los cuatro años de seguimiento en el ReTS, encontrando que 31 de ellas (94%) fueron adoptadas total (12) o sustancialmente (19), retirándose como adoptadas (frente al 76%, en 2020). La proporción de recomendaciones adoptadas total o sustancialmente en 2021 es la más alta de los seis años de validaciones ReTS (Gráfico 3.8 y Anexo IV.D).

Gráfico 3.8

Adopción general de las recomendaciones retiradas 2016-2021

Fuente: OVE-ReTS.



3.13 Dos recomendaciones se retiraron en 2021 con una adopción parcial o mínima, y por lo tanto no se atendieron algunos aspectos de las recomendaciones avaladas por los Directorios. Estas corresponden a un CPE (Barbados 2014-2018) y a una evaluación corporativa (Evaluaciones de Impacto del BID). En los dos casos las recomendaciones no se adoptaron por una baja implementación. El hecho de que estas recomendaciones no hayan sido adoptadas sugiere que los aspectos subyacentes que dieron lugar a dichas recomendaciones (necesidad de analizar los factores determinantes del deficiente marco jurídico e institucional de Barbados y crear un mecanismo transparente de financiamiento de evaluaciones de impacto) aún quedaron sin resolverse (Recuadro 3.3). A nivel de evaluación, ocho evaluaciones completaron su ciclo en el ReTS en 2021 (es decir, todas sus recomendaciones fueron retiradas), de las cuales una tuvo una recomendación no adoptada. Por tipo de evaluación, todas las recomendaciones de las evaluaciones sectoriales y corporativas que cerraron su ciclo en el ReTS en 2021 fueron adoptadas, mientras que uno de los cuatro CPEs que completaron su ciclo en el ReTS tuvo una recomendación no adoptada (Cuadro 3.3 y Anexo IV).

Recuadro 3.3. Recomendaciones que se retiran como no adoptadas en 2021

La recomendación #2 del CPE de Barbados (dirigida al BID) se retira con adopción parcial debido a una implementación parcial de las acciones propuestas en su PA. Específicamente, la Administración reportó que no se realizó el estudio conjunto entre el BID y el Gobierno de Barbados (GoB) para analizar los factores determinantes en la debilidad del marco legal e institucional del país, debido a que el GoB no estuvo interesado en el tema durante el período. Tampoco se implementaron las acciones referentes a dotar con personal a las unidades ejecutoras de los proyectos ni a establecer arreglos de ejecución flexibles debido a que no se aprobaron nuevos préstamos de inversión en el periodo.

La recomendación # 4 de la evaluación sobre Evaluaciones de Impacto del BID (dirigida al BID), se retiró con una calificación de adopción mínima porque la Administración no proporcionó información ni medios de verificación sobre las acciones implementadas durante todos los años en los que la recomendación estuvo activa. Por lo tanto, OVE no pudo evaluar si se abordaron los principales problemas subyacentes a la recomendación relacionados con los mecanismos de financiamiento de las evaluaciones de impacto (ver Anexo IV).

Fuente: OVE - ReTS.

Nota: °Recomendación # 4 de la evaluación de Evaluaciones de Impacto del BID: Crear un mecanismo de financiamiento transparente en el que los intereses de los clientes se correspondan con los del Banco. Cuando se considere pertinente y factible realizar una evaluación de impacto para una operación de préstamo, la evaluación debe incluirse en el sistema de seguimiento y evaluación que financie el préstamo en la medida en que resulte informativo para el país y para el informe de terminación de proyecto (ITP). Si hay efectos a más largo plazo que solo pueden medirse una vez se cierre el proyecto, debe financiarse una labor de evaluación ex post con recursos administrados por el Banco. Esta evaluación todavía tiene recomendaciones activas en el siguiente ciclo.

Cuadro 3.3. Recomendaciones adoptadas en evaluaciones que han terminado su ciclo de monitoreo en el ReTS en 2021

Tipo de Evaluación	Evaluación	Proporción de adopción
Sectorial	Evaluación del apoyo del banco a los temas de género y diversidad	3/3
Corporativa	Evaluación de la Implementación a la Fecha de la Fusión hacia Afuera del Sector Privado	3/3
Corporativa	Evaluación Independiente de Condiciones Macroeconómicas (IAMC)	5/5
Corporativa	Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión (XSRs) 2017	2/2
CPE	CPE: Bahamas 2010-2017	4/4
CPE	CPE: Ecuador 2012-2017	3/3
CPE	CPE: Barbados 2014-2018	2/3
CPE	CPE: Perú 2012-2016	4/4

Nota: La tabla presenta el resumen del total de las recomendaciones de esas evaluaciones. Todas se retiraron en 2021.

E. Alerta temprana: recomendaciones cuyos PAs presentan retos en relevancia y/o implementación en al menos dos años

- 3.14 En esta sección se presenta un análisis de alerta temprana de recomendaciones cuyos PAs han presentado retos en su relevancia y/o implementación durante al menos dos años. OVE ha incluido en este reporte un análisis de alerta temprana que tiene como objeto proporcionar a los Directorios Ejecutivos y a la Administración información sobre aquellas recomendaciones que corren el riesgo de no ser adoptadas si no se realizan esfuerzos adicionales para corregir su rumbo. Para determinar dichas recomendaciones, OVE ha identificado los PAs que han tenido bajas calificaciones en relevancia y/o implementación durante al menos dos años desde que se registraron en el ReTS, y que, por lo tanto, están en riesgo de no ser adoptadas en los siguientes ciclos.
- 3.15 De no cambiar su trayectoria, cinco recomendaciones cuyos PAs han presentado retos en relevancia (un caso) o implementación (cuatro casos) durante al menos dos años de validación están en riesgo de que se retiren como no adoptadas. Analizando la información reportada en el ReTS, OVE identificó un PA (correspondiente a la recomendación #3 de la Evaluación de Salvaguardias Ambientales y Sociales) que ha tenido calificación de relevancia parcial en ReTS durante tres años consecutivos. El motivo de esta baja relevancia es que no se han identificado acciones específicas para atender una parte de la recomendación (Cuadros 3.4 y 3.5 y Anexo IV.B). En este punto, es importante destacar que la Administración puede realizar ajustes en metas y acciones, tanto en los PAs nuevos como en los PAs de años anteriores que todavía permanecen activos y, de esta forma, mejorar su relevancia al incorporar los aspectos de las recomendaciones que aún no se hayan abordado²⁰. Adicionalmente, OVE identificó que cuatro PAs han tenido bajas calificaciones de implementación en, al menos, dos años de reporte en el ReTS y en los cuales hay acciones importantes que no han sido todavía implementadas²¹. La baja implementación responde a tres factores²²: i) metas de hitos anuales no alcanzadas como estaba previsto (un caso), ii) no se reporta información sobre el avance en hitos (tres casos) y iii) falta de medios de verificación adecuados para validar la

20 OVE envió a la Administración una primera validación de los PAs activos en el ReTS en marzo 2022 y un mes después la validación final. En las validaciones se proporciona retroalimentación y sugerencias para que la Administración realice los ajustes necesarios.

21 Además de identificar los PAs con baja implementación durante al menos dos años, OVE realizó un análisis detallado de los aspectos relevantes que no fueron implementados en dichos años y que, al continuar pendientes, ponen en riesgo la adopción de la recomendación.

22 Las bajas calificaciones de implementación de algunos PAs responden a más de un factor.

realización de algunas actividades (dos casos). En dos casos (una recomendación de la Evaluación de la Generación y Difusión de Conocimiento y una de la Evaluación de las Evaluaciones de Impacto), la Administración ha intentado reorientar esfuerzos en 2021, si bien aún quedan por cubrir elementos importantes de la recomendación. En los otros dos casos (una recomendación de la evaluación de las Evaluaciones de Impacto y una del CPE de Brasil 2015-2018) se ha evidenciado una baja implementación durante tres años, por lo que requerirán de una mayor atención para que las recomendaciones puedan ser retiradas como adoptadas el próximo año (Cuadros 3.4 y 3.5 y Anexo IV.C).

Cuadro 3.4. Alerta temprana: PAs con retos en relevancia o implementación durante al menos dos años

Tipo de evaluación	Evaluación	Número de recomendación	Calificación anual de relevancia				
			2018	2019	2020	2021	2022
Corporativa	Evaluación de Salvaguardias Ambientales y Sociales	BID #3	n.a.	Parcial	Parcial	Parcial	Año de cierre del PA
Tipo de evaluación	Evaluación	Número de recomendación	Calificación anual de implementación				
			2018	2019	2020	2021	2022
Corporativa	Evaluaciones de impacto (EI) del BID: producción, uso e influencia	BID #2 ^a	Parcial	Total	Parcial	Sustancial	Año de cierre del PA
		BID #5 ^b	Mínima	Sustancial	Mínima	Mínima	
	Generación y difusión de conocimientos	BID #2 ^c	n.a.	Parcial	Parcial	Sustancial	
De país	CPE Brasil 2015-2018	BID Invest y BID #4 ^d	n.a.	Parcial	Parcial	Parcial	

Fuente: OVE.

Notas: n.a.: No cuenta con metas esperadas para ese año. Para la alerta temprana, OVE realizó un análisis del estado de implementación de aquellos PAs con calificaciones bajas durante dos años o más, e identificó aquellos que corren el riesgo de no implementarse en su totalidad en caso de no tomarse medidas correctivas.

^aRelevancia del PA: Total.

^bRelevancia del PA: Sustancial.

^cRelevancia del PA: Sustancial.

^dRelevancia del PA: Sustancial.

Cuadro 3.5. Resumen de retos de relevancia e implementación en PAs

Evaluación	Recomendación	Resumen de los retos de relevancia
Evaluación de Salvaguardias Ambientales y Sociales	IDB #3: Fortalecer la supervisión y la presentación de informes en materia de salvaguardias. (...) Reexaminar y reforzar el enfoque para la supervisión de los proyectos marco realizando un seguimiento periódico de los subproyectos (...) los temas.	El PA no identifica acciones específicas para la supervisión de proyectos con enfoque marco (projects using framework approach). OVE remarcó en su validación la importancia de ser más específicos sobre cómo se fortalecerá la supervisión de dichos proyectos, ya que presentaron desafíos particulares durante la supervisión.

Evaluación	Recomendación	Resumen de retos de implementación y avances
Evaluaciones de Impacto del BID: producción, uso e influencia	IDB #2: Asegurar que los documentos de marco sectorial (SFD, por sus siglas en inglés) señalen las brechas de conocimiento para ayudar a orientar la labor del Banco en materia de evaluaciones de impacto.	No se ha proporcionado información completa ni clara respecto a en qué medida se ha implementado la recomendación de forma sistemática para todos los SFDs.
	IDB #5: Reforzar los sistemas de control de calidad. (...) necesidad de crear un sistema que vaya más allá de las evaluaciones de impacto que se publican como documentos de trabajo o notas técnicas.	No se ha proporcionado información de la implementación comprehensiva de guías de calidad, como fue planteado en el PA.
Generación y difusión de conocimientos	IDB #2: Mejorar el proceso de priorización, reforzando tanto la identificación de brechas de conocimiento como la orientación que se da al personal para la producción de conocimientos a los niveles sectoriales y de país.	Algunos documentos de Desafíos de Desarrollo del País (CDCs) mencionaron brechas de conocimiento, pero OVE no identifica un análisis integral ni sistemático enfocado en el proceso de priorización. Por otro lado, se identifican algunos avances por el lado de ciertos SFDs (si bien aún no se cuenta con análisis sistemáticos) y acciones adicionales de la Vicepresidencia de Países del BID (VPC), en función de la demanda revelada por el cliente.
CPE Brasil 2015-2018	IDB Invest and IDB #4: Fortalecer la coordinación entre BID y BID Invest y acordar los casos en los que se justifica utilizar financiamiento con y sin garantía soberana para los mismos propósitos.	La administración se ha enfocado en apoyar las sinergias público-privadas con diferentes actividades que incluyen coordinación entre el representante y el coordinador regional para discutir casos concretos en los que recursos de BID y de BID Invest puedan usarse para un mismo propósito (financiar una misma empresa o entidad). Esto atiende la primera parte de la recomendación relacionada con fortalecer la coordinación entre BID y BID Invest, pero no la segunda puesto que no es claro cuáles son los criterios que se utilizan para definir cuándo se justifica utilizar financiamiento del BID y del BID Invest para un mismo propósito y cuando no ^a .

Fuente: OVE.

Notas: ^aAunque no ha sido reportado a través del ReTS, actualmente la Administración se encuentra diseñando una propuesta al Directorio sobre mecanismos concretos para la generación de sinergias entre las actividades pública y privada del Banco. Un primer borrador fue presentado al Comité Especial del Directorio del BID y al CII Comité del Directorio Ejecutivo el 29 de agosto de 2022 (Documento [CII/GN-500](#)).



04

Principales hallazgos
ReTS 2013-2021:
monitoreo y
evaluación

4.1 En respuesta a la solicitud de los Directorios por conocer en mayor profundidad el progreso y los retos en la implementación para atender las recomendaciones que ha avalado, OVE presenta los principales hallazgos en torno a un tema que ha sido recurrente en sus evaluaciones entre 2013 y 2021: el fortalecimiento del monitoreo y evaluación de programas y proyectos. Siguiendo la metodología del reporte previo, para fines analíticos, OVE agrupó las recomendaciones avaladas por los Directorios entre 2013 y 2021 y analizó los temas cubiertos por estas recomendaciones (Anexo VII). Así, los temas que surgieron con mayor recurrencia incluyen cuatro temas (indicados en el Gráfico 4.1) que ya fueron abordados en los reportes ReTS 2019 y ReTS 2020 (documentos [RE-550](#) y [RE-562](#)), el sistema de autoevaluación de terminación de proyectos que tiene su propio informe anual, y el tema de monitoreo y evaluación (M&E), analizado en este capítulo. Para efectos de este análisis, OVE ha considerado una definición amplia de M&E en la que, además del monitoreo y la evaluación de programas y proyectos, también se incluye el seguimiento de la implementación de proyectos y de otras actividades del grupo BID. El análisis de mediano plazo²³ incluye el avance en la implementación de los PAs relacionados con el fortalecimiento del M&E (25 recomendaciones) al agruparse algunos temas recurrentes relacionados a recomendaciones que incluyen elementos para el fortalecimiento del M&E de resultados de programas país y proyectos, seguimiento de la ejecución de proyectos y evaluabilidad. Cabe destacar que el número de recomendaciones y PAs relacionados con este tema se incrementó en 2021 (Anexo VIII)²⁴.

23 El análisis del capítulo se hizo en base a la información registrada en el ReTS. La sección no pretende ser una evaluación de efectividad o de resultados de los temas tratados (ya que para ello se requerirían evaluaciones específicas) ni tiene por objeto presentar todas las acciones realizadas por el Grupo BID en torno al monitoreo y evaluación fuera de las recomendaciones de OVE. Más bien intenta dar cuenta del alcance de las recomendaciones avaladas por los Directorios, de una manera más profunda y que vaya más allá del análisis descriptivo agregado, así como del avance de las acciones implementadas por la Administración para responder a estas.

24 Dos recomendaciones del Informe de Validación de PCR/XSR 2020, dos de la Evaluación de BID Lab y una de la Evaluación del MICI (con tres PAs para las distintas instancias responsables de su implementación: BID, BID Invest y MICI).

Gráfico 4.1
Principales temas identificados en las recomendaciones (2013-2021)

Fuente: OVE



N= 303. Para evitar duplicación, en el análisis de temas se consideran 303 recomendaciones porque seis de los 309 PAs corresponden a las mismas recomendaciones del MICI dirigidas a diferentes instancias (BID, BID Invest y MICI). El gráfico solo presenta los temas que surgen con mayor frecuencia (ya sea como temas prioritarios o secundarios) en 157 de las 303 recomendaciones. El resto de las recomendaciones abarcan temas diversos: agenda de conocimiento; generación, uso y difusión de evidencia; procesos internos; selectividad en las EBPs; diálogo y reformas; priorización de temas o sectores en las carteras, y mejoras del diseño, entre otros. Anexo VIII.

Nota: ^aCorresponde a recomendaciones derivadas de los Informes de Validación PCR/XSR. El tema también se aborda en el Capítulo III de este reporte y tiene su propio informe anual.

A. Recomendaciones sobre monitoreo y evaluación

4.2 Cerca de un tercio de las evaluaciones llevadas a cabo por OVE desde 2013 contienen recomendaciones relacionadas con el fortalecimiento del M&E. Entre 2013 y 2021, OVE ha emitido 25 recomendaciones (en 21 evaluaciones) concernientes al fortalecimiento del M&E de proyectos o de programas país, o que contienen elementos relacionados al fortalecimiento del seguimiento, monitoreo y evaluación como parte de una recomendación más amplia. Siete de las 25 recomendaciones están exclusivamente relacionadas con el fortalecimiento del M&E de programas y proyectos²⁵ y 18 corresponden a recomendaciones de temas más amplios pero que incluyen elementos de seguimiento, monitoreo y evaluación²⁶. La mayor parte de las recomendaciones relacionadas con M&E proviene de nueve CPEs²⁷ y el resto corresponden evaluaciones corporativas

25 Dos de las recomendaciones exclusivamente sobre M&E correspondieron al fortalecimiento del M&E a nivel de programa país (Brasil y Jamaica) y el resto correspondieron a la necesidad de mejorar el M&E de resultados de proyectos.

26 Otros aspectos cubiertos por dichas recomendaciones incluyen: ejecución de proyectos (tres), marcos de resultados (tres), diseño y monitoreo de series de PBLs (dos), asignación de recursos de cooperaciones técnicas (dos), supervisión de salvaguardias (dos), supervisión de actividades de fortalecimiento institucional, adopción de medidas correctivas (MICI) y fortalecimiento del trabajo con el sector privado, fortalecimiento institucional, y escalabilidad (BID Lab).

27 El tema se trata en 9 de los 37 CPEs publicados desde el inicio del ReTS.

(cinco), evaluaciones sectoriales (cinco) y evaluaciones de proyecto e impacto (dos) (Anexo VIII). Una tercera parte de las recomendaciones sobre M&E (nueve) continúan implementando sus PAs después de 2021²⁸.

Cuadro 4.1. Evaluaciones, recomendaciones avaladas y PAs en el ReTS entre 2013 y 2021

	# de recomendaciones / PAs	# de evaluaciones
Total 2013-2021	309 ^a	66
Sobre M&E	25	21
A nivel de proyectos^b	22 (5 exclusivamente sobre M&E)	18
A nivel de programa país	3 (2 exclusivamente sobre M&E)	3

Fuente: OVE.

Notas: ^aPara evitar duplicación, en el análisis de temas se consideran 303 recomendaciones porque seis de los 309 PAs corresponden a las mismas recomendaciones del MICI dirigidas a diferentes instancias (BID, BID Invest y MICI). ^bDentro de esta categoría también se abarca el monitoreo de la implementación de planes de acción del MICI, riesgos de salvaguardias, y de actividades de fortalecimiento institucional en el país.

4.3 Las recomendaciones relacionadas con M&E se han enfocado en el monitoreo y evaluación de resultados a nivel de programa país y en la evaluación y seguimiento de los resultados y la implementación de proyectos (incluida la mejora de su evaluabilidad). Respecto al primer aspecto, las recomendaciones se refieren, por ejemplo, a fortalecer el M&E a nivel del programa en el país y mejorar los marcos de resultados de las EBP. En el segundo aspecto se encuentran las recomendaciones enfocadas en el fortalecimiento del M&E de proyectos con enfoque en resultados, seguimiento de la implementación de proyectos y de series de préstamos basados en políticas y recomendaciones relacionadas con la mejora de la evaluabilidad de proyectos a través del uso de indicadores medibles, mejor definidos y más precisos (Cuadro 4.2).

Cuadro 4.2. Resumen de recomendaciones sobre monitoreo y evaluación (2013-2021)

Recomendaciones (frecuencia y descripción)		Resumen de recomendaciones
3	M&E a nivel de programa país	M&E de resultados (3): Fortalecimiento del monitoreo y evaluación del programa país y de los objetivos estratégicos y robustecimiento del marco de resultados de la EBP (tres países: Brasil, Jamaica y El Salvador).

28 De las 25 recomendaciones, 10 fueron parte del ejercicio 2021 (una fue retirada en 2021 y nueve permanecen activas). El resto (14) cerraron en ejercicios previos y una no fue validada (la Evaluación de Medio término del IDB-9 se excluyó de la validación del ReTS porque la Evaluación Final del IDB-9 la estaba incluyendo como parte de su análisis).

Recomendaciones (frecuencia y descripción)		Resumen de recomendaciones
22	M&E a nivel de proyectos	<p>M&E de resultados (13): Fortalecimiento de M&E de proyectos para promover el aprendizaje y efectividad a largo plazo, mejorar la medición continua del desempeño de los proyectos y las matrices de resultados, revisión de resultados de proyectos para proponer solamente las evaluaciones de impacto que sean necesarias y revisión de los sistemas de monitoreo para asegurar que estos muestren los avances y retos de implementación.</p> <p>Seguimiento de la implementación (7): Fortalecimiento del seguimiento de la ejecución de proyectos y de series de préstamos basados en políticas, centralización de funciones de monitoreo de proyectos, seguimiento de actividades de fortalecimiento institucional, y seguimiento de actividades y resultados relacionados a la mitigación y adaptación al cambio climático (a nivel proyecto y del portafolio del Banco). También incluye una recomendación para el MICI sobre el seguimiento de planes de acción con medidas correctivas.</p> <p>Evaluabilidad (2): Mejoras en las notas de evaluabilidad para explicar las calificaciones de la matriz de efectividad en desarrollo. Mejoras en evaluabilidad de proyectos con el sector privado para demostrar adición y efectividad (alianzas público-privadas en Perú).</p>

Fuente: OVE.

Nota: 24 de las 25 recomendaciones tienen PA porque la Evaluación de Medio término del IDB-9 no tuvo PA.

B. Avances y retos de los PAs asociados a recomendaciones relacionadas con M&E

4.4 La mayoría de las acciones de la Administración para atender las recomendaciones relacionadas con el fortalecimiento del M&E han sido relevantes y han sido implementadas total o sustancialmente. Todos los PAs correspondientes a recomendaciones exclusivamente de M&E (7) fueron relevantes y 14 de los 17²⁹ PAs de recomendaciones de temas más amplios pero que incluyen elementos de M&E fueron relevantes. La baja relevancia en dos de los tres PAs se debió a aspectos de la recomendación que no estaban relacionados a M&E³⁰. En cuanto a la implementación de recomendaciones retiradas entre 2013 y 2021, seis de siete recomendaciones exclusivamente sobre M&E y siete de ocho recomendaciones de temas más amplios que incluyeron elementos de M&E fueron implementadas total o sustancialmente³¹. Las seis recomendaciones de temas más

29 Diecisiete de las 18 recomendaciones de temas más amplios tuvieron PA porque la *Evaluación de Medio término del IDB-9* no tuvo PA. De las 17, 13 PAs tuvieron calificación de implementación. Los cuatro restantes son nuevos PAs que comenzaron su implementación en 2021.

30 El PA de la recomendación #3 de la Evaluación de Salvaguardias Ambientales tuvo una calificación parcial en relevancia debido a que no identificó acciones específicas para la supervisión de proyectos marco (*projects using a framework approach*).

31 El PA de la recomendación #4 del CPE de Jamaica 2009-2014 tuvo calificación de implementación general parcial. Adicionalmente, el PA del CPE Colombia 2011-2014 no tuvo calificación de implementación debido a que tuvo una calificación mínima de relevancia.

amplios pero que incluyen aspectos de M&E que estuvieron activas en 2021 fueron implementadas total o sustancialmente . Por lo tanto, se encuentra que la implementación de las acciones relacionadas a esta temática ha sido mejor en comparación con lo observado para el total de planes activos.

- 4.5 La mayoría de las recomendaciones exclusivas sobre M&E que fueron retiradas en 2021 o en ejercicios anteriores fueron adoptadas (seis de siete), y los motivos por los cuales algunas de las recomendaciones de temas más amplios no fueron adoptadas no estuvieron relacionados con aspectos de M&E. De las 15 recomendaciones relacionadas a M&E que se retiraron en 2021 o en ejercicios previos, siete correspondieron a recomendaciones exclusivamente sobre M&E y ocho a recomendaciones sobre temas más amplios pero que también incluyen aspectos de M&E. De las siete recomendaciones exclusivas sobre M&E, seis fueron adoptadas y solamente una recomendación (#4 del CPE de Jamaica 2009-2014) relacionada al fortalecimiento de M&E en torno a resultados y contribución del programa país no fue adoptada debido a acciones implementadas parcialmente. Por otra parte, dos de las ocho recomendaciones retiradas que incluyeron aspectos de seguimiento, monitoreo y evaluación dentro de un tema más amplio no fueron adoptadas (Cuadro I.8.2 del Anexo). Al analizar los motivos por los cuales estas recomendaciones no fueron adoptadas, se encuentra que en todos los casos fue por una baja calificación de relevancia no relacionada con los aspectos de M&E cubiertos por la recomendación.
- 4.6 Entre 2013 y 2021, la Administración ha implementado acciones para fortalecer el M&E de resultados a nivel de programa país en tres países. Dos de las tres recomendaciones sobre el fortalecimiento de M&E de resultados de programa país fueron retiradas en ciclos anteriores (CPE Brasil 2011-2014, con adopción total y CPE de Jamaica 2009-2014, con adopción parcial) y un PA continúa en etapa de implementación (CPE El Salvador 2015-2019). Entre las acciones implementadas destacan la simplificación de la matriz de resultados de la EBP de Jamaica, los avances en el fortalecimiento del seguimiento a la cartera en Brasil y los avances en la EBP 2021-2024 de El Salvador para que cuente con un marco de resultados que demuestre la alineación con los objetivos propuestos.
- 4.7 La Administración también ha tenido avances en la implementación de recomendaciones relacionadas con el fortalecimiento del M&E de proyectos con enfoque en resultados, seguimiento de la implementación y evaluabilidad. Diez de las trece recomendaciones relacionadas a M&E a nivel de proyectos que han sido retiradas hasta 2021 fueron adoptadas, y todos los PA que continúan implementándose tuvieron una calificación

de implementación sustancial o total en 2021. Entre los avances sobre el fortalecimiento del M&E de proyectos destacan: el desarrollo de una base de datos de agricultura que permite llevar a cabo evaluaciones de impacto del apoyo al sector agrícola, el desarrollo de un anexo con guías para la elaboración de reportes de terminación de proyectos de intermediarios financieros, capacitaciones sobre M&E a las unidades ejecutoras (Trinidad y Tobago 2011-2015) y acciones que se llevaron a cabo para la elaboración de reportes de terminación de proyecto (PCR) de las series programáticas interrumpidas de préstamos basados en políticas (Panamá 2010-2014). Adicionalmente, en 2016 se fortalecieron las notas sobre evaluabilidad de la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo para explicar los puntajes de evaluabilidad de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) y, en 2018, la Administración aprobó un cambio en la plantilla de la DEM que implicó una calibración de la distribución de la calificación de la DEM para no crear incentivos para llevar a cabo evaluaciones de impacto que no sean necesarias o proponer evaluaciones de impacto que no se llevarán a cabo (documento [OP-1696-1](#)).



05

Conclusiones

- 5.1 El ReTS proporciona información periódica sobre la implementación de las recomendaciones avaladas por los Directorios Ejecutivos para que el Grupo BID pueda seguir mejorando su desempeño y sus resultados. La metodología utilizada por el ReTS está en línea con las prácticas de otras Instituciones Financieras Internacionales. OVE y la Administración han consolidado los avances de años previos y continúan trabajando en algunos espacios de mejora. Si bien el proceso natural de ajuste al nuevo sistema de registro de PAs implementado en 2021 generó algunas demoras en la validación de este ciclo, el trabajo continuo de coordinación entre OVE y SPD ha conseguido solventar varios de los problemas encontrados.
- 5.2 En este sexto ejercicio de validación del ReTS, OVE encontró mejoras en la implementación de los PAs, con algunos espacios para acrecentar los esfuerzos para mejorar la evaluabilidad y relevancia de los PAs. En 2021, OVE dio seguimiento a 120 PAs correspondientes a 29 evaluaciones. La mayoría de los PAs fueron relevantes para atender las recomendaciones y, en comparación con el año anterior, una mayor proporción de PAs se implementó según lo previsto. No obstante, en cuanto a la relevancia, dos de los cinco PAs con baja relevancia en 2021 correspondieron a PAs con baja calificación debido a que no se realizaron los ajustes pertinentes para mejorarlos. Por otro lado, una quinta parte de los PAs activos presentan deficiencias en su evaluabilidad (proporción similar a años anteriores). De estos, la mayoría corresponden a PAs que continuaron con baja evaluabilidad desde ciclos anteriores. Por otro lado, la evaluabilidad de los nuevos PAs en el ejercicio 2021 es ligeramente menor en comparación al año pasado. Los PAs correspondientes a BID Invest tuvieron una mejor evaluabilidad, relevancia e implementación en comparación a los PAs correspondientes al BID y a aquellos implementados conjuntamente entre BID y BID Invest.
- 5.3 La información disponible en el ReTS indica que, en 2021, una proporción mayor de recomendaciones han sido adoptadas en comparación a todos los años anteriores, aunque dos recomendaciones se retiraron como no adoptadas. En 2021, 31 de las 33 recomendaciones que cumplieron su ciclo de seguimiento en el ReTS fueron adoptadas total o sustancialmente (una proporción mayor a todos los años anteriores), una recomendación fue adoptada solo parcialmente (recomendación correspondiente al CPE de Barbados 2014-2018) y una tuvo una calificación de adopción mínima (correspondiente a una recomendación de la evaluación de Evaluaciones de Impacto del Grupo BID). Aunque el hecho de que la mayoría de las recomendaciones que se retiran del sistema hayan sido adoptadas en su totalidad representa un

importante avance, el hecho de que existan recomendaciones no adoptadas indica que algunas cuestiones destacadas por las evaluaciones de OVE aún quedaron sin resolverse.

- 5.4 Como parte del análisis de alerta temprana, se identificaron cinco recomendaciones cuyos PAs han presentado retos en relevancia y/o implementación en al menos dos años de validación y que requerirán de mayores esfuerzos para que sus respectivas recomendaciones puedan ser adoptadas en los próximos ciclos. Aunque se evidencian mejoras en los últimos años, cerca de la mitad de todos los PAs que han ingresado al ReTS con una relevancia baja fueron retirados sin mejorar su calificación en 2021 o en ejercicios previos. Por este motivo, es importante identificar los PAs que han mantenido una baja calificación de relevancia, y de esta forma alertar sobre la necesidad de realizar los ajustes pertinentes para que las recomendaciones puedan ser adoptadas. En 2021 se identificó un PA que ha mantenido su baja calificación de relevancia durante tres años consecutivos. De no mejorar la relevancia del PA, la respectiva recomendación se retirará como no adoptada en el próximo ciclo. Respecto a implementación, OVE identificó cuatro PAs, correspondientes a recomendaciones que se retirarán del ReTS en el próximo ciclo, que han presentado retos de implementación durante al menos dos años de validación. En dos de estos cuatro PAs, la Administración ha realizado esfuerzos para mejorar la implementación en 2021, aunque todavía quedan por cubrir elementos importantes de la recomendación. Esto sugiere que es necesario afianzar los esfuerzos para avanzar en la implementación de estos PAs.
- 5.5 El análisis de mediano plazo (2013-2021) sobre el monitoreo y evaluación (M&E) de proyectos y de programas país, un tema que ha sido recurrente en las recomendaciones de OVE, encontró que la mayoría de estos PAs han sido relevantes y sus acciones han sido implementadas total o sustancialmente. Del total de recomendaciones registradas en el ReTS desde 2013 (309), 25 se relacionan con el M&E de resultados de proyectos y de programas país y con mejoras en el seguimiento de la ejecución de proyectos. De estas 25, siete fueron recomendaciones exclusivamente de M&E y, el resto, recomendaciones más amplias que incluyeron temas de M&E. La mayoría de los PAs para atender las recomendaciones relacionadas con M&E han sido relevantes y han sido implementados total o sustancialmente. Los retos presentados en los PAs cuyas recomendaciones no fueron adoptadas se debieron a una baja relevancia en aspectos no relacionados con M&E, y solamente una recomendación exclusiva sobre M&E no fue adoptada debido a la implementación parcial de acciones de fortalecimiento de M&E del programa país. Por lo tanto, se encuentra que las recomendaciones relacionadas con

esta temática se han atendido en su mayoría y que el desempeño de su implementación ha sido mejor en comparación con lo observado para el total de planes activos.

- 5.6 Si bien se evidencian mejoras importantes en la implementación de PAs y en la adopción de recomendaciones en 2021, todavía queda espacio para afianzar los esfuerzos para mejorar los PAs con baja relevancia y evaluabilidad y para reportar los avances de implementación. Como se evidencia en el análisis retrospectivo de todas las recomendaciones retiradas en la historia del ReTS, asegurar que los PAs sean relevantes desde su registro en el sistema es de gran importancia para que las recomendaciones puedan ser adoptadas; pero también es importante realizar ajustes en los PAs activos con baja relevancia. En cuanto a evaluabilidad, en 2021 también se observó que la mayoría de los PAs con baja evaluabilidad corresponden a PAs que tenían baja calificación desde años anteriores. Por lo tanto, es importante afianzar los esfuerzos realizados por la Administración en los últimos años para ajustar oportunamente los PAs con problemas de evaluabilidad y de relevancia, y que así se puedan atender todas las recomendaciones avaladas por los Directorios. Adicionalmente, y dado que la baja calificación de algunos PAs se debió a que la Administración no proporcionó información o medios de verificación sobre los avances, se evidencia que aún existe un espacio para continuar mejorando el reporte de información sobre la implementación de PAs.

Oficina de Evaluación y Supervisión – OVE

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

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



iadb.org/evaluacion



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



[@BID_evaluacion](https://twitter.com/BID_evaluacion)