

‘22 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión



Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desarrollo.
Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

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

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



Banco Interamericano de Desarrollo, 2023

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

‘22 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión



ACERCA DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN — OVE


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

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

ÍNDICE

I	Prefacio
III	Siglas y Abreviaturas
1	Evaluaciones por Categoría Realizadas en 2022
5	Mejora de la Efectividad en el Desarrollo del Grupo BID — Lecciones de las Evaluaciones Corporativas y los Productos Completados en 2022
6	Instrumentos de garantía en el Grupo BID
7	Gobernanza del BID
9	Uso de la Facilidad No Reembolsable del BID para Haití
11	Validación de la información sobre los resultados de los proyectos del Grupo BID a través de los informes de terminación de proyecto (PCR) y los informes ampliados de supervisión (XSR)
12	Validación de la implementación de las recomendaciones de OVE por parte de la Administración mediante el Sistema de seguimiento de las recomendaciones (ReTS)
15	Evaluaciones de Programas de País — Mejora de la Pertinencia de las Estrategias de País
15	Protocolo actualizado para las evaluaciones de los programas de país
16	Revisiones independientes de los programas de país (ICPR)
21	Desarrollo de Capacidades de Evaluación — Cumplimiento del Mandato de OVE en la Región de América Latina y el Caribe
22	Fortalecimiento del sistema y las capacidades de seguimiento y evaluación de Guatemala – proyecto piloto
23	Consolidación de ReDeCa (Red de Desarrollo de Capacidades de Evaluación)
23	Colaboración con la Iniciativa Mundial de Evaluación (GEI)
25	Siguiendo a OVE: Actividades de Difusión y Gestión del Conocimiento
25	AcademiaBID: Presentación del ReTS de OVE
26	Adopción de la “nueva normalidad” a través de eventos híbridos y presenciales
29	El Trabajo por Delante
29	Programa de trabajo propuesto por OVE para 2023–2024
30	Apoyo continuo a las agendas institucionales
30	Apoyo al desarrollo de capacidades de evaluación
31	Cooperación con otras oficinas de evaluación
33	Anexo I: Evaluaciones de OVE Realizadas en 2011–2022, según el Tipo

PREFACIO



El año 2022 fue un período de reflexión, aprendizaje e innovación en la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). La pandemia de COVID 19 planteó desafíos que exigieron una rápida adaptación. Los países se vieron obligados a actuar con celeridad para tratar de evitar mayores perjuicios causados por la pandemia en numerosos ámbitos. La rápida adaptación a menudo implicó un nivel mínimo de planificación, pero este proceso también nos sacó de nuestra zona de confort y nos ayudó a pensar creativamente.

En los momentos de crisis se presentan oportunidades de aprendizaje e innovación que nos ayudan a adaptarnos y enfrentar el futuro. Al iniciarse una nueva normalidad, ha llegado el momento de reflexionar sobre el agitado período de la COVID 19 y empezar a mirar hacia adelante. Las evaluaciones ofrecen un espacio para la reflexión y el aprendizaje. Al cambiar los programas durante este período, las metodologías de evaluación requirieron innovaciones que también generaron lecciones aprendidas. Por estas razones, el Informe Anual de OVE 2022 recoge lecciones de las adaptaciones que debieron realizarse en los años de la pandemia. Las lecciones reflejadas en este documento se originan en las evaluaciones de OVE del desempeño y la efectividad en el desarrollo del Grupo BID y presentan los aspectos destacados de sus actividades de desarrollo de capacidades de evaluación.

Las evaluaciones de OVE tienen como objetivo fortalecer la forma en que el BID trabaja en América Latina y el Caribe por medio de evaluaciones rigurosas y conclusiones y recomendaciones cuidadosamente elaboradas. En este informe se presentan los hallazgos y las lecciones de los distintos tipos de evaluaciones e iniciativas que se llevaron a cabo en 2022. Además, en 2022 OVE amplió el alcance de sus actividades de desarrollo de capacidades de evaluación en la región. Así, llevó adelante un proyecto piloto en Guatemala para fortalecer el sistema de seguimiento y evaluación del país, trabajó en pos de consolidar la red de evaluación de los bancos y agencias de desarrollo —ReDeCA— que se puso en marcha en Brasil en 2021 y fue un socio clave en la Iniciativa Mundial de Evaluación (GEI) para proporcionar capacidades de evaluación a los países de América Latina y el Caribe.

El informe también destaca los esfuerzos realizados para propiciar el aprendizaje institucional, promoviendo la rendición de cuentas y la transparencia, mediante la difusión de las evaluaciones de OVE y eventos de desarrollo de capacidades de evaluación. Además, describe el programa de trabajo futuro de OVE para ampliar el uso de las evaluaciones tanto dentro como fuera del BID.

En las páginas que siguen se recogen las principales lecciones de las evaluaciones y actividades de OVE que pueden ayudar a definir el camino futuro del Grupo BID. La labor realizada por OVE en 2022 reafirma su compromiso de continuar *mejorando vidas* proporcionando datos empíricos e información confiable para reforzar la efectividad en el desarrollo del Grupo BID.

A handwritten signature in blue ink, reading "I. Yong", with a horizontal line underneath.

Ivory Yong Prötzel
Directora

SIGLAS Y ABREVIATURAS



CLEAR	Centro para el Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados
ECG	Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación
GEI	Iniciativa Mundial de Evaluación
GRF	Facilidad No Reembolsable del BID
ICPR	Revisión Independiente del Programa de País
INCE	Índice de Capacidades Nacionales de Evaluación
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PBL	préstamo en apoyo de reformas de política
PCR	informe de terminación de proyecto
ReDeCA	<i>Rede de Desenvolvimento de Capacidades de Avaliação</i> [Red de Desarrollo de Capacidades de Evaluación]
ReTS	Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones
SCF	Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
XCPE	Evaluación Ampliada del Programa de País
XSR	informe ampliado de supervisión

EVALUACIONES POR CATEGORÍA REALIZADAS EN 2022



La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) elabora cuatro tipos generales de productos de evaluación: de proyectos, corporativas, de programas de país y sectoriales y temáticas. Estas categorías son complementarias y brindan una perspectiva única sobre el desempeño y la efectividad en el desarrollo del Grupo BID¹. Al formular su programa de trabajo—aprobado por los Directorios Ejecutivos del BID y de BID Invest, que en conjunto forman el Grupo BID—, OVE considera temas de interés estratégico y operativo para el Grupo, las fechas de las decisiones corporativas clave y el mandato y los recursos de OVE.

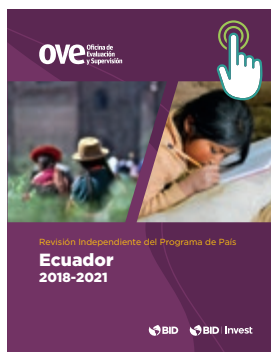
Este informe anual presenta una síntesis del trabajo de evaluación realizado por OVE en 2022, haciendo hincapié en las lecciones aprendidas a partir de los hallazgos y las recomendaciones de las evaluaciones de OVE.

En 2022, OVE presentó cinco Revisiones Independientes del Programa de País (*Ecuador, Perú, Chile, Guyana, Jamaica*); la Propuesta Actualizada: Protocolo para Productos País de OVE; tres evaluaciones corporativas (*Evaluación de los Instrumentos de Garantía en el Grupo BID; Evaluación de la Gobernanza del Banco Interamericano de Desarrollo; Evaluación del Uso del Fondo de Donaciones del BID para la Reconstrucción y el Desarrollo de Haití: 2011–2020*); y dos informes anuales de validación (*Implementación de las Recomendaciones de OVE por parte de la Administración: Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones del Grupo BID 2021; Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión: Ciclo de Validación 2022*).

Todas las evaluaciones formaron parte del programa de trabajo 2022-2023 de OVE aprobado por los Directorios del Grupo BID y tuvieron como objetivo apoyar los procesos de toma de decisiones estratégicas y fortalecer el desempeño del Grupo BID.

1 El Anexo I incluye una lista de las evaluaciones de OVE realizadas en 2011-2022, según el tipo.

6 Productos y revisiones independientes de programas de país



ICPR Ecuador 2018-2021



ICPR Perú 2017-2021



ICPR Chile 2019-2022



ICPR Guyana 2017-2021



ICPR Jamaica 2016-2022



Protocolo para Productos País de OVE: Propuesta de Actualización

5

Evaluaciones y productos corporativos



Evaluación de los instrumentos de garantía en el Grupo BID



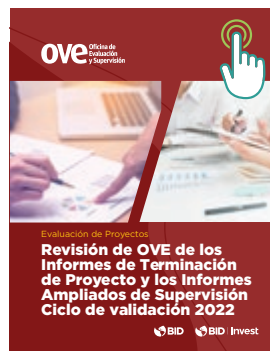
Evaluation of the IDB's Governance



Evaluación del uso del Fondo de Donaciones del BID para la reconstrucción y el desarrollo de Haití: 2011-2020



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



Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión Ciclo de validación 2022

MEJORA DE LA EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO DEL GRUPO BID — LECCIONES DE LAS EVALUACIONES CORPORATIVAS Y LOS PRODUCTOS COMPLETADOS EN 2022



Los productos corporativos de OVE comprenden evaluaciones corporativas y validaciones anuales. Las evaluaciones corporativas evalúan la calidad de las políticas, estrategias, acuerdos institucionales, herramientas y procesos internos del BID y de BID Invest. El proceso de validación incluye la evaluación anual de los resultados a nivel de proyectos del Grupo BID y la evaluación de la implementación de las recomendaciones de OVE por parte del Grupo. Por medio de sus evaluaciones corporativas y validaciones, OVE busca aumentar el desempeño del Grupo BID para lograr mejores servicios y resultados. En 2022, OVE presentó a los Directorios del Grupo BID tres evaluaciones corporativas y dos informes de validación, como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Evaluaciones corporativas y validaciones de 2022

Tipo de producto corporativo	Temas	Ámbito de la evaluación	Producto de OVE por fecha de presentación a los Directorios Ejecutivos
Evaluaciones	Instrumentos de garantía	Evaluación de los instrumentos de financiamiento del BID	Evaluación de los Instrumentos de Garantía en el Grupo BID (marzo de 2022)
	Gobernanza del BID	Evaluación del funcionamiento interno del BID	Evaluation of the Inter-American Development Bank's Governance (junio de 2022)
	Uso del Fondo de Financiamiento No Reembolsable para Haití	Evaluación del enfoque estratégico del BID para trabajar en un estado frágil	Evaluación del Uso del Fondo de Donaciones del BID para la Reconstrucción y el Desarrollo de Haití 2011–2020 (septiembre de 2022)
Validaciones	Resultados de la validación de OVE de los informes sobre los resultados de los proyectos del Grupo BID	Apoyo para la arquitectura de evaluación de proyectos del Grupo BID	Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión: Ciclo de Validación 2022 (diciembre de 2022)
	Implementación de las recomendaciones de OVE	Seguimiento de las recomendaciones de evaluaciones anteriores de OVE refrendadas por el Directorio	Implementación de las Recomendaciones de OVE por parte de la Administración: Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones del Grupo BID (octubre de 2022)

Fuente: OVE

Instrumentos de garantía en el Grupo BID

Se considera que las garantías son un instrumento potencialmente útil para movilizar recursos privados necesarios para hacer frente a los efectos de la pandemia de COVID 19 y cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible y lo dispuesto en la Declaración de París. En la presente evaluación, OVE determinó la medida en que el Grupo BID usó garantías a mediano y largo plazo entre 2005 y 2020 para apoyar a sus clientes y movilizar recursos privados. En la evaluación se observó que los clientes del Grupo BID usaron pocas garantías durante el período de evaluación, tanto en el BID como en BID Invest. Varias de las operaciones aprobadas fueron canceladas posteriormente y al menos 44 operaciones sin garantía soberana en preparación en los últimos cinco años se dejaron de lado o se aplazaron indefinidamente. Además, se observó que ni el BID ni BID Invest realizaban un seguimiento sistemático de los recursos efectivos movilizados a través de las garantías.

A pesar de su uso limitado, los clientes y el personal del Grupo BID y las agencias de clasificación crediticia concuerdan en que las garantías pueden ser útiles para los clientes en determinados segmentos del mercado. Sin embargo, la evaluación detectó tres factores principales que limitaron el uso de garantías del Grupo BID: (i) aunque el precio de las garantías con y sin garantía soberana es comparable con el de los préstamos, tienen costos de transacción más elevados ya que habitualmente requieren documentación más compleja y tienen un mayor costo legal; (ii) la Administración y el personal del Grupo BID no están muy familiarizados con las garantías y los incentivos favorecen el trabajo con los préstamos, que se entienden mejor, son más fáciles de tramitar y tienen más probabilidades de concretarse; y (iii) con algunas excepciones, el Grupo BID no es muy conocido como proveedor de garantías entre los clientes potenciales.



De los hallazgos de la evaluación se derivan dos lecciones principales. La primera es que para incrementar el uso de garantías, es necesario que el Grupo BID realice un esfuerzo concertado para afrontar de manera integrada las principales limitaciones mencionadas. Por ello, OVE recomendó que el BID elabore e implemente un plan piloto de duración limitada para ofrecer a los prestatarios garantías con un impacto reducido en el volumen global de financiamiento del país en cuestión y designe a miembros de su personal con experiencia en la estructuración de garantías para desempeñarse como puntos de coordinación con los clientes.

En la evaluación también se destacó la importancia de contar con sistemas sólidos de seguimiento y presentación de informes para medir el avance hacia la consecución de los resultados previstos. Para que el BID y BIDInvest determinen si las garantías realizan su potencial previsto para movilizar recursos adicionales del sector privado, es necesario que ambas instituciones recopilen y brinden de forma sistemática información sobre el uso de garantías y las condiciones financieras conexas. En consecuencia, OVE recomendó que tanto el BID como BID Invest den seguimiento e informen sobre la movilización de recursos de garantías y sus respectivas condiciones financieras.

Gobernanza del BID

En esta evaluación, OVE hizo un balance sobre los mecanismos de gobernanza del BID y evaluó la medida en que estos mecanismos permiten que la institución funcione de manera eficaz y eficiente, a la vez que proporcionan un nivel suficiente de rendición de cuentas, transparencia y participación de las



partes interesadas en la toma de decisiones. El informe se centra fundamentalmente en el funcionamiento y la interacción entre la Asamblea de Gobernadores, el Directorio Ejecutivo y la Alta Administración y se basa en información pertinente sobre el período desde la fundación del BID en 1959 hasta septiembre de 2020, haciendo particular hincapié en el último decenio. La evaluación se centró en las distintas entidades rectoras como un todo y no en ninguna en particular, lo que le permitió a OVE formular conclusiones y recomendaciones sobre los temas estructurales que afectan la gobernanza del Banco.

En la evaluación se observó que los mecanismos de gobernanza del BID generalmente han permitido que las entidades rectoras funcionen y han sido objeto de ligeras modificaciones durante estos 60 años para adaptarlas a las nuevas circunstancias. Sin embargo, OVE detectó varios factores que constituyen un obstáculo para la eficacia, eficiencia y rendición

de cuentas de dichas entidades.

Entre los factores que afectan la eficacia y la eficiencia se encuentran la falta de una clara delimitación y comprensión de las funciones y responsabilidades de las entidades rectoras (lo que genera brechas y duplicaciones), la forma en que se designan los miembros del Directorio (por lo que el Directorio, como grupo, no siempre posee las destrezas y la experiencia necesarias para cumplir todas sus responsabilidades fiduciarias), la alta tasa de rotación de los miembros del Directorio y los escasos programas de inducción y conocimiento que se les ofrecen (lo que genera lagunas de conocimiento y la pérdida de la memoria institucional), así como la forma en que se gestionan las reuniones, cómo se definen sus agendas, la información disponible al Directorio y el hecho de que el Secretario del Banco tenga una línea de dependencia jerárquica con el Presidente únicamente. Por último, la rendición de cuentas se ve debilitada por la falta de un proceso simplificado para que la Administración realice el seguimiento y la gestión de las solicitudes del Directorio, el hecho de que la Asamblea de Gobernadores elija al Presidente del Banco, quien, al mismo tiempo, se desempeña como presidente del Directorio (lo que complica la capacidad del Directorio para hacer rendir cuentas a la Alta Administración por sus compromisos, acciones y conducta), y la falta de un marco aplicable a la Administración y de un instrumento aplicable al Directorio para la rendición de cuentas por su desempeño.

Una lección clave es que en el BID es crucial abordar el incremento de la asimetría de la información que surge naturalmente por la delegación de responsabilidades típica de entidades con gestión corporativa y accionistas (una relación principal-agente). En el BID esta asimetría se ha agravado por la suma de

factores de índole diversa que afectan la capacidad del Directorio para cumplir su función y crean un desequilibrio entre las entidades rectoras. De ahí la importancia de centrarse en estos factores y crear mecanismos adecuados de rendición de cuentas que permitan que las distintas partes rectoras ejerciten plenamente sus funciones.

Con base en los hallazgos de la evaluación y las lecciones aprendidas, OVE formuló 12 recomendaciones, que se relacionan con varios de los factores que acrecientan la asimetría de la información y terminan perjudicando la eficacia, eficiencia y rendición de cuentas de las entidades rectoras del Banco. Muchas de las recomendaciones se presentaron al Directorio Ejecutivo y algunas a la Administración. El Directorio Ejecutivo respaldó todas las recomendaciones y también señaló que la evaluación representó una oportunidad histórica para fortalecer la gobernanza, transparencia y rendición de cuentas de la institución.

Uso de la Facilidad No Reembolsable del BID para Haití

Tras el devastador terremoto de 2010, el BID comprometió US\$2.000 millones en financiamiento no reembolsable para Haití, que se transferirían a través de la Facilidad No Reembolsable del BID (GRF) en cuotas anuales de US\$200 millones durante un período de 10 años a partir de enero de 2011. En esta evaluación, OVE evaluó lo que se logró durante los 10 años de este financiamiento y si el uso de la GRF constituyó un enfoque eficaz para apoyar la reconstrucción y el desarrollo del país. OVE evaluó el compromiso del Banco con Haití en tres niveles: estratégico, programático y operativo. Además, dado que Haití es un estado frágil, aplicó en la evaluación una perspectiva de fragilidad basada en principios generalmente aceptados.



En la evaluación se observó que los resultados globales del programa de la GRF fueron modestos. El Banco procuró canalizar un apoyo sustancial a través de la GRF para un país devastado por desastres naturales recurrentes y una gobernanza históricamente endeble. No obstante, la falta de un enfoque estratégico y operativo que considerara la fragilidad del país y que incorporara lecciones de la respuesta temprana tras el terremoto condicionó los resultados. Por otra parte, ante los numerosos desafíos y el deterioro del contexto, las lecciones no se absorbieron con suficiente rapidez, los supuestos excesivamente optimistas no se revisaron y los riesgos contextuales se pasaron por alto y no se

gestionaron de manera proactiva. Al reconocer que el *modus operandi* habitual no era una opción, el BID modificó algunos de sus procedimientos y políticas para responder a los desafíos de Haití, aumentar la flexibilidad del Banco y atenuar el flujo de desembolsos. Sin embargo, ante la falta de un enfoque de gestión de riesgos y de un modelo de supervisión adecuados al contexto haitiano, estas medidas pueden haber enviado las señales equivocadas a las contrapartes del BID, socavando la dinámica de reformas que la institución deseaba apoyar. Por otro lado, el BID utilizó en forma limitada el conocimiento actual, la experiencia y las buenas prácticas de otros socios en el ámbito del desarrollo y bancos multilaterales de desarrollo que trabajan en estados frágiles. En consecuencia, en el transcurso de 10 años no pudo detectar eficazmente puntos de entrada para el cambio.

Esta evaluación hizo hincapié en una lección destacada ya en 2005 en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo: el flujo de recursos financieros por sí solo no basta para producir un desarrollo efectivo y duradero. Estos flujos deben formar parte de un enfoque integral centrado en la efectividad de la ayuda y que busque fortalecer la gobernanza de los países en desarrollo y mejorar la implementación y el desempeño, entre otros aspectos. En la evaluación se observó que, al asignar financiamiento de la GRF por un período de 10 años, el BID generó una sobreabundancia de recursos que a Haití le resultó difícil utilizar de manera eficiente y transparente, dadas sus deficiencias institucionales y las limitaciones de sus organismos gubernamentales. El sustancial apoyo financiero del BID no se adaptó a lo que podía concretarse de forma realista, ya que, en gran parte, la definición e implementación por el BID del financiamiento de la GRF no contemplaron la capacidad de absorción. De hecho, el volumen de financiamiento, junto con la falta de capacidad y los sistemas fiduciarios deficientes de los organismos ejecutores, contribuyeron a crear oportunidades para prácticas prohibidas, como queda demostrado por las sanciones por prácticas corruptas impuestas por el sistema de sanciones del BID. Para remediarlo, OVE recomendó que, en el futuro, el BID se asegure de que la asignación global de recursos para Haití esté condicionada a la capacidad de absorción y al desempeño del país y aplique sistemáticamente su Marco de Sostenibilidad de la Deuda y su Sistema de Asignación Basada en el Desempeño, condicionando las nuevas aprobaciones en cada sector al cumplimiento de hitos claros de desempeño en la ejecución de los proyectos en implementación.

Una segunda lección surgida de esta evaluación es que la fragilidad plantea desafíos para el desarrollo que deben encararse con determinación. Para ello, es necesario aplicar un enfoque diferenciado y sensible a la fragilidad, centrado en la ejecución de proyectos de alta calidad y el logro de resultados de desarrollo, y no en la cantidad de financiamiento entregado. OVE observó que en el diseño de los proyectos, por ejemplo, rara vez se identificaron y abordaron factores relativos a la fragilidad de Haití, tales como la inseguridad, la inestabilidad política y el malestar social, lo que tuvo importantes implicaciones para la implementación en toda la cartera y dejó un margen mínimo para abordar estos temas durante la ejecución. Aunque el apoyo para mejores políticas, instituciones y sistemas fue un objetivo explícito de la mayoría de las intervenciones, los aspectos cruciales que hacen que

las instituciones sean eficaces y rindan cuentas —y, por extensión, hacen que el Estado sea legítimo ante los ojos de la población— no se consideraron adecuadamente en las operaciones financiadas por la GRF. Por lo tanto, OVE recomendó que el BID adopte un enfoque de gestión dinámico y sensible a la fragilidad para la planificación estratégica y que en cada paso del ciclo de proyecto identifique y gestione adecuadamente los riesgos y aprenda de la experiencia en tiempo real. También recomendó que el BID refuerce el enfoque en el fortalecimiento de las capacidades gubernamentales mediante la elaboración y aplicación de un marco conceptual para intervenciones de fortalecimiento institucional que enuncie una teoría del cambio con objetivos realistas y bien definidos, supuestos explícitos y una clara explicación de los diferentes puntos de entrada y trayectorias para las intervenciones del Banco.

Validación de los informes sobre los resultados de los proyectos del Grupo BID a través de los informes de terminación de proyecto y los informes ampliados de supervisión

OVE evalúa, todos los años, los resultados en materia de desarrollo de las operaciones del BID y BID Invest mediante la validación de los informes de terminación de proyecto (PCR) y los informes ampliados de supervisión (XSR) elaborados por su respectiva Administración. La finalidad de ambos tipos de informes es servir de herramientas de rendición de cuentas y aprendizaje. Como parte del ciclo de validación de 2022, OVE evaluó 62 operaciones con garantía soberana y 47 sin garantía soberana. Asimismo, las operaciones sin garantía soberana que se reembolsaron o pagaron por anticipado entre 2016 y 2019, para las cuales no se habían elaborado los XSR, también se revisaron mediante una metodología simplificada.



OVE observó que alrededor de la mitad de las operaciones con garantía soberana validadas recibieron una calificación positiva de los resultados generales, mientras que el 57% de las operaciones sin garantía soberana recibieron esa calificación. Al igual que en los ciclos anteriores, la pertinencia fue el criterio central que recibió las calificaciones más altas entre las operaciones con y sin garantía soberana. Con respecto a la efectividad, el 27% de las operaciones con garantía soberana obtuvo calificaciones positivas, mientras que alrededor de la mitad de las operaciones sin garantía soberana validadas recibieron una



calificación positiva. OVE también calificó la eficiencia y la sostenibilidad de las operaciones con y sin garantía soberana revisadas.

De la validación de los PCR y XSR de 2022 se pueden extraer varias lecciones. Primero, la validación demostró que la integridad y la franqueza son esenciales para una evaluación de calidad. Más de la mitad de los PCR no tenían información esencial necesaria para evaluar el desempeño, lo que generó ineficiencias en el proceso de validación. De hecho, menos de la mitad de los PCR se consideró de calidad satisfactoria. En consecuencia, OVE recomendó que la Administración refuerce la calidad de los PCR por medio de diversos mecanismos, entre ellos, una mejora del proceso interno de aseguramiento de la calidad y la documentación sistemática de las razones del rendimiento menor al esperado. Segundo, la validación indicó la importancia de una estrecha colaboración entre la Administración y OVE para establecer un enfoque común, en vista de que las directrices para la preparación de los PCR y XSR definen reglas generales, pero no pueden prescribir cada situación posible. Los resultados de la validación de OVE de los PCR indican que las diferencias entre las calificaciones de OVE y de la Administración de las operaciones con garantía soberana siguieron aumentando aun cuando utilizan las mismas directrices para los PCR. Por consiguiente, OVE recomendó al BID realizar una capacitación sobre los PCR en conjunto con OVE. Tercero, esta validación puso de relieve la importancia de contar con una metodología de evaluación estable para crear series temporales comparables que permitan discernir si los esfuerzos desplegados para fortalecer la efectividad en el desarrollo de las operaciones del BID han tenido éxito o si es necesario corregir el curso. OVE detectó que los reiterados cambios a las directrices para los PCR han afectado la comparabilidad de los datos a lo largo del tiempo para las operaciones con garantía soberana, mientras que las directrices para los XSR que se mantuvieron estables durante los últimos años posibilitaron la disponibilidad de cinco años de datos comparables sobre las operaciones sin garantía soberana.

Validación de la implementación de las recomendaciones de OVE por parte de la Administración mediante el Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones

El Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones (ReTS) fue concebido para proporcionar cada año a los Directorios Ejecutivos del BID y de BID Invest información oportuna sobre las medidas tomadas por la Administración, los avances logrados y los desafíos que se presentaron al implementar las recomendaciones de OVE. El informe ReTS de 2021 de OVE

presentó los resultados de la validación de 120 planes de acción activos elaborados por la Administración para abordar las recomendaciones de OVE respaldadas por el Directorio. OVE evaluó la pertinencia, evaluabilidad, implementación y adopción de esos planes de acción.

OVE observó que, si bien la implementación de los planes de acción mejoró en 2021 con respecto a los años anteriores, todavía queda espacio para mejorar en los ámbitos de evaluabilidad y pertinencia. Con respecto a las recomendaciones que alcanzaron los cuatro años de seguimiento a través del ReTS, casi la totalidad fueron retiradas con carácter de total o sustancialmente adoptadas, el porcentaje más elevado en los seis años de validaciones del ReTS. Sin embargo, dos recomendaciones fueron retiradas como “no adoptadas” porque los planes de acción que la Administración propuso para abordarlas no se implementaron, aun cuando eran pertinentes.



Un aprendizaje clave derivado de este informe de validación es que el seguimiento y los informes sobre el avance logrado por la Administración en la implementación de las recomendaciones de la evaluación respaldadas por los Directorios del Grupo BID han creado incentivos para que la Administración se asegure de que las recomendaciones se aborden de manera oportuna y efectiva. Sin embargo, es preocupante que todos los años algunas recomendaciones alcancen los cuatro años de seguimiento del ReTS sin que la Administración las haya abordado efectivamente. En la presentación del informe al Directorio, varios Directores instaron a OVE y a la Administración a elaborar un mecanismo para subsanar este tema.

EVALUACIONES DE PROGRAMAS DE PAÍS — MEJORA DE LA PERTINENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE PAÍS

Las revisiones y evaluaciones de los programas de país se centran en el apoyo del Grupo BID a los países prestatarios individuales. Estos productos de país evalúan la pertinencia y eficacia de los programas y estrategias de país y proporcionan información crucial para mejorar el trabajo futuro.

Protocolo actualizado para las Evaluaciones de los Programas de País

Tras las discusiones con el Directorio y la Administración para actualizar el protocolo de 2009 que guía las evaluaciones de país, en 2022 OVE presentó la [Propuesta Actualizada: Protocolo para Productos País de OVE](#) (véase el Recuadro 1), que revisa el alcance, el enfoque y el proceso para sus productos de país. Bajo el protocolo actualizado, OVE prepara dos tipos de productos de país: la Revisión Independiente del Programa de País (ICPR) y la Evaluación Ampliada del Programa de País (XCPE). Las ICPR abarcan un solo período de estrategia y se enfocan, principalmente con fines de rendición de cuentas, en proveer al Directorio información útil para la consideración de la próxima estrategia de país. Las XCPE abarcan dos períodos de estrategia, tienen un fin de rendición de cuentas y aprendizaje, y buscan brindar al Directorio y la Administración una evaluación del desempeño del Grupo BID en el país y recomendaciones para mejorar los futuros programas y estrategias de país.



Recuadro 1. Protocolo para las Revisiones y Evaluaciones de los Programas de País

Según lo acordado con el Directorio en octubre de 2020, OVE actualizó el protocolo para las revisiones y evaluaciones de los Programas de País con el fin de mejorar la pertinencia de los productos de país y lograr el equilibrio adecuado entre su costo y valor para la institución. Los nuevos productos de país (ICPR y XCPE) se sometieron a pruebas piloto durante 2021. La prueba piloto original incluyó una ICPR para Trinidad y Tobago, Guatemala y Suriname y una XCPE para la República Dominicana. Algunos elementos fueron mejorados durante la prueba piloto, incluida una consulta sobre el informe final ICPR con los gobiernos, mientras que otros fueron refinados conforme OVE recopilaba y revisaba

las lecciones aprendidas de las pruebas piloto antes de presentarlas al Directorio. OVE también estuvo en consultas con la Administración durante todo 2022 antes de presentar el protocolo actualizado que el Directorio aprobó. Mientras se actualizaba y terminaba el protocolo, se completaron las ICPR de Ecuador, Perú, Chile, Guyana y Jamaica. El protocolo actualizado mejora la capacidad de OVE para aumentar la utilidad de sus productos de país, definir mejor los principios y enfoques utilizados y, por primera vez, formalizar compromisos importantes en cuanto al cronograma y los procesos de interacción respectivos con la Administración y las autoridades del país.

Revisiones Independientes de los Programas de País

Las Revisiones Independientes de los Programas de País (ICPR) completadas durante 2022 (para [Ecuador](#), [Perú](#), [Chile](#), [Guyana](#), [Jamaica](#)) fueron diversas en cuanto al tamaño de los países, regiones, contextos y carteras, pero revelaron algunos hallazgos y lecciones emergentes en común. Estas ICPR comprendieron estrategias implementadas en un período similar, desde 2016 (el primero en empezar, Jamaica) hasta 2022 (el último en terminar, Chile)². Los hallazgos que se enuncian a continuación están relacionados con los objetivos de las estrategias de país, su evaluabilidad, la pertinencia y alineación de los programas, temas de implementación y contribuciones.

2 Jamaica 2016-2021, Ecuador 2018-2021, Guyana 2017-2021, Perú 2017-2021, Chile 2019-2022.

Las estrategias de país analizadas establecieron objetivos estratégicos generalmente pertinentes, pero en la mayoría el enfoque ex ante fue demasiado amplio (a excepción de Guyana). En Jamaica, los objetivos estratégicos fueron demasiado amplios, habida cuenta de los conocidos desafíos de implementación y el reducido espacio fiscal. En Ecuador, el conjunto de objetivos estratégicos no estuvo suficientemente focalizado, dada la situación fiscal del país al inicio del período. En Perú, los objetivos estratégicos estuvieron bien alineados con los desafíos de desarrollo del país, pero eran de carácter global y abarcaban una variedad de temas, desde el fortalecimiento del clima de negocios hasta la mejora de la gestión pública y la gestión ambiental. Guyana fue la única excepción, dado que su Estrategia de País 2017-2021 estuvo más focalizada que la anterior y, además, ofrecía continuidad en ámbitos clave y seguía siendo pertinente.

Por otra parte, a pesar de tener una lógica vertical en general adecuada, todas las estrategias de país analizadas presentaron deficiencias en la evaluabilidad. Para Jamaica, OVE detectó deficiencias en la matriz de resultados de la estrategia de país y, a nivel de los proyectos, desafíos en el seguimiento de los indicadores y en la presentación de información sobre los resultados (alrededor del 30% de los indicadores no pudieron ser objeto de seguimiento según lo planificado). Para Guyana, la mayoría de los indicadores propuestos no permitieron medir adecuadamente el avance alcanzado en el período. La mitad de los indicadores tenían problemas básicos, como la falta de un valor de referencia o de fuentes, y la mayoría de los restantes solo permitieron una medición hasta 2019, ya que estaban basados en evaluaciones que solo se realizan cada tres a cinco años. Para Perú, algunos objetivos estratégicos y sus resultados previstos eran vagos o no incluían ámbitos de trabajo fundamentales del Grupo BID, particularmente para BID Invest (por ejemplo, acceso a financiamiento para micro, pequeñas y medianas empresas y mayor conectividad e infraestructura digital) y la cartera preexistente. En un caso (fortalecimiento de la gestión ambiental) el resultado no tenía una relación causal con el objetivo.

OVE también observó que, en general, la alineación de los programas estuvo determinada en su mayoría por necesidades urgentes y en gran parte fue coherente con algunos de los objetivos estratégicos (como la gestión fiscal). Las estrategias ex ante amplias, que abarcaron una variedad de objetivos tanto públicos como privados, permitieron tener maniobrabilidad. En Jamaica, el programa estuvo centrado fundamentalmente en la gestión del sector público, en especial la política fiscal (por lo cual el Banco fue reconocido como socio fiable por el gobierno del país). En Ecuador, el programa tuvo una estrecha alineación con los objetivos estratégicos para el fortalecimiento de las finanzas públicas (en relación con las causas subyacentes de una crisis fiscal anterior a la COVID 19) y la mejora del acceso a financiamiento, servicios sociales, vivienda y agua y saneamiento. Para Chile, aunque la estrategia no incluyó disposiciones sobre la forma de manejar posibles conmociones externas, fue suficientemente amplia para abordar los temas socioeconómicos subyacentes que dieron lugar a la agitación política observada durante el período (es decir, principalmente políticas de pensiones y equidad social).

A raíz de la COVID 19 fue necesario incluir medidas de respuesta en los programas, principalmente en forma de apoyo financiero anticíclico de desembolso rápido. Cuando se inició la pandemia, los programas

por lo general se adaptaron a la situación aumentando el apoyo financiero bajo el marco provisional común creado por el Banco (por ejemplo, prototipos para la COVID 19). Al mismo tiempo, cada país adoptó objetivos y medidas basados en la experiencia reciente del Grupo BID en el país en cuestión. En Ecuador, el programa aprobó de forma proactiva una combinación variada de instrumentos (con y sin garantía soberana), en respuesta al cambio de prioridades ocasionado por la crisis fiscal y la pandemia, y fue pionero en aplicar algunos instrumentos en el Banco, entre ellos los prototipos para la COVID 19 y garantías con respaldo de garantía soberana para vivienda y vacunas. En Chile, casi dos tercios de las operaciones aprobadas en respuesta a la COVID 19 fueron préstamos en apoyo de reformas de política (PBL) focalizados en la reactivación económica y en garantizar niveles mínimos de calidad de vida para las poblaciones vulnerables.

La alineación fue más reducida en otros ámbitos de las estrategias de país, como el clima de negocios y la productividad, donde en la mayoría de los casos el apoyo fue menor del previsto. En Ecuador, la alineación con los objetivos de inversión privada y productividad, mercados de exportación y bienes y servicios agropecuarios fue deficiente. En Guyana, el programa solo estuvo parcialmente alineado con el apoyo al clima de negocios y la creación de un marco estratégico y de planificación nacional moderno. La alineación de los programas se vio afectada por la inclusión de un número limitado de operaciones para mejorar la calidad del servicio civil en general y el marco institucional para las asociaciones público-privadas. En Perú, la alineación con los objetivos en el ámbito prioritario de productividad de la economía fue menor, debido a la falta de cobertura para mejorar la calidad del suministro de electricidad.

En este contexto, todos los programas incrementaron los desembolsos (basados en instrumentos de desembolso rápido), pero al mismo tiempo se intensificaron los desafíos de implementación para los préstamos de inversión. Para Guyana, la ejecución de proyectos y los desembolsos para préstamos de inversión fueron inferiores a lo previsto, aun cuando los desembolsos totales del programa se incrementaron en comparación con el período anterior por las operaciones de respuesta a la COVID 19. Los principales factores que afectaron la implementación fueron los constantes desafíos de bajo nivel de capacidad de ejecución y de procesos de adquisiciones. En Perú, la rotación administrativa en los ministerios y las altas autoridades y la falta de capacidad de ejecución fueron los principales problemas de implementación, agudizados por la irrupción de la COVID 19. En este caso, el Banco respondió de manera proactiva y proporcionó apoyo pertinente a sus contrapartes (por ejemplo, creando unidades técnicas especializadas en gestión de proyectos y asignando funcionarios de carrera a las unidades de ejecución). Por su parte, Chile sorteó los desafíos en parte al cancelar operaciones de inversión que presentaban un nivel bajo de desembolsos y restricciones presupuestarias, liberando así margen de financiamiento para atender las necesidades temporales generadas por el malestar social y la pandemia.

Por otra parte, OVE observó que las contribuciones dependían de las características del país y a menudo estaban relacionadas con la experiencia del Grupo BID y la continuidad durante más de un período. Para Jamaica y Guyana, las contribuciones fueron mayores para los objetivos de la Estrategia de País relacionados con el ámbito estratégico de gestión del sector público y política fiscal que para los referidos

a la productividad del sector privado. Para Guyana, las contribuciones del programa fueron mayores para los objetivos estratégicos relacionados con la planificación en el sector público y las políticas fiscales que para los relativos al apoyo al clima de negocios y la inversión en infraestructura crítica. Para Chile, los resultados fueron más importantes en la promoción de negocios y el sector privado. El programa realizó una contribución sustancial en los ámbitos de energía y acceso a financiamiento. Considerando la perspectiva del gobierno, el BID agrega valor en asistencia técnica y diálogo de política, ya que todo el trabajo previo de asistencia técnica facilita la preparación de PBL. La capacidad de rápida respuesta se debe, en parte, al programa basado en el trabajo previo que el BID había realizado en el país.

Teniendo en cuenta los hallazgos comunes mencionados, algunas lecciones emergentes de este conjunto de ICPR muestran que hay margen para mejorar las estrategias futuras a partir de las experiencias recientes.

- » Primero, la adaptación al contexto dependió, en parte, del trabajo previo y la experiencia con que contaba el BID en un área específica y de la medida en que consideró los aspectos específicos del país respectivo. Por ejemplo, para Chile el programa consideró el uso intensivo de PBL y de préstamos en función de resultados, en lugar de préstamos de inversión, junto con una relación técnica y diálogo de política, que permitieron que el Grupo BID respondiera rápidamente a las demandas de financiamiento para afrontar la crisis.
- » Segundo, la adaptación de los programas también puede mejorarse mediante el reconocimiento temprano de las principales prioridades y el uso de una combinación variada de instrumentos. Por ejemplo, en Ecuador la nueva Estrategia de País proporcionó un marco para trabajar en temas fiscales que más tarde resultaron ser de mayor importancia para el país y se ganó experiencia en una amplia combinación de instrumentos.
- » Tercero, cuando la pandemia afectó la región, el marco de respuesta común del Grupo BID parece haber sido útil para ofrecer una respuesta coordinada y rápida. El marco provisional, establecido con los prototipos, parece haber funcionado en algunos casos para impulsar el programa en un contexto muy difícil; no obstante, es necesario evaluar adecuadamente este hallazgo.
- » Cuarto, aun cuando la lógica vertical de la Estrategia de País generalmente es adecuada, los indicadores deficientes dificultan la evaluación del avance, lo que afecta la capacidad del Banco para corregir el curso y extraer lecciones para los ciclos futuros.
- » Quinto, los problemas de implementación persistieron o aumentaron para los préstamos de inversión, lo que redujo la capacidad de contribuir conforme a lo previsto en función de los objetivos originales. Las respuestas anticíclicas a la crisis que se registraron durante el período son de corto plazo y se basan en instrumentos de rápido desembolso.



Ecuador
2018-2021



Perú
2017-2021



Jamaica
2016-2022



Chile
2019-2022



Guyana
2017-2021



DESARROLLO DE CAPACIDADES DE EVALUACIÓN — CUMPLIMIENTO DEL MANDATO DE OVE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

La evaluación es crucial para que los tomadores de decisiones de políticas logren mejores resultados normativos y fortalezcan la rendición de cuentas. Sin embargo, el ritmo y la intensidad de los esfuerzos realizados por los países de América Latina y el Caribe para fortalecer sus sistemas de seguimiento y evaluación son muy heterogéneos. Además, algunos de los avances logrados en la institucionalización de la función de evaluación han corrido el riesgo de perderse en el marco de la reciente agitación política, económica e institucional que afectó a varios países de la región.

En este contexto, OVE procuró profundizar el alcance de sus actividades de desarrollo de capacidades de evaluación en 2022 brindando apoyo directo para fortalecer el sistema nacional de seguimiento y evaluación en Guatemala por medio de un proyecto piloto, al tiempo de seguir participando activamente en la Iniciativa Mundial de Evaluación (GEI) y apoyando la red de evaluación de los bancos y agencias de desarrollo —ReDeCA— que se puso en marcha en Brasil en 2021. De esta forma, OVE busca llegar a dos grupos principales de usuarios de evaluaciones:

- i. las unidades y el personal de evaluación de los bancos de desarrollo y
- ii. los funcionarios gubernamentales encargados de las funciones de evaluación en los países en los que el sistema de evaluación es relativamente incipiente (véase el Recuadro 2).

Recuadro 2.

Socios objetivo para el desarrollo de capacidades de evaluación

Unidades de evaluación de bancos e instituciones de desarrollo

Tras la identificación de 82 bancos e instituciones de desarrollo regionales, nacionales y subnacionales de la región, OVE detectó que solo algunos tenían unidades de evaluación. En la mayoría de los casos, la función de evaluación está en manos de las unidades de planificación, investigación o control. Esas instituciones generalmente tercerizan las evaluaciones contratando a consultores externos.

Funcionarios gubernamentales que trabajan en sistemas de evaluación incipientes

Muchos países de la región tienen dificultades para consolidar sistemas de evaluación eficaces. Los sistemas y capacidades de evaluación sólidos crean oportunidades para mejorar la política al brindar pruebas de lo que funciona y lo que no y fomentar el aprendizaje por medio de hallazgos rigurosos y recomendaciones útiles.

Fortalecimiento del sistema y las capacidades de seguimiento y evaluación de Guatemala – proyecto piloto

Se seleccionó a Guatemala para llevar a cabo un proyecto piloto, dado que había concluido recientemente el análisis de sus capacidades nacionales de evaluación mediante el Índice de Capacidades Nacionales de Evaluación (INCE) con el apoyo del Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Instituto Alemán de Evaluación para el Desarrollo (DEval) a través de su programa de Fomento de una Cultura de Evaluación y de Aprendizaje en América Latina con una Perspectiva Mundial (FOCELAC+). OVE utilizó los resultados de la medición del INCE como componentes para el proyecto piloto. Asimismo, la Secretaría de Planificación (SEGEPLAN) le solicitó apoyo para elaborar medidas concretas adaptadas al contexto guatemalteco con la finalidad de subsanar las debilidades del sistema de seguimiento y evaluación detectadas por el INCE. Por último, la labor en Guatemala se consideró como una oportunidad para

que OVE cree un modelo de intervención para fortalecer los sistemas de evaluación de otros países con marcos y capacidades institucionales de evaluación relativamente incipientes.

En colaboración con SEGEPLAN, el proyecto piloto creó varios productos clave nuevos para la institución y que se adoptaron posteriormente como parte de sus herramientas de evaluación: alineación estratégica de los instrumentos de planificación y las prioridades de desarrollo nacional, identificación de los principales agentes y su papel con respecto a la prioridad de salud, teoría del cambio subyacente en esta prioridad y un documento de enfoque para evaluarla, así como una matriz de evaluación. Además, OVE llevó adelante con éxito dos series de un curso de capacitación sobre seguimiento y evaluación relacionado con herramientas prácticas de planificación, seguimiento y evaluación.

Consolidación de la Red de Desarrollo de Capacidades de Evaluación (ReDeCa)

En 2022, OVE apoyó varias actividades orientadas a la consolidación de las unidades de evaluación dentro de los bancos y agencias de desarrollo de Brasil. Entre las actividades más destacadas figura una serie de siete sesiones de capacitación sobre seguimiento y evaluación adaptadas al contexto específico de los bancos de desarrollo de Brasil. Asimismo, en previsión de la ampliación de la red de evaluación hacia otros países de América Latina y el Caribe, OVE organizó un evento en Washington, D.C. con las unidades de evaluación de 10 bancos de desarrollo de la región para analizar el papel y los desafíos de la institucionalización de la función de evaluación en los bancos de desarrollo nacionales y subnacionales (ver más en la sección de difusión).

Colaboración con la Iniciativa Mundial de Evaluación

Además de su apoyo continuo al Centro para el Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados (CLEAR)³ de Brasil, OVE participó en discusiones estratégicas sobre los centros CLEAR de América Latina y el Caribe y la necesidad de encontrar un nuevo anfitrión tras el cierre del centro en México. Al final de 2022, se realizó una convocatoria de propuestas en la que se presentaron 14 candidatos. Se prevé que el proceso de selección finalizará hacia el segundo trimestre 2023.

3 Centro para el Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados.

SIGUIENDO A OVE: ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



OVE divulga sus evaluaciones al público de acuerdo con las políticas del Grupo BID y los principios del Marco de Política de Evaluación. El objetivo es compartir las lecciones aprendidas y las prácticas óptimas con la región y la comunidad de desarrollo en general y contribuir al aprendizaje, la rendición de cuentas y la transparencia en el Grupo BID.

A lo largo de 2022, OVE continuó implementando una estrategia de comunicación integrada que abarcó la divulgación a su audiencia interna (los Directorios del BID y de BID Invest, el personal y los consultores del Grupo BID y el equipo de OVE), así como a su audiencia externa (la comunidad de evaluación en la región y el público en general).

OVE empleó varias herramientas para aumentar la difusión de las evaluaciones realizadas en 2022 a audiencias internas y externas, tales como un boletín informativo, listas de distribución de correo electrónico, cuentas de redes sociales de OVE ([LinkedIn](#) y [Twitter](#)) y las plataformas Infolinks y GoDigital. En el Gráfico 1 se presentan las variaciones porcentuales en los parámetros de medición seleccionados relacionados con la divulgación entre 2021 y 2022.

AcademiaBID: Presentación del Sistema de OVE de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones

En asociación con la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) y el Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación (KIC) del Grupo BID, OVE diseñó y produjo un curso corto (nanocurso) sobre el Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones (ReTS) del Grupo BID y sus principales conceptos, propósito y metodología. Esta iniciativa responde a las sugerencias de los Directores Ejecutivos de reforzar el conocimiento y la difusión del ReTS entre las audiencias internas, como el Directorio Ejecutivo y el personal del BID, BID Invest y OVE.

A partir de 2023, el nanocurso sobre el ReTS estará disponible en inglés y español y formará parte de los programas de capacitación anual de OVE, el BID, BID Invest y el Directorio. Además, las partes interesadas del ReTS podrán consultar esta información de manera accesible y oportuna durante todo el año, lo que será útil para evitar lagunas de información originadas por la rotación de personal y equipos.

Adopción de la “nueva normalidad” a través de eventos híbridos y presenciales

Con el enfoque de trabajo híbrido de la “nueva normalidad” en 2022, OVE organizó y realizó una variedad de eventos de acuerdo con su mandato de apoyar el desarrollo de capacidades de evaluación en la región y facilitar el aprendizaje del proceso de evaluación dentro del Grupo BID.



En el marco de la Semana de Evaluación gLOCAL del 30 de mayo al 3 de junio, OVE organizó dos eventos virtuales. El primer panel, *Monitoreo y Evaluación de la Transversalización de Género: Lecciones Aprendidas y Desafíos*, congregó a evaluadores, profesionales y expertos de la sociedad civil para abordar los desafíos y las lecciones aprendidas de la transversalización de la perspectiva de género en los proyectos de desarrollo en América Latina y el Caribe con un enfoque centrado en el seguimiento y la evaluación. El debate contribuyó a comprender mejor cómo mejorar la transversalización en las intervenciones de desarrollo y el seguimiento y la evaluación de esos proyectos para afrontar mejor la desigualdad de género.

En la segunda mesa redonda, *Del diagnóstico a la acción: midiendo y fortaleciendo las capacidades de evaluación en países en desarrollo*, se abordó el reconocimiento de los elementos centrales y los desafíos para la medición de los sistemas de seguimiento y evaluación y cómo pasar del diagnóstico a planes concretos de fortalecimiento institucional que puedan implementarse de manera eficaz. Se dio a conocer a la audiencia la experiencia de entidades que han implementado instrumentos para medir las capacidades de evaluación a nivel de país con el fin de identificar buenas prácticas en la realización de diagnósticos nacionales que puedan ser la base para el fortalecimiento de los sistemas de seguimiento y evaluación en América Latina y el Caribe.



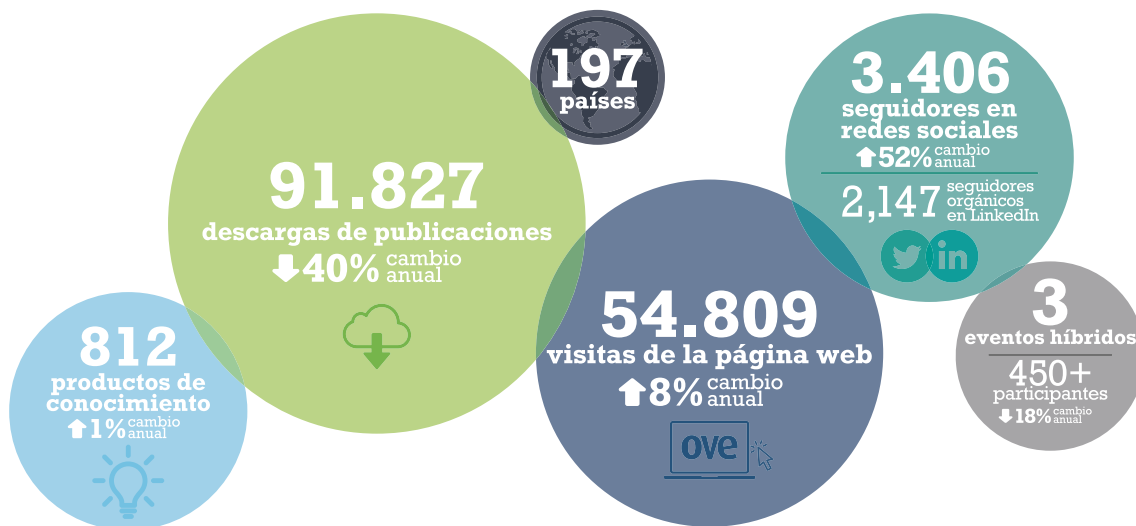
A mediados de noviembre, OVE organizó su primer evento presencial en la pospandemia, *Evaluación en bancos de desarrollo: desafíos y aportes*. La conferencia tuvo la finalidad de

aumentar el reconocimiento de la evaluación en los bancos de desarrollo como herramienta clave para el logro de resultados orientados a la misión. Representantes de ocho bancos de desarrollo nacionales de América Latina y el Caribe y de tres bancos de desarrollo regionales (el Banco Centroamericano de



Integración Económica (BCIE), el Banco de Desarrollo del Caribe (BDC) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)) se reunieron en Washington, D.C., para conocer, discutir y compartir lecciones sobre la función crucial de la evaluación en su labor.

Gráfico 1. El alcance de OVE en cifras en 2022



Fuente: OVE

Para la cooperación con otras oficinas de evaluación, OVE mantuvo un compromiso continuo con el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG) y otros miembros de la comunidad de evaluación del desarrollo en 2022. Los temas discutidos en las reuniones del ECG comprendieron la evaluación en tiempos de mayor incertidumbre y riesgo (incluidas reflexiones sobre la evaluación de la respuesta a la COVID 19); innovaciones en el seguimiento de los sistemas de recomendaciones de las evaluaciones; evaluaciones de programas de país; la validación de las autoevaluaciones; enfoques para evaluar en el nexos del medioambiente, el cambio climático y el desarrollo; el uso de métodos mixtos en situaciones frágiles y afectadas por conflictos; y extracción de texto y aprendizaje automático para evaluaciones. Además, el ECG realizó una reunión conjunta con el Grupo de Trabajo de Gestión para Resultados de Desarrollo, una red en la que SPD y la División de Planificación Estratégica (DSP) representan al BID y BID Invest, respectivamente. El personal de OVE ha seguido colaborando como revisores pares de evaluaciones y políticas de evaluación de otros bancos multilaterales de desarrollo.

EL TRABAJO POR DELANTE

Programa de trabajo propuesto por OVE para 2023–2024

El programa de trabajo aprobado para 2022–2023 era ambicioso y se basaba en un enfoque escalonado, lo que significa que una parte del programa se iniciaría solo hacia el segundo semestre de 2022 y se entregaría en 2023. Por lo tanto, parte del segmento de 2023 del programa de trabajo 2023–2024 consiste en finalizar el trabajo de evaluación ya establecido en el programa anterior. Este enfoque se eligió estratégicamente para responder a las múltiples necesidades del Directorio y para maximizar el uso de los recursos de OVE. Los productos de OVE tienen diferentes cronogramas, que dependen del tipo, la complejidad, la disponibilidad de los jefes de equipo de evaluación y otras variables.

Para identificar prioridades de evaluación adicionales que complementen el trabajo de evaluación ya definido, OVE se reunió bilateralmente con todas las Sillas del Directorio Ejecutivo y de la Alta Administración que expresaron interés en julio de 2022. Aunque algunas Sillas indicaron temas de evaluación específicos para que OVE los evalúe en 2023 y 2024, la flexibilidad sigue siendo importante para que OVE pueda ajustarse a la evolución de las prioridades de la institución.

La propuesta de OVE para 2023–2024 tiene tres objetivos:

- i. proporcionar evaluaciones oportunas y de alta calidad para sustentar las decisiones del Directorio, analizando los cambios institucionales y estratégicos que se han producido y continúan teniendo lugar en el Banco;
- ii. ayudar a la institución a prepararse para futuras crisis; y
- iii. seguir fortaleciendo las capacidades de evaluación en la región para promover una cultura de decisiones basadas en datos empíricos.

En consecuencia, OVE realizará evaluaciones corporativas sobre PBL, el Marco de Efectividad en el Desarrollo, la movilización de recursos del sector privado y la primera fase de la evaluación de COVID 19 durante 2023; evaluaciones sectoriales y temáticas sobre cambio climático; y revisiones y evaluaciones de programas de país para Colombia, Honduras, Bahamas y Brasil, que se entregarán en 2023. En 2023, OVE también elaborará productos de país para Argentina, Costa Rica y Barbados.

Dando seguimiento a su Protocolo para Productos País recientemente aprobado, OVE preparará las Guías para ICPR y XCPE, que describirán el enfoque adoptado para cada tipo de producto de país de acuerdo con los principios aprobados por el Directorio en el Protocolo. Asimismo, definirán con más detalle los criterios, las preguntas de evaluación y las fuentes de datos sugeridas necesarias para cumplir los objetivos específicos de cada tipo de producto de país. Estas pautas estarán dirigidas tanto al personal de OVE, para mejorar la uniformidad con la que produce los productos de país, como a la Administración y otras partes externas, para brindarles claridad sobre cómo OVE evalúa los diferentes aspectos involucrados en los productos de país.

Apoyo continuo a las agendas institucionales

Después de que el Directorio aprobó todas las recomendaciones de la Evaluación de la Gobernanza del Banco Interamericano de Desarrollo, el Directorio del BID y la Administración están trabajando en acciones para abordar las recomendaciones y mejorar los mecanismos de gobernanza. OVE brindará apoyo a esta agenda y, en particular, a la labor del Grupo de Trabajo de Gobernanza del Directorio.

Luego de que los informes de OVE señalaron el desempeño deficiente de los proyectos del BID, la efectividad en el desarrollo se ha identificado como un ámbito clave de mejora para el BID. Según lo solicitado por el Directorio, OVE colaborará de manera proactiva con la Administración del BID para apoyar la agenda de efectividad en el desarrollo sobre la base de los hallazgos de las evaluaciones y las buenas prácticas internacionales.

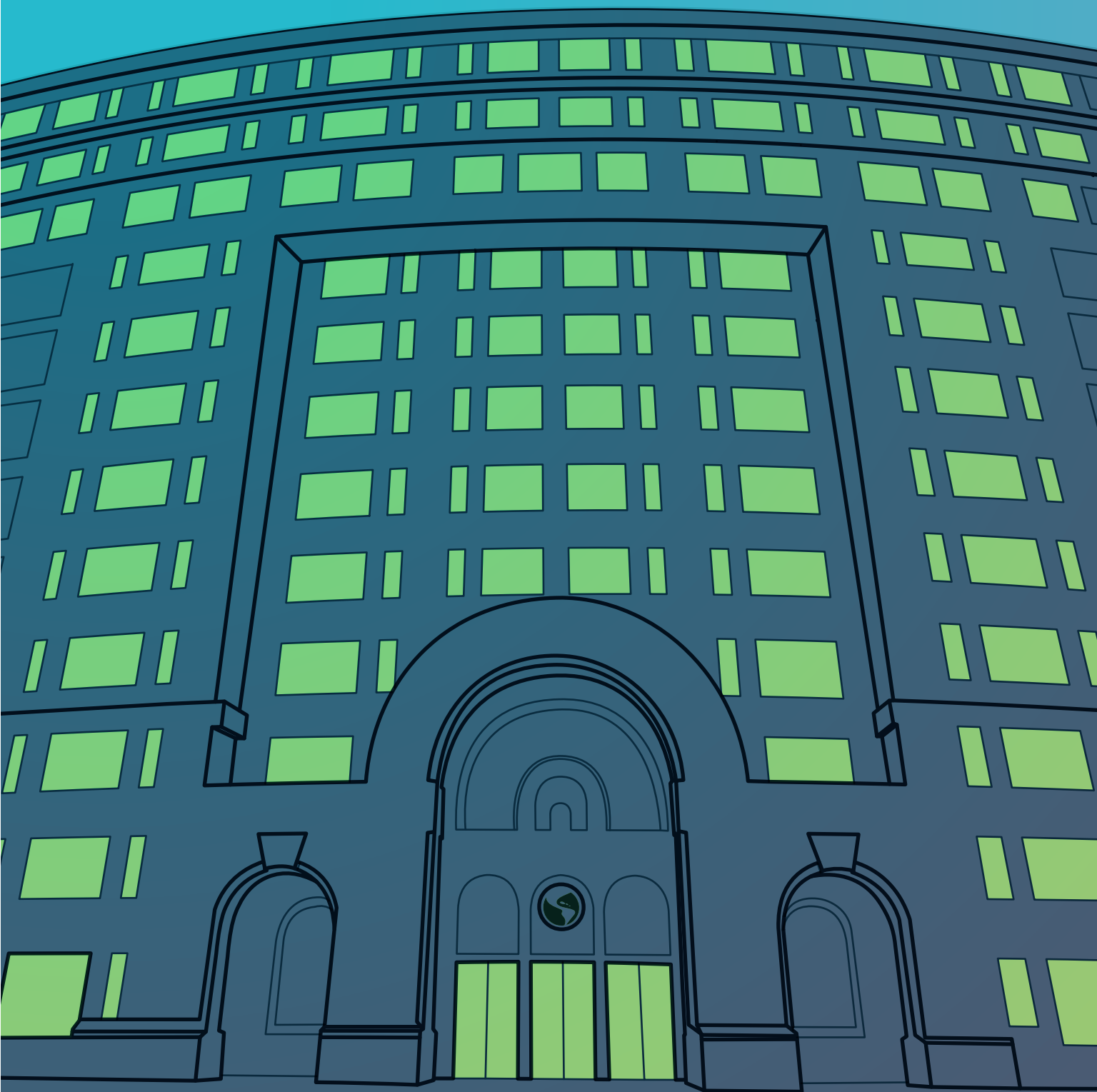
Apoyo al desarrollo de capacidades de evaluación

En 2023, OVE seguirá refinando su estrategia de desarrollo de capacidades de evaluación sobre la base de las lecciones aprendidas de sus programas piloto en Guatemala y Brasil y buscará ampliar el alcance de su trabajo en este ámbito a otros países de la región. El modelo que OVE ha desarrollado a través de estos proyectos piloto para apoyar el fortalecimiento de las capacidades locales de evaluación se basa en tres elementos clave:

- i. brindar apoyo específico al contexto,
- ii. utilizar un enfoque altamente participativo y
- iii. centrarse en la formación práctica. Además, OVE seguirá apoyando a la GEI y a los centros CLEAR conexos y colaborando con otros socios para el desarrollo.

Cooperación con otras oficinas de evaluación

OVE continuará participando en el ECG en 2023. Teniendo en cuenta sus tres objetivos estratégicos, OVE buscará compartir su conocimiento y experiencia de sus nuevos productos (incluidos sus productos piloto de país) e identificar metodologías y enfoques de otras instituciones que podrían aplicarse al Grupo BID e incorporarse a sus herramientas de evaluación.



ANEXO - EVALUACIONES DE OVE REALIZADAS EN 2011- 2022, SEGÚN EL TIPO

EVALUACIONES CORPORATIVAS E INFORMES DE SUPERVISIÓN

AÑO	INFORME
2022	Evaluación de los Instrumentos de Garantía en el Grupo BID (RE-559-1)
	Evaluación de la Gobernanza del Banco Interamericano de Desarrollo (RE-553-1)
	Evaluación del Uso del Fondo de Donaciones del BID para la Reconstrucción y el Desarrollo de Haití: 2011–2020 (RE-558-1)
	Protocolo para Productos País de OVE: Propuesta de Actualización (RE-348-5)
	Evaluación de BID Invest (<i>en curso</i>)
2021	ReTS 2021 (RE-572)
	ReTS 2020 (RE-562)
	Evaluación de BID Lab: Relevancia estratégica (MIF/RE-5-6)
	Evaluación del Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (RE-542-1)
2020	Evaluación de BID Lab: Evaluación de operaciones y resumen de los hallazgos (MIF/RE-6)
	Serie sobre instrumentos: Balance de instrumentos de préstamo (RE-549)
	ReTS (RE-550)
2019	Evaluación del MICI (<i>en curso</i> ; Documento de enfoque RE-542)
	Revisión de la generación y difusión de conocimientos (RE-517-2)
	Protecciones ambientales y sociales (RE-521-1)
	ReTS (RE-541)
	Lecciones de los proyectos problemáticos SGS (CII/RE-32-1)

AÑO	INFORME
2018	Actualización de IDB-g (RE-515-6)
	Evaluaciones de impacto (RE-512-1)
	ReTS (Nota informativa: RE-524-2)
2017	Evaluación Independiente de Condiciones Macroeconómicas (IAMC) (RE-508-1)
	Revisión de la consolidación (RE-513-3)
	Evaluación del apoyo directo de la CII a las PYME (CII/RE-23-3)
	ReTS (Nota informativa: RE-511-1)
2016	Préstamos basados en políticas (Nota técnica RE-485-6)
	Préstamos contingentes (RE-496-1)
	Evolución del gasto administrativo en el BID (RE-499-1)
2011-15	Nota de supervisión: Gestión del riesgo crediticio (RE-386)
	Pilar de conocimiento y aprendizaje (RE-401)
	IDB-8 (RE-409-1)
	Oportunidades para la mayoría (RE-414)
	MICI (RE-416-1 , RE-463-1)
	Evaluación intermedia del IDB-g (RE-425 , RE-437-2)
	Países de ingresos altos-medianos (RE-447)
	Realineamiento del BID (RE-451-2)
	Fondo fiduciario japonés (RE-471)
	Programas especiales del BID (RE-476-5)
	MIF2 (MIF/RE-2-4)
	ReTS 2013-2014 (RE-470-4)
	Revisión de la fase piloto del nuevo ReTS (GN-2707-4)

EVALUACIONES DE PROGRAMAS DE PAÍS

AÑO	INFORME		
2022	• Revisión Independiente del Programa de País: Ecuador, 2018–2021 (RE-567)	• Revisión Independiente del Programa de País: Perú, 2017–2021 (RE-569)	• Revisión Independiente del Programa de País: Chile, 2019–2022 (RE-570)
	• Revisión Independiente del Programa de País: Guyana, 2017–2021 (RE-571)	• Revisión Independiente del Programa de País: Jamaica, 2016–2021 (RE-573)	• Revisión Independiente del Programa de País: Colombia, 2019–2022 (<i>en curso</i>)
	• Revisión Independiente del Programa de País: Honduras, 2019–2022 (<i>en curso</i>)		
2021	• Revisión independiente del programa de país: Surinam, 2016–2020 (RE-561-2)	• Revisión independiente del programa de país: Trinidad y Tobago 2016–2020 (RE-555-3)	• Revisión independiente del programa de país: Guatemala, 2017–2020 (RE557-2)
	• Revisión independiente del programa de país: Belice 2013–2021 (RE-561-4)	• Evaluación extendida del Programa de País: República Dominicana: 2013–2020 (RE-566)	
2020	• Panamá (RE-547)	• Argentina (RE-540-1)	• Uruguay (RE-546-1)
	• El Salvador (RE-539-1)	• Bolivia (RE-545-1)	
	• Actualización del producto de Evaluación de país (Presentación PP-1091)		
2019	• Colombia (RE-529-3)	• Costa Rica (RE-535-4)	• México (RE-536-1)
	• Brasil (RE-534-1)		
2018	• Nicaragua (RE-522-1)	• Chile (RE-526-1)	• Honduras (RE-528-1)
	• Barbados (RE-525-1)	• Paraguay (RE-527-1)	
2017	• Guyana (RE-502-3)	• República Dominicana (RE-505-1)	• Bahamas (RE-516-4)
	• Ecuador (RE-514-1)		
2016	• Argentina (RE-491-1)	• Haití (RE-494-1)	• Perú (RE-498-1)
	• Surinam (RE-493-1)	• Trinidad y Tobago (RE-495-3)	• Guatemala (RE-503-1)
2011-15	27 países		

EVALUACIONES SECTORIALES Y TEMÁTICAS

AÑO	INFORME
2022	Transparencia e Integridad (<i>en curso</i>)
	Evaluación del Apoyo del BID en el Área de Seguridad Ciudadana y Justicia en la Región (<i>en curso</i>)
2018	Género y diversidad (RE-518-2)
2017	Programas de desarrollo productivo en Brasil (RE-489-1)
	Vivienda: El Caribe (RE-500-1)
	APP para infraestructura (RE-504-4)
	Política y administración tributaria (RE-509-1)
	Inversiones de capital en IF de desarrollo (CII/RE-20-2)
2016	Agua rural (RE-464-1)
	Trabajo del Grupo BID a través de intermediarios financieros (RE-486-2)
	Préstamos ecológicos (RE-487-2)
	Transporte urbano y pobreza (RE-497-1)
	Ciudades sustentables (RE-501-1)
2011-15	Evaluación de Desempeño Ambiental Aplicado al Sector de Energía realizada por OVE (RE-382)
	Evaluación Ex Post del Impacto de las Medidas de Mitigación Ambiental en el Proyecto Hidroeléctrico Porce II (RE-383); Evaluación ex-post de las medidas de mitigación en los proyectos de generación térmica de Samalayuca II y Monterrey III (RE-385)
	Procesos de reasentamiento y su impacto socioeconómico: Proyecto Hidroeléctrico Porce II, Colombia (RE-387)
	Nota temática: El reto del manejo integrado de cuencas hidrográficas. Análisis de la acción del Banco en programas de manejo de cuencas 1989-2010 (RE-399)
	Parámetros para la Evaluación de Programas Regionales del BID (Documento de enfoque RE-400)
	Evaluación de las Operaciones del BID sin Garantía Soberana con Entidades Subnacionales (RE-402)

AÑO	INFORME
2011-15	Documento de Enfoque: Prevención de la Violencia y la Delincuencia en América Latina y el Caribe (RE-408)
	Proyectos de Regularización y Administración de Tierras (RE-410-1)
	Evaluación de los Programas Transnacionales en el BID (RE-415)
	Implementación de la Estrategia para el Desarrollo Indígena (RE-419)
	Análisis Comparativo de las Modalidades de Apoyo del BID a las PYME (RE-450-1)
	Transporte urbano (RE-454-1)
	Seguridad ciudadana (RE-455-1 , RE-456)
	Clima (RE-459 , RE-459-1 , RE-480)
	Análisis del Apoyo del BID a la Educación Secundaria (RE-461)
	Revisión del Apoyo del Banco al Sector Agropecuario (RE-467-1)
	Estudios de Casos Comparativos: Evaluación del Apoyo Institucional del BID a los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas en Tres Países de Ingreso Medio-Bajo (RE-473-1)
	Evaluación de PROCIDADES: Brasil (RE-481-4)
	Documentos de Discusión (IDB-DP-305 , IDB-DP-306 , IDB-DP-307 , IDB-DP-308)
	Documentos de trabajo (OVE/WP-01/12 , OVE-WP-02/12 , OVE/WP-02/14 , IDB-WP-475)

VALIDACIONES Y EVALUACIONES DE PROYECTO

AÑO	INFORME
2022	Validaciones de PCR/IAS (RE-575-2)
2021	Validaciones de PCR/IAS (RE-565)
2020	Validaciones de PCR/IAS (RE-552)
2019	Validaciones de PCR/IAS (RE-544) Lecciones de los Proyectos Problemáticos sin Garantía Soberana del Grupo BID (CII/RE-32-1)
2018	Validaciones de PCR/IAS (RE-530-2)
2017	Validaciones de PCR/IAS (RE-520)
2011-15	Evaluaciones Independientes del Ejercicio de Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos de SCF (RE-332-4 , RE-332-6 , RE-332-8)
	Revisión de la Evaluabilidad de los Proyectos del Banco (RE-397-1 , RE-448-1 , RE-384)
	Revisión del Sistema de Informes de Terminación de Proyecto en Operaciones con Garantía Soberana (RE-417)
	Medición del Desempeño de los Proyectos en el BID: Evolución Reciente de los Sistemas del Informe de Terminación del Proyecto y del Informe Ampliado de Supervisión de Proyectos (RE-488)
	Informes de Validación Independiente – Proyectos de la CII (CII/RE-13 , CII/RE-14 , CII/RE-15 , CII/RE-16)
	Tercer Informe de Validación Independiente - Proyectos de Inversión del FOMIN (MIF/RE-4)

OTROS

AÑO	INFORME
2022	Informe Anual de OVE 2021 (RE-568)
2021	Informe anual de OVE 2020 (RE-554)
2020	Informe anual de OVE 2019 (RE-548)
2019	Marco de Políticas de Evaluación – Grupo BID (RE-538-5)
	Informe anual de OVE 2018 (RE-537)
	Actualización de OVE sobre la Implementación de las Recomendaciones del Reporte Final del Panel de Revisión Independiente (RE-531-4)
2018	Informe anual de OVE 2017 (RE-524-2)
2017	Informe anual de OVE 2016 (RE-511)
2016	Informe anual de OVE 2015 (RE-485-8)
2011-15	Informe anual de OVE 2013-2014 (RE-470-4)



Puede encontrar todas las evaluaciones
mencionadas en este informe en
www.iadb.org/evaluacion

'22 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión

 iadb.org/evaluacion

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

 linkedin.com/showcase/idb-ove