

‘17 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión



**Copyright © [2018] 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, 2018

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

‘17 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión



ÍNDICE

6 Prefacio

---

8 Siglas y abreviaturas

---

9 Evaluaciones completadas en 2017

---

12 Evaluación de resultados de proyectos individuales

15 Revisión del trabajo del Grupo BID con determinados sectores y áreas temáticas

18 Evaluación de los instrumentos e iniciativas corporativas del Grupo BID

23 Evaluación de los programas de país

25 Difusión y desarrollo de capacidades en evaluación

---

28 Adopción de las recomendaciones de OVE por parte de la Administración

---

35 Una mirada a largo plazo

---

39 Anexo: Evaluaciones de OVE para el Grupo BID, 2011-2017

**Nota de
Antecedentes**

Implementación de las recomendaciones de OVE por parte la administración (*versión en inglés*)



La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) es un departamento independiente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que rinde cuentas directamente al Directorio Ejecutivo. Desde 2016, OVE cumple esa misma función para BID Invest (el nuevo nombre de la Corporación Interamericana de Inversiones, CII), reportando también directamente a su Directorio Ejecutivo. El objetivo de OVE es suministrar información precisa, constructiva y basada en hechos sobre el desempeño y la efectividad en el desarrollo de las actividades del Grupo BID.

Las evaluaciones de OVE cubren una amplia gama de temas, incluyendo proyectos del Grupo BID de carácter individual o conjunto, el enfoque del Banco en sectores y áreas temáticas específicas, sus instrumentos e iniciativas corporativas, así como los programas del Grupo BID en países específicos de América Latina y el Caribe (ALC). Estas evaluaciones sirven a diferentes sectores interesados y brindan perspectivas únicas y complementarias sobre el desempeño y la efectividad en el desarrollo del Grupo BID. El programa de trabajo de OVE es aprobado por los Directorios Ejecutivos de forma anual y tiene como finalidad abordar una amplia variedad de temas de relevancia para la región.

He tenido el placer de ejercer como directora de OVE desde junio de 2011, finalizando mi segundo y último mandato en marzo de 2018. Durante este tiempo, OVE ha cambiado notablemente y su variedad de productos, procesos de evaluación, personal, actividades de promoción y diseminación, así como el apoyo que brinda al desarrollo de capacidades de evaluación, son muy diferentes de lo que eran en 2011.

El Grupo BID también ha cambiado notablemente desde entonces, como ha quedado documentado en las más de 100 evaluaciones producidas por OVE en este tiempo. Dos de los estudios recogidos en este informe anual son los que quizá mejor describen esos cambios: las evaluaciones *Noveno aumento general de capital del BID: Implementación y resultados* y *Revisión de la implementación a la fecha de la fusión hacia afuera del sector privado*. Como se señala en la evaluación del Noveno Aumento:

El BID saldrá del Noveno Aumento como una organización más sólida de lo que era en 2010 [...]. Sin embargo, el trabajo no está completo aún y [...] el BID debería seguir afianzando los éxitos que ha conseguido, a la vez que busca de manera activa un consenso acerca del tipo de banco en que desea convertirse.

Se puede llegar a una conclusión muy similar respecto a OVE. Su función es sólida, pero el trabajo no está aún completo. OVE juega un importante papel en fomentar la rendición de cuentas y el aprendizaje en el Grupo BID. Como oficina independiente, tiene el mandato y la capacidad de ser totalmente objetiva, así como el acceso a la información necesaria para garantizar la precisión y relevancia en el tiempo de su labor. Si bien el papel de la evaluación independiente en el Grupo BID seguirá sin duda evolucionando, espero y confío en que OVE continúe afianzando los avances ya logrados.

A handwritten signature in blue ink, reading "Cheryl Gray". The signature is fluid and cursive, with the first name "Cheryl" and the last name "Gray" clearly distinguishable.

Cheryl W. Gray
Directora

SIGLAS Y ABREVIATURAS



ABD	Banco Asiático de Desarrollo <i>(por sus siglas en inglés)</i>
ALC	América Latina y el Caribe
BEI	Banco Europeo de Inversiones
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMD	Banco multilateral de desarrollo
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
CPE	Evaluación de programa de país <i>(por sus siglas en inglés)</i>
CT	Cooperación técnica
EICM	Evaluación Independiente de Condiciones Macroeconómicas
FMI	Fondo Monetario Internacional
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial <i>(por sus siglas en inglés)</i>
GS	Garantía soberana
IF	Intermediarios financieros
IFAD	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola <i>(por sus siglas en inglés)</i>
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PAT	Política y administración tributaria
PCR	Informe de Conclusión de Proyecto <i>(por sus siglas en inglés)</i>
PIB	Producto Interno Bruto
PYME	Pequeñas y medianas empresas
ReTS	Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de Evaluación <i>(por sus siglas en inglés)</i>
SGS	Sin garantía soberana
XSR	Informe Ampliado de Supervisión <i>(por sus siglas en inglés)</i>

EVALUACIONES COMPLETADAS EN 2017

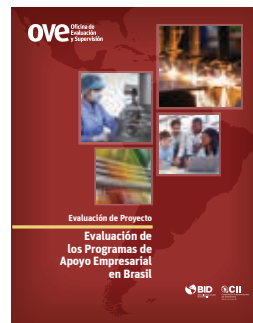
En 2017 el trabajo de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) se centró en 15 evaluaciones principales y en este informe anual. Para llevar a cabo estos trabajos, los especialistas de OVE visitaron 16 países de América Latina y el Caribe (ALC), examinaron más de 1.000 proyectos del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID) y entrevistaron a más de 1.200 personas. Dos de las evaluaciones – *Generación y difusión de conocimiento en el BID* y *Un análisis de los proyectos problemáticos sin garantía soberana del Grupo BID* – serán presentadas para su discusión a los Directorios Ejecutivos del BID y BID Invest, respectivamente, en la primavera de 2018 y serán revisadas con mayor detalle en el Informe Anual del próximo año.

3

Evaluaciones
de Proyecto



**Revisión de los Informes
de Terminación de
Proyecto**
iadb.org/ove/PCR-XSR



**Programas de Apoyo
Empresarial en Brasil**
iadb.org/ove/firm-support



**Análisis de Proyectos
Problemáticos sin
Garantía Soberana**

2

Evaluaciones sectoriales y temáticas



Política y Administración Tributaria 2007-2016
iadb.org/ove/Tax



Género y Diversidad
iadb.org/ove/Gender

6

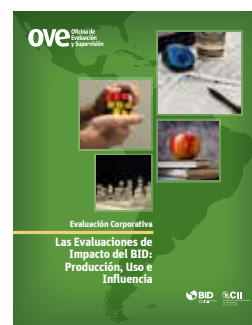
Evaluaciones corporativas



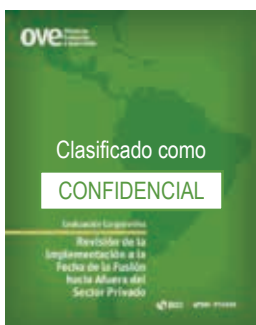
Salvaguardias Macroeconómicas
iadb.org/ove/IAMC



Apoyo Directo de la CII a las PYME
iadb.org/ove/SME



Evaluaciones de Impacto del BID
iadb.org/ove/ImpactEval



Fusión hacia Afuera del Sector Privado
iadb.org/ove/MergeOut

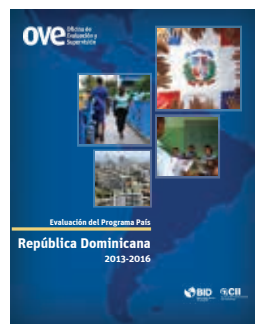


Noveno Aumento General de Capital
iadb.org/ove/IDB-9

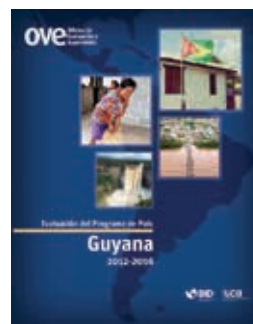


Generación y Difusión de Conocimientos en el BID

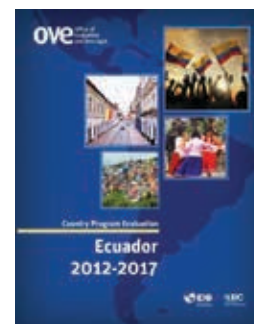
4

Evaluaciones
de programa
de país

**República Dominicana
2013-2016**
iadb.org/ove/DomRep



Guyana 2012-2016
iadb.org/ove/Guyana



Ecuador 2012-2017
iadb.org/ove/Ecuador



Bahamas 2010-2017
iadb.org/ove/Bahamas

Evaluación de resultados de proyectos individuales

La interpretación de resultados a nivel de proyecto es una pieza esencial del sistema de evaluación de cualquier banco multilateral de desarrollo (BMD). Las evaluaciones sectoriales, temáticas y de país aprovechan estos hallazgos para ofrecer un panorama más amplio de los resultados del Grupo BID. OVE realiza sus propias evaluaciones de resultados a nivel de proyecto, a la vez que apoya sistemas más amplios del Grupo BID para la autoevaluación de proyectos por parte de la administración.

Una de las evaluaciones más importantes completadas por OVE en 2017 fue *Desempeño de los proyectos del BID y la CII: Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016*, que examina los resultados de proyectos individuales del BID y BID Invest¹, así como la “arquitectura de evaluación” general para medir los resultados de los proyectos en el Grupo BID. Contar con una arquitectura sólida de evaluación de proyectos es esencial para alcanzar resultados en los BMD. El Grupo BID está a la vanguardia en el desarrollo de criterios comunes de evaluación para operaciones de los sectores público y privado, y 2016 fue el primer año en que el BID y BID Invest implementaron marcos similares basados en objetivos para evaluar los resultados de sus proyectos. Si bien se necesita seguir trabajando para que el Grupo BID tenga un sistema totalmente operativo y relevante en el tiempo, el trabajo realizado en 2016 y 2017 y documentado en esta evaluación fue un gran paso adelante.



En 2017 OVE también completó su evaluación de impacto más compleja de los últimos años, la *Evaluación de los programas de apoyo empresarial en Brasil*. Si bien Brasil ha tenido períodos de fuerte crecimiento, particularmente hasta 2010, el desempeño del país en términos de productividad agregada ha sido deficiente. El gobierno federal ha implementado numerosos programas –incluyendo financiamiento productivo, consultoría empresarial, cadena de valor, promoción de las exportaciones y fomento a la innovación– orientados a estimular el crecimiento empresarial y fomentar la competitividad, pero la información acerca de los resultados de estos programas es limitada. La evaluación de impacto de OVE aprovecha un conjunto de datos único de empresas y beneficiarios brasileños para analizar varios programas gubernamentales (a menudo apoyados por proyectos del BID) sobre productividad, empleo y salarios reales durante un período de 11 años, entre 2002 y 2012. Los hallazgos demuestran que solo unos pocos programas tuvieron impactos positivos en la productividad empresarial.



1 A finales de 2017 la administración del Grupo BID rebautizó la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) como “BID Invest.” Las evaluaciones completadas por OVE en 2017 se refieren a la organización como CII, pero este informe usa el nuevo nombre, BID Invest.

Un examen independiente del desempeño de proyectos del BID y BID Invest

La validación de la autoevaluación de proyectos por parte de las oficinas de evaluación independiente es un componente principal de los sistemas de evaluación de proyectos de los BMD. *El informe Desempeño de los proyectos del BID y la CII: Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016* resume los hallazgos de la validación de OVE de 21 Informes de Terminación de Proyecto (PCR por sus siglas en inglés) finalizados por el BID y los 30 Informes Ampliados de Supervisión (XSR por sus siglas en inglés) finalizados por BID Invest en 2016. De las 21 operaciones con garantía soberana existentes, 17 alcanzaron una calificación positiva – desempeño sólido –, aunque no se puede generalizar a toda la cartera del BID debido al pequeño tamaño de la muestra de proyectos para los cuales se habían completado los PCR. 12 de las 30 operaciones sin garantía soberana (SGS) alcanzaron una calificación general positiva, donde la mayoría tuvo buenos resultados de inversión, alrededor de la mitad demostró adicionalidad y un poco más de la tercera parte demostró una efectividad positiva.

La arquitectura de la evaluación de proyectos funciona mejor cuando la autoevaluación y la validación independiente aplican la misma metodología de calificación. La evaluación halla que esto se ha logrado esencialmente en BID Invest, pero aún no en el BID. Las validaciones pueden confirmar o ajustar las propias calificaciones de desempeño de proyectos de la administración, pero en cualquier caso las calificaciones validadas deben ser usadas por todas las partes como los resultados finales para propósitos de informes institucionales sobre el desempeño de la cartera, como se hace en los BMD socios del BID. Las recomendaciones de la evaluación, respaldadas por los Directorios Ejecutivos, refuerzan la necesidad de que la administración y OVE acuerden directrices comunes, utilicen las calificaciones finales validadas por OVE para los informes institucionales y se defina con mayor precisión el proceso y calendario para la preparación y validación de los PCR y XSR. En seguimiento a ello, OVE y la administración acordaron directrices comunes y un cronograma para la preparación y validación de PCR en 2018.



¿Hay relación entre los programas de apoyo a empresas y un mejor desempeño empresarial en Brasil?

OVE realizó la evaluación de impacto *Evaluación de programas de apoyo empresarial en Brasil* utilizando datos administrativos de 34 programas de apoyo a las empresas ofrecidos por 10 instituciones brasileñas distintas. Casi 900.000 empresas participaron en al menos un programa en el período 2002-2012, y el número de empresas participantes aumentó sustancialmente a lo largo de esos años. La mayor parte de los programas brindaron capital para inversión. Otros programas ofrecieron capital de trabajo, capacitación en exportaciones y apoyo a la innovación. Las empresas que recibieron capacitación en exportaciones y apoyo a la innovación eran en promedio de mayor tamaño, pagaban salarios por encima de la media y contrataban empleados con mayor nivel educativo.

Debido al carácter entrelazado de estos programas resulta difícil atribuir los efectos logrados a una sola intervención, lo cual constituye un problema inherente a las evaluaciones de impacto de intervenciones complejas o múltiples. Además, la gran magnitud y complejidad de los programas superpuestos hizo inviable hacer regresiones

que tuvieran en cuenta múltiples tratamientos con su conjunto total de datos. Por ello, OVE decidió limitar el análisis de regresión en esta evaluación a aquellas empresas que recibieron tratamiento de un solo programa. De ahí que este estudio abarque unas 600.000 empresas, cada una de las cuales solo participó en uno de los seis programas que fue posible evaluar a la luz de este criterio.

La escasez de impactos positivos apunta a la necesidad de redefinir el alcance, diseño y seguimiento de los programas de apoyo empresarial en Brasil. La inversión en nuevas tecnologías o la adopción de medidas de fomento de la eficiencia no figuraron entre los requisitos de los programas examinados en esta evaluación; en estos programas tampoco se definió explícitamente la productividad como un resultado por alcanzar ni se establecieron mecanismos para el seguimiento de las ganancias de productividad. Un reto clave para el futuro será diseñar programas más focalizados para alcanzar resultados e integrar, desde el principio, mejores sistemas de seguimiento y evaluación de los impactos.



Revisión del trabajo del Grupo BID con determinados sectores y áreas temáticas

La mayor parte de los informes de OVE tiene un alcance mucho más amplio que las evaluaciones de proyectos individuales. Algunos examinan la participación del BID y/o BID Invest en determinados sectores y áreas temáticas, complementando y basándose en el monitoreo de resultados a nivel de proyecto. OVE realizó dos evaluaciones de este tipo en 2017.



La primera de ellas, *Revisión del respaldo del Banco a la política y la administración tributaria*, evalúa las intervenciones en política y administración tributaria del BID durante la última década (2007-2016). Combina una investigación bibliográfica de todas las operaciones con componentes de política y administración tributaria con un análisis de fondo de siete estudios de caso (Colombia, Jamaica, Guatemala, Honduras, México, Paraguay y Uruguay). El informe concluye que el BID ha ampliado su participación en esta área y que es reconocido en la región como un asesor cualificado y confiable.



La *Evaluación del apoyo del Banco en los temas de género y diversidad* de OVE es la primera evaluación independiente completa de estos temas en el BID. Como otros BMD, el BID ha identificado el aumento de igualdad de oportunidades sin distinción de género, origen étnico y grupo racial como fuente de beneficios sociales y económicos, y ha incrementado sus esfuerzos para abordar estos retos en años recientes. La evaluación de OVE destaca que el BID ha logrado importantes avances desde 2010, tanto en el desarrollo de un marco institucional sólido como en la transversalización de los temas de género y, en menor grado, de diversidad en las operaciones del Banco

Apoyo a la política y administración tributaria

La evaluación de OVE, *Revisión del respaldo del Banco a la política y administración tributaria*, examina el trabajo del BID en estos temas durante la última década. Desde 2007, el Banco ha aprobado 150 préstamos “fiscales” por un monto de US\$15.100 millones. Dos tercios de esos préstamos tenían componentes relativos a la política y administración tributaria (PAT), principalmente para apoyar la política tributaria (80% de los montos) a través de préstamos basados en política. Los proyectos de inversión fueron más numerosos (58%) pero más pequeños y se centraron principalmente en la administración tributaria. Además de esas operaciones, el Banco cada vez ha producido más productos de conocimiento y patrocinado más actividades de diseminación.

La mayoría de las intervenciones de PAT están orientadas a incrementar los ingresos tributarios. Este es un objetivo sumamente relevante dado el contexto de las recientes crisis fiscales, el bajo nivel de los ingresos tributarios en muchos países de ALC y el nivel relativamente alto de gastos tributarios e incumplimiento (6,3% del PIB). Menos frecuente ha sido la consideración explícita de las compensaciones entre ingresos y otras metas de política en las operaciones del BID, si bien las implicaciones de equidad y eficiencia a menudo son reconocidas implícitamente.

El Banco ha desarrollado suficiente experiencia en política tributaria y se ha posicionado como un asesor confiable para los países clientes de ALC. Ha fortalecido su reputación en materia fiscal y ha desarrollado una asociación de trabajo con el Fondo Monetario Internacional (FMI). La experiencia interna está más orientada a

la política tributaria que a la administración de ingresos, y la reputación del BID depende principalmente de personal clave.

En términos de resultados, el BID apoyó a Jamaica y a Uruguay en la aplicación - dejando a un lado los temas de implementación, en general con éxito - de reformas sustanciales en PAT. Hay cuatro aspectos de estos programas que parecen haber contribuido a la eficacia del BID: (i) la identificación de “paladines de la reforma”, (ii) el trabajo conjunto en política tributaria y administración de ingresos, (iii) la colaboración con el FMI y (iv) cultivar relaciones a largo plazo. La capacidad de conseguir consenso, especialmente con el sector privado, contribuyó a la eficacia y sostenibilidad de las reformas, si bien la sostenibilidad era menos probable en el contexto de instituciones con bajos niveles de rendición de cuentas. La PAT requiere un compromiso basado en las relaciones, lo cual no es totalmente coherente con el modelo basado en proyectos con el que opera el Banco.

La evaluación recomienda (y el Directorio Ejecutivo lo respaldó) que el BID continúe trabajando para comprender y abordar las disyuntivas de las reformas fiscales, apoye el papel de asesor de confianza asegurando que internamente se cuente con pericia suficiente y sostenible tanto en política tributaria como administración de ingresos, fomente una mayor cooperación entre las autoridades tributarias de ALC, continúe buscando sinergias entre el apoyo del BID a la política tributaria y a la administración de ingresos y, finalmente, adapte los procesos y procedimientos del Banco para facilitar el apoyo continuo y a más largo plazo a los clientes.



iadb.org/ove/Tax

Integración de género y diversidad en las operaciones del BID

La *Evaluación del apoyo del Banco en las áreas de género y diversidad* de OVE examina el avance del BID en estas dos importantes áreas temáticas desde 2010. La evaluación estima que el marco estratégico del BID ha evolucionado para fortalecer el apoyo a los temas de género y diversidad, si bien el énfasis se ha puesto más en género. Las operaciones de préstamo individuales que incorporan género no solo han crecido en número, sino también en el grado en que lo hacen, indicando una mejor capacidad de las divisiones sectoriales del Banco y su entendimiento de la necesidad de abordar el tema. El número de operaciones (principalmente cooperaciones técnicas, CT) que incorporan los temas de diversidad y el grado en que lo hacen también ha aumentado a lo largo del tiempo, aunque el aumento no ha sido tan pronunciado como el de género.

Hasta ahora el avance ha sido influenciado tanto por factores externos como internos. La medida en que los países prestatarios

priorizan los temas de género y diversidad es un factor importante que influye en el número de operaciones que integran estos temas y, más importante aún, en el grado en que lo hacen. Al mismo tiempo, varios factores internos—apoyo de la administración, desarrollo de capacidades, mejoras internas en el equilibrio de género, disponibilidad de recursos—han influenciado positivamente los niveles y el grado de apoyo para los temas de género y diversidad.

A pesar de los hallazgos positivos en relación a la integración de género y, en un menor grado, diversidad, la evaluación también considera que los sistemas de rendición de cuentas y monitoreo del Banco no hacen un adecuado seguimiento de la implementación ni miden los resultados de esta cartera. En el futuro, será importante que el Banco continúe este trabajo y aporte pruebas de la efectividad en el desarrollo de estas actividades.



Evaluación de los instrumentos e iniciativas corporativas del Grupo BID

Un tercer tipo de evaluación de OVE se centra en los instrumentos que utiliza el Grupo BID y las iniciativas que lanza para lograr sus objetivos corporativos de brindar apoyo al desarrollo de los países de ALC. Esta es una categoría amplia que abarca una gama sumamente diversa de temas de evaluación. El año pasado OVE completó cinco informes de este tipo.

En primer lugar, OVE realizó para BID Invest la *Evaluación del apoyo directo de la CII a las PYME*, para analizar los resultados de sus préstamos directos a las pequeñas y medianas empresas (PYME). Las PYME representan una parte importante del PIB y del empleo en los países en desarrollo, aunque su contribución al aumento del empleo no está muy claro. Si bien se ha debatido mucho, la opinión predominante es que algunos obstáculos que enfrentan las PYME –como el acceso a financiamiento– se deben a las deficiencias del mercado y que la intervención del gobierno y los BMD en ciertos casos puede ser justificable y potencialmente beneficiosa. BID Invest, el único BMD con un mandato explícito de apoyar a las PYME, ha brindado dicho apoyo tanto directa como indirectamente a través de intermediarios financieros (IF). Otros BMD se han centrado casi exclusivamente en hacerlo indirectamente a través de los IF, reconociendo que el alcance es potencialmente mayor y el impacto más sostenible así al aprovechar el conocimiento y las redes locales de los IF, el financiamiento en moneda local, la venta cruzada de productos y costos de transacción más bajos. BID Invest, por su parte, ha continuado trabajando directamente con las PYME aduciendo la falta de financiamiento a más largo plazo y el alto impacto en el desarrollo de estas operaciones. Sin embargo, la evaluación de OVE encuentra resultados desfavorables en general y recomienda que BID Invest no continúe haciendo préstamos directos a las PYME y defina conjuntamente con el BID maneras más eficientes y eficaces para apoyar a este sector.



Segundo, a mediados de 2017 OVE completó *Las evaluaciones de impacto del BID: Producción, uso e influencia*, que muestra un sólido crecimiento en el trabajo de evaluaciones de impacto del Banco a lo largo de la última década. La fuerte inversión del BID en evaluaciones de impacto como una herramienta para evaluar su efectividad ha fortalecido la medición de resultados de desarrollo, y la evaluación recomienda que el BID ahora se centre en la priorización, el control de calidad y la diseminación.



Además de las dos evaluaciones corporativas descritas anteriormente, OVE completó otras dos en 2017 – *Evaluación de las Salvaguardias Macroeconómicas en el BID* y *Revisión de la implementación a la fecha de la fusión hacia afuera del sector privado*– que no se han difundido públicamente debido a

la naturaleza confidencial de cierta información incluida en ellas. La evaluación de las salvaguardias macroeconómicas examina los dos primeros años del uso por parte del BID de las Evaluaciones Independientes de Condiciones Macroeconómicas (EICM), que reemplazaron a las anteriores Evaluaciones de Macrosostenibilidad estipuladas en el Noveno Aumento. La evaluación contiene generalmente resultados positivos sobre el contenido y la cobertura de las EICM, aunque señala que se podrían hacer mejoras adicionales en su producción y control de calidad, así como en la rendición de cuentas institucional del BID respecto a las decisiones tomadas. El examen de la fusión hacia afuera evalúa la experiencia desde marzo de 2015 hasta junio de 2017 en la preparación e implementación de la fusión de las ventanillas del BID para el sector privado con la anterior CII en enero de 2016, examinando en profundidad el manejo de recursos humanos, la coordinación BID-CII y las tendencias en el financiamiento del sector privado y los indicadores financieros de la CII. Considera que se están logrando avances sustanciales en la fusión, a pesar del difícil comienzo en 2015, y hace varias recomendaciones para ayudar con su implementación en el futuro.

La CII y las PYME: Evaluando 10 años de operaciones de préstamo

De 2006 a 2015, la CII aprobó un total de 177 operaciones de préstamo directo a PYME por un valor de US\$219 millones (el 37% de todas las operaciones crediticias y el 6% de la cantidad total de préstamos aprobados por la CII durante ese período). De estas operaciones de préstamo directo a las PYME, 112 (por valor de US\$29 millones) fueron operaciones del programa de crédito FINPYME (un mecanismo de financiamiento agilizado) y 65 (por valor de US\$190 millones) fueron operaciones de préstamo directo a las PYME. Además, la CII desembolsó un total de 2.520 operaciones de asistencia técnica a través de FINPYME entre 2006 y 2015 por un total de US\$10,3 millones. La mayoría de las actividades de asistencia técnica no han estado ligadas a operaciones de préstamo y su aumento no ha estado acompañado de procedimientos y sistemas para gestionar eficazmente el volumen de operaciones.

La Evaluación del apoyo directo de la CII a las PYME determina que este apoyo no ha estado guiado por una estrategia coherente centrada en el impacto en el desarrollo. La CII ha brindado apoyo a una amplia gama de sectores y tipos de PYME, poniendo el énfasis en la solvencia. El hecho de que la CII haya financiado directamente a solo 120 PYME a lo largo de 10 años (contando solamente las operaciones desembolsadas y excluyendo el doble recuento de clientes repetidores) destaca la dificultad de lograr un impacto de escala o sistémico a través del financiamiento directo.

La evaluación también destaca que la CII no ha hecho mucho para dar seguimiento a los resultados de desarrollo, ya que la supervisión de los préstamos se ha centrado casi exclusivamente en el desempeño financiero de los clientes. Además, la adicionalidad



financiera es poco clara. Si bien la CII raramente documentó las condiciones previas de crédito de sus clientes, casi todas las PYME tenían acceso previo a financiamiento, a menudo con plazos similares a los ofertados por la CII. El hecho de que la mayoría de las PYME no apoyadas por FINPYME pertenecieran a otras empresas o grupos que generalmente garantizaban los préstamos pone en duda aún más la adicionalidad financiera de estas operaciones. El análisis de rentabilidad de OVE indica que ni el crédito FINPYME ni el apoyo regular a las PYME era financieramente sostenible, con pérdidas anuales estimadas en cerca de US\$800.000 y US\$3,6 millones, respectivamente, después de contabilizar los costos generales y operativos. Para la asistencia técnica, la casi total ausencia de objetivos claros y sistemas de monitoreo y evaluación hacen imposible evaluar la efectividad.

Con base en los hallazgos de esta evaluación, OVE recomienda que la CII descontinúe los préstamos directos a las PYME y, en cambio, se coordine con el BID para identificar vías más eficaces para que el Grupo BID apoye a las PYME, tanto en el agregado (en una estrategia PYME de la CII coordinada con todo el Grupo BID) como a nivel industrial, regional, de país y/o local. OVE también recomienda que la CII reoriente los programas de asistencia técnica a las PYME para abordar los obstáculos clave que limitan su crecimiento y mejore la gestión de asistencia técnica a las PYME. El Directorio Ejecutivo de la CII aprobó todas las recomendaciones excepto una, la discontinuación de préstamos directos a las PYME, que dese considerar en el contexto de la nueva estrategia para las PYME de la CII.

Finalmente, OVE acaba de completar una evaluación titulada *Noveno aumento general de capital del BID: Implementación y resultados*. El Noveno Aumento, aprobado por los accionistas del Banco en 2010, agregó US\$70.000 millones al capital que ya tenía el Banco de cerca de US\$100.000 millones. El Acuerdo del Noveno Aumento estableció un ambicioso programa de los pasos que debía tomar el BID en muchas áreas para fortalecer su pertinencia, efectividad en el desarrollo, eficiencia y transparencia. A finales de 2012 OVE entregó una evaluación intermedia incluida en el Acuerdo del Noveno Aumento, en la cual evaluaba si los mandatos establecidos en dicho acuerdo se estaban implementando completa y eficazmente. Esta reciente evaluación analiza nuevamente la implementación de los mandatos del Noveno Aumento, esta vez centrándose más en qué se ha logrado y cuáles son los desafíos a resolver en el futuro.



Fortalecimiento de la producción, uso e influencia de las evaluaciones de impacto

En el estudio *Las evaluaciones de impacto del BID: Producción, uso e influencia*, OVE examina la experiencia del BID en la realización de evaluaciones de impacto entre 2006 y 2016. Este tipo de estudios se centra en identificar y cuantificar el efecto causal de un programa en sus resultados. OVE identificó 531 evaluaciones de impacto en propuestas de préstamos y CT durante este período. De estas, 94 han sido completadas, 286 están en curso y 151 han sido canceladas. El Banco presupuestó cerca de US\$200 millones para ellas, incluyendo US\$125 millones de préstamos y subvenciones de inversión y US\$54 millones de CT.

El énfasis en las evaluaciones de impacto ha tenido un efecto positivo en la capacidad del Banco para medir resultados, aunque hasta el momento no cuenta con un mecanismo de selección estratégica que le permita aprovechar al máximo unos recursos limitados. La evaluación de OVE determina que el 34% de las evaluaciones de impacto propuestas en los documentos de préstamos estaban motivadas principalmente por el deseo de obtener una calificación alta en la categoría “evaluable” de un proyecto en el momento de su aprobación; no es sorprendente que tuvieran altas probabilidades de ser canceladas. Además, la evaluación encuentra que el Banco no tiene un mecanismo institucional fiable para dar seguimiento prontamente a la producción de evaluaciones de impacto.

La calidad de estos estudios ha mejorado a lo largo del tiempo, aunque sigue siendo variable.

La evaluación encuentra que cerca de la mitad de las evaluaciones de impacto completadas tenían una calidad satisfactoria o parcialmente satisfactoria respecto a la relevancia de las preguntas de evaluación, la adecuación de los datos utilizados y el rigor y robustez de la metodología. La calidad promedio disminuyó después de 2010, cuando sectores con menos experiencia también comenzaron a producirlas, pero esto ha cambiado en años recientes.

Las evaluaciones de impacto pueden influir solo si son usadas, y OVE encontró que la disponibilidad sigue siendo un problema. Entre las completadas, más de la mitad no fueron publicadas en revistas o en series de documentos de trabajo del BID. Muchas de ellas ni siquiera aparecen en los sistemas del Banco y raramente se les menciona en los documentos operativos y estratégicos del BID. Sin embargo, hay algunos indicios de que el Banco ha usado los resultados para evitar financiar programas ineficientes, y algunos clientes informan haberlas usado aquellas relacionadas con sus programas.

Para continuar fortaleciendo la producción, uso e influencia de las evaluaciones de impacto del BID, el estudio de OVE brinda siete recomendaciones (todas respaldadas por el Directorio Ejecutivo) centradas en la selección estratégica, el financiamiento transparente, el control de calidad, el monitoreo y disponibilidad y la promoción de asociaciones en su producción.



Noveno Aumento General de Capital del BID

El Directorio Ejecutivo del BID aprobó el Noveno Aumento General de Capital en 2010, vinculándolo a una amplia serie de reformas para abordar el quehacer del Banco y su funcionamiento. En 2012, OVE completó una evaluación intermedia en la que analizó el progreso alcanzado por el BID en los primeros tres años de implementación y las expectativas de cumplimiento de los mandatos del Noveno Aumento. En 2017, OVE llevó a cabo la evaluación final, que revisa la implementación de los mandatos del Noveno Aumento por parte del BID hasta 2017 y que busca arrojar luz sobre los resultados hasta la fecha y los desafíos a futuro. La evaluación está estructurada en torno a cuatro resultados clave intermedios: selectividad estratégica; efectividad en el desarrollo y capacidad de respuesta a los clientes; eficiencia, rendición de cuentas y transparencia; y sostenibilidad financiera y competitividad.

La evaluación da cuenta del importante progreso alcanzado en varias áreas en la implementación de los mandatos del Noveno Aumento. El avance hacia el logro de los cuatro resultados intermedios del Noveno Aumento ha sido significativo, aunque todavía es necesario trabajar en algunas áreas para alcanzar plenamente los objetivos planteados. La evaluación, que no incluye recomendaciones formales, concluye con lecciones generales y sugerencias de áreas prioritarias de atención a futuro. El documento ha sido concluido y entregado al Directorio Ejecutivo del BID para su discusión y divulgación de acuerdo con la política del Banco.



iadb.org/ove/**IDB-9**

Evaluación de los programas de país

Las evaluaciones de los programas de país (CPE por sus siglas en inglés) brindan un análisis de la relevancia y efectividad del apoyo del Grupo BID a un país prestatario individual a lo largo de cuatro o cinco años. Esto se corresponde generalmente con el periodo de vigencia de la estrategia de país más reciente, y la CPE analiza la estrategia junto con el contenido, la eficiencia y la efectividad del programa del Grupo BID (incluyendo todos los préstamos con y sin garantía soberana y las cooperaciones técnicas). Cada CPE supone extensos diálogos con la administración del BID y las contrapartes del país, así como la revisión del Comité de Programación del Directorio Ejecutivo, previo a la discusión por parte del Directorio Ejecutivo de la siguiente estrategia de país. En conjunto, las CPE brindan un panorama completo del trabajo del Banco en todos los países de la región. En 2017 OVE completó cuatro CPE –Bahamas, República Dominicana, Ecuador y Guyana–. Los estudios de Bahamas y Guyana encontraron serias dificultades de implementación en parte debido a debilidades en capacidad institucional y gobernanza, un problema que se presenta en muchas CPE como se señala con mayor detalle en el informe anual de OVE de 2016 (www.iadb.org/ove/annualreport). Las CPE de República Dominicana y, sobre todo, Ecuador documentan una implementación y resultados considerablemente más sólidos en la cartera del Banco.



Bahamas
iadb.org/ove/Bahamas

República Dominicana
iadb.org/ove/DomRep

Ecuador
iadb.org/ove/Ecuador

Guyana
iadb.org/ove/Guyana

El contraste entre los programas en Ecuador y Guyana es ilustrativo. Ambos países se han visto afectados negativamente por las recientes caídas en los precios mundiales de los productos básicos, y las aprobaciones de préstamos del BID han aumentado en ambos países en años recientes. De hecho, el BID es el socio de desarrollo multilateral más grande en Guyana y el segundo más grande (después del Banco de Desarrollo de América Latina, CAF) en Ecuador.

El programa del BID con Ecuador fue desembolsado rápidamente y logró resultados positivos en muchas áreas clave. El financiamiento se concentró en la energía, apoyando la reforma del país hacia una matriz de energía más limpia, y complementó las inversiones públicas, que consiguieron reducciones en la carga fiscal asociada con el sector. El Banco también apoyó con éxito mejoras en la administración pública y la prestación de servicios. El programa del Banco estaba alineado no solo con las metas políticas del país, sino también con su capacidad institucional.

En contraste, los desembolsos de préstamos del BID en Guyana disminuyeron drásticamente después de 2013. La baja capacidad y alta rotación del personal en las unidades de ejecución, así como la falta de escala y capacidad en el sector privado (especialmente en infraestructura), contribuyeron al ritmo lento de los desembolsos, así como un mayor escrutinio por parte del Banco de las adquisiciones para mitigar los riesgos de integridad. Como resultado, los flujos netos de efectivo para Guyana durante 2015 y 2016 fueron negativos, y el período de la estrategia concluyó con un gran balance sin desembolsar. El programa logró avances importantes en solo dos áreas, gestión de recursos naturales y vivienda. La nueva Estrategia de País aborda los problemas de implementación y ha tenido en cuenta las recomendaciones del CPE de OVE.

Si bien República Dominicana y Bahamas (a diferencia de Ecuador y Guyana) se han beneficiado de las recientes caídas en los precios de los productos básicos, sus situaciones —y la de los programas de país del BID para ellos— son muy distintas. El crecimiento económico en el primero ha sido robusto, entre los más altos en ALC, mientras que en el segundo ha ido disminuyendo a lo largo del tiempo, reflejando un debilitamiento en la situación fiscal. El BID ha brindado mucha asistencia a la República Dominicana en diferentes sectores, con un importante apoyo de préstamos basados en política. El apoyo financiero en Bahamas ha sido más modesto, centrado en transporte y en agua y saneamiento y con pequeños montos en otras áreas. Los resultados de ambos programas han sido mixtos y las recomendaciones de OVE en ambos casos ponen el énfasis en la necesidad de continuar con las reformas fiscales y energéticas.

Difusión y desarrollo de capacidades en evaluación

El mandato de OVE incluye la difusión de sus evaluaciones para propósitos de aprendizaje y la creación de capacidad de evaluación en ALC. Por ello, OVE dedica muchos esfuerzos a la diseminación y el desarrollo de capacidades de evaluación tanto dentro del Grupo BID como con socios y contrapartes en los países. Todas las evaluaciones de OVE son fácilmente accesibles a través de sus publicaciones y sitio web, eventos de diseminación y participación en talleres y conferencias.

En 2017 OVE organizó un evento de diseminación en Washington, DC, sobre la *Evaluación de las asociaciones público-privadas en infraestructura* y una sesión en las Reuniones Anuales de 2017 de la Sociedad Brasileña de Econometría para analizar su *Evaluación de programas de apoyo empresarial en Brasil*. La sesión en Brasil proporcionó un foro de debate abierto para analizar las oportunidades futuras de mejora de la productividad a nivel de empresa, con autoridades de alto perfil y funcionarios de nivel medio del gobierno brasileño, así como académicos. Además de estos dos eventos, el personal de OVE participó en eventos de difusión en Belice, Costa Rica, Italia, México, Sudáfrica y Estados Unidos.

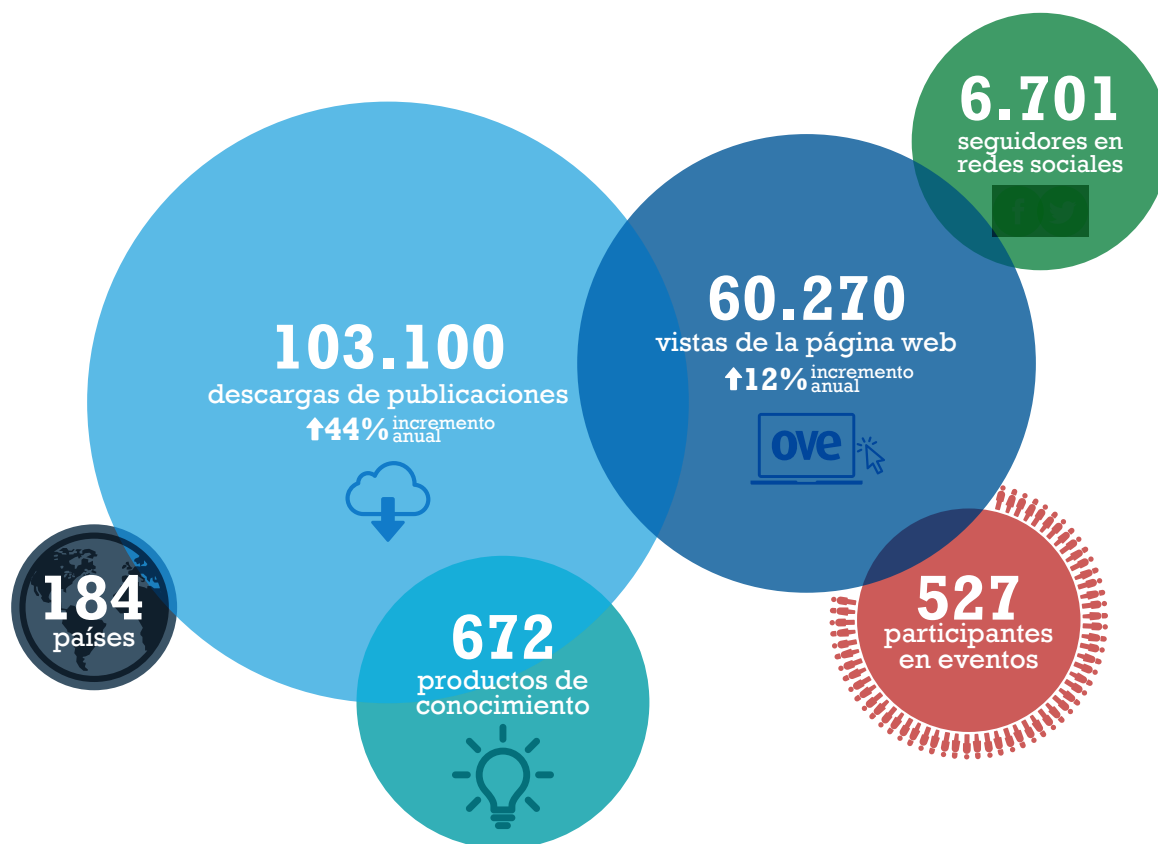
OVE aumentó la diseminación de sus productos de conocimiento en medios digitales, reactivando sus cuentas en redes sociales (Facebook y Twitter), modernizando su sitio web para hacerlo adaptable y más fácil de usar, y publicando artículos en blogs especializados como *Caribbean DevTrends* y *Negocios Sostenibles* del BID e *Infraestructura y Asociaciones Público-Privadas* del Banco Mundial. El sitio web de OVE registró más de 60.000 vistas de página, un 12% más que el año anterior, y el total de descargas de publicaciones fue de 103.100, un 44% más que en 2016.

OVE también ha seguido participando activamente en la Iniciativa CLEAR (Centros de Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados), un programa conjunto de donantes y fundaciones multilaterales y bilaterales que apoya a centros de creación de capacidad para el monitoreo y la evaluación en cuatro regiones del mundo (www.theclearinitiative.org). El Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) en México fue seleccionado en 2012 como el centro hispanohablante de ALC, y en 2015 se puso en marcha el centro de habla portuguesa en la Fundación Getulio Vargas en São Paulo.

OVE ha apoyado estos programas desde su inicio a través de financiamiento, intercambio de ideas y eventos conjuntos de difusión. En 2017 CLEAR/CIDE apoyó el fortalecimiento de capacidades de monitoreo y evaluación en la región a través de cursos sobre una gran variedad de temas,

incluyendo políticas públicas y evaluación, evaluación de impacto, género o comunicación. Además, y en colaboración con otros centros CLEAR, inició un programa de certificación en monitoreo y evaluación para proyectos de desarrollo rural. Por su parte, el Centro CLEAR para Brasil y el África lusófona trabajó el pasado año con la Tesorería Nacional brasileña y la Oficina del Jefe de Personal de la Presidencia para desarrollar el nuevo sistema de evaluación del país. También emprendió su propio programa de certificación en monitoreo y evaluación en dos estados.

Promoción y Diseminación en 2017





ADOPCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE OVE POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN

Las recomendaciones emitidas por OVE y respaldadas por el Directorio Ejecutivo son monitoreadas en el Sistema de Seguimiento de Recomendaciones de Evaluación (ReTS por sus siglas en inglés). El BID ha utilizado el ReTS desde 2013 y BID Invest comenzó un proceso similar en 2016, aunque no utiliza el ReTS formalmente². La Administración prepara un plan de acción para cada recomendación y reporta su estado de avance anualmente. OVE valida tanto la relevancia del plan de acción como el grado de implementación utilizando la información disponible en el ReTS. Si bien la validación no analiza totalmente el resultado de las acciones de la administración (algo que solo una nueva evaluación podría hacer), sí provee a los Directorios Ejecutivos de un instrumento de rendición de cuentas de cuán bien el BID y BID Invest dan seguimiento a sus decisiones respecto a cuestiones de evaluación. En este proceso, la validación también alimenta el aprendizaje, cerrando así el círculo de la evaluación.

Este es el segundo ejercicio de validación completo de OVE, después de una ronda de validación completa en 2016 y una validación de la fase piloto del ReTS en 2014³. Como en 2016, OVE evaluó la relevancia de todas las acciones propuestas y el nivel de implementación a fecha 2017 de aquellas acciones con al menos una relevancia parcial⁴. OVE también determinó el nivel de adopción de cada

- 2 Con ciertas variaciones, el Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo (ADB por sus siglas en inglés), el Banco Europeo de Inversiones (BEI), el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (IFAD por sus siglas en inglés) han creado sistemas de monitoreo para dar seguimiento a las acciones puestas en marcha en respuesta a las recomendaciones emitidas por sus oficinas independientes de evaluación. Todos incluyen la validación anual del avance de la administración por parte de la oficina independiente.
- 3 Los resultados completos del ejercicio de validación actual están disponibles en www.iadb.org/ove/ReTS2017.
- 4 El proceso de validación de 2017 incorporó lecciones del ejercicio de 2016. Primero, para evitar la implementación de acciones no relevantes OVE acordó con la administración evaluar la relevancia de nuevas acciones en el momento de preparación del plan de acción en vez de al final del año. Segundo, la administración revisó algunas acciones calificadas como parcialmente relevantes o no relevantes en 2016 y OVE las volvió a examinar junto con las nuevas acciones propuestas en 2017. Finalmente, OVE suministró retroalimentación informal a los equipos de la administración que preparaban los nuevos planes de acción o modificaban los ya existentes, brindándoles la oportunidad de mejorar las calificaciones de relevancia antes de finalizarlos. Las acciones que siguen en el proceso de retroalimentación informal fueron excluidas del ejercicio de validación de 2017.

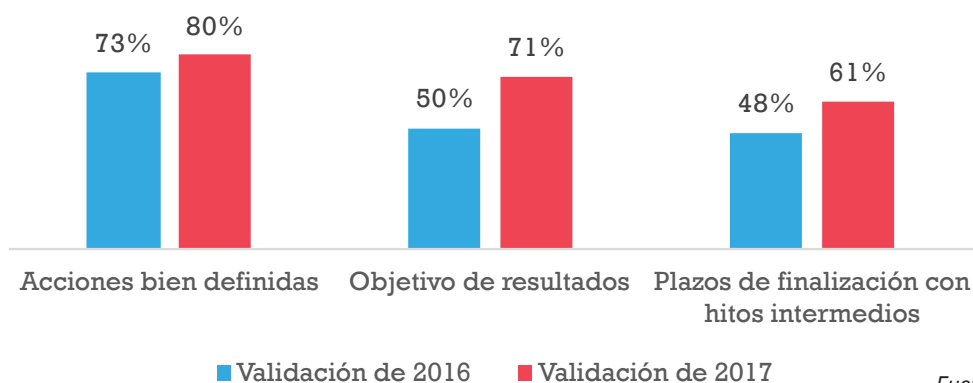
recomendación cuyo plan de acción había alcanzado la fecha de terminación establecida por la administración⁵ o que había sido monitoreado por el ReTS durante cuatro años⁶. Estas recomendaciones serán retiradas después de la validación de 2017 ya sea como adoptadas (las que tienen un nivel de adopción total o sustancial) o no adoptadas (aquellas con un nivel de adopción parcial o mínimo).

De las evaluaciones de OVE han salido 208 recomendaciones desde que se estableciera el ReTS en 2013, de las cuales 56 corresponden a evaluaciones presentadas al Directorio Ejecutivo en 2017. Del total de 208, el Directorio respaldó 197 (95%) y 102 han sido incluidas en el ejercicio de validación de este año⁷.

OVE encontró mejoras importantes en la calidad de los planes de acción en comparación con los elaborados en 2016, gracias en parte a la introducción por parte de la administración de un nuevo sistema para registrar las acciones y avances logrados en implementación⁸. Las acciones estaban mejor definidas y más planes de acción tenían objetivos de resultados e hitos intermedios. Por lo tanto, OVE pudo validar el avance logrado de todos los planes de acción en los que se evaluó el grado de implementación⁹.

Calidad de los Planes de Acción en 2016 y 2017

Porcentaje de planes de acción con...

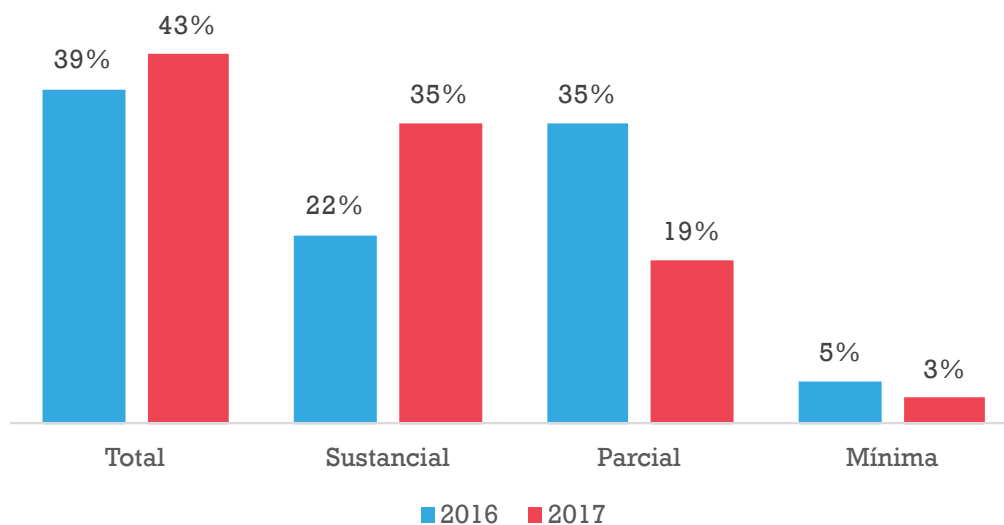


Fuente: OVE

- 5 A menos que la administración solicite tiempo adicional para completar la implementación.
- 6 Conforme al AM-140-1, las recomendaciones y sus planes de acción son monitoreados por el ReTS durante cuatro años, pasados los cuales son retirados.
- 7 Las otras 95 o bien fueron retiradas del ReTS en 2016, o eran nuevas y aún no tenían un plan de acción completo o pertenecían a la *Evaluación intermedia de los compromisos del noveno aumento* de OVE y por lo tanto están incluidas allí.
- 8 Todas las acciones deben incluir hitos intermedios y medios de verificación para reportar los avances.
- 9 En 2016 OVE no pudo evaluar el avance de la implementación en 24 planes de acción (de un total de 109) porque carecían de hitos intermedios para monitorear su avance y el desglose de actividades no permitió inferir resultados intermedios.

Más de tres cuartas partes (78%) de los 102 planes de acción evaluados por OVE fueron considerados total o sustancialmente relevantes para abordar la recomendación—una mejora importante en comparación con 2016, cuando el 61% de los planes de acción fue calificado como total o sustancialmente relevante. De los 102 planes de acción validados, 76 ya habían sido validados en 2016, de los cuales la administración ajustó aproximadamente la mitad (37), con cambios lo suficientemente importantes para mejorar la calificación de relevancia de 16 planes de acción. Los restantes 39 no sufrieron cambios, incluyendo 24 planes de acción que finalizaban en diciembre 2017 y a los que no se les permitió realizar cambios en actividades o introducir nuevos hitos intermedios después de septiembre de 2017.

Relevancia de los Planes de Acción en 2016 y 2017

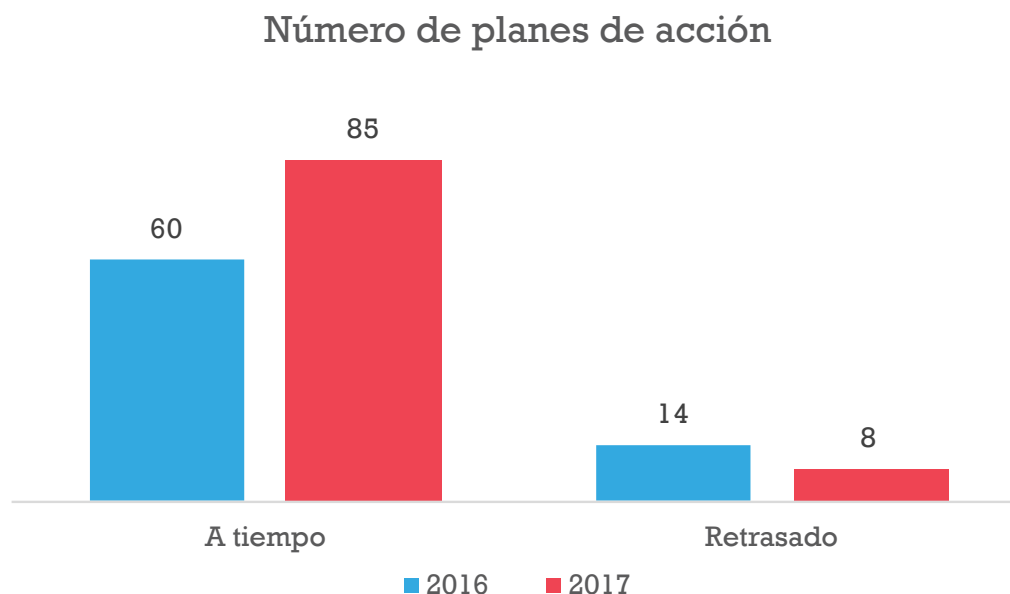


Fuente: OVE

Las calificaciones de baja relevancia (parcial o mínima) se deben a acciones que fueron insuficientes o demasiado generales para abordar la recomendación, que no abordaron elementos importantes de la recomendación, que carecían de lógica vertical o que eran una continuación de las prácticas del Banco previas a la recomendación.

OVE también validó el grado de implementación de 93 de los 102 planes de acción incluidos en el ejercicio de validación de 2017¹⁰ y encontró mejoras igualmente importantes con respecto al ejercicio de 2016. Mientras entonces el 81% de los planes de acción validados estaba a tiempo, en diciembre de 2017 esta cifra era del 91%

Proporción de Planes de Acción con Implementación a Tiempo por Año

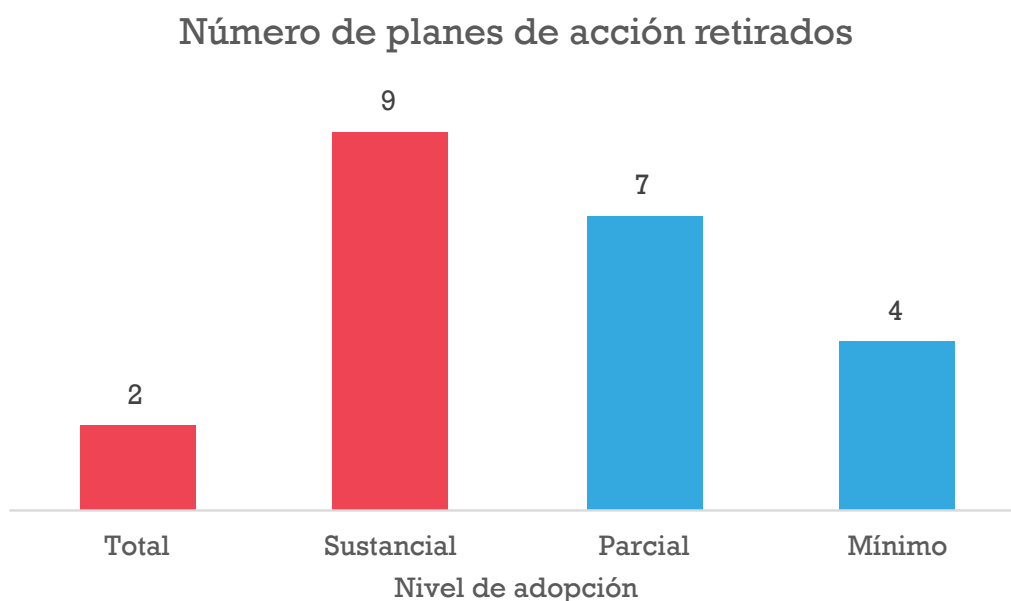


Fuente: OVE

10 Los demás o bien eran demasiado recientes para poder medir el avance de la implementación o bien su relevancia era mínima.

De las 22 recomendaciones que alcanzaron la fecha final establecida por la administración o los cuatro años de monitoreo del ReTS en 2017, OVE encontró que 11 (50%) habían sido adoptadas total o sustancialmente por la administración del Grupo BID¹¹. Estas recomendaciones serán retiradas como “adoptadas”. Las 11 restantes fueron consideradas no adoptadas o solo parcialmente debido a brechas en la relevancia y/o implementación global, y serán retiradas como “no adoptadas”. Agregando las 22 recomendaciones que fueron retiradas como adoptadas el año pasado, la administración del Grupo BID ha adoptado un total de 33 recomendaciones, equivalente al 60% de aquellas que han alcanzado su fecha final en el ReTS¹².

Adopción Global de Recomendaciones Retiradas en 2017



Fuente: OVE

¹¹ El nivel de adopción se mide al combinar las calificaciones individuales de relevancia y grado cumulativo de implementación de los planes de acción.

¹² Adicionalmente, OVE retirará nueve recomendaciones de la evaluación intermedia del Noveno Aumento, dos de la evaluación sobre cómo está atendiendo el BID a los países de ingresos medios altos, y tres de la quinta evaluación independiente de los Informe Ampliados de Supervisión de Proyecto (XSR) del extinto departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF), que han sido monitoreadas en el ReTS durante cuatro años.

Los planes de acción de cinco evaluaciones se completaron totalmente en 2017. OVE calculó una calificación general para estas cinco evaluaciones promediando las calificaciones individuales de los planes de acción de cada una, otorgando un 1 a las que no han sido adoptadas y un 4 a las adoptadas totalmente¹³. Como en 2016, en todos los casos ha habido cierto grado de adopción, pero en ningún caso se han adoptado totalmente las recomendaciones de OVE.

Calificaciones Promedio de Adopción para Evaluaciones con Planes de Acción Finalizados

Nombre de la evaluación	Calificación general
El cambio climático y el BID: Creación de resiliencia y reducción de emisiones	3,0
Revisión del apoyo del Banco al sector agropecuario, 2002-2014: Evidencias de áreas temáticas clave	2,8
Respuesta del BID a los principales desafíos de seguridad ciudadana, 1998-2012	2,5
Evaluación de programa de país: Chile 2011-2013	2,4
Evaluación de programa de país: Colombia 2011-2014	2,2

Fuente: OVE

13 En los casos en que una recomendación fue retirada el año pasado, se utilizó la calificación obtenida en 2016.



UNA MIRADA A LARGO PLAZO

Tanto OVE como el Grupo BID han logrado grandes avances en los últimos años en afianzar los sistemas y procesos de evaluación necesarios para medir los resultados de sus actividades. Desde 2011, OVE ha entregado más de 100 evaluaciones principales al Directorio Ejecutivo ([ver anexo](#)), y ha trabajado de forma ardua para fortalecer la relevancia, calidad, impacto y diseminación de su trabajo.

Evaluaciones de OVE por Áreas Temáticas, 2011-2017



Varias áreas de avance merecen una atención especial. En primer lugar, OVE ha trabajado estrechamente con el BID y BID Invest para desarrollar una arquitectura sólida y coherente de autoevaluación y evaluación independiente. El Grupo BID está más cerca que nunca de tener una medición de resultados completa y precisa e información de todos sus proyectos. Esta es un área en la cual el Grupo BID estaba rezagada respecto a otros BMD, pero los intensos esfuerzos realizados durante el período del Noveno Aumento han logrado hacer avanzar su programa de trabajo, y es crucial que estos esfuerzos se mantengan.

En segundo lugar, OVE ha desarrollado más metodologías y procesos formalizados para garantizar la calidad, precisión y transparencia de su trabajo. Además de metodologías para la evaluación de proyectos, como se ha indicado arriba, OVE ha sido pionera en su enfoque de evaluación de préstamos basados en política, descrito en detalle en su Informe Anual de 2015. Asimismo, los procesos en torno a todos los aspectos del trabajo de OVE – desde el diseño del programa de trabajo anual al contenido y revisión de los documentos de enfoque, el examen y discusión de las evaluaciones o la aprobación y seguimiento de las recomendaciones de OVE – han sido formalizados y cada vez más están basados en normas y prácticas globalmente aceptadas desarrolladas con el tiempo a través de consultas con la administración y el Directorio Ejecutivo. Si bien las evaluaciones pueden ser – y a veces inevitablemente son – confidenciales, todas las partes respetan estas normas y prácticas.

En tercer lugar, OVE ha invertido mucho esfuerzo en diseminación y desarrollo de la capacidad de evaluación en la región. El sitio web, las redes sociales, blog posts, vídeos y eventos alcanzan a decenas de miles de personas, y el apoyo de OVE ha ayudado a desarrollar dos centros de desarrollo de la capacidad de evaluación de alta calidad en la región – uno en México para los países hispanohablantes y otro en Brasil para los países lusófonos. El aprendizaje y la retroalimentación dentro del Grupo BID también ha mejorado mediante el ReTS.

Finalmente, OVE continúa desarrollando su propia capacidad interna. Además de la contratación y capacitación del personal, ha formalizado su programa de asistentes de investigación, de tres años de duración y que atrae a entre seis y ocho jóvenes por año a través de un proceso muy competitivo, involucrándolos de manera activa en toda la gama del trabajo de OVE. Este programa agrega valor a la base de talento de OVE y del Grupo BID y ayuda a impartir destrezas prácticas de evaluación a algunos de los mejores licenciados de los países de ALC. La comprensión de OVE de los proyectos del sector privado y su capacidad para evaluar sus actividades también se han visto fortalecidas significativamente desde 2016, cuando OVE asumió la responsabilidad de evaluar todas las actividades no solo del BID sino también de BID Invest. Muchas de las evaluaciones más extensas de OVE en años recientes –sobre asociaciones público-privadas, el financiamiento mediante intermediarios financieros, la inversión de capital, el apoyo directo a las

PYME o la fusión hacia afuera del sector privado del BID— se han centrado entera o parcialmente en las actividades de BID Invest. Finalmente, el número de especialistas que ha pasado de OVE a las unidades operativas del Grupo BID y viceversa ha aumentado a lo largo del tiempo, facilitando el intercambio de perspectivas y destrezas en toda la institución.

El desafío en el futuro es continuar construyendo sobre este avance en el desarrollo de sistemas, procesos, metodologías y capacidad de evaluación en OVE y, en general, en el Grupo BID. La meta final es fundamental e importante: identificar y comunicar qué funciona para garantizar el aprendizaje y la responsabilidad, además de para fortalecer la eficacia del Grupo BID en el apoyo al desarrollo y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe.



ANEXO: EVALUACIONES DE OVE PARA EL GRUPO BID, 2011-2017

EVALUACIONES DE PROGRAMA DE PAÍS

EVALUACIONES	FECHA	N° DOCUMENTO
Bahamas 2010-2017	Nov-17	RE-516-4
Ecuador 2012-2017	Nov-17	RE-514-1
República Dominicana 2013-2016	May-17	RE-505-1
Guyana 2012-2016	Abr-17	RE-502-3
Guatemala 2012-2016	Nov-16	RE-503-1
Perú 2012-2016	Oct-16	RE-498-1
Trinidad y Tobago 2011-2015	Oct-16	RE-495-3
Haití 2011-2015	Jul-16	RE-494-1
Suriname 2011-2015	Jul-16	RE-493-1
Argentina 2009-2015	May-16	RE-491-1
Uruguay 2010-2015	Oct-15	RE-484-1
Brasil 2011-2014	Sep-15	RE-482-1
Bolivia 2011-2015	Sep-15	RE-483-1
Panamá 2010-2014	May-15	RE-475-1
Colombia 2011-2014	May-15	RE-477-1

EVALUACIONES	FECHA	N° DOCUMENTO
Costa Rica 2011-2014	Ene-15	RE-472-3
El Salvador 2009-2014	Dic-14	RE-474-3
Jamaica 2009-2014	Nov-14	RE-468-1
Honduras 2011-2014	Oct-14	RE-469-3
Chile 2011-2013	Jun-14	RE-465-1
Barbados 2010-2013	Feb-14	RE-460-1
Paraguay 2009-2013	Dic-13	RE-452-1
República Dominicana 2009-2013	Oct-13	RE-453-1
Belice 2008-2012	Abr-13	RE-420-3
México 2007-2011	Nov-12	RE-424
Guyana 2008-12	Nov-12	RE-423
Nicaragua 2008-2012	Oct-12	RE-422
Ecuador 2007-2011	Jun-12	RE-405-2
Guatemala 2008-2011	Ene-12	RE-404
Perú 2007-2011	Dic-11	RE-403
Brasil 2007-2010	Oct-11	RE-398
Haití 2007-2011	Sep-11	RE-394
Colombia 2007-2010	Ago-11	RE-393
Bolivia 2008-2010	May-11	RE-391
Honduras 2007-2010	May-11	RE-390
Uruguay 2005-2009	May-11	RE-389
Suriname 2007-2010	Ene-11	RE-381

EVALUACIONES SECTORIALES Y TEMÁTICAS

EVALUACIONES	FECHA	N° DOCUMENTO
Evaluación del apoyo del banco a los temas de género y diversidad	Mar-18	RE-518-2
Evaluación comparativa: Revisión del respaldo del banco a la política y la administración tributarias 2007-2016	Jul-17	RE-509-1
Evaluación de las asociaciones público-privadas en infraestructura	Feb-17	RE-504-4
Evaluación de la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles del BID	Sep-16	RE-501-1
Evaluación del trabajo del Grupo BID a través de intermediarios financieros	Feb-16	RE-486-2
Revisión del apoyo del Banco al sector agropecuario, 2002-2014: Evidencias de áreas temáticas clave	Jul-15	RE-467-1
El cambio climático y el BID: Creación de resiliencia y reducción de emisiones	Oct-14	RE-459-1
Respuesta del BID a los principales desafíos de seguridad ciudadana, 1998-2012	Feb-14	RE-455-1
Análisis del apoyo del BID a la educación secundaria: Mejora del acceso, la calidad y las instituciones, 1995-2012	Oct-13	RE-461
¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto?: Perspectivas de los prestatarios	Feb-13	RE-447-2
Implementación de la Estrategia para el Desarrollo Indígena: Lecciones de la revisión de portafolio	Sep-12	RE-419
Nota temática: El reto del manejo integrado de cuencas hidrográficas. Análisis de la acción del Banco en programas de manejo de cuencas, 1989-2010	Oct-11	RE-399
Evaluación de desempeño ambiental aplicada al sector de la energía realizada por OVE	Feb-11	RE-382

EVALUACIONES DE PROYECTOS

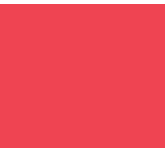
EVALUACIONES	FECHA	N° DOCUMENTO
Un análisis de los proyectos problemáticos sin garantía soberana del grupo BID	Próximamente	
Evaluación de los programas de apoyo a las empresas en Brasil	Sep-17	RE-489-1
Desempeño de los Proyectos del BID y la CII: Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016	Ago-17	RE-520
Evaluación comparativa de los proyectos del BID en apoyo de programas de vivienda social en cuatro países del Caribe	Mar-17	RE-500-1
Transporte urbano y Pobreza: efectos de los sistemas de Transporte Rápido de autobuses apoyados por el BID sobre movilidad y acceso en Cali y Lima	Jun-16	RE-497-1
Estudio sobre el funcionamiento y la sostenibilidad de las intervenciones de agua potable y saneamiento en áreas rurales: Programa de agua potable y saneamiento de pequeñas comunidades en Paraguay	Abr-16	RE-464-1
Evaluación comparativa de proyecto de líneas de crédito con fines ecológicos	Mar-16	RE-487-2
Estudios de casos comparativos: Evaluación del apoyo institucional del BID a los programas de transferencias monetarias condicionadas en tres países de ingreso medio-bajo	Oct-15	RE-473-1
Evaluación de Procidades	Sep-15	RE-481-4
Undécimo informe anual de la validación independiente sobre los informes ampliados de supervisión anual de la CII	Ago-15	CII/RE-16
Casos de estudio comparativos de tres proyectos de transporte urbano apoyados por el BID	May-15	RE-454-1
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	May-15	RE-488
Análisis comparativo de las modalidades de apoyo del BID a las PYME: Evaluación de los resultados en el sector de la manufactura en Brasil	Oct-14	RE-450-1

EVALUACIONES	FECHA	N° DOCUMENTO
Corporación Interamericana de Inversiones: Décimo informe de validación anual independiente preparado por la Oficina de Evaluación y Supervisión	Abr-14	CII/RE-15
Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco de 2012	Oct-13	RE-448-1
Quinta evaluación independiente del Ejercicio de Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos de SCF	Sep-13	RE-332-8
El desafío de la ejecución: Lecciones de cinco proyectos de Seguridad Ciudadana	Jul-13	RE-456
CII: Noveno informe anual de validación independiente	May-13	CII/RE-14
Proyectos de regularización y administración de tierras: Evaluación comparativa	Ene-13	RE-410-1
Revisión del sistema de informes de terminación de proyectos en operaciones con garantía soberana	Jul-12	RE-417
Cuarta evaluación independiente del ejercicio de Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos	Jul-12	RE-332-6
Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco de 2011	May-12	RE-397-1
Tercer informe de validación independiente - Proyectos de inversión del FOMIN que alcanzaron la madurez antes de 2010	Ene-12	MIF/RE-4
Octavo informe de validación independiente - proyectos de la CII que alcanzaron la madurez durante el año calendario 2010	Sep-11	IIC/RE-13
Tercera evaluación independiente del ejercicio de Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos	Mar-11	RE-332-4
Evaluación ex-post del impacto de las medidas de mitigación ambiental en el Proyecto Hidroeléctrico Porce II	Feb-11	RE-383
Evaluación ex-post de las medidas de mitigación en los proyectos de generación térmica de Samalayuca II y Monterrey III	Mar-11	RE-385
Procesos de reasentamiento y su impacto socioeconómico. Proyecto Hidroeléctrico Porce II, Colombia	Mar-11	RE-387

EVALUACIONES CORPORATIVAS

EVALUACIONES	FECHA	N° DOCUMENTO
Generación y Difusión de Conocimientos en el Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo	Próximamente	
Evaluación de los Compromisos del Noveno Aumento General de los Recursos del Banco.	Próximamente	
Informe Anual de OVE 2017	Mar-18	RE-524
Revisión de la Implementación a la fecha de la fusión hacia afuera del Sector Privado	Oct-17	RE-513-3
Las evaluaciones de Impacto del BID: Producción, iso e influencia	Sep-17	RE-512-1
Evaluación del apoyo directo de la CII a las PYME	Abr-17	CII/RE-23-3
Evaluación de las salvaguardas macroeconómicas en el BID	Mar-17	RE-508-1
Informe Anual de OVE 2016	Mar-17	RE-511
Estudio comparativo de las inversiones de capital de instituciones financieras de desarrollo	Ene-17	CII/RE-20-2
Estudio de supervisión de OVE: La evolución del gasto administrativo en el Banco Interamericano de Desarrollo	Oct-16	RE-499-1
Evaluación corporativa: Instrumentos de financiamiento contingente	Abr-16	RE-496-1
Informe Anual de OVE 2015: Resumen de actividades y análisis del financiamiento en apoyo de reformas de política	Feb-16	RE-485-5
Informe Anual de OVE 2015. Nota técnica: Diseño y uso de los préstamos en apoyo de reformas de política en el BID	Feb-16	RE-485-6
Revisión de la Fase Piloto del Nuevo Sistema del BID de Seguimiento de las Recomendaciones	Ago-15	GN-2707-4
Informe Anual 2013-2014: Visión general de las actividades de evaluación e implicaciones para el apoyo del BID al crecimiento y la reducción de la pobreza	Feb-15	RE-470-4
Evaluación de los Programas Especiales financiados con capital ordinario	Nov-14	RE-476-5
Segunda evaluación independiente de los Fondos Fiduciarios Japoneses en el BID	May-14	RE-471

EVALUACIONES	FECHA	N° DOCUMENTO
Evaluación de los resultados de la Realineación	Ene-14	RE-451-2
Segunda evaluación independiente acerca del FOMIN - Informe Final a los donantes	Feb-13	MIF/RE-2-4
Visión general: Evaluación intermedia de los compromisos del noveno aumento general de los recursos del banco	Dic-12	RE-425
Evaluación del Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI)	Dic-12	RE-416-1
Evaluación del fondo para operaciones especiales durante el Octavo Aumento General de Recursos (1994-2010): Parte II	Sep-12	RE-409-1
Evaluación de los programas transnacionales en el BID	Jul-12	RE-415
Evaluación de la iniciativa de Oportunidades para la Mayoría	Jun-12	RE-414
Segunda evaluación independiente sobre el Fondo Multilateral de Inversiones – Informe de avance	May-12	MIF/RE-2-2
Evaluación de las operaciones del Banco sin garantía soberana con entidades subnacionales: 2007-2010	Dic-11	RE-402
Evaluación de un pilar de la estrategia de conocimiento y aprendizaje del Banco: Actividades de capacitación para el personal de operaciones del BID	Dic-11	RE-401
Nota de Supervisión sobre la Gestión del Riesgo Crediticio	Abr-11	RE-386



Lea aquí la respuesta de la
administración a este informe

www.iadb.org/ove/respuestaAR2017



Puede encontrar todas las evaluaciones
mencionadas en este informe en

www.iadb.org/evaluacion

'17 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión

 iadb.org/evaluacion

 facebook.com/idbevaluation

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