



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 2022**

**Copyright © 2023 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, 2023**

Oficina de Evaluación y Supervisión  
1350 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577  
[www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion)

**RE-588**  
**Septiembre 2023**

**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 2022**

**Oficina de Evaluación y Supervisión**





# Índice

<b>Reconocimientos .....</b>	<b>vi</b>
<b>Siglas y Abreviaturas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>viii</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>01</b>
<b>Metodología y procesos.....</b>	<b>04</b>
<b>Resultados de la validación 2022.....</b>	<b>08</b>
A. Evaluabilidad .....	11
B. Relevancia .....	12
C. Implementación .....	15
D. Adopción general de las recomendaciones de OVE .....	16
E. Alerta temprana: recomendaciones cuyos PA presentan retos en relevancia y/o implementación en al menos dos años .....	18
<b>Seguimiento a recomendaciones retiradas de ReTS como "no adoptadas" .....</b>	<b>20</b>
A. Análisis de recomendaciones retiradas de ReTS como "no adoptadas" 2016-2022.....	22
B. Recomendaciones no adoptadas por baja relevancia .....	24
C. Recomendaciones no adoptadas por baja implementación .....	27
D. Lecciones aprendidas.....	31
E. Sistema para dar seguimiento a recomendaciones "no adoptadas" al cabo de cuatro años de seguimiento en el ReTS.....	32
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>34</b>

Anexo [Información de apoyo](#)

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

# Reconocimientos

Este documento fue preparado por Regina Legarreta (líder de equipo), Anais Anderson, María Clemencia Monroy, María Camila Villarraga, Clarisa Yerovi, Andreia Barcellos e Ingrid Garay, bajo la dirección general de Ivory Yong, directora de OVE. Josette Arévalo lideró el proceso de validación del ciclo 2022.

## Siglas y Abreviaturas

<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CDC</b>	Desafíos de Desarrollo del País <i>(por sus siglas en inglés)</i>
<b>CRF</b>	Marco de Resultados Corporativos <i>(por sus siglas en inglés)</i>
<b>CPE</b>	Evaluación del Programa de País <i>(por sus siglas en inglés)</i>
<b>CT</b>	Cooperación Técnica
<b>DSP</b>	Departamento de Estrategia y Desarrollo (del BID Invest)
<b>EBP</b>	Estrategia del Banco con el País
<b>IFI</b>	Instituciones Financieras Internacionales
<b>KIC</b>	Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación <i>(por sus siglas en inglés)</i>
<b>MICI</b>	Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación
<b>OVE</b>	Oficina de Evaluación y Supervisión del Grupo BID
<b>PA</b>	Plan de Acción (de la Administración, para atender las recomendaciones registradas en el ReTS)
<b>PBP</b>	Préstamo Programático en apoyo de reformas de política <i>(por sus siglas en inglés)</i>
<b>PCR</b>	Informe de Terminación de Proyecto <i>(por sus siglas en inglés)</i>
<b>ReTS</b>	Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones de OVE <i>(por sus siglas en inglés)</i>
<b>SFD</b>	Documento de Marco sectorial <i>(por sus siglas en inglés)</i>
<b>SPD</b>	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (del BID)
<b>UE</b>	Unidades Ejecutoras de proyectos del Grupo BID
<b>VPS</b>	Vicepresidencia de Países <i>(por sus siglas en inglés)</i> del BID

**VPS** Vicepresidencia de Sectores (del BID)

**XCPE** Evaluación Extendida de Programa de País (por sus siglas en inglés)

**XSR** Informes Ampliados de Supervisión (por sus siglas en inglés)

# Resumen ejecutivo

El ReTS proporciona a los Directorios Ejecutivos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del BID Invest<sup>1</sup> información periódica y oportuna sobre las acciones implementadas por la Administración para atender las recomendaciones de la Oficina de Evaluación y Supervisión del Grupo BID (OVE) avaladas por el Directorio. La determinación del grado en que se han atendido las recomendaciones es esencial para la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional. Durante el año 2022, OVE y la Administración consolidaron los avances de años anteriores, incluida la implementación, a partir de 2021, de una nueva plataforma para registrar y monitorear los planes de acción que la Administración propone llevar a cabo para implementar cada recomendación. Además, a lo largo de 2022, OVE, la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo del BID (SPD) y el Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación (KIC) colaboraron en el desarrollo de un nano-curso virtual que aborda la metodología y el proceso de validación del ReTS. Este nano-curso se encuentra disponible en el portal de eLearning del Banco tanto para miembros del Directorio como para todo el personal del Grupo BID.

En el ejercicio 2022, los planes de acción (PA) activos mostraron buenos resultados en cuanto a su relevancia, aunque aún persisten desafíos en cuanto a su evaluabilidad. Durante el período comprendido entre 2013 y 2022, OVE ha dado seguimiento a un total de 340 recomendaciones a través del ReTS. De estas, 106 contaban con PA activos en 2022, y su avance fue validado por OVE en este ciclo de validación. Casi la totalidad (97%) de los 106 PA, incluyendo 17 de los 19 PA que se incorporaron al ReTS en 2022, se consideró de alta relevancia. Esta cifra es similar a la observada en 2021 (96%), aunque hubo una disminución en la proporción de PA con calificaciones de relevancia “total”. Por otro lado, el 42% de los 106 PA activos presentó alguna deficiencia en su evaluabilidad (proporción similar a la de 2021), con fallas que provienen principalmente de PA de ciclos previos que no fueron totalmente atendidas por la Administración. En comparación con años previos, la evaluabilidad de los nuevos PA mejoró.

A lo largo de 2022, la mayoría de los PA se implementó a tiempo, en la misma proporción que en el 2021. El 88% de los 96 PA con acciones previstas para 2022 se implementó conforme a lo planeado.

---

<sup>1</sup> En este informe “el Directorio” hace referencia en forma conjunta a los Directorios de BID y de BID Invest.

Este porcentaje equivale al del ciclo anterior, y, por segundo año consecutivo, se observó un incremento en la proporción de PA con calificaciones de implementación “total”. Por otro lado, se identificaron desafíos en la implementación de 12 PA. En nueve de ellos, no se proporcionaron medios de verificación suficientes para validar alguna acción; en cuatro hubo dificultades para medir el progreso debido a una falta de claridad en cuanto a las metas establecidas; en uno no se logró el avance esperado y otro no reportó avance<sup>2</sup>.

De las 49 recomendaciones que se retiraron del ReTS en 2022, 84% se retiraron como “adoptadas” (con calificación de adopción “sustancial” o “total”), lo cual representa una proporción menor en comparación con el 94% de 2021, aunque supera el promedio de los últimos seis años, que fue del 76%. Seis evaluaciones completaron su ciclo y se retiraron con todas sus recomendaciones adoptadas. De las 49 recomendaciones que se retiraron del ReTS, ocho recomendaciones correspondientes a siete evaluaciones no fueron adoptadas. En todos estos casos, la calificación de no adopción se debió a la implementación parcial de los PA (y no a su baja relevancia). En seis de estas ocho recomendaciones, OVE identificó, entre otros problemas, ausencia de evidencia para respaldar el progreso en la implementación de las acciones propuestas. A nivel agregado, en el año 2022, 11 evaluaciones completaron su ciclo en el ReTS. De estas, seis lo hicieron con todas sus recomendaciones retiradas como “adoptadas”. El resto tuvo al menos una recomendación no adoptada. Por otro lado, a través del sistema de alerta temprana, OVE detectó que dos recomendaciones que se mantienen activas después del ciclo 2022 están en riesgo de ser retiradas como “no adoptadas” en 2023 si no se mejora la implementación de sus respectivos PA. En ambos casos, la Administración hizo algunos ajustes en 2022 y mostró avances respecto a 2021, aunque estos no fueron suficientes para alcanzar una calificación de implementación “total” o “sustancial”.

El Directorio ha solicitado un mecanismo para dar seguimiento a las recomendaciones que OVE califica como “no adoptadas” al término de cuatro años de seguimiento en el ReTS. En el periodo comprendido entre 2016 y 2022, un total de 53 recomendaciones han sido retiradas del ReTS como “no adoptadas”, lo que representa más de una quinta parte del conjunto de las 247 recomendaciones retiradas hasta el momento. El sistema ReTS vigente establece un seguimiento por un periodo máximo de cuatro años de las acciones que tome la Administración para atender las recomendaciones de OVE avaladas por el Directorio. Al cabo de este periodo, salvo que la Administración solicite un plazo adicional, las recomendaciones se retiran del ReTS como “adoptadas” o “no adoptadas”, según la calificación que reciban por parte de OVE. El Directorio ha solicitado

---

2 Un PA puede presentar más de un factor de retraso.

a OVE trabajar en coordinación con la Administración para presentar un mecanismo para el seguimiento de las recomendaciones que al término de cuatro años reciban una baja calificación de adopción.

OVE realizó un análisis agregado de las 53 recomendaciones que han sido retiradas de ReTS como “no adoptadas” en alguno de los últimos siete ciclos. Este análisis cubrió el período 2016 (año de inicio formal del ReTS) al 2022 y buscó cumplir dos objetivos: (i) establecer, en la medida de lo posible, el estatus actual de todas las recomendaciones que han sido retiradas de ReTS como “no adoptadas” y (ii) generar información para respaldar la propuesta de seguimiento de las recomendaciones “no adoptadas” solicitada por el Directorio. El análisis generó importantes lecciones. Primero, el seguimiento por un periodo máximo de cuatro años de las recomendaciones de OVE avaladas por el Directorio ha llevado a que varias de ellas caigan en el olvido ya que, hasta ahora, no son objeto de seguimiento después de haber sido retiradas como “no adoptadas”. En muchos casos hay una pérdida permanente de información valiosa sobre el estado de la recomendación. Segundo, el análisis realizado por OVE para este informe implicó un costoso proceso de recopilación de datos debido al vacío de información causado por la falta de seguimiento. Tercero, puede suceder que algunas recomendaciones pierdan relevancia en el tiempo por varios factores. Cuarto, es esencial asegurar que los PA tengan un horizonte temporal suficientemente amplio para abarcar la implementación de los cambios propuestos.

En respuesta a la solicitud del Directorio, OVE propone extender el sistema ReTS para permitir el seguimiento de las recomendaciones que, al cabo de cuatro años, se consideran “no adoptadas”. Esta propuesta, preparada en coordinación con la Administración, se basa en los resultados del análisis realizado por OVE, así como en la revisión de los procesos en otras instituciones financieras internacionales (IFI). La extensión propuesta implicaría que las recomendaciones podrán ser retiradas de ReTS en los siguientes casos: (i) una vez hayan sido adoptadas (calificación de adopción “total” o “sustancial”), (ii) cuando hayan sido declaradas como “obsoletas” por el Directorio, sobre la base de la recomendación de OVE, o (iii) si, habiendo recibido un plazo adicional para atender una recomendación que OVE considera como “no adoptada” al cabo de cuatro años de seguimiento en el ReTS, la Administración no logra implementar las acciones correspondientes en el plazo otorgado. En estos casos, la Administración deberá dar cuenta al Directorio de las razones que impidieron atender la recomendación a pesar del plazo adicional otorgado.

Se propone que el seguimiento de estas recomendaciones se realice dentro del mismo sistema ReTS. Los ejercicios de validación anuales permitirán identificar aquellas recomendaciones que OVE considera como “no adoptadas” al cabo de cuatro años de seguimiento y que

deben mantenerse en el ReTS. El seguimiento que recibirán estas recomendaciones será igual al de las otras recomendaciones activas en el ReTS, con las siguientes particularidades:

- Las recomendaciones que al cabo de cuatro años de seguimiento en el ReTS reciban una calificación de adopción “parcial” o “mínima” y no sean declaradas como “obsoletas”, requerirán que la Administración presente un nuevo PA (en caso de problemas de relevancia), y/o extender la vigencia del PA existente (en caso de problemas de implementación).
- Los PA y el reporte de su implementación se harán dentro del ReTS y seguirán los mismos requisitos que el resto de las recomendaciones activas en el sistema.
- La Administración contará con un plazo máximo de dos años adicionales para implementar el PA de manera que la recomendación pueda ser retirada como “adoptada”. En casos excepcionales, definidos conjuntamente entre OVE y la Administración, el plazo máximo para la implementación de la recomendación podrá ser mayor al periodo de dos años adicionales. Tras el cumplimiento del plazo máximo adicional para la implementación de las recomendaciones, aquellas que no hayan sido todavía adoptadas serán retiradas del sistema ReTS y la Administración deberá dar cuenta de ellas al Directorio.
- Para que una recomendación sea declarada como “obsoleta”, la Administración deberá presentar evidencia de que la recomendación ya no es relevante porque ha sido superada por eventos o por otros factores. Sobre la base de la valoración de esta justificación, OVE propondrá al Directorio, para su aprobación, que la recomendación en cuestión sea declarada como “obsoleta”.
- OVE y la Administración trabajarán para definir lineamientos para los casos en los que la Administración podría solicitar que una recomendación sea declarada como “obsoleta”. Además, la Administración llevará a cabo un análisis de la plataforma ReTS con el fin de implementar las modificaciones necesarias en su funcionalidad y habilitar la implementación del mecanismo propuesto.

Finalmente, antes de iniciar el nuevo ejercicio de validación 2024, se llevará a cabo un proceso de depuración de las 53 recomendaciones que ya han sido retiradas como “no adoptadas” y que fueron analizadas por OVE en este ejercicio. En este periodo de transición, la Administración hará una revisión de las 53 recomendaciones retiradas como “no adoptadas” hasta la fecha y presentará a OVE una propuesta indicando: (i) cuáles de estas recomendaciones

solicita que sean declaradas como “obsoletas”, con la justificación correspondiente, elaborada siguiendo los lineamientos que serán definidos conjuntamente por OVE y la Administración; y (ii) la manera en que propone atender las demás recomendaciones (nuevo PA y/o extensión de tiempo). OVE valorará los puntos (i) y (ii) y definirá el conjunto de recomendaciones no adoptadas hasta la fecha que se mantendrán bajo seguimiento del ReTS por un plazo adicional.

Los resultados de la validación anual y del análisis a mediano plazo de las recomendaciones no adoptadas reflejan las mejoras continuas en el ReTS, resultado del trabajo coordinado entre OVE y la Administración. A pesar de las áreas que requieren mejora y que han sido identificadas, el proceso de aprendizaje y perfeccionamiento constante del sistema ha llevado a mejorar los resultados de las validaciones. Además, los usuarios han destacado la mayor facilidad de uso del ReTS y han aumentado su comprensión sobre su funcionamiento e importancia. En este sentido, es necesario continuar maximizando el potencial del sistema como herramienta de seguimiento y aprendizaje, y promover activamente el diálogo y la colaboración entre OVE y la Administración.

Para continuar mejorando el seguimiento de las recomendaciones avaladas por el Directorio:

- OVE solicita que el Directorio apruebe los lineamientos generales para el seguimiento de las recomendaciones retiradas como “no adoptadas” hasta la fecha y de las que a futuro OVE califique como “no adoptadas” después de cuatro años de seguimiento en el ReTS, descritos en los párrafos 4.15 a 4.17 del presente informe. Adicionalmente, que confirme la propuesta de trabajo conjunto de OVE y la Administración para la definición e implementación de los lineamientos específicos.
- Igualmente, OVE recomienda que la Administración lleve a cabo un ejercicio de revisión de las 53 recomendaciones retiradas como “no adoptadas” hasta la fecha de conformidad con los lineamientos establecidos en los párrafos 4.15 a 4.17 del presente informe.





01

Introducción

- 1.1 Este reporte presenta los resultados de la validación realizada por OVE sobre las acciones implementadas por la Administración durante el año 2022 para atender las recomendaciones avaladas por los Directorios Ejecutivos del BID y BID Invest. El seguimiento por parte de OVE a la implementación de estas acciones y su consiguiente reporte anual tienen por objeto servir como un mecanismo de rendición de cuentas para el Grupo BID. Además, buscan fomentar la integración de los hallazgos que dieron lugar a las recomendaciones en las actividades del Grupo BID, con la finalidad de continuar mejorando su desempeño y resultados.
- 1.2 OVE monitorea la implementación de estas acciones a través del Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones (ReTS) y emite informes anuales que detallan sus avances y desafíos. Después de que una recomendación es avalada por el Directorio en el marco de una evaluación, la Administración prepara un plan de acción (PA) en el que propone las acciones que llevarán a cabo para implementar la recomendación<sup>3</sup>. A través del ReTS OVE monitorea y valida los avances reportados por la Administración en relación con la implementación de estos PA durante un periodo de cuatro años<sup>4</sup>. Este sistema proporciona al Directorio información acerca de los progresos alcanzados y los obstáculos encontrados en la implementación de las recomendaciones que el Directorio ha avalado. Desde el año 2013 para el BID y desde el 2016 para BID Invest, OVE ha reportado los resultados del proceso de validación anual del ReTS<sup>5</sup>. En 2021, el ReTS incluyó las recomendaciones avaladas por el Comité de Donantes del BID Lab, que a la fecha continúan vigentes.

---

3 El MICI también elaboró un PA para atender las recomendaciones de la *Evaluación del Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación* (documento [RE-542-1](#)) dirigidas a este organismo.

4 En general, las recomendaciones derivadas de las evaluaciones y sus respectivos PA permanecen activas en el sistema durante un periodo de cuatro años. Sin embargo, el período de vigencia de los PA es flexible. La Administración tiene la facultad de establecer plazos más reducidos según lo considere necesario. También puede solicitar una ampliación del plazo establecido. Una recomendación está activa en el ReTS si cuenta con un PA registrado en el sistema, y este plan tiene al menos una acción con progreso esperado en el año en curso o años posteriores.

5 En su Informe Anual 2013-2014 (documento [RE-470-4](#)), OVE reportó sobre las medidas que tomó la Administración para implementar las recomendaciones que formaron parte de la fase piloto del ReTS entre mediados de 2013 y diciembre de 2014. En el año 2015, OVE y SPD llevaron a cabo una revisión de la fase piloto y, dado que este periodo representó una etapa de transición, el Directorio convino en que OVE no reportara en su informe anual de ese año sobre las medidas tomadas por la Administración para abordar las recomendaciones (ver documento [RE-485-5](#)). Desde 2016, OVE reporta sobre el 100% de las recomendaciones avaladas por el Directorio y activas en el ReTS. Entre los años 2016 y 2018, el reporte de validación fue parte de los informes anuales de OVE (documentos [RE-511](#) y [RE-524-2](#) y [RE-537](#)). A partir de 2019, los reportes de validación del ReTS se han presentado como documentos individuales (documentos [RE-541](#), [RE-550](#), [RE-562](#) y [RE-572](#)) para permitir el cierre del ciclo hasta el 31 de diciembre de cada año.

1.3 Este reporte resume los principales resultados del ejercicio de validación de 2022. Además, presenta un análisis de mediano plazo (2016-2022) de las recomendaciones que han sido retiradas del ReTS como “no adoptadas”. El reporte se divide en cinco capítulos. Después de esta introducción, el Capítulo II presenta un resumen de la metodología empleada y del proceso de validación. El Capítulo III proporciona una breve visión general del conjunto de recomendaciones avaladas durante el período 2013 y 2022 y sus correspondientes PA, además de ofrecer una síntesis de los principales resultados de la validación del año 2022 en torno a las dimensiones de evaluabilidad, relevancia, implementación y adopción de las recomendaciones activas. Este capítulo incluye también una sección de alertas tempranas para recomendaciones activas que han presentado problemas de relevancia o de implementación durante, al menos, dos años. El Capítulo IV presenta un análisis agregado y a mediano plazo de las recomendaciones que han sido retiradas como “no adoptadas”<sup>6</sup> en el periodo comprendido entre 2016 y 2022, así como lecciones aprendidas de este análisis. También detalla la propuesta de OVE de extender el sistema del ReTS para continuar dando seguimiento a las recomendaciones que al cabo de cuatro años son calificadas como “no adoptadas”. Por último, el Capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones del reporte.

---

6 De acuerdo con la metodología de ReTS, se consideran recomendaciones “no adoptadas” aquellas que tienen una calificación de adopción de “parcial” o “mínima” (Cuadro I.1.2 en anexo).





# 02

## Metodología y procesos

2.1 OVE valida las dimensiones de evaluabilidad, relevancia, implementación y adopción de los PA elaborados por la Administración. En la validación del año 2022, OVE utilizó la misma metodología que ha empleado en años anteriores y que se encuentra detallada en el Anexo, Capítulo I. Esta metodología se encuentra en consonancia con las prácticas adoptadas por otras instituciones financieras internacionales, como se detalla en el reporte ReTS de 2021 (documento [RE-572](#)). Para cada recomendación avalada por los Directorios del BID o de BID Invest, la Administración debe preparar un PA, lo que significa que cada evaluación cuenta con tantos PA como recomendaciones avaladas<sup>7</sup>. A lo largo del ciclo de vida de cada recomendación, OVE revisa los PA y asigna calificaciones a cuatro dimensiones: evaluabilidad, relevancia, implementación y adopción. Evaluabilidad se refiere a la medida en que cada PA cuenta con acciones bien definidas, metas claras y medibles, y plazos de avance y cumplimiento adecuados. Los criterios de análisis para las dimensiones de relevancia, implementación y adopción, junto con la escala de calificación conformada por cuatro niveles —“total”, “sustancial”, “parcial” o “mínimo(a)”—, están descritos en el Cuadro 2.1 y en el Anexo, Capítulo I. Cada año, OVE califica la evaluabilidad y la relevancia de los nuevos PA y de aquellos que experimentaron modificaciones durante el ciclo de validación. Al cierre del año, también califica la implementación de las acciones propuestas por la Administración para ese periodo. Finalmente, al término de la vigencia del PA, generalmente cuatro años, OVE califica el grado de adopción alcanzado por cada recomendación y retira la recomendación.

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

Criterio	¿Qué se analiza?	Escala de calificación			
		Mínimo	Parcial	Sustancial	Total
Relevancia del plan de acción	¿En qué medida el PA atiende la recomendación?	El PA en gran parte no atiende la recomendación	El PA presenta considerables deficiencias para atender la recomendación	El PA atiende la recomendación con leves deficiencias	El PA 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?	PA con relevancia o nivel de implementación calificado como “mínimo”	PA al menos parcialmente relevante y con implementación al menos parcial	PA al menos sustancialmente relevante y con implementación al menos sustancial	PA totalmente relevante y totalmente implementado

Fuente: OVE, Infografía sobre la Metodología de validación de ReTS.

Nota: Para evaluar la adopción, se considera tanto la relevancia del PA como la calificación del nivel de implementación general (o global) de todos los años en los que el PA estuvo activo. La calificación de implementación general busca reflejar todo lo alcanzado durante el periodo de seguimiento, lo que va más allá de un promedio simple de las calificaciones de implementación anual.

<sup>7</sup> En algunos casos (por ejemplo, el de la Evaluación del MICI) puede darse la situación en la que existan más PA que recomendaciones. Esto se debe a que algunas de las recomendaciones cuentan con PA diferentes para distintas entidades (BID, BID Invest y MICI).

- 2.2 El ReTS es un sistema de seguimiento; capturar plenamente la respuesta institucional a las recomendaciones de una evaluación de OVE requeriría una nueva evaluación. A través del sistema, OVE valida en qué medida los PA incorporan acciones *orientadas a atender* las recomendaciones formuladas en el marco de una evaluación, así como el grado de avance en la implementación de dichas acciones; no determina si los factores que dieron origen a la recomendación han sido o serán resueltos, un aspecto que solo puede determinarse mediante una nueva evaluación. El Recuadro I.1.1 en el Anexo discute el alcance y las limitaciones de las validaciones realizadas por OVE a través del ReTS.
- 2.3 El proceso de validación se ha ido consolidando a través del tiempo. Desde la validación inicial en la fase piloto de 2013-2014, los procesos del ReTS han ido fortaleciéndose y ampliando su alcance. En Recuadro I.1.2 en el Anexo se resumen los principales hitos en el fortalecimiento de los procesos del ReTS. Entre ellos, destaca la integración, en 2017, de una instancia de retroalimentación informal, en la cual OVE analiza la relevancia y evaluabilidad de los borradores de nuevos PA propuestos por la Administración antes de su formalización en el ReTS. Además, OVE también brinda retroalimentación informal para PA activos originados en años previos que requirieron cambios o aclaraciones (el Capítulo II del Anexo lista los PA que se beneficiaron del proceso de retroalimentación informal durante 2022 y 2023). Como se expondrá en el Capítulo IV, esto ha resultado en mejoras en la relevancia de los PA. Entre los avances más recientes se encuentra la implementación en 2021, por parte de la Administración, de la plataforma TeamMate+ para el registro, gestión y actualización de los planes de acción. Este cambio en el sistema de registro ha implicado un proceso natural de aprendizaje y ajuste que continuó durante 2022 y que ha sido facilitado por el trabajo continuo de coordinación y retroalimentación entre OVE, la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) del BID, y el Departamento de Estrategia y Desarrollo (DSP) de BID Invest. Adicionalmente, con el objetivo de facilitar el acceso y mejorar la comprensión sobre el ReTS, durante 2022, OVE, SPD y KIC trabajaron conjuntamente para desarrollar un nano-curso virtual que aborda la metodología y el proceso de validación del ReTS. Este nano-curso está a disposición de los miembros del Directorio y de todo el personal del Grupo BID a través del portal de *eLearning* del Banco.





# 03

Resultados de la  
validación 2022

3.1 A través del ReTS, OVE ha dado seguimiento a 340 recomendaciones, de las cuales 106 se encontraban activas durante el ciclo 2022. De las 351 recomendaciones emitidas desde 2013, 340 (97%) han sido avaladas por el Directorio (dos de ellas parcialmente) (ver Cuadro I.3.1 del Anexo). Durante el periodo de validación de 2022, 106 de las recomendaciones avaladas tuvieron un PA que fue validado por OVE<sup>8</sup>. De estas, 19 correspondieron a nuevas recomendaciones registradas en el año 2022, originadas a partir de cuatro evaluaciones<sup>9</sup>. La figura 3.1 presenta un resumen de las recomendaciones avaladas por el Directorio y los PA validados durante el ciclo de 2022 en las cuatro dimensiones del ReTS.

**Gráfico 3.1**  
**Recomendaciones en el ReTS en 2022**  
 Fuente: OVE



*Nota:* <sup>a</sup> La cifra de PA activos excluye las cinco recomendaciones del CPE de Nicaragua 2013-2017. <sup>b</sup> Los PA vinculados a las recomendaciones del XCPE de República Dominicana y a la evaluación de instrumentos de garantías del Grupo BID fueron incorporados al ReTS durante la primera mitad de 2022. Estos PA anticiparon avances de implementación previstos para ese mismo año. <sup>c</sup> De las 17 evaluaciones, un total de 11 se eliminan del ReTS en 2022 por haberse retirado todas sus recomendaciones.

3.2 Durante el año 2022, la Administración experimentó retrasos en la preparación de los PA correspondientes a tres evaluaciones corporativas. Unavez que el Directorio ha avalado una recomendación de OVE, la Administración cuenta con un plazo de 90 días hábiles para preparar y cargar los respectivos planes de acción en el ReTS<sup>10</sup>. En 2022, la Administración debía presentar los PA correspondientes

8 Las cinco recomendaciones del CPE de Nicaragua 2013-2017 no contaron con un PA y no fueron validadas en las dimensiones de evaluabilidad, relevancia e implementación. Sin embargo, la Administración reportó avances en relación con estas recomendaciones cada año desde 2019 hasta 2022. Este año las recomendaciones completaron cuatro ciclos en el ReTS y fueron retiradas del sistema con una calificación de adopción basada en los reportes presentados por la Administración. El caso de Nicaragua se reporta por separado al final de la Sección 3.D.

9 XCPE de República Dominicana (documento RE-566; cuatro recomendaciones), Evaluación de los Instrumentos de Garantía en el Grupo BID (documento RE-559-1, cinco recomendaciones), Evaluación del Uso del Fondo de Donaciones del BID para la Reconstrucción y el Desarrollo de Haití: 2011-2020 (documento RE-558-1, seis recomendaciones), Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión: Ciclo de Validación 2022 (documento RE-575; cuatro recomendaciones).

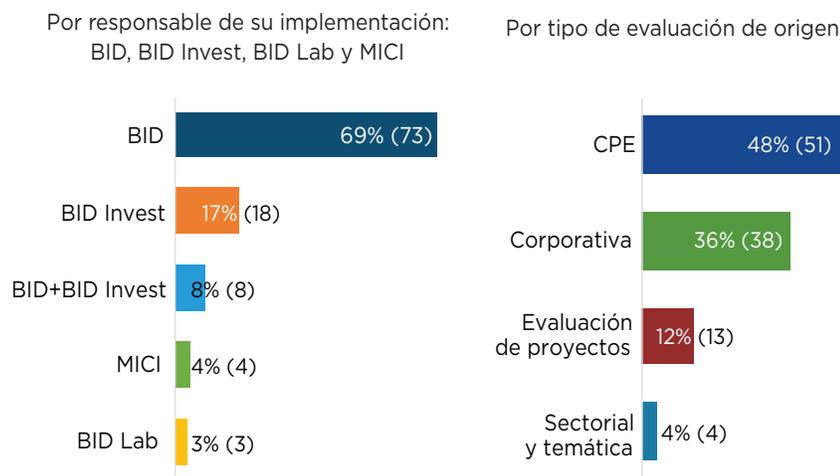
10 Regulación AM-140-1 del BID.

a las recomendaciones de la Evaluación de la Gobernanza del Banco Interamericano de Desarrollo (documento [RE-553-4](#)) dirigidas a la Administración<sup>11</sup>. Sin embargo, debido a cambios institucionales ocurridos durante la segunda mitad de 2022 y la primera mitad de 2023, al momento del cierre de este reporte la Administración se encontraba trabajando en la preparación de los respectivos PA, que serían monitoreados por OVE a partir del ciclo de validación correspondiente al año 2023. Los PA correspondientes a otras dos evaluaciones corporativas (seis de la Evaluación del Uso del Fondo de Donaciones del BID para la Reconstrucción y el Desarrollo de Haití: 2011-2020 (documento [RE-558-1](#)) y uno de la Revisión de OVE de los PCR y los XRS: Ciclo de Validación 2022 (documento [RE-565](#)) fueron finalizados con retraso, aunque a tiempo para ser incorporados en este reporte<sup>12</sup>.

3.3 La mayoría de las recomendaciones activas en el ReTS en 2022 estuvieron dirigidas al BID y corresponden, principalmente, a evaluaciones de programas de país (CPE y XCPE), seguidas por evaluaciones corporativas. El gráfico 3.2 ilustra cómo se distribuyeron los PA validados en 2022 entre los dirigidos al BID, BID Invest, BID Lab y el Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI). También muestra su distribución en función del tipo de evaluación de origen.

**Gráfico 3.2**  
**Distribución de PA validados en 2022**

Fuente: OVE con base en datos de ReTS.



11 La *Evaluación de la Gobernanza del Banco Interamericano de Desarrollo* incluyó 12 recomendaciones. De entre estas, tres se dirigieron a la Administración del BID. Las recomendaciones restantes fueron dirigidas al Directorio, por lo que no forman parte del sistema ReTS.

12 En acuerdo con OVE, la finalización de los PA correspondientes a la *Evaluación del Uso del Fondo de Donaciones del BID para la Reconstrucción y el Desarrollo de Haití: 2011-2020* (documento [RE-558-1](#)) experimentó un retraso para incorporar parte de las iniciativas presentadas por la Administración, en la actualización presentada al Comité de Programación del Directorio en abril de 2023 (documento [GN-3037-2](#)). Además, la elaboración y entrega de un PA vinculado a la *Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto PCR: Ciclo de Validación 2022* (documento [RE-565](#)) se retrasó, en parte, debido a los trabajos de preparación en curso para la nueva estrategia institucional.

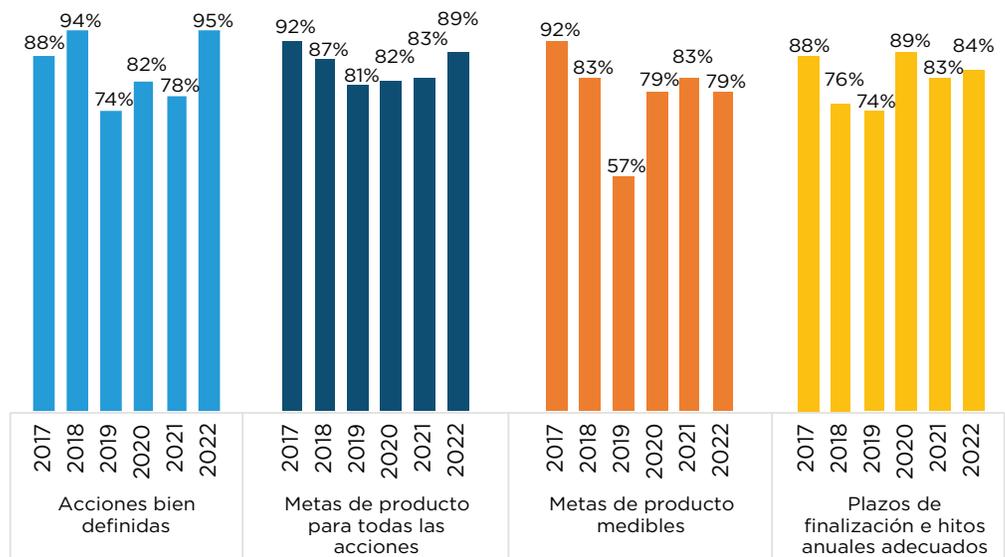
## A. Evaluabilidad

3.4 En comparación con años anteriores, la evaluabilidad de los PA que ingresaron por primera vez al ReTS en el ciclo 2022 mejoró en dos de los cuatro criterios analizados. Aunque la cantidad reducida de nuevos planes en 2022 limita la interpretación de los resultados, al considerar solo los PA que ingresaron por primera vez al ReTS cada año, se observa que en 2022 se produjo un avance en términos evaluabilidad con respecto al año anterior en dos criterios: i) la incorporación de acciones bien definidas y ii) la inclusión de metas de producto para todas las acciones (Gráfico 3.3). Por otro lado, se observaron retos en los nuevos PA en lo que respecta a asegurar que las metas de producto fueran medibles (ver el Recuadro I.4.1 en el Anexo para una lista de los nuevos PA con metas de producto parcialmente medibles o no medibles)<sup>13</sup>. La proporción de nuevos PA con plazos de finalización e hitos anuales adecuados fue similar a la observada en el ciclo 2021.

**Gráfico 3.3**

**Evaluabilidad de los PA por año de ingreso al ReTS (Grupo BID)**

Fuente: OVE



Notas: <sup>a</sup> PA validados por primera vez en cada año; en algunos casos, las calificaciones de evaluabilidad pudieron haber cambiado en años posteriores. <sup>b</sup> El total de nuevos PA para cada año es 26 (2017), 54 (2018), 42 (2019), 28 (2020), 23 (2021) y 19 (2022).

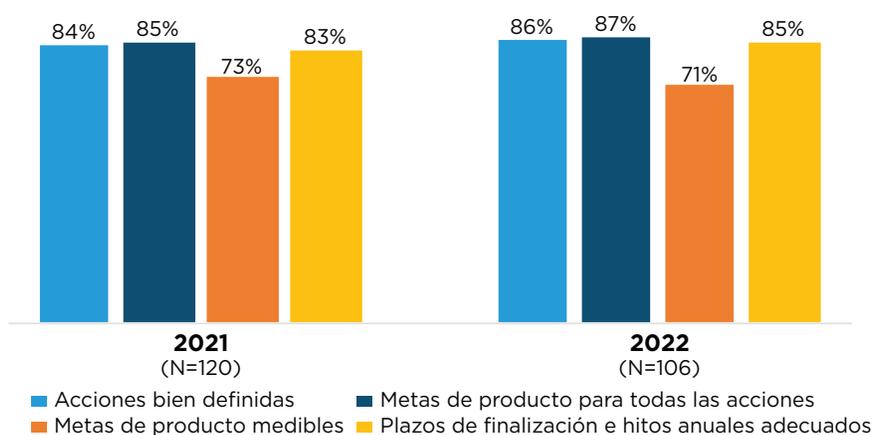
3.5 Con respecto al conjunto total de PA que estuvieron activos durante el ciclo 2022, los resultados en términos de evaluabilidad en dicho año son similares a los del ciclo previo, con deficiencias que provienen de PA de ciclos anteriores y que no han sido totalmente atendidas. En 2022, la evaluabilidad de todos los PA activos (106) experimentó una mejora moderada en tres de los criterios, mientras que se observó un retroceso en uno de ellos (Gráfico 3.4): un total de 62 PA recibieron solo calificaciones favorables en evaluabilidad,

<sup>13</sup> Este criterio de evaluabilidad fue incorporado en la metodología del ReTS a partir del ciclo de validación 2017. Su análisis se incluye en el reporte de este año con el fin de proporcionar una valoración más completa y precisa de la evaluabilidad de los PA.

mientras que 44 PA presentaron al menos una calificación baja en alguno de los criterios de evaluabilidad (consultar Cuadro I.4.2 en el Anexo para mayor detalle). La proporción de PA con una baja calificación en al menos un criterio de evaluabilidad se mantuvo similar a la observada el año anterior (42%)<sup>14</sup>. La mayoría de estos PA ya presentaban fallas en 2021: de estos 44, 37 estaban activos en 2021 y 35 recibieron una baja calificación en al menos uno de los criterios de evaluabilidad<sup>15</sup>. Por otro lado, solo cuatro PA mejoraron su evaluabilidad (en al menos un criterio) entre 2021 y 2022. El Cuadro I.4.2 en el Anexo presenta el porcentaje de planes de acción activos en 2022 que cumplen con cada uno de los criterios de evaluabilidad según la entidad responsable de su implementación (BID, BID Invest o ambos).

**Gráfico 3.4**  
Evaluabilidad de PA activos en el ciclo de validación 2021 y 2022 (Grupo BID)

Fuente: OVE con base en datos de ReTS.



## B. Relevancia

3.6 En el año 2022, la mayoría de los 106 PA validados demostró ser relevante para atender las recomendaciones. Siguiendo la tendencia positiva de ejercicios anteriores, el ciclo de validación 2022 evidenció una alta relevancia de los PA para atender las recomendaciones<sup>16</sup>, aunque la proporción de PA con calificación de relevancia “total” disminuyó (Gráfico 3.5). De los nuevos PA registrados en 2022, 17 (89%) demostraron una alta relevancia, marcando así una mejora respecto al año anterior

14 Este cálculo no es comparable con el reportado en informes previos, debido a que estos informes no consideraban el criterio de metas de producto medibles.

15 De estos 35 PA, ocho fueron modificados durante el ciclo 2022; en dos casos (recomendación # 5 de la Revisión del Respaldo del Banco a la Política y la Administración Tributarias, 2007-2016 y recomendación # 2 de la Revisión de OVE de los PCR y los XSR del ciclo de validación 2020), los cambios atendieron problemas de evaluabilidad identificados durante el ejercicio de validación 2021 que implicaron mejoras en las calificaciones correspondientes. Sin embargo, no atendieron todas las fallas y mantuvieron calificaciones bajas en al menos uno de los criterios.

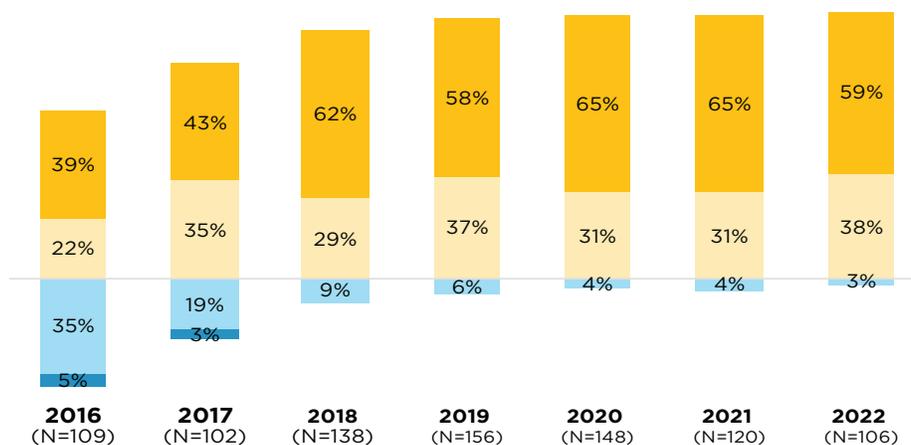
16 Esto también se ve reflejado en el análisis de resultados de relevancia agrupados a nivel de evaluación. En 22 de las 25 evaluaciones que se sometieron a validación, el conjunto completo de sus recomendaciones obtuvo una calificación de “sustancial” o “totalmente” relevantes (Cuadro I.4.3 en el Anexo).

(87%) (ver Gráfico I.4.3 en el Anexo). Dos planes de acción recién incorporados (ambos pertenecientes al BID) propusieron actividades que solo fueron parcialmente relevantes para abordar las recomendaciones (Cuadro I.4.4 en el Anexo)<sup>17</sup>. Con respecto a los restantes PA activos (87 PA provenientes de años anteriores), solo uno de ellos fue calificado como parcialmente relevante, disminuyendo su calificación respecto a ejercicios anteriores después de haber sido modificado (Recuadro 3.1)<sup>18</sup>. Cabe mencionar que todos los PA con baja relevancia continuarán activos en el ReTS en 2023 (y hasta el término de su periodo de seguimiento), por lo que la Administración tiene la oportunidad de ajustarlos durante el próximo ciclo de validación para mejorar su calificación.

**Gráfico 3.5**

**Relevancia de los PA activos por año de validación**

Fuente: OVE con base en datos de ReTS.



Nota: En el Gráfico 3.5, la suma de “total” y “sustancial” difiere del total reportado en 2019 (94%) por el redondeo de decimales.

3.7 La Administración ha continuado sus esfuerzos para mejorar la relevancia de los PA. Siguiendo la pauta de años previos, en 2022 la Administración realizó esfuerzos para mejorar la relevancia de los PA haciendo uso del proceso de retroalimentación informal de OVE (ver Anexo, Capítulo II)<sup>19</sup>. Como resultado, después de que la Administración realizara ajustes o proporcionara información adicional para los cuatro PA que habían obtenido una baja calificación en términos de relevancia en 2021 y que permanecieron activos, estos mejoraron su calificación en 2022 (Cuadro 3.1 y Recuadro 3.1).

17 Corresponden a la recomendación #6 de la *Evaluación del Uso del Fondo de Donaciones del BID para la Reconstrucción y el Desarrollo de Haití: 2011-2020*, así como a la recomendación # 1 de la *Revisión de OVE de PCR y XSR: Ciclo de validación 2022*.

18 El PA para atender la recomendación #4 del *CPE de Argentina 2016-2019* disminuyó su calificación.

19 Para el ciclo 2022, un total de 11 evaluaciones se beneficiaron del proceso (incluyendo las cuatro nuevas evaluaciones).

**Cuadro 3.1. Mejoras entre 2021 y 2022 en relevancia de PA**

Evaluación	Rec.	Responsable	Retroalimentación informal en 2022	Relevancia del PA	
				2021	2022
Evaluación de Salvaguardias Ambientales y Sociales	IDB-3	BID	Sí	Parcial	Sustancial
CPE de Costa Rica 2015-2018	2	BID Invest	Sí	Parcial	Sustancial
PCR 2019-2020	2	BID	Sí	Parcial	Sustancial
PCR 2020-2021	2	BID	Sí	Parcial	Total

Fuente: OVE con base en datos de-ReTS.

**Recuadro 3.1. Ejemplos de ajustes a PA y cambios en su relevancia**

**Ajuste al alza**

La **Evaluación de Salvaguardias Ambientales y Sociales** recomendó al BID, en su recomendación #3, “fortalecer la supervisión y la presentación de informes en materia de salvaguardias” a través de: (a) “realizar un seguimiento y visitas sobre el terreno con mayor regularidad de todas las operaciones con un impacto ambiental y social alto y mediano,...”; (b) “reexaminar y reforzar el enfoque para la supervisión de los proyectos marco realizando un seguimiento periódico de los subproyectos, posiblemente con un mayor uso de consultores externos financiados con fondos de los proyectos”; y (c) “fortalecer el seguimiento y los informes sobre los resultados de las salvaguardias estableciendo un requisito uniforme de presentación de informes por parte de los prestatarios y un sistema mejorado de seguimiento y presentación de informes en el Banco...” El PA para atender esta recomendación proyectó acciones para mejorar la supervisión de los proyectos en general, incluyendo el incremento del apoyo a proyectos con riesgo alto y moderado, la capacitación a jefes de equipo en materia de salvaguardias y el aumento de especialistas en ESG sobre el terreno. Sin embargo, no incluía acciones específicas para la supervisión de proyectos marco, que a menudo presentan desafíos particulares durante su supervisión. En este contexto, la relevancia del PA fue consistentemente clasificada como “parcial” entre 2019-2021.

Basándose en la retroalimentación de OVE, en 2022 (último año de vigencia del PA original), la Administración solicitó la ampliación del plazo de finalización del PA hasta 2023 y agregó un hito relacionado con el objetivo de fortalecer la supervisión de los proyectos marco. Para abordar los desafíos particulares de estos proyectos, la Administración propuso agregar a *ESG Compass*, una nueva funcionalidad para apoyar la aplicación adecuada del protocolo interno de ESG para el análisis y seguimiento de operaciones con un enfoque marco durante la etapa de preparación y supervisión. Como resultado, la relevancia del PA mejoró pasando de “parcial” a “sustancial”.

**Ajuste a la baja**

El **CPE de Argentina 2016-2019** recomendó al BID (recomendación #4) “tomar medidas para asegurar que las brechas en materia de capacidades institucionales de las contrapartes del BID se aborden de manera más efectiva”. El PA correspondiente obtuvo una calificación de relevancia “sustancial” (y no “total”) en 2021 debido a que solo incluía acciones para identificar y abordar las necesidades de fortalecimiento institucional relacionadas con el sistema de contrataciones públicas. En 2022, la Administración ajustó el PA reemplazando el hito anual (que se refería a un sistema discontinuado por el Gobierno) por uno no equivalente en términos de abordar la recomendación, lo que resultó en una disminución en su calificación de relevancia que pasó a “parcial” en el ciclo de validación de 2022.

Fuente: OVE con base en información de ReTS.

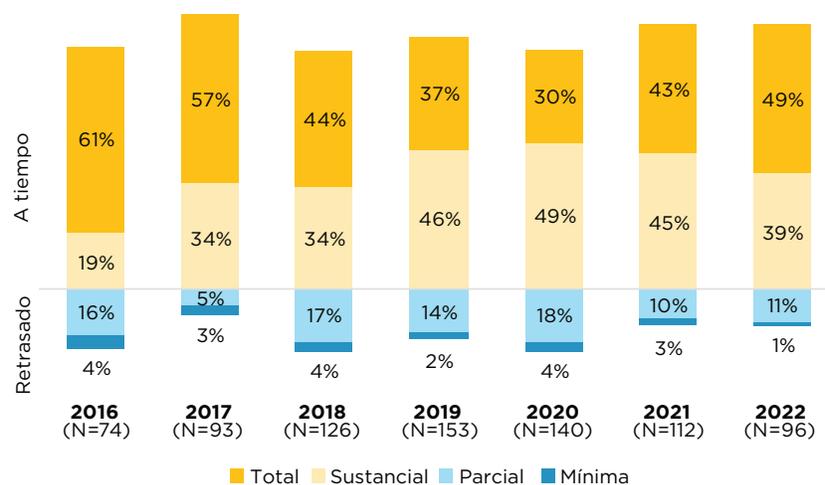
## C. Implementación

3.8 En el año 2022, la mayoría de los PA se implementó a tiempo, manteniendo la misma proporción que en 2021. El 88% de los 96 PA con acciones programadas para 2022 se implementó a tiempo y conforme a lo planeado (calificación de implementación “total” o “sustancial”). Este porcentaje es equivalente al registrado el año anterior. Además, por segundo año consecutivo, se observó un aumento en la proporción de los PA que tuvieron calificación de implementación “total” (incremento de 6 puntos porcentuales en 2022) (Gráfico 3.6). No obstante, también se identificaron 12 PA con un nivel bajo de implementación en 2022. De este grupo, 11 pertenecen al BID, y uno es implementado de manera conjunta por el BID y BID Invest (Gráfico I.4.5. en el Anexo). Por tipo de evaluación, siete de los 12 PA cuya implementación experimentó retrasos corresponde a evaluaciones país; el resto se distribuye entre evaluaciones de proyectos (3) y evaluaciones corporativas (2).

**Gráfico 3.6**

**Estado de implementación de los PA activos por año de validación**

*Fuente:* OVE con base en datos de ReTS.



3.9 Las calificaciones bajas de implementación en el año 2022 se deben principalmente a falta de evidencia para validar el progreso reportado. Los factores que afectaron la calificación de implementación de los PA, ordenados por frecuencia, son los siguientes: (i) no se presentaron medios de verificación adecuados para validar la implementación reportada (nueve casos), (ii) problemas de evaluabilidad en indicadores propuestos que no permiten a OVE medir el avance (cuatro casos), (iii) reportes de metas de hitos anuales no alcanzadas como estaba previsto (un caso), y (iv) ausencia de reporte de avance (un caso)<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Un PA puede presentar múltiples factores de retraso. OVE señaló falta de evidencia adecuada de progreso de las acciones del PA en siete casos; dificultad para medir el avance por problemas de evaluabilidad en un dos casos; ambos problemas en un caso; falta de reporte en un caso y, una combinación de metas no alcanzadas, falta de evidencia y problemas de evaluabilidad en un caso.

3.10 A nivel de evaluación, la proporción de PA implementados a tiempo se mantuvo en niveles similares a los del año 2021. OVE calculó la proporción de recomendaciones con calificación anual de implementación “sustancial” o “total” para cada una de las 23 evaluaciones que tenían acciones activas en 2022 (ver Cuadro I.4.5 en el Anexo). En promedio, para 2022, las evaluaciones lograron una tasa de implementación a tiempo del 86% en sus PA, apenas un punto porcentual menos que en el ciclo anterior (ver Gráfico I.4.10 en el Anexo). Dentro de estas 23 evaluaciones consideradas, 15 lograron implementar el 100% de sus recomendaciones a tiempo, y solo una tuvo una proporción de implementación a tiempo inferior al 50% en 2022 (CPE Brasil 2015-2018).

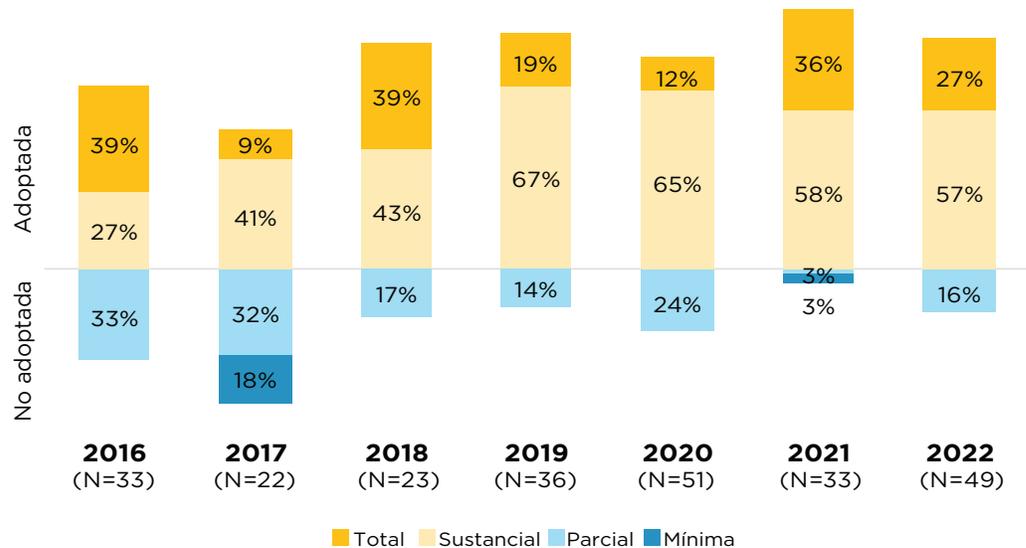
## D. Adopción general de las recomendaciones de OVE

3.11 En 2022 fueron retiradas del ReTS 49 recomendaciones provenientes de 17 evaluaciones; 41 de ellas fueron adoptadas sustancial o totalmente. De estas 41, 13 recibieron una calificación de adopción “total”, mientras que 28 tuvieron adopción “sustancial”. Esto equivale a una tasa de adopción del 84%, lo que representa una disminución con respecto al año 2021 (94%), pero aún se mantiene por encima del promedio de los últimos 6 años (76%) según se muestra en el Gráfico 3.7. Para obtener más detalles sobre las calificaciones de adopción de estas recomendaciones, así como información específica sobre las recomendaciones retiradas como “no adoptadas” en el año 2022, se puede consultar el Anexo, Capítulo IV.

**Gráfico 3.7**

**Adopción general de las recomendaciones retiradas 2016-2022**

*Fuente:* OVE con base en datos de ReTS.



3.12 En el año 2022, se retiraron ocho recomendaciones como “no adoptadas”. De estas ocho (correspondientes a siete evaluaciones), siete corresponden al BID y una al BID y BID Invest

en conjunto. En todos estos casos, OVE calificó la adopción como “parcial” atribuyendo esta calificación a una implementación global “parcial” (y no a una baja relevancia del PA). En general, esto se debió a que, aunque hubo avances en el cumplimiento de algunas acciones e hitos previstos, la Administración no presentó evidencia o no avanzó según lo esperado en acciones e hitos críticos para atender la recomendación (ver Recuadro I.4.3 en el Anexo y Sección III.C y Capítulo IV del reporte).

3.13 A nivel de evaluación, durante el año 2022, 11 evaluaciones completaron su ciclo en el ReTS, ya que todas sus recomendaciones fueron retiradas. Entre estas, un poco más de la mitad (6) tuvieron todas sus recomendaciones adoptadas, mientras que el resto tuvo al menos una recomendación que no fue adoptada. Por tipo de evaluación: de seis CPE, dos tuvieron al menos una recomendación no adoptada; de tres evaluaciones corporativas, dos tuvieron baja adopción en alguna de sus recomendaciones; y la única evaluación sectorial y temática tuvo todas sus recomendaciones retiradas como “adoptadas”. Por último, una de las recomendaciones del reporte de validación de proyectos del ciclo 2020 no fue adoptada<sup>21</sup> (ver Cuadro 3.2).

**Cuadro 3.2. Recomendaciones adoptadas en evaluaciones que han terminado su ciclo de monitoreo en el ReTS en 2022**

Tipo de Evaluación	Evaluación	Proporción de adopción
CPE	Evaluación del Programa de País: Chile 2014-2018	3/3
CPE	Evaluación del Programa de País: Colombia 2015-2018	3/3
CPE	Evaluación del Programa de País: Costa Rica 2015-2018	4/4
CPE	Evaluación del Programa de País: Honduras 2015-2018	3/3
CPE	Evaluación del Programa de País: Paraguay 2014-2018	2/3
CPE	Evaluación del Programa de País: Brasil 2015-2018	3/5
Corporativa	Revisión de la generación y difusión de conocimientos en el Banco Interamericano de Desarrollo	3/4
Corporativa	Las Evaluaciones de Impacto del BID: Producción, Uso e Influencia	3/7
Sectorial y temática	Evaluación Comparativa: Revisión del Respaldo del Banco a la Política y la Administración Tributarias, 2007-2016	5/5
Evaluación de Proyectos	Un Análisis de los Proyectos Problemáticos sin Garantía Soberana del Grupo BID	2/2
Evaluación de Proyectos	Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión: Ciclo de Validación 2020	3/4

Fuente: OVE - ReTS.

Nota: La tabla presenta el resumen del total de las recomendaciones de esas evaluaciones. Algunas se retiraron antes de 2022.

<sup>21</sup> Antes de 2022, se retiraron dos recomendaciones de la *Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión: Ciclo de Validación 2020* y tres recomendaciones de la evaluación de las *Evaluaciones de Impacto del BID: Producción, Uso e Influencia* y una recomendación de la *Evaluación Comparativa: Revisión del Respaldo del Banco a la Política y la Administración Tributarias, 2007-2016*.

3.14 Las cinco recomendaciones provenientes del CPE de Nicaragua 2013-2017 que no contaron con PA fueron retiradas después de completar cuatro ciclos de seguimiento en el ReTS. Si bien estas recomendaciones no contaron con un PA propiamente dicho, la Administración reportó anualmente a OVE sobre los avances relacionados con estas recomendaciones entre los años 2019 y 2022. Al cierre de este ciclo, cada recomendación recibió una calificación de adopción final basada en los reportes proporcionados por la Administración. Como detalla el Cuadro I.4.8 en el Anexo, tres de las recomendaciones fueron retiradas con una calificación de adopción “parcial”, mientras que dos de ellas recibieron una calificación de adopción “mínima”. Es relevante destacar que el Banco no ha tenido una Estrategia País con Nicaragua desde el final de 2019 y, por lo tanto, tampoco se han aprobado nuevos préstamos para este país.

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

3.15 Esta sección presenta un análisis de alerta temprana sobre recomendaciones cuyos PA han enfrentado retos en términos de relevancia o implementación durante al menos dos años. El propósito de este análisis (realizado por segundo año consecutivo) es proporcionar al Directorio y a la Administración información respecto a aquellas recomendaciones que corren el riesgo de no ser adoptadas si no se realizan esfuerzos adicionales para corregir su rumbo. Con este fin, OVE ha identificado, de entre los 106 PA activos, aquellos que han obtenido calificaciones bajas en cuanto a su relevancia o implementación durante al menos dos años desde su registro en el ReTS. Estos casos presentan un riesgo de que las recomendaciones asociadas sean retiradas como “no adoptadas” al término de su periodo de seguimiento en el ReTS.

3.16 Dos recomendaciones (de un total de 106 activas) cuyos PA han enfrentado desafíos están en riesgo de ser retiradas como “no adoptadas”. Ambas están programadas para ser retiradas del ReTS en 2023, y sus desafíos pendientes están relacionados con la implementación. El PA correspondiente a la recomendación #3 de la Evaluación de Salvaguardias Ambientales y Sociales (documento [RE-521-1](#)) generó una alerta temprana en el reporte de 2021, ya que obtuvo una calificación de relevancia “parcial” en el ReTS durante tres años consecutivos (Recuadro 3.1). Este problema se subsanó durante el ciclo de validación de 2022. Sin embargo, el PA se mantiene en estado de alerta debido a que su implementación fue calificada como “parcial” en 2022. Además,

OVE identificó que el PA para atender la recomendación #5 del CPE de Argentina 2016-2019 (documento [RE-540-1](#)) ha tenido calificaciones bajas de implementación en 2021 y 2022 debido a que la Administración no ha reportado suficientes avances en las acciones propuestas (Cuadros 3.3 y I.4.9 en Anexo).

**Cuadro 3.3. Alerta temprana: PA con retos en relevancia o implementación durante al menos dos años**

Evaluación	Núm. de rec.	Criterio	2019	2020	2021	2022	2023
Evaluación de Salvaguardias Ambientales y Sociales	BID #3	Relevancia	P	P	P	S	Cierre del PA
		Implementación	S	S	S	P	
CPE Argentina 2016-2019	BID #5	Relevancia	NA	T	T	T	Cierre del PA
		Implementación	NA	T	P	P	

Fuente: OVE.

Nota: Las posibles calificaciones de relevancia e implementación son "Total" (T), "Sustancial" (S), "Parcial" (P) y "Mínima" (M).

3.17 De las recomendaciones identificadas por el análisis de alerta temprana presentado en el reporte ReTS 2021, cuatro fueron retiradas; tres fueron retiradas como "no adoptadas" y una como "adoptada". La recomendación #5 de *Evaluaciones de impacto del BID: producción, uso e influencia* (documento [RE-512-1](#)), la #2 de la Evaluación de Generación y difusión de conocimientos (documento [RE-517-2](#)) y la #4 de la *CPE de Brasil 2015-2018* (documento [RE-534-1](#)) generaron una alerta en 2021. A pesar de ello, no se implementaron acciones relevantes suficientes para mejorar su desempeño durante el último ciclo, por lo que se retiraron con calificación de adopción "parcial". En cambio, la recomendación #2 de *Evaluaciones de impacto del BID: producción, uso e influencia*, se retiró como sustancialmente adoptada en 2022, a pesar de haber presentado problemas de implementación en el pasado (por no proveer medios de verificación adecuados), gracias a que OVE pudo identificar evidencia que demostró que los hitos esperados en 2021 y 2022 se cumplieron.



# 04

Seguimiento a  
recomendaciones  
retiradas de  
ReTS como "no  
adoptadas"

4.1 En el periodo comprendido entre 2016 y 2022, un total de 53 recomendaciones han sido retiradas del ReTS como “no adoptadas”, lo que representa más de una quinta parte del conjunto de las 247 recomendaciones avaladas por el Directorio y retiradas hasta el momento<sup>22</sup>. El gráfico 4.1 muestra el universo de recomendaciones abordado en este capítulo. La proporción de no adopción varía para las recomendaciones dirigidas al BID, a BID Invest o a ambas entidades de manera conjunta como muestra el Gráfico I.6.1 en el Anexo.

**Gráfico 4.1**

**Recomendaciones retiradas como “no adoptadas”**

Fuente: OVE, con base en datos de ReTS



Nota: <sup>a</sup> La cuenta de PA retirados no incluye las cinco recomendaciones del CPE de Nicaragua 2013-2017 que se retiraron de ReTS este ciclo y cuyo seguimiento no incluyó un PA.

4.2 El Directorio ha solicitado un mecanismo para dar seguimiento a las recomendaciones que OVE califica como “no adoptadas” al término de cuatro años de seguimiento en el ReTS. Como se detalla en la Capítulo II y en el Capítulo I del Anexo, el sistema ReTS vigente establece un seguimiento por un periodo máximo de cuatro años de las acciones que tome la Administración para atender las recomendaciones de OVE avaladas por el Directorio. Al cabo de este periodo, salvo que la Administración solicite un plazo adicional, las recomendaciones se retiran del ReTS como “adoptadas” o “no adoptadas”, según la calificación que reciban por parte de OVE. OVE da cuenta al Directorio de las recomendaciones a ser retiradas en formal anual como parte de este informe, incluyendo las razones por las que una recomendación se califica como “no adoptada”<sup>23</sup>. En la presentación al Directorio del informe correspondiente al ciclo de validación 2021, varios Directores solicitaron “que OVE trabajara en coordinación con la Administración para presentar al Directorio

22 Las cinco recomendaciones del CPE de Nicaragua 2013-2017 no se consideran en el análisis presentado en este capítulo.

23 Como parte del proceso de revisión del borrador de este informe, la Administración tiene la oportunidad de presentar sus comentarios a las calificaciones de OVE antes de que OVE finalice la versión definitiva.

*un mecanismo para el seguimiento de las recomendaciones que se retiraban sin ser implementadas. Solicitaron además que el mecanismo contemplara lecciones aprendidas de otras IFI y el papel del Directorio.”*

4.3 Para el ejercicio de validación 2023, OVE realizó un análisis de todas las recomendaciones que han sido retiradas de ReTS como “no adoptadas” entre 2016 y 2022. Este análisis buscó cumplir dos objetivos: (i) establecer, en la medida de lo posible, el estatus actual de todas las recomendaciones que han sido retiradas de ReTS como “no adoptadas” (listadas en el Cuadro I.6.1 en Anexo) y (ii) generar información para respaldar la propuesta de seguimiento de las recomendaciones “no adoptadas” que fue solicitada por el Directorio. Una recomendación se considera “no adoptada” cuando obtiene una calificación de adopción “parcial” o “mínima” como resultado de la baja relevancia de las acciones propuestas para abordarla, la baja implementación de acciones relevantes o una combinación de ambos factores. El presente análisis distingue entre las recomendaciones cuyos PA obtuvieron bajas calificaciones de relevancia (“parcial” o “mínima”) y aquellas cuyos PA tuvieron implementación deficiente (“parcial” o “mínima”)<sup>24</sup>. En el primer caso, el análisis se enfoca en las razones que llevaron a una baja relevancia y en los desafíos que se identificaron para atender la retroalimentación de OVE durante los cuatro años de seguimiento en el ReTS. En el segundo caso, el análisis revisa los factores que limitaron la implementación de los PA propuestos por la Administración y también documenta avances logrados en relación con algunos PA después de su retiro del ReTS<sup>25</sup>. Al final de esta sección se presentan las lecciones aprendidas durante el proceso de análisis y que informaron la propuesta para responder al pedido del Directorio, así como dicha propuesta.

## **A. Análisis de recomendaciones retiradas de ReTS como “no adoptadas” 2016-2022**

4.4 En los primeros años del ReTS, la baja adopción de recomendaciones se atribuyó primordialmente a la baja relevancia en los PA propuestos por la Administración. A partir del año

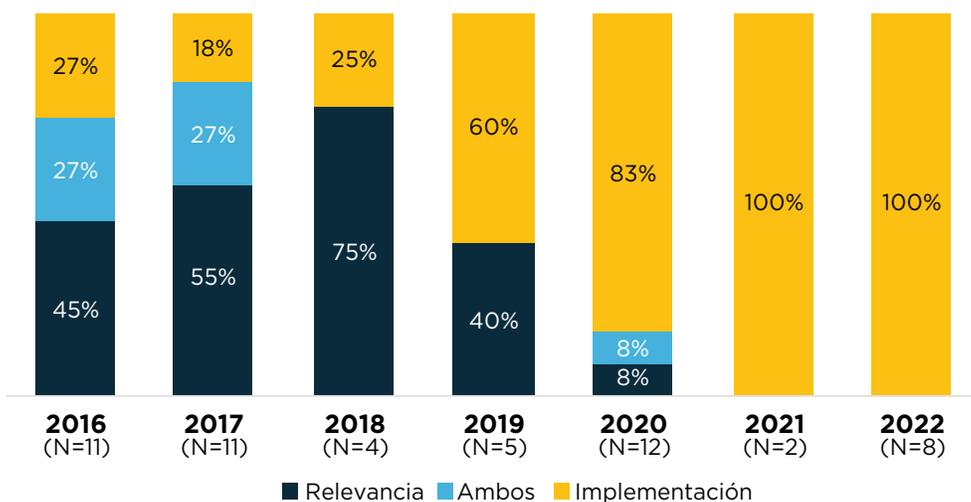
---

24 Siete PA recibieron una calificación baja tanto en relevancia como en implementación, razón por la cual están presentes en ambos análisis. OVE no califica la implementación de los PA que tienen relevancia “mínima”. Por lo tanto, todos los PA calificados con baja implementación tienen, al menos, una calificación de relevancia “parcial”.

25 En ambos casos, el análisis se basa en información extraída de validaciones previas y de reportes anuales del ReTS —incluyendo las respuestas de la Administración a los mismos. Además, se consideran los hallazgos derivados de otras evaluaciones y revisiones de OVE. OVE complementó esta información con entrevistas semiestructuradas y comunicaciones con los líderes de equipo (y en su ausencia, contactos sustitutos) de los PA correspondientes. Un resumen de los temas abordados se presenta en el Recuadro I.6.1 del Anexo. A pesar de la alta tasa de respuesta a estas consultas, el conocimiento sobre el proceso de diseño, la mejora y la implementación de los PA varió entre las personas entrevistadas, principalmente según la antigüedad de los PA y la rotación del personal encargado de los mismos.

2019, la baja adopción se debe principalmente a calificaciones deficientes en cuanto a la implementación de los PA. De las 53 recomendaciones catalogadas como "no adoptadas", la mayoría (29 recomendaciones, equivalentes al 55% del total) se debieron a una baja implementación. Le siguen en proporción casi un tercio (17 recomendaciones o 32%), cuyos PA tuvieron una baja relevancia, y finalmente un octavo (siete recomendaciones o 13%) que presentaron una combinación de ambos factores. Al analizar los datos en función del año de retiro, se aprecia un cambio en el motivo detrás de la falta de adopción a lo largo del tiempo. Durante los años 2016-2018, aproximadamente tres cuartas partes de las recomendaciones retiradas como "no adoptadas" presentaban problemas de relevancia en sus planes de acción. A partir del año 2019, esta tendencia se revirtió, y en los años 2021 y 2022 solo se registraron problemas de implementación en las recomendaciones retiradas como "no adoptadas" (Gráfico 4.2).

**Gráfico 4.2**  
Recomendaciones no adoptadas según razón de no adopción  
Fuente: OVE-ReTS



4.5 La mayoría de las recomendaciones retiradas como "no adoptadas" ingresaron al ReTS en el año 2016 o antes, y un gran número de ellas fue retirado en los años 2016 y 2017. Del total de las 53 recomendaciones retiradas como "no adoptadas", el 64% —y casi todas aquellas que experimentaron problemas de relevancia en sus PA propuestos— ingresó al ReTS en el año 2016 o en años anteriores. Por otro lado, el 42% de las recomendaciones se retiró durante los años 2016 y 2017 (Gráfico 4.3). Estos años concentran una gran parte de los PA preparados durante la etapa piloto del ReTS entre 2013 y 2015, cuya tasa de no adopción (38%) es más de dos veces superior a la de los PA elaborados después de la fase piloto (17%)<sup>26</sup> (Gráfico I.6.2 en el Anexo).

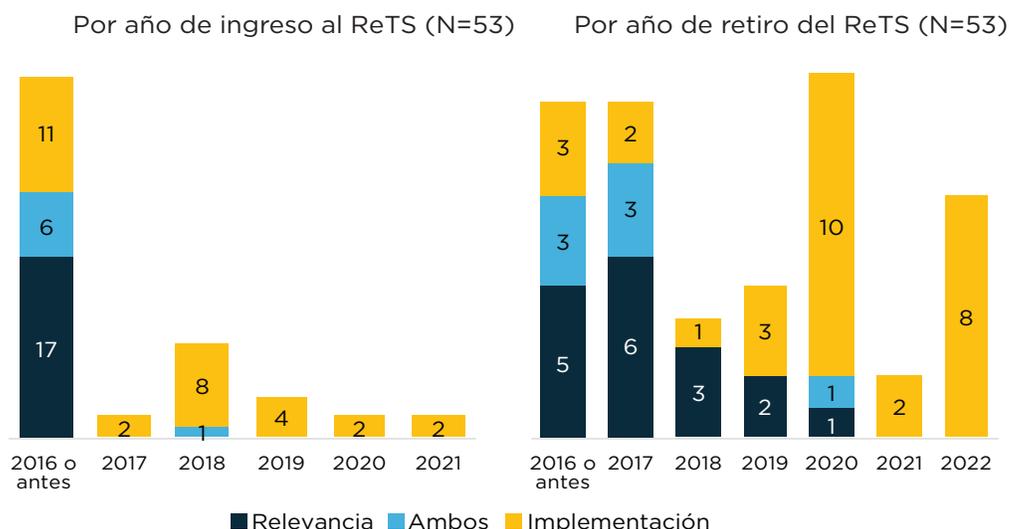
<sup>26</sup> Incluye las recomendaciones de las evaluaciones que formaron parte de la *Revisión de la fase de prueba del nuevo sistema del BID de seguimiento de recomendaciones* (documento [GN-2707-4](#)), así como las recomendaciones de las evaluaciones de programa país de Costa Rica (documento [RE-472-3](#)) y el Salvador (documento [RE-474-3](#)), cuyos PA se incorporaron al ReTS en abril y mayo de 2015, respectivamente.

Además, es relevante señalar que los PA retirados durante 2016 y 2017 no se beneficiaron de la instancia de retroalimentación informal implementada por OVE a finales de 2017.

**Gráfico 4.3**

**Número de recomendaciones no adoptadas por motivo de no adopción**

Fuente: OVE con base en datos de ReTS



## B. Recomendaciones no adoptadas por baja relevancia

4.6 De las 53 recomendaciones retiradas como “no adoptadas” entre 2016-2022, 24 (45%) tuvieron problemas de relevancia de sus PA<sup>27</sup>. En todos estos casos, los PA recibieron una baja calificación de relevancia desde su ingreso al ReTS y, a diferencia de los PA de otras recomendaciones (Recuadro 4.1), en general, estos PA no tuvieron ajustes suficientes para mejorar su relevancia durante el periodo de seguimiento en el ReTS, aún después de recibir retroalimentación de OVE en los ejercicios de validación anual. La falta de atención y mejora de las calificaciones iniciales de relevancia se observa solo en los primeros años del ReTS, con 23 de estos 24 PA ingresados al sistema antes de 2017<sup>28</sup>. Por otro lado, de las 24 recomendaciones que se retiraron como “no adoptadas” debido a la baja relevancia de sus PA en el periodo 2013-2022, OVE determinó que, en la mitad de los casos, las acciones propuestas tenían un alcance insuficiente para abordar adecuadamente la recomendación en cuestión (Gráfico 4.4)<sup>29</sup>.

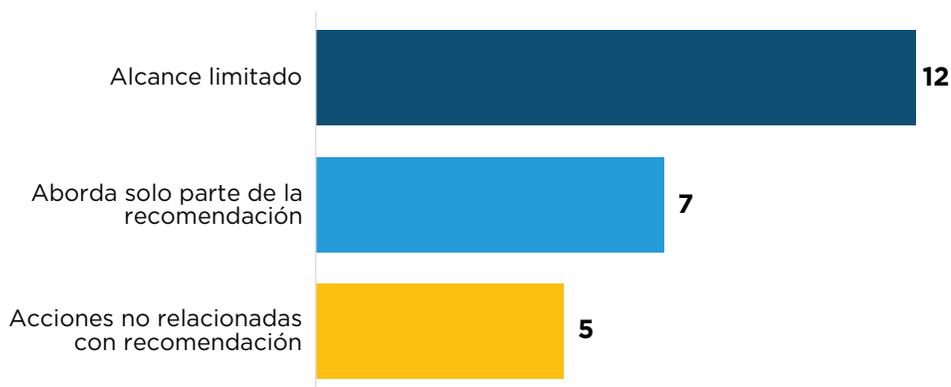
27 El número incluye las retiradas por baja relevancia (17) o baja relevancia y baja implementación (7).

28 La recomendación #7 de *Evaluaciones de impacto del BID: producción, uso e influencia* entró al ReTS en 2018 y se retiró en 2020 como “no adoptada” con calificaciones bajas tanto en relevancia como en implementación.

29 Ver definiciones de las categorías y ejemplos en el Recuadro I.6.3 del Anexo.

**Gráfico 4.4****Problemas de relevancia de los PA de recomendaciones no adoptadas (2016-2022)**

Fuente: OVE-ReTS



4.7 Entre las posibles razones detrás de los problemas de relevancia de los PA y la falta de corrección a lo largo del tiempo, destacan el desconocimiento del protocolo y la metodología ReTS durante los primeros años de funcionamiento del sistema, así como la falta de incentivos para reportar sobre todos los esfuerzos destinados a atender las recomendaciones. En entrevistas con los líderes de equipo de los PA más antiguos que obtuvieron calificaciones de baja relevancia, algunos mencionaron que carecían de información suficiente sobre las expectativas para los PA o no estaban al tanto de que los PA podían ser modificados para mejorar su relevancia<sup>30</sup>. En algunos casos, los entrevistados habían participado en el diseño de PA para abordar las recomendaciones de evaluaciones posteriores. Todos ellos destacaron que el proceso ha mejorado con el tiempo, y ahora cuentan con una comprensión más sólida de las directrices del ReTS, además de más herramientas para preparar PA relevantes desde su diseño y hacer mejoras posteriores de ser necesario. Este fenómeno es congruente con el incremento en las calificaciones de relevancia de los PA detallado en los reportes ReTS, resultado de mejoras en el protocolo<sup>31</sup>, de los esfuerzos conjuntos de SPD y de OVE para difundir ampliamente el ReTS y asegurar su asimilación, así como del aumento en la importancia otorgada al ReTS en general. Por otro lado, las entrevistas y discusiones en instancias de retroalimentación informal revelaron que existen pocos incentivos para que los equipos reporten al ReTS todas las acciones emprendidas para atender las recomendaciones, especialmente aquellas más complejas o con largos plazos de implementación. Esto puede atribuirse tanto al costo asociado con reportar al ReTS (aunque algunos entrevistados señalaron que este costo ha disminuido con las mejoras continuas del sistema, incluida la incorporación de TeamMate+), como a la preocupación

30 El Recuadro I.6.2 del Anexo resume los principales factores señalados por los equipos de la Administración entrevistados por OVE como limitantes de su capacidad para atender la retroalimentación de OVE y ajustar los PA.

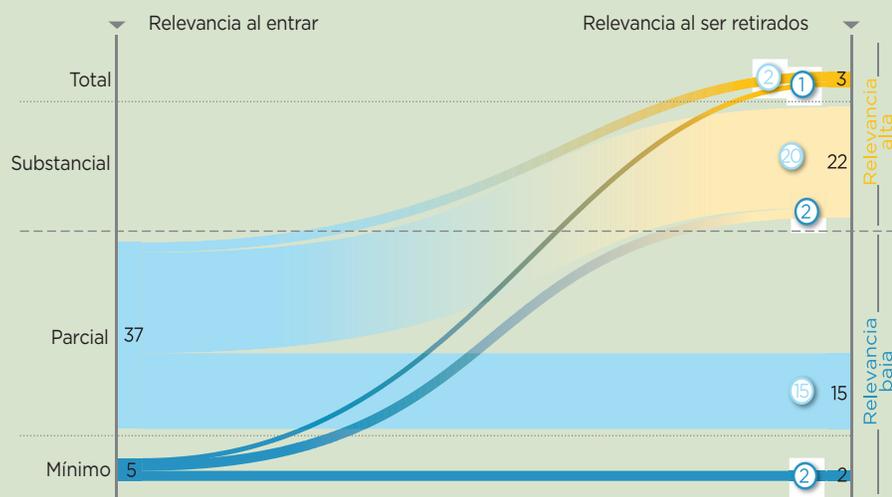
31 Por ejemplo, el proceso de retroalimentación informal que adelanta OVE para revisar la relevancia de los PA.

de los equipos por cumplir con los plazos establecidos y obtener una calificación alta. Como resultado, algunos equipos tienden a incluir en los PA acciones de fácil implementación con impactos visibles a corto plazo, aunque en ocasiones sean menos sólidas y exhaustivas de lo que sería deseable.

**Recuadro 4.1. Recomendaciones retiradas que ingresaron al ReTS con PA con baja relevancia**

OVE identificó que, de todos los PA que ingresaron al ReTS con una baja calificación de relevancia y cuyas recomendaciones ya han sido retiradas (un total de 42), casi la mitad mantuvieron su baja calificación de relevancia hasta el momento de ser retirados, como se muestra en el gráfico. Estos casos correspondieron en su mayoría (16 de 17) a PA que entraron al ReTS en el 2016 o antes y que fueron retirados hasta el 2019, y a un PA que entró al ReTS en 2018 y se retiró sin ajustes en 2020. Esto resalta la importancia de garantizar una buena relevancia desde la fase de diseño de los PA, así como la de corregir los PA que hayan tenido baja calificación de relevancia a la entrada en el sistema.

**Relevancia de PA que entraron al ReTS con baja relevancia y ya han sido retirados (2016-2022)**



Fuente: OVE, con base en datos del ReTS.

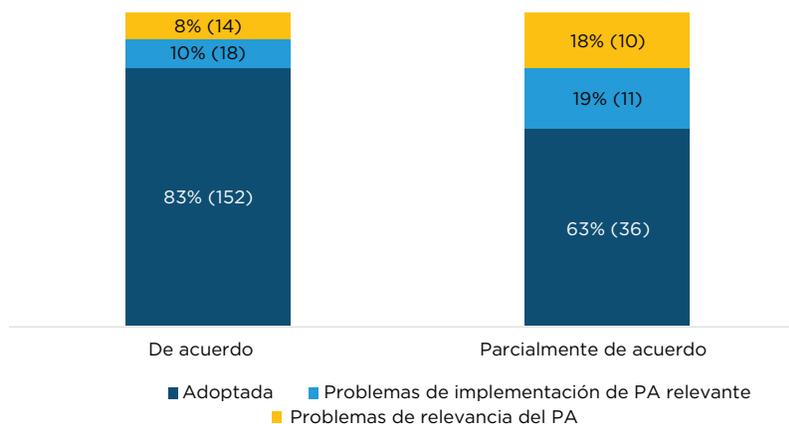
Notas: <sup>a</sup> Desde el inicio del ReTS en 2013, un total de 50 PA ingresaron con una baja calificación de relevancia y posteriormente fueron retirados. Sin embargo, para este análisis, no se toman en cuenta ocho PA que ingresaron en 2016 o antes y que fueron retirados ese mismo año sin posibilidad de mejorar su calificación durante el periodo 2016-2023. <sup>b</sup> El gráfico muestra la relevancia de los PA al momento de su ingreso al ReTS (en distintos años), así como la relevancia de los PA al momento en que las correspondientes recomendaciones fueron retiradas del ReTS entre los años 2016 y 2022. <sup>c</sup> En el gráfico se observan los datos de 17 recomendaciones cuyos PA tuvieron baja relevancia. Una de ellas se retiró como “adoptada”.

4.8 La respuesta de la Administración respecto a las recomendaciones de OVE surgió también como un factor vinculado tanto al nivel de adopción como a la falta de mejoras en los PA. Aunque es necesario ser cautelosos al establecer una relación directa entre ambas tendencias, el análisis de las recomendaciones de

ReTS muestra que la probabilidad de que estas sean adoptadas está negativamente correlacionada con el nivel de acuerdo de la Administración con las mismas (Gráfico 4.5). Entre las recomendaciones con las que la Administración estuvo totalmente de acuerdo al momento de la presentación de la evaluación al Directorio (184), 83% fueron retiradas como "adoptadas". Por el contrario, entre aquellas con las que la Administración expresó acuerdo parcial (57), solo el 63% fueron retiradas como "adoptadas", mientras que un 18% fueron retiradas como "no adoptadas" debido a problemas de relevancia y un 19% debido a problemas de implementación<sup>32</sup>.

**Gráfico 4.5**  
Probabilidad de adopción en relación con el nivel de acuerdo de la Administración

Fuente: OVE con base en datos ReTS.



Nota: La Administración expresó desacuerdo con cinco recomendaciones, y en un caso adicional no quedó claro si estuvo de acuerdo o en desacuerdo. Todas ellas fueron retiradas como "adoptadas".

## C. Recomendaciones no adoptadas por baja implementación

4.9 De las 53 recomendaciones que fueron retiradas como "no adoptadas" entre 2016-2022, 36 (68%)<sup>33</sup> tuvieron problemas de implementación de sus PA. Entre estos PA, el 83% reportó un progreso inferior al inicialmente propuesto (Gráfico 4.6), ya sea por haber cancelado, postergado o por no haber completado ciertas acciones (14 casos)<sup>34</sup>, como por haber entregado productos que no cumplieron con las características esperadas (13 casos)<sup>35</sup> o por haber presentado ambos problemas (3 casos).

32 La Administración expresó desacuerdo total con solo cinco recomendaciones (y para una más no fue claro su acuerdo o desacuerdo). Dado el número pequeño de observaciones, no es posible hacer inferencias sólidas sobre ellas. Las cinco recomendaciones fueron retiradas como "adoptadas".

33 En 29 de estos casos, los PA fueron total o sustancialmente relevantes. En los otros siete casos los PA mostraron retos de relevancia e implementación.

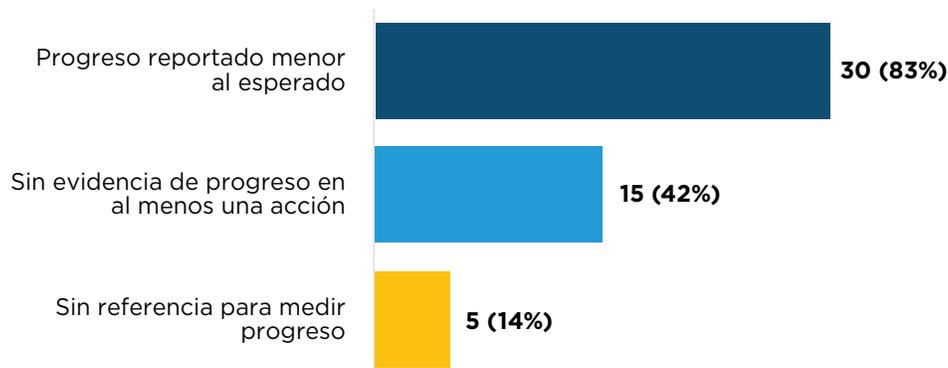
34 Por ejemplo, en uno de los PA del CPE de Guyana 2012-2016, se incluyó como meta contar con una *Delivery Unit* implementada, la cual no se logró en el tiempo establecido.

35 Este fue el caso de un sistema de monitoreo de evaluaciones de impacto que la Administración consideró implementado a través de la creación de un panel de control o *dashboard*. Sin embargo, OVE consideró que esta herramienta resultaba insuficiente

Además, en 42% de los casos, la Administración no proporcionó evidencia adecuada o suficiente sobre el progreso en la implementación del PA<sup>36</sup>. Por último, un 14% de los PA enfrentó dificultades de evaluabilidad que impidieron una valoración adecuada del avance en la implementación de alguna de sus acciones. Es importante destacar que estas categorías no son mutuamente excluyentes, lo que significa que un mismo PA pudo verse afectado por más de una de estas problemáticas (definidas en el Recuadro I.6.4 del Anexo).

**Gráfico 4.6**  
**Problemas de implementación de los PA de recomendaciones no adoptadas (2013-2022)**

Fuente: OVE con base en datos de ReTS.



Nota: Los porcentajes no suman 100% porque los PA pueden presentar más de un problema.

4.10 La Administración reportó que la implementación de algunos de los PA se vio afectada por circunstancias sobre las cuales tiene poco control, pero este problema se ha vuelto menos prevalente. Algunos de los PA con reportes de progreso en implementación menor al esperado (al menos 11, todos correspondientes a evaluaciones de país) incluyeron acciones cuya implementación requería la participación de actores externos al Grupo BID, como la adopción por parte de los gobiernos de nuevas propuestas presentadas por el Grupo. A través del ReTS o en entrevistas con OVE, la Administración ha indicado que cambios en las prioridades de estos actores o en el contexto político o fiscal contribuyeron a la falta de implementación de los PA. Esta situación se manifestó principalmente en PA de 2017 o anteriores, que incorporaban acciones que estaban por fuera del ámbito de acción de la Administración. Además, es relevante mencionar que de las 36 recomendaciones retiradas como “no adoptadas” por baja implementación, 11 se retiraron en 2020, año en que comenzó la pandemia de COVID-19. Tres de los PA correspondientes fueron señalados en el reporte ReTS de ese año como afectados por la

ya que no permitía hacer un monitoreo de las colaboraciones y alianzas necesarias según lo requerido por la recomendación.

36 Incluye casos en los que la Administración no presentó información de avance ni evidencia para algunas acciones.

pandemia<sup>37</sup>. Sin embargo, el reporte se refiere a la implementación de un solo año y, en los 3 casos, OVE había identificado retrasos de implementación en años anteriores. Aun así, en uno de los casos, la Administración continuaba trabajando y esperaba ver avances de implementación en 2021, pudiendo haber solicitado una extensión para el PA<sup>38</sup>.

- 4.11 Una de las principales razones detrás de los PA no adoptados debido a problemas de implementación es la falta de evidencia para medir el progreso. Esta dificultad se ha presentado de manera recurrente a lo largo de los años, siendo el 2022 el año con una mayor incidencia (siete de 15 PA con este problema se retiraron en este ciclo). El problema se mantiene a pesar de que OVE realiza observaciones por escrito al respecto (en validaciones previas o en primeras rondas del proceso de validación), no siempre subsanadas por la Administración. La falta de reporte, evidencia adecuada y atención a los comentarios de OVE dificulta la medición y el seguimiento adecuado del progreso en la implementación de los compromisos establecidos en los PA.
- 4.12 Finalmente, OVE identificó avances en la implementación de algunos PA que fueron alcanzados después de que la recomendación había sido retirada del ReTS como "no adoptada". OVE recopiló información sobre el estado de los PA correspondientes a las 36 recomendaciones retiradas del ReTS en ciclos previos como "no adoptadas" por problemas de implementación<sup>39</sup>. Este proceso incluyó entrevistas semiestructuradas con líderes de equipo de la Administración, además de una revisión de evaluaciones posteriores de OVE que profundizaban en algunos de estos temas. Aunque se pudieron identificar casos de avances puntuales en torno a la implementación de algunos de los PA, la información recopilada no proporciona una base sólida para emitir juicios concluyentes sobre avances significativos después del cierre de los PA. La falta de seguimiento sistemático y la ausencia de información detallada sobre los resultados alcanzados dificultan la determinación de si se lograron los objetivos establecidos en los compromisos,

37 El análisis de OVE identificó que los PA destinados a abordar las recomendaciones #2 y #5 del *CPE de Guyana 2012-2016* y #5 del *CPE de Haití*, retirados en 2020, experimentaron problemas de implementación debido a la pandemia de COVID-19. Además, el PA para atender la recomendación #3 del *CPE de Barbados 2014-2018* (retirado en 2021) y la recomendación #2 de la *Revisión sobre la generación y difusión de conocimientos en el Banco Interamericano de Desarrollo* (retirado en 2022) también se vieron afectados en su implementación en el año 2022.

38 Cuando se procedió a retirar la recomendación #5 del *CPE de Guyana 2012-2016*, aún quedaban pendientes algunas acciones como el lanzamiento de una plataforma de datos, la elaboración de un informe sobre la Estrategia de Vivienda, la realización de un censo agrícola y la capacitación del personal del Ministerio de Agricultura. La Administración reportó a OVE que la encuesta agrícola (el censo fue modificado a encuesta) fue lanzada en 2022.

39 Si bien este recuento se enfoca en los avances reportados para las recomendaciones no adoptadas por problemas de implementación, cabe señalar que los equipos entrevistados también señalaron avances en la adopción de las recomendaciones que se retiraron como "no adoptadas" por relevancia.

especialmente en aquellos casos en los que OVE no pudo localizar a los equipos encargados del diseño e implementación los PA<sup>40</sup>. Sin embargo, en algunos casos, los equipos entrevistados manifestaron que aún continúan trabajando en mejoras y algunas de ellas ya son observables<sup>41</sup>. Para obtener una imagen más precisa y completa de los avances, sería necesario complementar este análisis con una nueva evaluación de los temas que los PA buscaban abordar o mantener un seguimiento sistemático de las recomendaciones no adoptadas. El Recuadro 4.2 presenta ejemplos concretos de avances identificados por OVE, incluyendo la finalización de guías, directrices y sistemas que tomaron más tiempo de lo previsto bajo el PA, la aprobación tardía de operaciones planificadas en los PA y la incorporación de prácticas o procesos que tomó tiempo adoptar.

#### ***Recuadro 4.2. Ejemplos de progresos en la implementación de recomendaciones, después de su retiro del ReTS***

El PA para atender la recomendación #3 del **CPE de República Dominicana 2009-2013** (documento [RE-453-1](#)) que instaba al BID a impulsar la reactivación del diálogo de política en el sector eléctrico, contemplaba la continuación de una serie programática para reformas de política en el sector energético. Sin embargo, al momento de cierre del PA (en 2016), esta serie se había truncado debido a cambios en las prioridades gubernamentales. En el contexto de este ejercicio, la Administración reportó a OVE que, con el posterior cambio de Gobierno, la serie programática fue reactivada y aprobada.

Por otro lado, la recomendación #5 del **CPE de Guyana 2012-2016** (documento [RE-502-4](#)) se retiró como parcialmente adoptada. La Administración reportó que la implementación del PA sufrió contratiempos con respecto a dos acciones debido al impasse político entre 2018 y 2020 y la aparición de la pandemia de COVID-19. Al momento de retirar el PA no se había logrado implementar un censo agrícola (inicialmente concebido como un censo nacional pero posteriormente modificado para ser una encuesta). Durante el ejercicio de validación 2023, la Administración reportó que la encuesta agrícola fue lanzada en 2022 y que hasta mayo de 2023, el Ministerio de Agricultura se encontraba analizando los datos y el sistema de contratación para digitalizarlos.

Dos recomendaciones de los **reportes de las revisiones de OVE de los PCR y los XSR (ciclos de validación 2016** (documento [RE-520](#)) y 2017 (documento [RE-530-2](#)) requerían ajustes a las directrices de PCR que no se habían completado al momento del retiro de los PA correspondientes. Sin embargo, las directrices actuales, aprobadas en 2018 y actualizadas en 2020, finalmente atendieron estas recomendaciones.

Finalmente, la recomendación #5 del **CPE de Uruguay 2010-2015** (documento [RE-484-3](#)) se retiró como “no adoptada” porque la Administración no presentó evidencia de avances en dos aspectos: (i) la asignación de recursos del programa

40 Como detalla el Recuadro I.6.1. del Anexo, alrededor de dos tercios de los entrevistados por OVE participaron en el proceso de diseño e implementación de los PA o tenían conocimiento directo de los mismos. En el resto de los casos, los entrevistados tenían conocimiento sobre las recomendaciones, pero su nivel de conocimiento específico sobre el proceso de diseño e implementación de los PA era variable.

41 Por ejemplo, la incorporación de análisis de brechas de conocimiento en CDC y SFD, tal y como lo establece el PA para atender la recomendación #2 de la Revisión de la generación de conocimiento en el Banco Interamericano de Desarrollo.

regular para operaciones con un enfoque de integración regional; y ii) la introducción de un instrumento de préstamo para operaciones de bajo monto con costos de preparación y supervisión menores. El CPE 2016-2020 vio avances en la implementación y desarrollo de nuevos instrumentos adaptados a Uruguay y encontró que el préstamo por resultados tuvo una demanda importante por parte de algunos organismos ejecutores y se implementó con éxito en el país. Por otro lado, la Administración reportó la aprobación, en 2018, de una operación de integración regional (RG-L1124) para la modernización del Complejo Hidroeléctrico binacional (Argentina-Uruguay) Salto Grande.

*Fuente:* OVE, con base en evaluaciones e información de entrevistas semiestructuradas con líderes de equipo de PA.

## D. Lecciones aprendidas

- 4.13 El proceso de análisis de las recomendaciones retiradas del ReTS como "no adoptadas" generó importantes lecciones. Entre ellas se destacan las siguientes: primero, el seguimiento por un periodo máximo de cuatro años de todas las recomendaciones ha llevado a que varias recomendaciones de OVE avaladas por el Directorio y retiradas como "no adoptadas" caigan en el olvido ya que, hasta ahora, no son objeto de seguimiento después de haber sido retiradas. En algunos casos se pudo reconstruir lo sucedido, identificándose acciones realizadas para implementar la recomendación retirada como "no adoptada", pero en muchos otros, hay una pérdida permanente de información valiosa sobre el estado de la recomendación. Segundo, el análisis realizado por OVE para este informe implicó un costoso proceso de recopilación de datos tanto para OVE como para la Administración debido al vacío de información causado por la falta de seguimiento. Tercero, puede suceder que algunas recomendaciones pierdan su relevancia en el tiempo por varios factores. Cuarto, es esencial asegurar que los PA tengan un horizonte temporal suficientemente amplio para abarcar la implementación de los cambios propuestos, ya sea desde el diseño inicial o mediante ajustes necesarios durante su implementación<sup>42</sup>.
- 4.14 El análisis comparativo de los procesos de seguimiento a la adopción de recomendaciones en nueve IFI presentado en el reporte ReTS de 2022 sobre el ejercicio de validación 2021 (documento RE-572) mostró diferentes métodos para retirar las recomendaciones de los sistemas de seguimiento de las diferentes IFI. En la mayoría de las instituciones comparadas (incluido el BID), las recomendaciones se retiran al término de un periodo de seguimiento predeterminado<sup>43</sup>.

42 Solamente cinco de los 36 PA con problemas de implementación estuvieron activos por más de cuatro años.

43 Este es el caso en el Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo y el Banco Europeo de Inversiones. En el Banco Mundial, las recomendaciones pueden ser retiradas antes, si hay evidencia de que han sido implementadas.

Sin embargo, en algunas IFI, las recomendaciones se retiran solo cuando se consideran “adoptadas” o “superadas por eventos”<sup>44</sup>, lo que permite dar seguimiento a las recomendaciones por el tiempo necesario para implementarlas.

## **E. Sistema para dar seguimiento a recomendaciones “no adoptadas” al cabo de cuatro años de seguimiento en el ReTS**

- 4.15 En respuesta a la solicitud del Directorio, OVE propone extender el sistema ReTS para permitir el seguimiento de las recomendaciones que, al cabo de cuatro años, se consideran “no adoptadas”. Esta propuesta, preparada en coordinación con la Administración, se basa en los resultados del análisis realizado por OVE, así como en la revisión de los procesos en otras IFI. La extensión propuesta implicaría que las recomendaciones de OVE avaladas por el Directorio podrán ser retiradas de ReTS en los siguientes casos: (i) una vez hayan sido adoptadas (calificación de adopción “total” o “sustancial”), (ii) cuando hayan sido declaradas como “obsoletas” por el Directorio, sobre la base de la recomendación de OVE, o (iii) si, habiendo recibido un plazo adicional para atender una recomendación que OVE considera como “no adoptada” al cabo de cuatro años de seguimiento en el ReTS, la Administración no logra implementar las acciones correspondientes en el plazo otorgado. En estos casos, la Administración deberá dar cuenta al Directorio de las razones que impidieron atender la recomendación a pesar del plazo adicional otorgado.
- 4.16 Se propone que el seguimiento de las recomendaciones que al cabo de cuatro años todavía no han sido adoptadas se realice dentro del mismo sistema ReTS. Los ejercicios de validación anuales permitirán identificar aquellas recomendaciones que OVE considera como “no adoptadas” al cabo de cuatro años de seguimiento y que deben mantenerse en el ReTS. El seguimiento que recibirán estas recomendaciones será igual al de las otras recomendaciones activas en el ReTS, con las siguientes particularidades:
- Las recomendaciones que al cabo de cuatro años de seguimiento en el ReTS reciban una calificación de adopción “parcial” o “mínima” y no sean declaradas como “obsoletas”, requerirán que la Administración presente un nuevo PA (en caso de problemas de relevancia), y/o extender la vigencia del PA existente (en caso de problemas de implementación).

---

<sup>44</sup> Por ejemplo, en el Banco Africano de Desarrollo y en el Banco Islámico de Desarrollo. En el Fondo Monetario Internacional, la Administración recomienda retirar una recomendación cuando la considera implementada y el Directorio avala o no la propuesta.

- Los PA y el reporte de su implementación se harán dentro del ReTS y seguirán los mismos requisitos que el resto de las recomendaciones activas en el sistema.
- La Administración contará con un plazo máximo de dos años adicionales para implementar el PA de manera que la recomendación pueda ser retirada como "adoptada". En casos excepcionales, definidos conjuntamente entre OVE y la Administración, el plazo máximo para la implementación de la recomendación podrá ser mayor al periodo de dos años adicionales. Tras el cumplimiento del plazo máximo adicional para la implementación de las recomendaciones, aquellas que no hayan sido todavía adoptadas serán retiradas del sistema ReTS y la Administración deberá dar cuenta de ellas al Directorio.
- Para que una recomendación sea declarada como "obsoleta", la Administración deberá presentar evidencia de que la recomendación ya no es relevante porque ha sido superada por eventos o por otros factores. Sobre la base de la valoración de esta justificación, OVE propondrá al Directorio, para su aprobación, que la recomendación en cuestión sea declarada como "obsoleta".
- OVE y la Administración trabajarán para definir lineamientos para los casos en los que la Administración podría solicitar que una recomendación sea declarada como "obsoleta". Además, la Administración llevará a cabo un análisis de la plataforma ReTS con el fin de implementar las modificaciones necesarias en su funcionalidad y habilitar la implementación del mecanismo propuesto.

4.17 Finalmente, antes de iniciar el nuevo ejercicio de validación 2024, se llevará a cabo un proceso de depuración de las 53 recomendaciones que ya han sido retiradas como "no adoptadas" y que fueron analizadas por OVE en este ejercicio. En este periodo de transición, la Administración hará una revisión de las 53 recomendaciones retiradas como "no adoptadas" hasta la fecha y presentará a OVE una propuesta indicando: (i) cuáles de estas recomendaciones solicita que sean declaradas como "obsoletas", con la justificación correspondiente, elaborada siguiendo los lineamientos que serán definidos por OVE y la Administración; y (ii) la manera en que propone atender las demás recomendaciones (nuevo PA y/o extensión de tiempo). OVE valorará los puntos (i) y (ii) y definirá el conjunto de recomendaciones no adoptadas hasta la fecha que se mantendrán bajo seguimiento del ReTS por un plazo adicional.



# 05

## Conclusiones y recomendaciones

- 5.1 En este séptimo ejercicio de validación del ReTS, OVE continuó encontrando alta relevancia de los PA, pero también identificó áreas de mejora en su evaluabilidad y en el reporte de información sobre su implementación. En 2022, OVE dio seguimiento a 106 PA correspondientes al mismo número de recomendaciones avaladas por el Directorio y emitidas en 25 evaluaciones distintas. El reporte periódico y oportuno sobre los resultados de este seguimiento tiene como objetivo contribuir a que el Grupo BID siga mejorando su desempeño y resultados. La mayoría de los PA resultaron relevantes para abordar las recomendaciones, pero es necesario enfrentar los desafíos persistentes en cuanto a evaluabilidad (presentes en más del 40% de los PA validados en el ciclo 2022), especialmente mediante la inclusión de metas de producto medibles y claras en los planes, para garantizar un seguimiento efectivo de las recomendaciones. En comparación con el año anterior, la proporción de PA implementados a tiempo se mantuvo constante y hubo un aumento en la proporción de PA con implementación anual “total”. No obstante, 12 PA obtuvieron una calificación baja de implementación en 2022. Las razones (no excluyentes) fueron: (i) falta de presentación de medios de verificación adecuados para validar la implementación (nueve casos), (ii) imposibilidad de medir el progreso debido a problemas de evaluabilidad del PA debido a la carencia de metas claras (cuatro casos), (iii) incumplimiento de metas de hitos importantes (un caso) y (iv) falta de información sobre el avance en hitos esperados (un caso).
- 5.2 La información disponible en el ReTS indica que no se atendieron algunos aspectos de casi un cuarto de las recomendaciones avaladas por el Directorio retiradas de ReTS en 2022. Durante 2022, 41 de las 54 recomendaciones que completaron su ciclo de seguimiento en el ReTS fueron adoptadas total o sustancialmente. Dentro de las limitaciones que enfrentó la Administración en la implementación del resto de las recomendaciones, se encontraron factores que podrían haberse considerado en el diseño o en las revisiones de los PA. Además, destaca la importancia de proporcionar evidencia adecuada de los avances.
- 5.3 El análisis de mediano plazo de las recomendaciones no adoptadas confirma la importancia de utilizar las instancias de revisión iniciales de los PA para asegurar la relevancia de las acciones propuestas para atender la recomendación, así como para atender los problemas de diseño y reporte que afectan su implementación. La baja incidencia de problemas de relevancia en los PA más recientes confirma la importancia de que los equipos integren la retroalimentación de OVE durante los ejercicios de validación iniciales. Al mismo tiempo, resalta la necesidad de prestar atención a los incentivos generados por el proceso ReTS para fomentar la apropiación de los PA por parte de los

equipos responsables de implementar las recomendaciones, con el fin de abordar de manera efectiva los problemas subyacentes que dieron lugar a dichas recomendaciones. En cuanto a los problemas de implementación, el análisis destaca la importancia de incluir acciones evaluables e informar claramente las instancias en las que ha habido progreso, respaldándolas con la evidencia necesaria para demostrar el cumplimiento de los compromisos, así como de señalar de manera transparente los casos en los que el avance no ha sido el esperado, junto con una justificación adecuada. Por otro lado, el análisis evidenció la pérdida de información del estado de implementación de las recomendaciones retiradas como “no adoptadas” una vez que salen de ReTS. También identificó que la ampliación del plazo de vigencia de algunos de los PA podría haber permitido la adopción de las recomendaciones correspondientes, especialmente de las más recientes.

5.4 OVE y la Administración han consolidado los avances de años anteriores y continúan trabajando en algunas áreas de mejora. Aunque la implementación del nuevo sistema de registro de PA lanzado en 2021 ha requerido un proceso de aprendizaje y ajuste que se prolongó durante 2022, la colaboración continua entre OVE, SPD y DSP lo ha facilitado. El nano-curso virtual sobre la metodología y el proceso de validación ReTS, desarrollado conjuntamente por OVE, SPD y KIC en 2022 para fortalecer la difusión interna y el conocimiento del ReTS, tiene como propósito fomentar el potencial del sistema como herramienta de seguimiento y aprendizaje. Además, busca seguir promoviendo el diálogo y colaboración entre OVE y la Administración, que ha llevado a mejoras continuas en el ReTS. Los resultados de cada ciclo de validación anual y los análisis como el de recomendaciones no adoptadas presentados en este reporte informan el proceso de mejora continua de ReTS.

5.5 Para continuar mejorando el seguimiento de las recomendaciones avaladas por el Directorio:

- OVE solicita que el Directorio apruebe los lineamientos generales para el seguimiento de las recomendaciones retiradas como “no adoptadas” hasta la fecha y de las que a futuro OVE califique como “no adoptadas” después de cuatro años de seguimiento en el ReTS, descritos en los párrafos 4.15 a 4.17 del presente informe. Adicionalmente, que confirme la propuesta de trabajo conjunto de OVE y la Administración para la definición e implementación de los lineamientos específicos.

- Igualmente, OVE recomienda que la Administración lleve a cabo un ejercicio de revisión de las 53 recomendaciones retiradas como “no adoptadas” hasta la fecha de conformidad con los lineamientos establecidos en los párrafos 4.15 a 4.17 del presente informe.

## 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](http://iadb.org/evaluacion)



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



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