

# '16 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión



**BID**



**CII**

**ove**

Oficina de  
Evaluación  
y Supervisión

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

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

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

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

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

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

© Banco Interamericano de Desarrollo, marzo de 2017  
Oficina de Evaluación y Supervisión  
1350 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577  
[www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion)

# **‘16 INFORME ANUAL**

**Oficina de Evaluación y Supervisión**



# ÍNDICE

|           |                                                                             |  |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>1</b>  | Prefacio de la Directora de OVE                                             |  |
| <b>2</b>  | Introducción                                                                |  |
| <b>7</b>  | Evaluación de resultados a nivel de proyecto individual                     |  |
| <b>9</b>  | Revisión de los instrumentos y enfoques del Grupo BID                       |  |
| <b>18</b> | Evaluando los Programas de País                                             |  |
| <b>22</b> | Diseminación y desarrollo de la capacidad de evaluación                     |  |
| <b>24</b> | Implementación de las recomendaciones de OVE por parte de la administración |  |







Evaluar qué funciona es esencial para el aprendizaje, la rendición de cuentas y la mejora del desempeño. Los bancos multilaterales de desarrollo como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) juegan un papel clave a la hora de mejorar vidas, a menudo las de aquellos más pobres y vulnerables del planeta. Este rol es inspirador y prometedor, pero también conlleva una gran carga de responsabilidad.

La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) es la oficina de evaluación independiente del Grupo BID. Desde su creación hace 17 años, se encarga de proporcionar retroalimentación precisa y constructiva sobre la efectividad en el desarrollo al Directorio Ejecutivo del BID –y, más recientemente, al de la Corporación Interamericana de Inversiones. El trabajo de OVE complementa el de la administración del Grupo BID, que es responsable de trabajar con los países clientes para diseñar y monitorear proyectos de desarrollo “evaluables” y proporcionar su propia autoevaluación de los resultados de los proyectos. Las evaluaciones de OVE son públicas y están disponibles, junto con las respectivas respuestas de la administración del BID, en [www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion).

Este es el tercer informe anual que OVE publica. Su objetivo es proporcionar un panorama general del trabajo de evaluación que OVE realizó en 2016. Le invito a revisarlo y a que nos ayude a difundirlo. Es imprescindible que los bancos multilaterales de desarrollo, y todos los que trabajamos en desarrollo en general, aprendamos de la experiencia y evitemos repetir errores costosos siempre que sea posible. Y para ello, una evaluación apropiada y de alta calidad es esencial.

Quiero agradecer su esfuerzo a los muchos colegas y gerentes del Grupo BID, así como de instituciones financieras asociadas, con quienes OVE ha interactuado en la elaboración de estas evaluaciones, además de a los muchos interlocutores en los países clientes que han compartido con nosotros su conocimiento y perspectivas. Todos estamos comprometidos con la misión del Grupo BID de apoyar a las economías y a los pueblos de América Latina y el Caribe para crecer y prosperar.

**Cheryl W. Gray**  
Directora

# INFORME ANUAL DE OVE 2016

## INTRODUCCIÓN

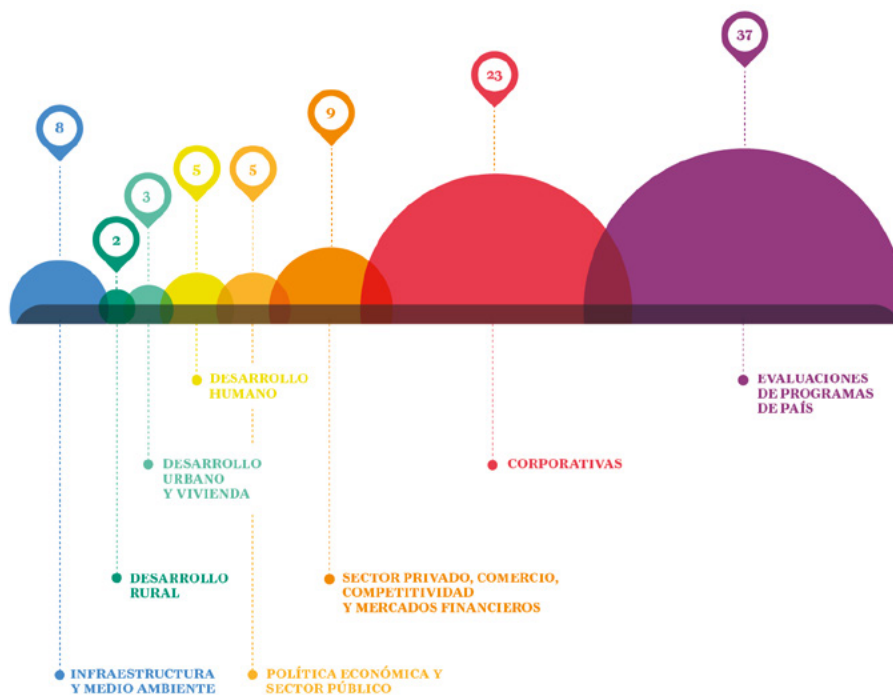
*La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) es una oficina independiente del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID) creada para promover la efectividad en el desarrollo a través de la evaluación. OVE forma parte del Grupo BID, pero informa directamente a su Directorio Ejecutivo, lo cual favorece la objetividad al tiempo que permite una interacción estrecha con otras partes de la organización.*

Las evaluaciones de OVE han abarcado una amplia variedad de temas a lo largo de los años. Al elaborar su programa de trabajo anual junto con el Directorio Ejecutivo, OVE procura evaluar temas de desarrollo y cuestiones corporativas que, en el futuro, puedan ser de gran relevancia para el Grupo BID y los países de América Latina y el Caribe (ALC). También intenta garantizar una programación adecuada de las evaluaciones, de forma que formen parte de los momentos críticos en la toma de decisiones del BID y de su filial del sector privado, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII). El obje-



tivo de sus evaluaciones es fomentar tanto el aprendizaje como la rendición de cuentas, apoyar a la administración y al personal en sus funciones operativas y a los Directorios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID o el Banco) y CII en sus funciones de gobernanza. Asimismo, OVE apoya la creación de capacidades en materia de evaluación en la región ALC y comparte los hallazgos de sus evaluaciones con los países miembros del Banco.

### EVALUACIONES DE OVE POR ÁREAS TEMÁTICAS, 2011-2017



OVE elaboró 15 evaluaciones en 2016 (ver más adelante), además de su informe anual. Para ello, los especialistas de OVE viajaron a 18 países en más de 30 misiones, entrevistaron a más de 1.750 personas y analizaron más de 1.000 operaciones. Este informe proporciona breves resúmenes de las evaluaciones realizadas el pasado año y analiza algunos temas clave derivados de ellas.

## EVALUACIONES DE OVE EN 2016



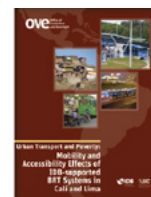
### EVALUACIONES DE PROYECTOS



[Vivienda en el Caribe](#)



[Programas de agua en el medio rural: Paraguay](#)



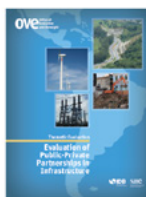
[Transporte urbano y pobreza: Cali y Lima](#)



### EVALUACIONES SECTORIALES Y TEMÁTICAS



[Intermediarios Financieros](#)



[Asociaciones público-privadas](#)



[Iniciativa de Ciudades Sostenibles](#)

3

**EVALUACIONES CORPORATIVAS**



[Instrumentos de financiamiento contingente](#)



[Inversión de capital](#)



[Evolución del gasto administrativo en el BID](#)

6

**EVALUACIONES DE PROGRAMAS DE PAÍS**



[Argentina](#)



[Guatemala](#)



[Haití](#)



[Perú](#)



[Suriname](#)



[Trinidad y Tobago](#)

El programa de trabajo de OVE para 2017 incluye 14 evaluaciones principales y un informe anual, tal como se muestra en el calendario a continuación:

## PROGRAMA DE TRABAJO DE OVE PARA 2017



# EVALUACIÓN DE RESULTADOS A NIVEL DE PROYECTO INDIVIDUAL

OVE ayuda al Grupo BID a evaluar los resultados de proyectos individuales de dos maneras. Primero, realiza evaluaciones comparativas de proyectos para identificar las enseñanzas relacionadas con el diseño e implementación del proyecto. OVE realizó tres evaluaciones comparativas exhaustivas en 2016. Una de ellas analiza el impacto de los [sistemas de transporte rápido de autobuses en las poblaciones pobres](#) de Lima y Cali y cómo se podrían aumentar los beneficios para ellas. Otra examina los [sistemas de suministro de agua en áreas rurales en Paraguay](#) apoyados por el BID para comprender las razones de su éxito. Una tercera examina el diseño y los resultados de [programas de vivienda apoyados por el BID en cuatro países del Caribe](#): Barbados, Guyana, Suriname y Trinidad y Tobago.

Además de realizar sus propias evaluaciones de proyectos, OVE juega un papel importante en la estructura de la autoevaluación de grandes proyectos del Grupo BID. En 2014 el BID actualizó su sistema de autoinformes ex post de resultados de proyectos en el sector público a través de los Informes de Terminación del Proyecto (PCR, por sus siglas en inglés). En 2015 el Grupo BID revisó su sistema de autoinformes sobre los resultados de los proyectos del sector privado a través de los Informes Ampliados de Supervisión (XSR, por sus siglas en inglés), que ahora están siendo utilizados en la CII. En 2016 OVE comenzó a validar los primeros PCR y XSR preparados en este nuevo sistema, y se espera que los resultados esperados sean tratados con los Directorios del Grupo BID en el segundo trimestre de 2017.

El monitoreo y la evaluación de resultados a nivel de proyecto es la piedra angular de cualquier sistema de evaluación de un Banco Multilateral de Desarrollo (BMD). Los importantes esfuerzos que se han realizado para fortalecer el sistema de medición de resultados a nivel de proyecto del Grupo BID han comenzado a dar fruto y necesitan un apoyo continuo.

## EVALUACIONES COMPARATIVAS DE PROYECTOS: UNA MIRADA EN PROFUNDIDAD A LAS OPERACIONES DEL GRUPO BID

**Transporte urbano y pobreza: Efectos de los Sistemas de Transporte Rápido por Autobuses apoyados por el BID sobre la movilidad y accesibilidad en Cali y Lima.** Esta evaluación examina el uso por parte de los más pobres de los sistemas de transporte rápido (BRT, por sus siglas en inglés) por autobús en estas dos ciudades, continuando una evaluación previa que examinaba su eficacia de forma más amplia. Encuentra que la cobertura de zonas pobres y la asequibilidad son mucho mejores en Cali (principalmente por su integración tarifaria), mientras que el ahorro de tiempo es la ventaja clave en Lima. La evaluación sugiere que el BID ayude a estas dos ciudades a aumentar la cobertura espacial y a mejorar la integración y calidad de las rutas de BRT, a buscar estrategias de subsidios tanto por el lado de la oferta como de la demanda, a facilitar el diálogo entre los principales interesados y a fortalecer la capacidad técnica de las autoridades del BRT.

**Suministro de agua en áreas rurales en Paraguay.** Este estudio sobre el funcionamiento y la sostenibilidad de 100 sistemas de suministro de agua en áreas rurales en Paraguay, implementados entre 2004 y 2010 con el apoyo del BID, considera que los sistemas están funcionando bien, con pocas interrupciones y una alta calidad. En gran medida este éxito se debe a la capacidad de los operadores para solucionar problemas técnicos (en particular respecto al funcionamiento y mantenimiento de las bombas) rápida y eficientemente. Las comunidades valoran mucho el servicio y están dispuestas a pagar suficientes tasas para las operaciones

rutinarias, pero no para la inversión inicial o la ampliación necesaria. Respecto a la sostenibilidad, un análisis econométrico muestra que los factores económicos y técnicos son más importantes que la participación social y los factores ambientales.

**Programas de viviendas para personas de bajos ingresos en el Caribe.** La evaluación compara programas de mejora de viviendas y vecindarios apoyados por el BID en Barbados, Guyana, Suriname y Trinidad y Tobago. Encuentra que la intervención pública directa es necesaria, dado que existe poco interés por parte del sector privado por construir viviendas para personas de bajos ingresos. Sin embargo, los diseños de los proyectos no parecen estar fundamentados en un análisis de la demanda, y los cuatro programas enfrentan retos en la implementación. Si bien todos mejoran las condiciones de vida de los beneficiarios, la evaluación señala varios problemas –ubicación, política de tierras y planificación– que precisan mayor atención. Las ambigüedades respecto a los derechos de propiedad, la deficiente capacidad institucional y el cambio en las prioridades gubernamentales son temas recurrentes en todos los países.



# REVISIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y ENFOQUES DEL GRUPO BID

La mayoría de los informes de OVE tienen un alcance mucho más amplio que las evaluaciones individuales de los proyectos, enfocándose en la eficacia en el desarrollo de grandes proyectos e iniciativas del BID y CII y complementando el monitoreo de resultados a nivel de proyecto – e incluso a veces basándose en él–. El pasado año OVE completó cinco evaluaciones que examinan la experiencia con instrumentos específicos del Grupo BID o con modalidades de interacción con el cliente.

## **Trabajo del Grupo BID a través de intermediarios financieros**

## **Instrumentos de financiamiento contingente**

## **Inversión de capital**

## **Asociaciones público-privadas (APP)**

## **Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES)**

Estas evaluaciones abordan temas de suma importancia para el Grupo BID. Los préstamos mediante intermediarios financieros y los préstamos para APP representaron, individualmente, una cantidad considerable de compromisos del Grupo BID durante la década examinada –cerca de US\$1.700 millones y US\$580 millones en promedio por año, respectivamente. El financiamiento contingente y la inversión de capital han representado participaciones mucho más pequeñas del compromiso del Grupo BID en años recientes, pero tienen características únicas de interés para los países de ALC y podrían crecer en el

futuro. La evolución del programa ICES, que comenzó en 2011 y ha sido totalmente financiado por donaciones, es la primera evaluación en profundidad de OVE de un importante programa de cooperación técnica del Grupo BID. Estas evaluaciones complementan el estudio de OVE [Préstamos Basados en Políticas](#), otro instrumento importante del BID, completado en 2015 y resumido en el Informe Anual de 2015.

Estas cinco evaluaciones de 2016 destacan muchos factores que influyen la eficacia de la participación del Grupo BID con los países clientes. Un hallazgo clave común a todos ellos es la necesidad de una visión estratégica clara. ¿Qué es lo que el Grupo BID espera lograr para sus clientes y para sí mismo? ¿Bajo qué condiciones el instrumento agregará valor en el contexto del país? ¿Qué fundamentos son necesarios para que el instrumento tenga éxito? ¿Cuáles son los riesgos y costos asociados, y cómo pueden atenuarse? Poder responder estas preguntas es clave para el éxito del Grupo BID.

Un asunto fundamental es el papel y la ventaja comparativa del Grupo BID. El estudio de OVE sobre los [instrumentos de financiamiento contingente](#), por ejemplo, cuestiona si y hasta qué punto el Grupo BID debería desempeñar un papel anticíclico, reservando recursos que podrían utilizarse en el presente para preservar la capacidad de responder en caso de recesión. El Fondo Monetario Internacional (FMI) tiene un mandato anticíclico claro. ¿Hasta qué punto pueden y deben el BID y otros BMD replicar eso? Esta pregunta estratégica constituye la esencia de las decisiones del Grupo BID sobre el diseño y el uso de instrumentos de préstamo anticíclicos. El estudio de OVE destaca las compensaciones pertinentes y asuntos a tener presentes al considerar este tema.

Del lado del sector privado, el estudio de [inversión de capitales](#) de OVE también hace hincapié en la necesidad de que la CII considere cuidadosamente su ventaja comparativa y las compensaciones implicadas en la creación de una cartera de acciones. La CII ha invertido en capital desde su creación, aunque a un nivel relativamente limitado –130 operaciones en total, con un promedio de alrededor de cinco por año, por valor de US\$383 millones desde 1989–. A futuro, el plan de negocios de la CII asigna anualmente entre US\$25 y US\$50 millones para inversiones de capital. El estudio de OVE encuentra que instituciones financieras de desarrollo (IFD) comparables han invertido en promedio alrededor del 20% de su cartera en acciones, por lo general mediante carteras bien diversificadas. El desarrollo de estos programas de capital fue un proceso gradual que tomó muchas décadas, durante las cuales se tuvo que aprender el negocio, particularmente cómo gestionar el capital conjuntamente con los préstamos. La CII tiene el potencial para lograr el éxito en materia de capital pero precisa aprender lecciones de su propia experiencia y de otras IFD.

## FINANCIAMIENTO CONTINGENTE: SOPESANDO SUS BENEFICIOS

Los instrumentos de financiación contingente buscan garantizar la disponibilidad de fondos en caso de haber una necesidad de financiamiento real, y su desembolso generalmente está condicionado a la ocurrencia una cierta situación o evento. Si bien el BID tradicionalmente se había enfocado en préstamos de emergencia en tiempos de crisis (es decir, donde el financiamiento se decide después de la emergencia), durante el período 2009-2012 adoptó cuatro instrumentos contingentes que permitieron que los países asignaran recursos con anterioridad a una crisis para que éstos estuviesen disponibles en el caso de crisis económicas o desastres naturales. En la práctica, la evaluación de OVE demuestra que la demanda de estos instrumentos ha sido limitada, no sólo en el BID sino que también en instituciones socias. La mayoría de los países no han estado dispuestos a pagar una prima importante en tarifas de apertura y espera por productos de contingencia. Es más, las condiciones no financieras de los préstamos contingentes afectan la demanda si éstas reducen la certeza de los prestatarios acerca de la disponibilidad rápida de los fondos cuando se necesitan.

Otros factores que afectan a la demanda incluyen el conocimiento limitado de los productos y la incertidumbre respecto a su disponibilidad dado el capital cada vez más limitado del BID. Los países más pobres tienen poco acceso a los préstamos contingentes para enfrentar crisis financieras y económicas, ya que sólo el FMI tiene productos para ellos. Finalmente, la evaluación señala que los BMD también pueden agregar valor ayudando a los clientes a abordar los riesgos

por otras vías aparte de préstamos, siendo un buen ejemplo el éxito del Banco Mundial en ayudar a sus clientes a acceder a seguros privados para desastres naturales.

Basándose en estos hallazgos, la evaluación de OVE sugiere que el BID conduzca consultas cuidadosas con las partes interesadas para desarrollar una visión estratégica y ampliamente compartida acerca de:

- Ventaja comparativa y capacidad de préstamos anticíclicos del BID;

- Ventajas y desventajas del ahorro conjunto (en forma de franja de seguridad de capital) e individual (dentro de los montos globales de financiamiento de los países) para tiempos difíciles;

- Opciones de instrumentos de préstamos (incluyendo préstamos de emergencia frente a préstamos contingentes, plazos y condiciones, elegibilidad);

- Demanda y capacidad del BID como intermediario de riesgo.

## INVERSIÓN DE CAPITAL: UN NEGOCIO MUY DISTINTO

Las instituciones financieras de desarrollo (IFD) invierten capital en empresas con un alto potencial de desarrollo para desarrollar un mercado local de capitales y generar ingresos para ellas mismas. A través de estas inversiones, pueden desempeñar una función clave en el desarrollo de estándares ambientales, sociales y de gobernanza para el sector privado. A lo largo del tiempo muchas IFD han logrado carteras bien diversificadas, especialmente a nivel sectorial. Sin embargo, hay ventajas y desventajas entre préstamos e inversiones de capital que las IFD deben tomar en cuenta. Las inversiones de capital le han proporcionado a las IFD mayores retornos que los préstamos, pero con mayor uso de capital y una volatilidad más alta (particularmente con inversiones directas, lo opuesto es a través de fondos). Los rendimientos han sido sumamente sensibles a las condiciones macroeconómicas.

El estudio de OVE extrae varias lecciones para la CII:

La definición clara de los objetivos desde el principio es esencial para el éxito.

Entender y manejar las ventajas y desventajas también es clave. La CII necesitará sopesar las consideraciones a favor y en contra de distintas opciones de tiempo para expandir sus inversiones de capital, teniendo en cuenta a la vez el hecho que las inversiones de capital puede perder hasta 20-30% en un determinado año.

La inversión de capital es un negocio especializado, muy distinto al de la deuda, y requiere conocimientos especializados.

OVE estima que la CII necesitará originar una cartera de inversiones de capital de al menos US\$200 millones –o de US\$300 millones si decide hacer tanto inversiones directas como por medio de fondos– durante los próximos cinco años para atraer y conservar suficiente experiencia.

Para lograr una inversión exitosa en capitales es también esencial una perspectiva a largo plazo, la inversión paciente y la perseverancia. La CII necesita encontrar formas de proteger sus compromisos de capital por lo menos a lo largo de los próximos 10 años.

La transparencia en las valoraciones y otras métricas de capital es esencial para armonizar los incentivos durante períodos de tiempo más prolongados, inherentes a la inversión de capital. La CII deberá fortalecer su cartera actual y sus capacidades de gestión de riesgos, así como revisar los incentivos de personal. La cooperación con socios en materia de capacitación y asistencia técnica y/o recibir personal en comisión de servicios de las principales IFD puede ser de ayuda como medidas a corto plazo.

La evaluación de OVE sobre **asociaciones público-privadas (APP)** también plantea la cuestión de la ventaja comparativa del Grupo BID. ALC enfrenta enormes brechas de infraestructura que precisarán grandes inversiones en los próximos años. Las APP son un modelo de entrega que puede servir para superar algunos problemas tradicionalmente asociados con el suministro público, pero a la vez plantean riesgos técnicos, financieros, políticos, ambientales y sociales. En teoría los BMD tienen un fuerte nicho potencial en el apoyo a las APP, dado su mandato de interactuar tanto con el sector público como con el privado. En la práctica, el desarrollo de ese nicho requiere una clara visión estratégica y organizativa, así como de la capacidad de colaborar de forma transversal en todo el Grupo BID.

La evaluación de OVE de la **Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles** demuestra lo que se puede lograr con una visión estratégica clara y un modelo adecuado de participación para lograrlo. La ICES nació en 2012 con el objetivo de ayudar a ciudades medianas a identificar, priorizar e inicialmente financiar sectores y actividades que podrían conducir al desarrollo sustentable. Utilizó una metodología multidisciplinaria para desarrollar y apoyar la implementación de planes de acción urbana. Si bien todavía es muy pronto para evaluar el impacto definitivo de los planes de acción preparados con el programa, hasta la fecha sus logros han sido notables.

Las evaluaciones de OVE también hacen hincapié en la necesidad de tener una visión estratégica a nivel de país. En el caso de los **préstamos a intermediarios financieros**, por ejemplo, la evaluación destaca la necesidad de entender qué está limitando el acceso al financiamiento en un país prestatario para ayudar en el diseño del programa de apoyo más adecuado. En muchos países el principal obstáculo puede no ser la liquidez, sino más bien un marco legal y regulatorio débil, la falta de competencia bancaria (lo que lleva a tasas de interés altas), o una infraestructura financiera subdesarrollada (como los registros de garantías). El enfoque tradicional de suministrar liquidez a los intermediarios financieros puede ser ineficaz para aumentar el acceso al financiamiento en tales entornos. Una visión compartida del Grupo BID para préstamos a intermediarios financieros ayudaría a priorizar las intervenciones y a determinar bajo qué condiciones el financiamiento de bancos del sector público con garantía soberana se justifica frente al financiamiento a los bancos del sector privado sin dicha garantía.

Se necesita el mismo tipo de planteamiento estratégico a nivel de país en el caso de las APP, que puede o no ser un enfoque económicamente más eficiente para el financiamiento de la infraestructura necesaria en el contexto particular de un país. Las APP tienen

## ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS: CONSTRUYENDO UN NICHOS PARA EL GRUPO BID

Los Bancos Multilaterales de Desarrollo (BMD) tienen una ventaja comparativa potencial para apoyar a las APP dada su capacidad para trabajar directamente tanto con el sector público como con el privado. ¿Cómo puede el Grupo BID fortalecer su función y eficacia? Esta evaluación extrae lecciones del apoyo del Grupo BID a las APP durante la última década, concentrándose en seis países: Brasil, Colombia, República Dominicana, Guyana, Perú y Uruguay. Durante el período 2006-2015, el Grupo BID aprobó 145 operaciones de APP por un valor de US\$5,8 millones, concentrándose en mejorar el ambiente propicio y en el financiamiento de proyectos de APP (mayormente en energía y transporte), únicamente con apoyo limitado en la preparación de los proyectos. La cartera del Grupo BID recién comenzó a incluir sectores menos tradicionales, tales como educación y salud.

La evaluación señala tanto los éxitos como las deficiencias del apoyo del Grupo BID. Se lograron mayormente los objetivos relacionados con el entorno propicio, pero los proyectos concentrados en financiamiento enfrentaron dificultades en los países con entornos propicios débiles. En la mitad de los proyectos evaluados no existían las condiciones básicas para la entrega exitosa de servicios de infraestructura a través de las APP. Cuando las diferentes partes del Grupo BID actuaban independientemente unas de otras, aumentaban las ineficiencias y se perdían oportunidades para brindar soluciones integradas. El Grupo BID no condujo de forma rutinaria un análisis de la relación calidad-precio en su proceso temprano de adopción de decisiones, comprometiendo así su potencial valor añadido. Aun cuando brin-

dó apoyo ad hoc en la preparación de proyectos, lo hizo más que nada en la fase financiera, cuando ya era difícil cambiar las condiciones del proyecto. Y la sustentabilidad a largo plazo del apoyo del Grupo BID a menudo era incierta dados los riesgos ambientales y sociales, las carencias en el financiamiento a largo plazo en moneda local y la poca transparencia.

El Grupo BID ha registrado un éxito especial en unos cuantos países (en particular Colombia y Uruguay) donde ha tenido compromisos a largo plazo con los gobiernos, ha sido flexible y se ha adaptado a los cambios de contexto, y ha trabajado en áreas nuevas con gran potencial. El otorgar un “sello de aprobación” reconocido en una fase temprana de la preparación del proyecto y la aplicación de normas de salvaguardas ambientales y sociales son otras áreas donde se podría agregar valor.

Las recomendaciones de OVE aprovechan las principales enseñanzas que emergen de los desarrollos de las APP en la región y de la propia experiencia de los BMD y del Grupo BID, incluyendo la necesidad de contar con:

- una estrategia de APP clara y con objetivos definidos;
- una masa crítica de habilidades y conocimiento de las APP;
- un enfoque coordinado y colaborativo por parte de todas las partes involucradas de la institución;
- un conjunto adecuado de instrumentos relativos a las APP (incluyendo conocimiento, política y financiamiento).



## INICIATIVA DE CIUDADES EMERGENTES Y SOSTENIBLES (ICES): APOYANDO EL DESARROLLO URBANO

La ICES comenzó como un proyecto experimental en cinco ciudades en 2011 y en 2016 ya había alcanzado a 71 ciudades a lo largo de los 26 países prestatarios del BID. La evaluación atribuye este rápido crecimiento al desarrollo de fuertes alianzas (con más de 70 contrapartes en el gobierno, instituciones académicas y el sector privado) y la gran aceptación de la metodología de planificación de la ICES por parte de las ciudades.

La evaluación también señala varios otros aspectos positivos del enfoque de la ICES, que desarrolló una marca fuerte y cuyo proceso de planificación urbana fomentó la cooperación y coordinación entre los interesados tanto dentro como fuera de las ciudades participantes. El ejercicio de priorización era creíble y estaba basado en evidencia. El modelo para la generación y disseminación de conocimientos, combinado con una cultura de apertura y transparen-

cia, fue particularmente valioso y novedoso. Es más, la ICES parece haber facilitado el acceso de las ciudades a asistencia técnica y otro tipo de apoyos de fuentes nacionales, bilaterales y multilaterales.

La evaluación también señaló algunas áreas de mejora en la metodología de la ICES y observó que el programa generó importantes expectativas de inversión en las ciudades sin brindar una “estrategia de salida”. Relativamente pocas ciudades han podido movilizar recursos financieros para implementar los planes de acción. OVE recomienda que el BID mantenga la marca ICES con algunos pequeños ajustes, que desarrolle mecanismos para encauzar los recursos de inversión para financiar los planes de acción desarrollados, que reevalúe la ICES después de pasado más tiempo y que busque formas para utilizar el modelo ICES de socios e intercambio de conocimientos en otras iniciativas.

tanto costos como beneficios con respecto al suministro tradicional de infraestructura y servicios sociales del sector público, y un entorno legal favorable, regulatorio y de negocios es esencial para el éxito de las APP. El Grupo BID debe subrayar la importancia de evaluar cuidadosamente estos costos y beneficios y entender las características del entorno de negocios de un país en el momento de diseñar un programa de APP.

## INTERMEDIARIOS FINANCIEROS: EVALUANDO 10 AÑOS DE PRÉSTAMOS DEL GRUPO BID

Esta evaluación examina 10 años y US\$17.000 millones en préstamos del Grupo BID a intermediarios financieros (IF) para líneas de crédito orientadas a las pequeñas y medianas empresas (PyME), vivienda (hipotecas), inversiones “verdes”, arrendamiento financiero y factoraje, y financiamiento al comercio exterior. Los hallazgos se dividen en tres áreas principales.

Primera, la evaluación documenta el enfoque sumamente descoordinado y no estratégico que se ha adoptado hasta la fecha, tanto dentro del Grupo BID como a nivel de país. Diferentes departamentos del Grupo BID han tenido diferentes estrategias, objetivos y procesos operativos. En ocasiones el BID ha financiado indirectamente a bancos y firmas privadas (a través de sus préstamos a bancos públicos de desarrollo de segundo nivel) que su ventanilla del sector privado no habría financiado directamente. A nivel de país, las operaciones del Grupo BID a menudo no abordan los obstáculos clave para el acceso al financiamiento y han tendido a apoyar a los bancos más grandes sin considerar los efectos sobre la competencia en el sector financiero.

Segunda, los préstamos no han sido bien diseñados para fomentar cambios significativos a nivel de los IF. El Grupo BID se ha centrado en “seguir la pista de su dinero”, es decir, identificar una lis-

ta de proyectos que supuestamente fueron financiados por recursos del Grupo BID. Este es un intento inútil dada la fungibilidad del dinero, e incentiva a los bancos a elegir los préstamos más fáciles o mejores para incluirlos en las listas del BID. Un enfoque más eficaz sería animar a los IF a ampliar el tamaño de sus carteras pertinentes – como las PyME o préstamos hipotecarios – y mejorar sus sistemas de gestión en general.

Tercera, si bien los marcos de monitoreo y evaluación del Grupo BID se han fortalecido en los últimos años, los incentivos para los líderes de equipo y los oficiales de inversión siguen estando orientados principalmente a los volúmenes de préstamos y no a la efectividad en el desarrollo. Asimismo, el Grupo BID rara vez usa su estructura e incentivos para que los IF mejoren sus resultados de desarrollo. La evaluación identifica prácticas de otras instituciones financieras de desarrollo que el Grupo BID podría considerar para fortalecer ambos tipos de incentivos.

Una estrategia exitosa de APP también requiere estructuras organizativas adecuadas e incentivos. La necesidad de colaboración pública-privada en la implementación de APP en países clientes se refleja en la necesidad de coordinación BID-CII dentro del Banco. Dicha colaboración también es esencial para préstamos a intermediarios financieros, dada la importancia clave de marcos legales y regulatorios para el sector financiero y la presencia de bancos tanto públicos como privados en la mayoría de los países de ALC.

La decisión del Grupo BID en 2015 de fusionar todos los mecanismos del sector privado en la CII mejoró la coordinación entre ellos pero potencialmente podría crear más barreras a la colaboración entre las partes de los sectores público y privado del Grupo BID. El BID y la CII están tomando medidas para eliminar esos obstáculos, principalmente mediante el nombramiento de gerentes de país comunes y la creación de unidades de coordinación. En adelante, será esencial que estos mecanismos funcionen efectivamente si es que el Grupo BID quiere aprovechar su ventaja comparativa en estos espacios conjuntos público-privado.

# EVALUANDO LOS PROGRAMAS DE PAÍS

Las evaluaciones de OVE de los Programas de País (CPE) analizan la relevancia y efectividad del apoyo del Grupo BID a países prestatarios individuales a lo largo de cuatro o cinco años, generalmente correspondiendo al período cubierto por la estrategia de país más reciente. OVE presentó seis CPE en 2016: [Argentina](#), [Guatemala](#), [Haití](#), [Perú](#), [Suriname](#) y [Trinidad y Tobago](#). Estos países enfrentan muchos retos institucionales y económicos, y los CPE muestran un historial de éxito desigual en estos programas del Banco.

Un hallazgo clave que emerge de este grupo de CPE de 2016 es la importancia de adaptar el programa y el diseño del proyecto al contexto del país. Muchos de los problemas identificados por OVE en varios países se produjeron porque los diseños eran muy ambiciosos para la capacidad institucional del país. En Haití, las presiones para preparar proyectos y desembolsar los fondos rápidamente (particularmente en el período de emergencia después del terremoto, pero también en años posteriores), resultaron en la aprobación de algunos proyectos con estudios de viabilidad e impacto socioambiental deficientes y, en última instancia, con diseños inadecuados dada la capacidad institucional del país. Los CPE de Guatemala, Suriname y Trinidad y Tobago también documentaron los problemas que surgieron de objetivos y plazos poco realistas, trabajo de diagnóstico incompleto, subestimación de costos y diseño demasiado complejo dada la limitada capacidad institucional de los ministerios competentes y de las unidades de implementación del proyecto. En algunos casos, el rápido cambio de prioridades políticas, a menudo acompañando por cambios en el liderazgo gubernamental, también fueron un factor.

El ajuste de los proyectos del BID con la capacidad institucional parece ser mayor en Argentina y Perú, aunque también existen problemas. Las operaciones multifase de infraestructura del BID en Argentina fueron gestionadas por organismos centralizados de ejecución y tendieron a funcionar relativamente bien. Los problemas de implemen-

## EVALUACIONES DE PROGRAMAS DE PAÍS: ¿CUÁN EFECTIVOS SON LOS PROGRAMAS DE PAÍS DEL GRUPO BID?

Estas citas, tomadas de seis CPE completadas por OVE en 2016, resumen los hallazgos sobre la efectividad general del Banco durante los períodos de evaluación:

**Argentina 2009-2015.** “El Banco suministró apoyo a la Argentina en un contexto de la transición del país a tasas de crecimiento económico más moderadas, ampliando los desequilibrios de la economía, retos en el suministro de infraestructura, deficiencias en la calidad y eficacia del gasto social, retos institucionales, y un deterioro del clima empresarial. Las acciones previstas en el programa del Banco [...] fueron limitadas y parcialmente pertinentes dada la oportunidad limitada ofrecida por el gobierno para el diálogo de política y para el apoyo en áreas clave para abordar los retos del desarrollo”.

**Haití 2011-2015.** “El período se caracterizó por cambios en el gobierno que afectaron la implementación del programa del BID. En parte como resultado de la presión de los compromisos BID-9, el Banco diseñó e implementó un programa ambicioso que no tomó en cuenta suficientemente los retos asociados con la fragilidad de Haití. Como resultado, el Banco terminó financiando un programa operativo excesivo en relación a las capacidades institucionales y de absorción del país”.

**Guatemala 2012-2016.** “Los objetivos estratégicos eran pertinentes, pero en muchos casos los resultados esperados eran ambiciosos dadas las dificultades que el Banco tradicionalmente ha enfrentado en la implementación de las operaciones en el país. A pesar de los avances en una serie de áreas, el avance para alcanzar los objetivos estratégicos en general fue limitado”.

**Perú 2012-2016.** “En resumen, el trabajo del Banco con Perú entre 2012 y 2016 es positivo. La estrategia de país estaba principalmente alineada con las prioridades del gobierno y con las necesidades de desarrollo del país; algunas de las operaciones aprobadas tenían señales de continuidad; y en general había una sólida coordinación con otros organismos de cooperación internacional. Además, la ejecución del programa ganó impulso, alcanzando el nivel de desempeño mediano del Banco”.

**Suriname 2011-2015.** “El centro de la estrategia de país era pertinente [...] pero dentro del contexto del país la Estrategia de País era demasiado ambiciosa. Si bien se lograron avances en una serie de sectores, el avance hacia el logro completo de la mayoría de los objetivos estratégicos propuestos por el Banco fue limitado. Además, en algunas áreas de progresos iniciales, las reformas no han avanzado – más que nada debido a las demoras en la implementación de las reformas que acompañaban el apoyo presupuestario así como demoras en la implementación de préstamos de inversión”.

**Trinidad y Tobago 2011-2015.** “El Banco no ha podido desarrollar una relación eficaz con Trinidad y Tobago que conduzca a resultados de desarrollo. El BID ha desarrollado continuamente estrategias de país y aprobado proyectos que no se implementaron. Si bien la Estrategia de País se centró en retos clave de desarrollo, su diseño demasiado grande y complejo condujo a una estrategia poco realista y un programa de reformas ambicioso que excedía la capacidad del país –y la del Banco– para implementarla”.

tación fueron más comunes en actividades en otros sectores (como la política económica y el sistema judicial) o en operaciones gestionadas a nivel provincial. Asimismo, la coordinación entre los gobiernos nacional y provincial era débil, afectando la sostenibilidad de las inversiones en infraestructura. Los programas de préstamos basados en políticas en Perú han sido bien implementados, pero una ejecución deficiente y la rendición de cuentas han afectado a algunos proyectos de inversión.

Uno de los resultados más comunes de adaptación institucional deficiente es la demora en la implementación de proyectos. En Trinidad y Tobago, los cinco préstamos de inversión completados durante el período de evaluación tenían demoras de implementación promedio de cuatro años y medio, más del doble de la media de todo el Banco. En Guatemala, la mitad de las operaciones de inversión en la cartera activa de 2016 también sufrió demoras, casi cuatro años en promedio. Las demoras a su vez pueden resultar en importantes sobrecostos, agravados por mercados reducidos de contratistas y materiales en contextos institucionales limitados. El CPE de Haití observa, por ejemplo, que las negociaciones de contratos a menudo “resultaban en aumentos [...] de más del 30% del precio inicialmente ofrecido por el licitante”, en algunos casos forzando la cancelación de actividades programadas.

También son comunes las cancelaciones de préstamos de inversión y el “truncamiento” de programas de préstamos basados en políticas (PBP) mediante la cancelación de préstamos posteriores en las series. Las cuatro series programáticas de PBP aprobadas en Trinidad y Tobago durante el período del CPE se truncaron después del primer préstamo. El estudio halló que “el Banco no analizó adecuadamente los posibles riesgos asociados con el uso del PBP, incluyendo la importante coordinación interinstitucional necesaria para aprobar, implementar y sostener el programa de reforma [...]. La falta de consulta condujo a la inclusión de condiciones de préstamo que estaban desconectadas de las circunstancias laborales y la capacidad de los ministerios pertinentes y, en última instancia, no eran viables”.

De igual manera, el BID aprobó una serie de seis préstamos basados en políticas para Suriname durante el período del CPE. Los seis tuvieron una primera operación aprobada, pero luego las reformas se estancaron y sólo tres consiguieron la aprobación de un segundo préstamo (y ninguno un tercer préstamo) al final del período de la estrategia. El diseño técnico de las reformas avanzó a un ritmo razonable, pero surgieron cuellos de botella en la etapa legislativa. El país ahora está intentando resumir el programa de reformas en un contexto de elevada inestabilidad macroeconómica.



Lo que es más importante, estos problemas de implementación socavan el logro de muchos de los objetivos de desarrollo de los proyectos. Es esencial asegurar que existe suficiente capacidad institucional, no solo a nivel de proyectos y programas sino también a niveles más altos del gobierno, para lograr el éxito. Si bien el BID puede contribuir positivamente a que los países desarrollen capacidad institucional en el mediano plazo, es igualmente importante que el BID entienda las limitaciones de la capacidad existente y formule sus estrategias y programas de apoyo para adaptarlos al contexto del país. Estos dos retos – asegurar una adaptación realista a la capacidad institucional del país y a la vez ayudar a desarrollar esa capacidad – enmarcan muchas de las recomendaciones recurrentes de OVE en estos CPE:

■ **Centrar** los programas del BID en una cantidad razonable de temas y sectores, reconociendo que querer abarcar demasiado impone cargas excesivas en la capacidad limitada del gobierno y dificulta el éxito en un área en particular.

■ **Simplificar** el diseño de las intervenciones del BID, ya que aquellos más sencillos son más fáciles de implementar y tienen mayores probabilidades de éxito.

■ Aprovechar al máximo las **sinergias** entre los diferentes instrumentos, por ejemplo combinando la cooperación técnica y los préstamos de inversión con los PBP para apoyar la implementación.

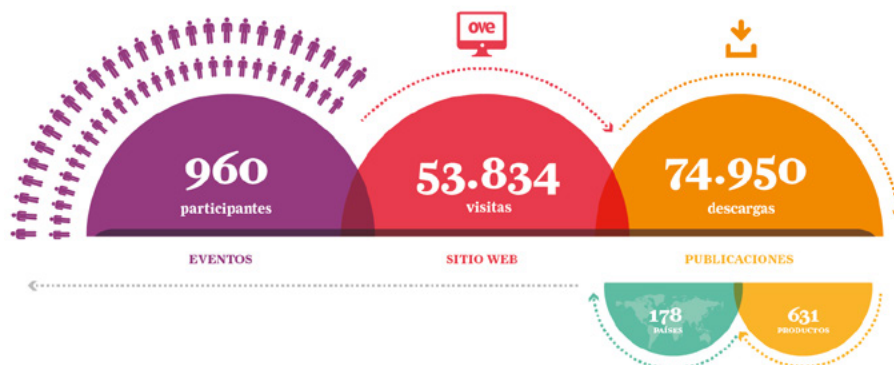
■ Asegurar una **supervisión fiduciaria** adecuada, lo que en entornos con capacidad limitada puede implicar combinar la gestión financiera y las funciones de adquisiciones de varios proyectos en una entidad fiduciaria transversal.

■ Invertir en la **capacidad estadística** del país para ayudar a dilucidar sus necesidades y diseñar mejor las intervenciones para satisfacerlas.

# DISEMINACIÓN Y DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE EVALUACIÓN

El mandato de OVE incluye la difusión de sus evaluaciones para propósitos de aprendizaje y la creación de la capacidad de evaluación en ALC. OVE dedica muchos esfuerzos a la disseminación y el desarrollo de capacidad de evaluación tanto dentro del BID como con socios y contrapartes de los países. OVE tiene sus evaluaciones fácilmente accesibles a través de sus publicaciones y sitio Web, eventos de disseminación y participación en talleres y conferencias. En 2016 OVE patrocinó un taller en El Salvador sobre programas de transferencias monetarias condicionadas en Centroamérica y un taller en Brasil sobre programas de desarrollo productivo. El personal de OVE también presentó los hallazgos de las evaluaciones en eventos en Argentina, China, Italia, México, Suriname, Reino Unido y los EEUU. El [sitio Web de OVE](#) registró más de 53.000 visitas y el total de descargas de evaluaciones alcanzó casi las 75.000.

## PROMOCIÓN Y DISEMINACIÓN EN 2016



OVE también continúa participando activamente en la [Iniciativa CLEAR](#). CLEAR (Centros de Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados) es un programa conjunto de 10 donantes y fundaciones multilaterales y bilaterales que apoyan centros de creación de capacidad para el monitoreo y evaluación (M&E) en cuatro regiones del mundo. El Centro CLEAR para ALC abrió sus puertas en 2012 y tiene su sede en el Centro para la Investigación y Enseñanza en Economía (CIDE) en Ciudad de México, México. En 2016 publicó un análisis comparativo de sistemas nacionales de M&E en 10 países de ALC, celebró un seminario internacional sobre el uso de la evaluación en las políticas públicas y ofreció 13 cursos de capacitación y talleres con más de 430 participantes del gobierno, la sociedad civil e instituciones académicas. También trabajó directamente con varios organismos gubernamentales en México y Colombia para fortalecer las prácticas de M&E.

El Centro CLEAR de Brasil y el África lusófona comenzó operaciones en septiembre de 2015 y tiene sus oficinas en la Fundación Getulio Vargas en Sao Paulo, Brasil. En 2016 el Centro trabajó con dos instituciones en el estado de Santa Catarina – la Secretaría de Educación y la Federación de Industrias – para tener un mejor entendimiento y mejorar la implementación de los programas técnicos y vocacionales del estado. También trabajó con el Ministerio de Hacienda de Brasil para brindar una evaluación ex ante de las políticas de protección de los trabajadores y con la Fundación JP Morgan Chase para identificar las brechas de la oferta y la demanda en habilidades laborales en São Paulo. El Centro ha establecido los elementos básicos fundamentales para cursos de capacitación de inscripción abierta para fortalecer las habilidades y conocimiento en M&E.

# IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE OVE POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN

//////

*OVE ha realizado muchas evaluaciones a lo largo de los años. ¿En qué medida influyen en la manera en que el Banco realiza sus actividades? Para responder esta pregunta, OVE trabajó con la administración para establecer en 2013 un sistema de monitoreo de las recomendaciones de OVE, el Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de Evaluación (ReTS, por sus siglas en inglés). Las recomendaciones emitidas por OVE y respaldadas por el Directorio Ejecutivo del Grupo BID son monitoreadas en el ReTS. La administración prepara un plan de acción para cada recomendación y reporta su estado de avance, que OVE valida en forma anual. El ReTS y los resultados de la validación de OVE están descritos en detalle en la [nota técnica](#) que acompaña este Informe Anual.*

En 2016, OVE completó la primera ronda de validaciones del ReTS después de su fase piloto. Las validaciones se centraron en dos preguntas:

■ **Relevancia:** ¿En qué medida el plan de acción responde a la recomendación?

■ **Implementación:** ¿Cuál es el nivel de avance en la implementación de las acciones que debían completarse a finales de 2016?

OVE ha emitido 152 recomendaciones entre febrero de 2013 y diciembre de 2016, de las cuales 142 fueron avaladas por el Directorio Ejecutivo del BID y de la CII y 109 tenían planes de acción. Las recomendaciones de OVE varían dependiendo del contexto de la evaluación, pero todas buscan formas de mejorar la efectividad en el desarrollo del Grupo BID. Las recomendaciones incluidas en el ReTS de este año se pueden clasificar en ocho amplias categorías, según se enfocan en:

■ Mejorar el **enfoque estratégico** del trabajo del Grupo BID, ya sea a nivel sectorial, temático o de país;

■ Incrementar la **acción del Grupo BID en los países** con los que trabaja – por ejemplo, con el sector privado, los gobiernos subnacionales, o en cuanto a los procesos de toma de decisiones a nacional-;

■ Ajustar la **estructura organizativa, los procedimientos o el personal** del Grupo BID;

■ Reconsiderar el diseño y/o el uso de los **instrumentos de financiamiento** del Banco;

■ Reconsiderar el diseño y/o el uso de los **instrumentos de conocimiento y cooperación** técnica del Banco;

■ Mejorar el diseño de proyectos y/o su implementación en contextos específicos;

■ Mejorar el **monitoreo y la medición de resultados**; y

■ Mejorar y/o ampliar el trabajo del Grupo BID en **áreas sustanciales específicas**.

EJEMPLOS DE RECOMENDACIONES DE OVE

| Categoría                      | Ejemplos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Enfoque estratégico            | <p><b>Seguridad ciudadana:</b> “Seleccionar y enfocarse en una gama más reducida de intervenciones para facilitar el desarrollo de experiencia interna y mejorar la capacidad del Banco para mostrar los resultados”.</p> <p><b>Agricultura:</b> “Promover un enfoque multisectorial integral y coordinado para la seguridad alimentaria a través del próximo Documento de Marco Sectorial sobre Seguridad Alimentaria”.</p>                                                                                                                                                                                                                |
| Acción a nivel país            | <p><b>CPE de Brasil:</b> “Buscar asociaciones de largo plazo con gobiernos subnacionales (tanto estadual como municipal) cuando sea posible, y dedicar recursos substanciales para el aprendizaje cruzado”.</p> <p><b>CPE Barbados:</b> “Fortalecer la pertinencia y eficacia del desarrollo del programa del Banco mediante una mayor participación con el sector privado”.</p>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Organización del Grupo BID     | <p><b>Realineamiento:</b> “Para mejorar el enfoque de país, reforzar la función de la administración del programa de país en las oficinas de país”.</p> <p><b>Cambio climático (CC):</b> “Fortalecer la integración de la preocupación sobre el CC en el BID manteniendo un grupo de CC altamente calificado cuyo mandato e incentivos sean suministrar conocimiento técnico de vanguardia y apoyar a las divisiones en todas las Vicepresidencias operativas”.</p>                                                                                                                                                                         |
| Instrumentos de financiamiento | <p><b>Países de ingresos altos-medianos:</b> “Examinar la experiencia con los préstamos impulsados por el rendimiento en el BID e instituciones homólogas y considerar la introducción de modalidades de préstamos en moneda local, así como permutas de divisas y tipos de interés”.</p> <p><b>CPE de Panamá:</b> “Fortalecer el diseño, monitoreo, y finalización de futuras series programáticas basadas en políticas [...]. Cuando se interrumpe una serie de PBP, se recomienda que las operaciones restantes sean retiradas de la cartera de préstamos y se prepare un informe de terminación del proyecto de la serie truncada”.</p> |
| Instrumentos de conocimiento   | <p><b>Educación secundaria:</b> “Poner más énfasis en la innovación y fortalecer el depósito de conocimientos para aprender y difundir las lecciones de la experiencia en la educación secundaria [...]”.</p> <p><b>CPE de Paraguay:</b> “Utilizar instrumentos concesionales (TC y préstamos) estratégicamente para profundizar el diálogo en áreas que no serán cubiertas por las operaciones de préstamo”.</p>                                                                                                                                                                                                                           |



|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Diseño e implementación de proyectos</b> | <p><b>CPE de Jamaica:</b> “Asegurar el tamaño adecuado de nuevos préstamos de inversión”.</p> <p><b>CPE de Colombia:</b> “Fortalecer el análisis de riesgo durante el diseño del proyecto y periódicamente reevaluar y priorizar el programa de préstamos basado en el diálogo entre el Banco y el Gobierno de Colombia, con miras a reducir el costo de proyectos preparados, pero posteriormente eliminados de la cartera de proyectos o cancelados”.</p> <p><b>CPE de Uruguay:</b> “Profundizar el análisis y la estimación de costos de los proyectos de infraestructura”.</p> <p><b>CPE de Bolivia:</b> “Poner más énfasis a la sustentabilidad de las inversiones financiadas por el Banco asegurando que todos los proyectos incorporen sistemáticamente mecanismos para asegurar las operaciones y el mantenimiento de los servicios”.</p> |
| <b>Medición de resultados</b>               | <p><b>Cambio climático:</b> Profundizar la capacidad e incentivo del Banco para dar seguimiento a sus actividades y resultados relacionados con la atenuación y la adaptación del cambio climático”.</p> <p><b>Medición del desempeño del proyecto:</b> “Revisar los lineamientos generales de los ITP para mejorar su armonización con los del sector privado y abordar las deficiencias identificadas en este informe”.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Enfoque en áreas sustanciales</b>        | <p><b>CPE de República Dominicana:</b> “Promover la reactivación del diálogo sobre políticas en el sector eléctrico, con el fin de promover el programa de reformas exigido como complemento de los programas de inversión”.</p> <p><b>CPE de Argentina:</b> “Abordar los problemas de calidad y capital en los programas del Banco que apoyan la entrega de servicios sociales básicos”.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

OVE consideró que tres quintas partes de los planes de acción examinados fueron total (42) o sustancialmente (23) relevantes para abordar la recomendación. Los otros se consideraron parcialmente relevantes (34) o no relevantes (10).

Las acciones propuestas por el Banco para abordar temas relacionados a la medición de resultados fueron más relevantes (87%) que para otras categorías, reflejando los esfuerzos realizados por el Grupo BID y OVE en esta área. Cuando las recomendaciones estaban relacionadas con el enfoque estratégico del Grupo BID para definir la medida y forma de apoyar sectores específicos (como agricultura o el sector financiero) o la manera de enfocar los programas de país, las acciones propuestas fueron menos relevantes (38%). Las decisiones respecto a la visión estratégica son complejas, y los resultados sugieren la necesidad de un proceso de consulta y coordinación más robusto dentro del Grupo BID para crear consenso sobre la mejor forma de abordar estos problemas.

## PLANES DE ACCIÓN TOTAL O SUSTANCIALMENTE RELEVANTES

| Categoría                            | %  |
|--------------------------------------|----|
| Medición de resultados               | 87 |
| Acción con el país                   | 69 |
| Áreas esenciales                     | 65 |
| Instrumentos de préstamo             | 57 |
| Organización y proceso del Grupo BID | 57 |
| Diseño e implementación del proyecto | 56 |
| Instrumentos de conocimiento         | 44 |
| Enfoque estratégico                  | 38 |

Fuente: OVE

OVE pudo validar el nivel de implementación de 74 de los 109 planes de acción. De éstos, OVE determinó que el 81% (60) estaba a tiempo en su implementación a diciembre de 2016. Los planes de acción relacionados con el diseño e implementación de proyectos, con la organización del Grupo BID, y con el enfoque estratégico tuvieron la mayor cantidad de acciones cuya implementación está a tiempo, mientras que los relacionados con los productos de conocimiento tuvieron el número menor. Respecto al enfoque estratégico, el rápido seguimiento de parte de la administración de las recomendaciones de los CPE resultó en un alto grado de implementación. Estos hallazgos reafirman el beneficio de sincronizar las evaluaciones de programas de país durante la preparación de las nuevas estrategias de país, de forma tal que la administración pueda responder rápidamente a las recomendaciones de OVE.

OVE examinó el nivel general de adopción (tomando en cuenta tanto la relevancia como el grado de implementación) de 33 recomendaciones cuyos planes de acción la administración reportó como completados para fines de 2016, encontrando que el 67% de estas recomendaciones habían sido total o sustancialmente adoptadas por la administración del Grupo BID. Todos los planes de acción de seis evaluaciones (con 22 recomendaciones) fueron completados para finales de 2016. Estas evaluaciones están enumeradas a

continuación, en orden de mayor (casi total) a menor (relativamente bajo) nivel de adopción.

**PLANES DE ACCIÓN CON IMPLEMENTACIÓN A TIEMPO  
(A DICIEMBRE DE 2016)**

| Categoría                            | %   |
|--------------------------------------|-----|
| Diseño e implementación del proyecto | 100 |
| Organización y proceso del GBID      | 91  |
| Enfoque estratégico                  | 88  |
| Medición de resultados               | 86  |
| Acción con el país                   | 71  |
| Áreas relevantes                     | 71  |
| Instrumentos de préstamo             | 67  |
| Instrumentos de conocimiento         | 57  |

Fuente: OVE

**CLASIFICACIÓN DE EVALUACIONES POR NIVEL DE  
ADOPCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE OVE**

|    |                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------|
| 1. | Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco 2012        |
| 2. | Medición del desempeño de proyectos en el BID                       |
| 3. | ¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingresos mediano alto? |
| 4. | Análisis del apoyo del BID a la Educación Secundaria                |
| 5. | Evaluación de programas de país: República Dominicana 2009-2013     |
| 6. | Evaluación de programas de país: Jamaica 2009-2014                  |

Fuente: OVE

El ReTS es un trabajo en curso. El sistema ha avanzado mucho a lo largo del tiempo, y OVE continuará trabajando con la administración para mejorar los procesos y fomentar la participación y el seguimiento dentro del Grupo BID.

**Lea aquí la respuesta  
de la administración a  
este informe**

**[www.iadb.org/ove/  
RespuestaAR2016](http://www.iadb.org/ove/RespuestaAR2016)**

**Puede encontrar  
todas las evaluaciones  
mencionadas en este  
informe en**

**[www.iadb.org/  
evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion)**





# '16 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión



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



[facebook.com/idbevaluation](https://facebook.com/idbevaluation)



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