

# MONITOREO Y EVALUACIÓN EN INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO

## Diagnóstico y análisis

**Autores**

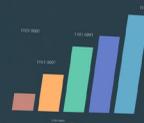
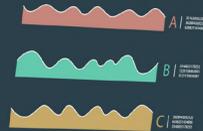
Alejandro Támola

M. Carmen Fernández Díez

Isabel Haro

# KPI

KEY PERFORMANCE INDICATOR





# **MONITOREO Y EVALUACIÓN EN INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO**

**Diagnóstico y análisis**

## **Autores**

Alejandro Támara  
M. Carmen Fernández Díez  
Isabel Haro

Banco Interamericano de Desarrollo

Códigos JEL: O21, H43, H83, G28, D61, L31

Palabras clave: monitoreo y evaluación, instituciones financieras de desarrollo, eficiencia en la asignación de recursos, inteligencia estratégica para el desarrollo

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. 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 Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). 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 y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Nótese que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa



Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577  
[www.iadb.org](http://www.iadb.org)

# Índice

<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Marco conceptual y antecedentes</b> .....	<b>5</b>
Breve marco conceptual.....	5
Encuesta de monitoreo y evaluación de 2018.....	6
<b>3. Resultados de la encuesta de 2024</b> .....	<b>9</b>
Actividades de monitoreo y evaluación .....	9
Caracterización de las actividades de MyE .....	10
Destinatarios y objetivos de las actividades de monitoreo y evaluación .....	14
Capacidades y limitaciones .....	16
Recursos.....	18
Principales dificultades y requerimientos de capacitación .....	19
Ámbitos con mayores desafíos en monitoreo y evaluación.....	21
Análisis comparativo entre 2018 y 2024: resultados seleccionados.....	23
<b>4. Entrevistas a entidades</b> .....	<b>27</b>
Organización funcional y flujo de información.....	27
Separación de la información contable y financiera .....	27
Separación de los procesos de monitoreo y de evaluación .....	28
Fricciones de interoperabilidad en los sistemas de información.....	28
Uso de la información.....	29
Información de monitoreo .....	29
Actividades de evaluación y medición de impacto .....	30
<b>5. Discusión y conclusiones</b> .....	<b>33</b>
Discusión .....	33
Conclusiones y recomendaciones .....	34
<b>6. Referencias</b> .....	<b>37</b>
<b>Anexo 1. Aspectos metodológicos</b> .....	<b>39</b>
<b>Anexo 2. Modelo de cuestionario de la encuesta MEDIF 2024</b> .....	<b>43</b>





# Introducción

Los sistemas de monitoreo y evaluación (MyE) se implementan para proveer la información adicional que demanda el cumplimiento de los mandatos públicos en las instituciones financieras de desarrollo (IFD). La lógica de la implementación de estos sistemas se puede describir de la siguiente manera: las IFD tienen objetivos distintos a las entidades financieras privadas y, por tanto, necesitan información adicional y diferenciada de la que se utiliza para la gestión de aquellas.

Idealmente, la información de los sistemas de MyE debería orientarse a mejorar la asignación de recursos para incrementar la efectividad de las intervenciones y para la rendición de cuentas. De manera similar a la importancia que tiene la generación de información en las entidades financieras privadas para obtener rendimientos positivos, las IFD deben generar información que guíe la asignación de recursos hacia aquellas actividades con mayor retorno social, contribuyendo así a la maximización de los beneficios sociales.

Lo anterior sugiere que una función central que debería cumplir un sistema de MyE sería la de inteligencia de desarrollo (el equivalente aproximado de algunas de las funciones de la inteligencia comercial en las entidades privadas) que ayude a definir la estrategia de asignación que maximice el cumplimiento de los objetivos públicos. En una situación ideal, esta maximización podría aproximarse, por ejemplo, con el cómputo de tasas de retorno social (en particular, que consideren la influencia de externalidades, bienes públicos y bienes meritorios)

En la práctica, los sistemas de MyE de las IFD todavía se encuentran, en su mayoría, en estadios iniciales de desarrollo, con avances más significativos en los procesos de monitoreo que de evaluación. Además, se observa que la información generada por las actividades de monitoreo está muy influenciada por requerimientos de información provenientes de otras instituciones (por ejemplo, para dar cumplimiento de reportes a proveedores de fondeo concesional). Existe también una elevada heterogeneidad en la información generada y recolectada para distintas líneas de financiamiento y, en general, se refiere a reportes de cantidades físicas, sin llegar

a una valuación que permita homogenizar y comparar el retorno de distintas intervenciones.

Sin embargo, la distancia entre la situación actual de implementación de los sistemas de MyE y la situación ideal no debe desalentar a las instituciones en lo que hace a la mejora y perfeccionamiento de estos sistemas. Los avances en monitoreo deben apalancarse para continuar hacia procesos que generen información accionable para la gestión y la asignación de recursos.

Consciente de la importancia de los sistemas de MyE, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizó en 2018 una encuesta de diagnóstico sobre las actividades de MyE en las IFD. El análisis de los resultados (Haro y Fernández Díez, 2019) reveló un panorama heterogéneo con relación a la implementación y utilización de procesos de MyE, detectando falencias tales como la falta de procedimientos formalmente establecidos y de registros centralizados de indicadores, además de limitaciones en la capacidad técnica y en los recursos presupuestarios.

El objetivo de este documento es ofrecer un diagnóstico y un análisis actualizado de las actividades de MyE en las IFD de América Latina y el Caribe (ALC), basados en los resultados de una nueva encuesta realizada en 2024, la cual se complementó con entrevistas individuales a oficiales de MyE en instituciones seleccionadas. El relevamiento de información incluyó a diversas instituciones de varios países, lo que proporciona una visión integral de la situación actual. Además, se identifican los avances y los desafíos encontrados, y se formulan recomendaciones para fortalecer los sistemas de MyE.

Los resultados de la nueva encuesta y las entrevistas complementarias evidencian un panorama mixto. Por una parte, se han dado avances significativos en la adopción de sistemas de monitoreo, en comparación con la situación observada en 2018. Sin embargo, por otra parte, los procesos de evaluación se encuentran todavía, en general, en etapas iniciales. Además de esto, se observa una tendencia a asimilar las actividades de MyE a las de cumplimiento de requerimientos informativos (sean derivados de normativas o de requisitos asociados a la obtención de financiamiento).

En este contexto, las principales recomendaciones que surgen del análisis de los resultados y de las entrevistas realizadas pueden resumirse de la siguiente manera: (i) hay una necesidad de reforzar los esfuerzos de MyE hacia la generación de información e inteligencia de desarrollo que informe la toma de decisiones de gestión; (ii) abordar las limitaciones que dificultan la implementación sistemática de informes analíticos rigurosos (análisis econométricos y, según sea necesario, evaluaciones de impacto), las cuales incluyen el acceso a datos de calidad, la formación de capacidades técnicas, la cooperación con otras instituciones y el aumento de las asignaciones presupuestarias, y (iii) se recomienda tomar acciones para concienciar de la importancia y utilidad de la información generada por los sistemas de



evaluación para la toma de decisiones. Esta nota continúa organizada en cinco secciones principales. La primera de ellas es esta introducción. En la sección 2 se presenta un breve marco conceptual y se revisan las conclusiones de la encuesta realizada en 2018. En la sección 3 se exponen los resultados más destacados de la encuesta de 2024. En la sección 4 se discuten los resultados de las entrevistas individuales. Finalmente, en la sección 5 se ofrecen las conclusiones del estudio y se plantean una serie de recomendaciones.

---

\* Agradecemos los comentarios y sugerencias de nuestros colegas de la División de Conectividad, Mercados y Finanzas del BID. Asimismo, la publicación se ha beneficiado de los insumos aportados por los participantes del grupo MEDIF (Medición del Desarrollo en Instituciones Financieras de Desarrollo) coordinado por ALIDE y el BID.





# Marco conceptual y antecedentes

## Breve marco conceptual

Los sistemas de MyE son fundamentales para evaluar el desempeño de programas y políticas públicas en general, y de las intervenciones en el sector financiero en particular, ya que proporcionan datos esenciales tanto para la toma de decisiones como para la rendición de cuentas. Estos sistemas buscan proveer información sobre las intervenciones que se relacionan con los objetivos públicos, pero que no es provista de manera adecuada por los sistemas tradicionales de información contable y financiera.

El monitoreo es un proceso continuo que implica la recolección y el análisis de datos sobre indicadores que se definen como esenciales para medir el desempeño de un programa o política. Las actividades de monitoreo son particularmente importantes para las IFD por dos motivos principales. En primer lugar, estas instituciones operan en ámbitos donde la influencia de una intervención se extiende a múltiples participantes directos e indirectos, cuyos intereses típicamente no se capturan adecuadamente en los registros contables y financieros convencionales. A diferencia de los bancos privados, cuyo principal objetivo es la rentabilidad financiera,<sup>1</sup> los bancos públicos de desarrollo deben garantizar que sus programas tengan un impacto positivo en la comunidad y contribuyan al desarrollo sostenible (Támola et al., 2023). En segundo lugar, al utilizar recursos públicos, el nivel de escrutinio al que están

---

<sup>1</sup> Los indicadores financieros utilizados habitualmente para medir el desempeño de la banca privada, como el retorno sobre los activos (ROA, por sus siglas en inglés, es decir, los ingresos netos con relación al total de activos) se vinculan precisamente con la porción de los beneficios privados de un proyecto que se capta o transfiere a la institución financiera.

sometidas las IFD va más allá de la verificación del cumplimiento de las prácticas de registro contable y financiero.<sup>2</sup>

Las IFD observan una creciente demanda para mejorar la efectividad de sus intervenciones y medir sus impactos de manera rigurosa. Por ello, además de procesos de monitoreo, se implementan diferentes tipos de evaluaciones de naturaleza más analítica, que varían desde evaluaciones de procesos hasta evaluaciones de impacto. Estas últimas siguen rigurosos procedimientos estadísticos y econométricos que permiten argumentar de manera convincente la presencia de una relación causal entre la intervención implementada y los resultados obtenidos (Gertler et al., 2017). Para las IFD, las evaluaciones de impacto son particularmente importantes, ya que permiten medir los efectos a largo plazo de sus programas en términos de desarrollo económico y social.

Los procesos de evaluación son esenciales para ajustar las estrategias de intervención (toma de decisiones) y para justificar el uso de fondos públicos (rendición de cuentas). Con relación a las evaluaciones, también se observan diferencias entre instituciones financieras privadas y de desarrollo. En particular, mientras que las primeras se centran en procedimientos para medir la eficiencia y la rentabilidad privada de sus productos y servicios, las instituciones de desarrollo debieran enfocarse en evaluaciones que midan el impacto social y económico.<sup>3</sup>

Las actividades de MyE son complementarias. Juntas, contribuyen a proporcionar una visión más integral del desempeño de las intervenciones y programas públicos. En situaciones ideales, el monitoreo debiera aportar datos que puedan, en particular, utilizarse para ajustar el accionar durante el proceso de ejecución de las intervenciones, mientras que la evaluación debería ofrecer un análisis más profundo y exhaustivo de los resultados y los impactos de los programas. Como señalan Haro y Fernández Díez, es importante que las actividades de monitoreo y evaluación se integren en un ciclo continuo de mejora donde los datos de monitoreo informen las evaluaciones y viceversa, lo que contribuye a una mejora de la efectividad de las instituciones, en general, y de las intervenciones, en particular.

## Encuesta de monitoreo y evaluación de 2018

En 2018, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de la División de Conectividad, Mercados y Finanzas (CMF), realizó una encuesta de diagnóstico y

---

<sup>2</sup> En comparación con otros organismos públicos no bancarios, los BPD tienen una función financiera específica que requiere monitorear no solo los resultados de desarrollo, sino también los indicadores financieros que aseguran la viabilidad y sostenibilidad de los programas. Esto se debe a la necesidad de balancear el mandato social con la sostenibilidad financiera.

<sup>3</sup> Otros organismos públicos no financieros también pueden realizar evaluaciones, pero por lo general estas no tienen la misma complejidad financiera que las evaluaciones de las entidades financieras de desarrollo.



situación de las actividades de MyE en las IFD. Este relevamiento impulsó la realización del taller internacional "Mejorando los sistemas de medición del desempeño y evaluación en la banca pública de América Latina" en Morelia (México) en noviembre de 2018, organizado por el BID, la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) y los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA). En dicho taller se acordó la formación de un grupo de bancos de desarrollo enfocado en evaluar el impacto de sus operaciones crediticias. Haro y Fernández Díez publicaron el análisis y la discusión de los resultados en 2019.<sup>4</sup>

Los principales mensajes o conclusiones de esa primera ronda de encuestas, según reportan Haro y Fernández Díez (2019) pueden resumirse como sigue:

- **Importancia de los sistemas de MyE.** Los sistemas de MyE tienen una importante función para mejorar la efectividad y transparencia en el uso de los recursos públicos por parte de las IFD.
- **Deficiencias en la puesta en práctica.** A pesar de un reconocimiento generalizado de la importancia del MyE, el relevamiento entre instituciones detectó deficiencias significativas para su materialización, como la falta de procedimientos formalmente establecidos o la ausencia de registros centralizados de indicadores.
- **Limitaciones de capacidad.** Una de las tres principales limitaciones detectadas fue la falta de capacidad técnica de los equipos internos, lo que incluye la carencia de conocimientos metodológicos en los ámbitos de MyE, lo que lleva a recurrir a evaluaciones externas para implementar estas actividades (particularmente evaluaciones de impacto).
- **Limitaciones de los recursos.** Además de las limitaciones de capacidad, la falta de recursos presupuestarios específicos y estables se reveló también como un obstáculo importante, que se agravaba por los elevados costos de estas actividades.
- **Limitaciones informativas.** Junto a las dos anteriores, las limitaciones para acceder a información en tiempo y forma se presentaron como la tercera limitante de relevancia para expandir de manera eficiente las actividades de MyE.

Además de las conclusiones específicas, se hicieron las siguientes recomendaciones:

---

<sup>4</sup> La coordinación de actividades continuó en septiembre de 2021 con el seminario virtual "Monitoreo y Evaluación del Impacto de la Banca de Desarrollo" (organizado por ALIDE y el Banco de Nordeste), y en agosto de 2023 con otro seminario virtual "Evaluación de Impacto en la Banca de Desarrollo: Hacia una agenda de discusión" (organizado por la ALIDE y el Banco de la Provincia de Buenos Aires). En el marco de dichos seminarios se relanzó la Red Latinoamericana sobre Monitoreo, Evaluación de Impacto y Medición del Desarrollo, con la participación y el apoyo del BID y de otras instituciones miembros.

- **Incorporación de tecnología en las actividades de MyE.** La digitalización de la información y el uso de tecnologías avanzadas, como el análisis de macrodatos y la información satelital, pueden mejorar de forma significativa los sistemas de MyE. Los BPD pueden desempeñar un papel crucial en la adopción de estas tecnologías a fin de reducir los riesgos y mejorar la precisión en el MyE.
- **Estandarización regional de indicadores.** Otra observación relevante se refiere a la recomendación de coordinar esfuerzos a nivel regional para definir un conjunto de indicadores estandarizados por sector. Esto facilitaría la comparación y el análisis de los resultados a nivel regional, lo que incrementaría el valor informativo de las actividades de MyE.
- **Fomento de la transparencia.** Sugieren aumentar la divulgación pública de los informes de MyE como procedimiento para mejorar la rendición de cuentas y la transparencia.

En el contexto de estos diagnósticos, las autoras proponen en el mismo trabajo la elaboración de planes de mejora adaptados a las capacidades y necesidades de cada institución para alcanzar los estándares deseados en MyE, así como promover el diálogo y la colaboración entre los bancos para compartir experiencias y fortalecer sus sistemas de MyE. Estas recomendaciones comenzaron a adoptarse con el apoyo y la cooperación del BID y la ALIDE.

En particular, estas instituciones han promovido la creación del Grupo de Medición del Desarrollo en Instituciones Financieras de Desarrollo (MEDIF), que tiene como objetivo específico impulsar el desarrollo de capacidades de medición (también de las actividades de MyE) entre los BPD de ALC. La segunda ronda de encuestas realizada entre instituciones financieras cuyos resultados se presentan aquí es una de las actividades llevadas a cabo dentro del MEDIF.



# Resultados de la encuesta de 2024

En esta sección se presentan los principales resultados de la encuesta de 2024 sobre actividades de MyE en IFD, realizada a 32 instituciones de 15 países.<sup>5</sup> La encuesta se divide en tres secciones. En la primera se recoge información sobre la estructura organizacional, los sistemas de información y la sistematización de las actividades de MyE. En la segunda se indaga sobre los objetivos y alcances de los sistemas de MyE. Finalmente, en la tercera se recopila información sobre las capacidades y recursos destinados a estas actividades.

## Actividades de monitoreo y evaluación

En lo que refiere al análisis de las actividades de monitoreo y evaluación, es importante distinguir entre ambos conceptos, dado que las primeras suelen ser más comunes y prevalentes que las segundas.

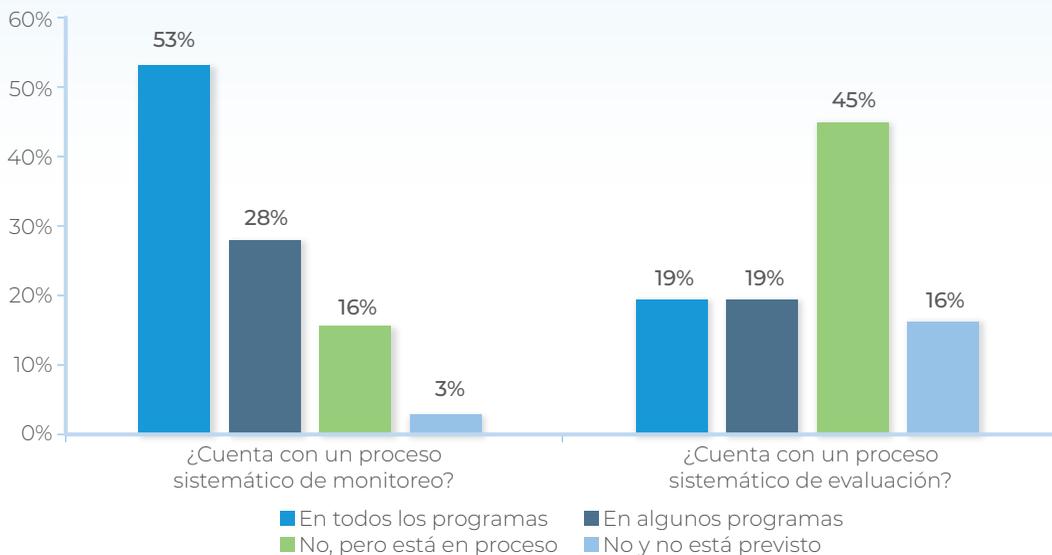
En el gráfico 1 se muestra la adopción de procesos sistemáticos de MyE. Como puede observarse, un 81% de las IFD cuenta con procesos sistemáticos de monitoreo para algunos de sus programas o para todos (28% y 53%, respectivamente). El resto de las instituciones (excepto una) está planteándose establecerlas. Esta situación contrasta con el estado de adopción de los procesos sistemáticos de evaluación (incluida la evaluación de impacto con atribución causal). Solo un 28% de las instituciones realiza evaluaciones en algunos programas o en todos (19% en todos los programas y 19% en algunos). La situación es más alentadora a futuro, ya que un 45% de las instituciones indica que se encuentra en proceso de adoptar procedimientos sis-

---

<sup>5</sup> En los anexos se presentan más detalles sobre el proceso de recolección de datos, como el formulario completo de preguntas.

## ■ Gráfico 1

### ADOPCIÓN DE PROCESOS SISTEMÁTICOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre MyE realizada a IFD en 2024.  
Nota: Porcentajes computados sobre 32 respuestas válidas.

temáticos de evaluación, aunque en un 16% (cinco instituciones) no está previsto ningún avance en este sentido.

La diferencia de implementación en lo referente a actividades de monitoreo respecto de las de evaluación también se verifica según el tipo de operativa de las entidades. En el gráfico 2 puede observarse que la distribución de las actividades de monitoreo se mantiene esencialmente en el mismo nivel (80%-82%), independientemente de si las entidades operan en primer piso, segundo piso, o primer y segundo piso simultáneamente.

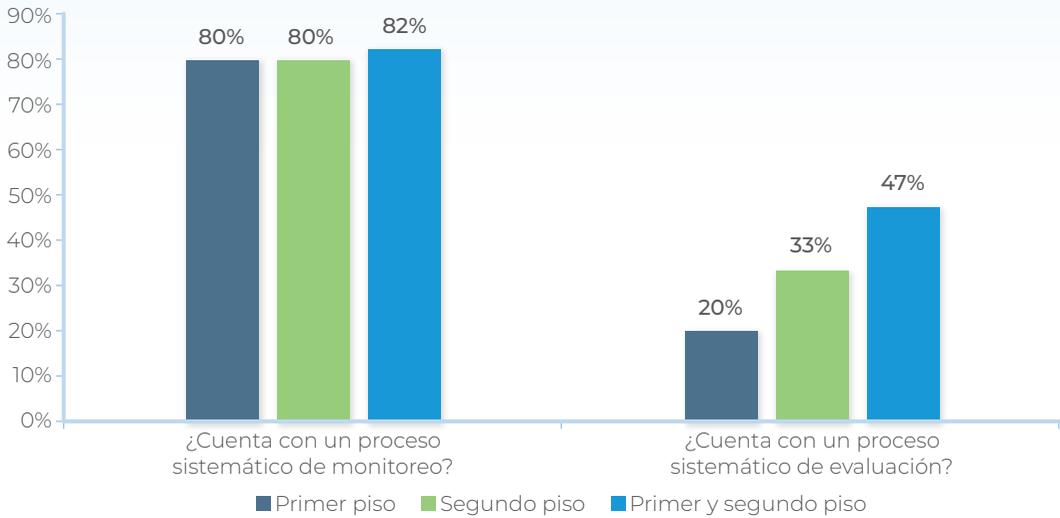
Sin embargo, en lo que respecta a las actividades de evaluación, se observa una diferencia apreciable. Las entidades con operativa solo en primer piso son las que realizan actividades de evaluación con menos frecuencia (20%). Cuando la operativa se concentra en el segundo piso, la frecuencia se eleva a 33%. La mayor frecuencia de evaluaciones se registra entre las entidades con ambos tipos de operativa (primer y segundo piso), caso en el que se alcanza el 47%.

## Caracterización de las actividades de MyE

Ante el incremento de la frecuencia con la que las IFD dicen realizar actividades de MyE, resulta de interés observar indicadores que estén asociados a un uso efectivo

## Gráfico 2

### ADOPCIÓN DE PROCESOS SISTEMÁTICOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN, SEGÚN TIPO DE OPERATIVA

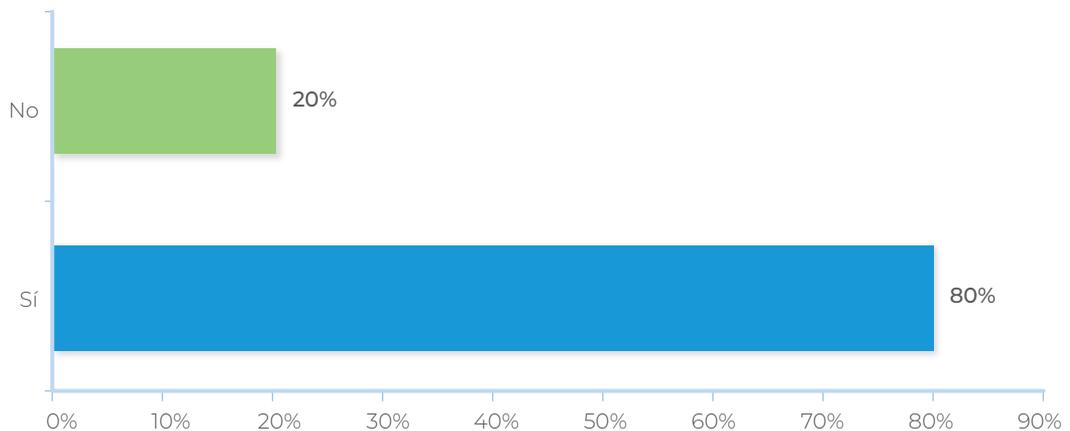


Fuente: Elaboración propia basado en resultados de la encuesta sobre MyE realizada a IFD en 2024.

de los resultados de tales actividades. El uso efectivo se discute en la sección 4 de este documento, pero como una primera aproximación, puede observarse la presencia de políticas explícitas o manuales de MyE. Como se muestra en el gráfico 3, un 80% de las instituciones afirman contar con este tipo de políticas o manuales.

## Gráfico 3

### PRESENCIA DE UNA POLÍTICA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

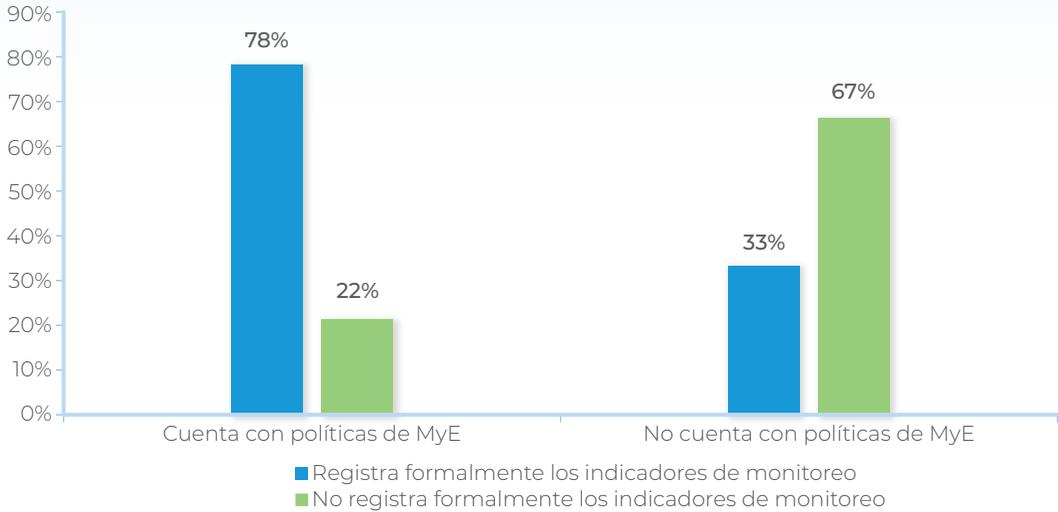


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre MyE realizada a IFD en 2024.

Nota: IFD con políticas o manuales de MyE.

## Gráfico 4

### REGISTRO DE INDICADORES DE MONITOREO CONDICIONAL A LA PRESENCIA DE POLÍTICAS EXPLÍCITAS O MANUALES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre MyE realizada a IFD en 2024.

Nota: Entidades que afirman registrar formalmente los indicadores de monitoreo de forma condicional a la presencia de políticas explícitas de MyE o de manuales de MyE.

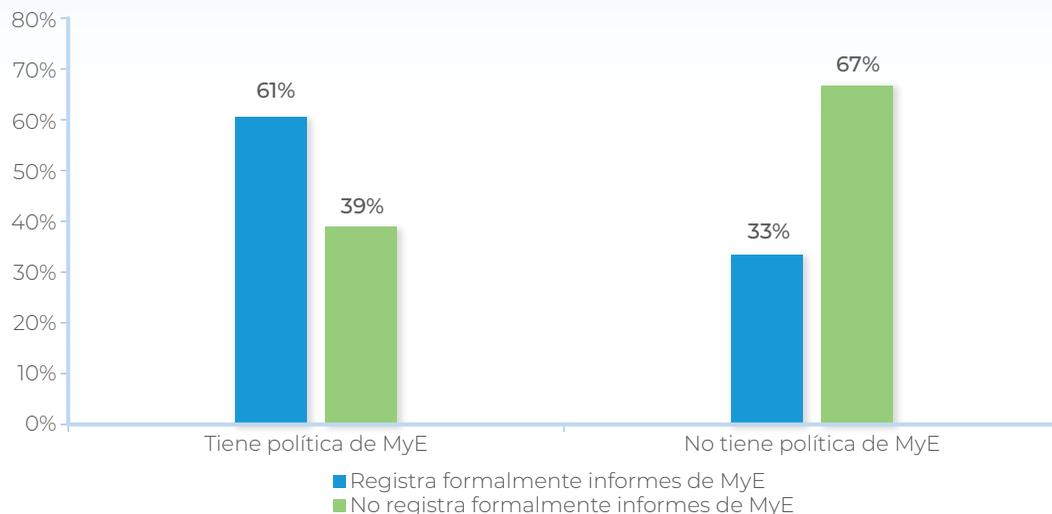
El gráfico 4 muestra cómo la presencia de políticas explícitas o manuales de MyE se correlaciona con el registro formal de los indicadores de monitoreo. Un 78% de las instituciones que cuentan con políticas explícitas registra formalmente los indicadores de monitoreo, en comparación con un 33% que no disponen de tales políticas.

En línea con el resultado anterior y con la menor frecuencia de actividades de evaluación que de monitoreo, el gráfico 5 muestra el resultado con el registro de informes (no solo de los indicadores) de MyE. Un 61% de las IFD que disponen de políticas explícitas de MyE registran formalmente estos informes, en comparación con un 33% que no tienen esas políticas.

Estos resultados indican que el desarrollo de políticas explícitas de MyE está asociado a un mayor registro formal tanto de los indicadores de monitoreo como de los informes de MyE, lo que sugiere al menos tres observaciones. En primer lugar, la importancia de adoptar políticas activas para contribuir a una aplicación efectiva de los resultados derivados de las actividades de MyE. En segundo lugar, la presencia de tales políticas activas no garantiza una aplicación completa de todos los resultados obtenidos, tal como sugieren las tasas de registro formal de indicadores y de informes condicionales a la presencia de estas. En tercer lugar, el registro formal de los informes de MyE aún presenta un considerable margen de mejora.

## Gráfico 5

### REGISTRO DE INFORMES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN CONDICIONAL A LA PRESENCIA DE POLÍTICAS EXPLÍCITAS O MANUALES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre MyE realizada a IFD en 2024.

Nota: Entidades que afirman registrar formalmente los informes de MyE de forma condicional a la presencia de políticas explícitas de MyE o de manuales de MyE.

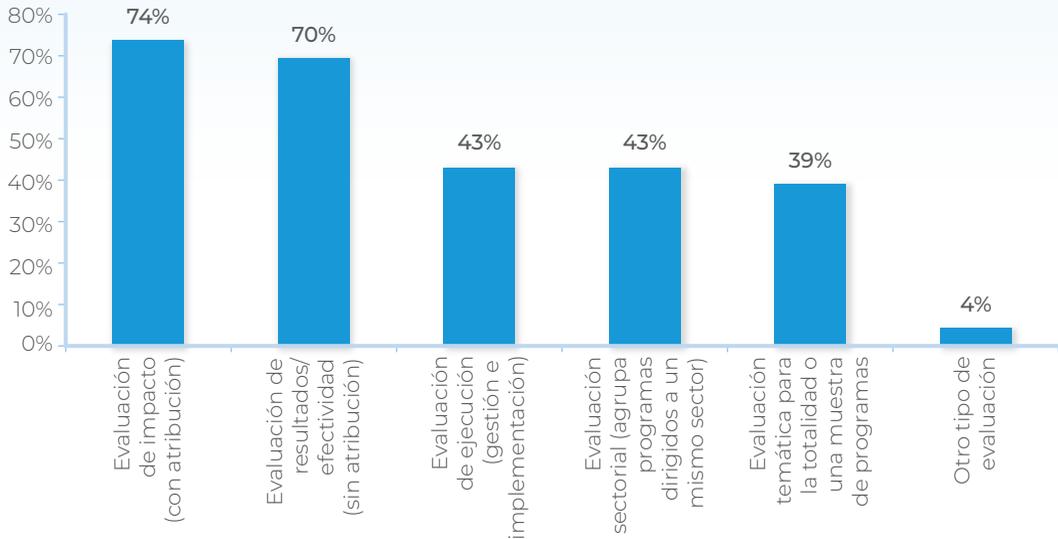
En cuanto a los tipos de evaluaciones que realizan las IFD, el gráfico 6 presenta una clasificación de las distintas tipologías reportadas. Resulta destacable que el 74% de las instituciones afirman realizar evaluaciones de impacto (es decir, evaluaciones que emplean metodologías convencionalmente aceptadas como adecuadas para capturar relaciones causales). Sin embargo, conviene recordar aquí que solo el 19% de las instituciones indica contar con procesos sistemáticos de evaluación para todos sus programas, y otro 19%, para algunos de sus programas (gráfico 1).<sup>6</sup> Es decir, que la mayoría de las respuestas indican la inclusión de procesos de evaluación que son esporádicos y no sistemáticos. Esta distinción es importante para determinar el valor real que aportan los procesos de evaluación de impacto en la toma de decisiones y la rendición de cuentas (gráficos 7 y 8).

En segundo lugar, en cuanto a la frecuencia de reporte, destacan las evaluaciones de resultado o efectividad (70%). Les siguen, con frecuencias similares, las evaluaciones de ejecución (43%), evaluaciones sectoriales (43%) y evaluaciones técnicas (39%).

<sup>6</sup> Conviene puntualizar que, aunque se cubran todos los programas, esto no implica que se evalúen todas las operaciones. Además, el reporte de procesos de evaluación incluye también procedimientos sin atribución causal.

## Gráfico 6

### TIPOS DE EVALUACIONES REALIZADAS



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre MyE realizada a IFD en 2024.

Nota: Puede comunicarse más de un tipo de evaluación (las frecuencias no suman 100).

## Destinatarios y objetivos de las actividades de monitoreo y evaluación

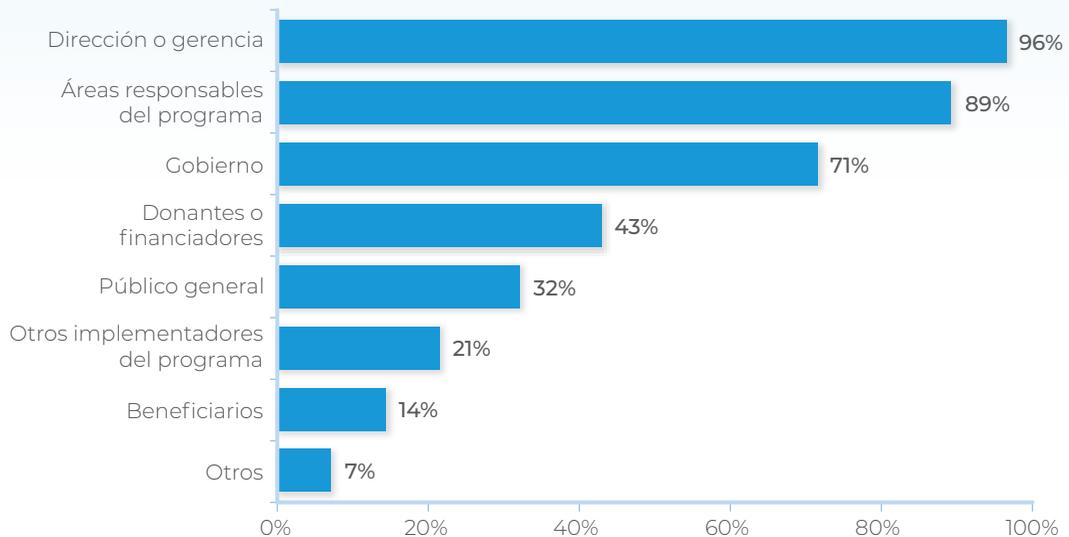
Los objetivos de las actividades de MyE y sus destinatarios son factores clave que determinan la relevancia de estas actividades dentro de las instituciones, influyendo tanto en el nivel de recursos asignados para su realización como en las demandas que imponen al resto de las actividades.

El gráfico 7 muestra a quiénes están dirigidos los informes de MyE elaborados por la institución. Casi en la totalidad de los casos, estos informes se destinan a la dirección o gerencia de la entidad, seguidos por las áreas responsables del programa monitoreado o evaluado en un 89%. Este resultado es positivo, ya que uno de los principales objetivos de las actividades de MyE debería ser mejorar la gestión y la asignación de recursos. En este sentido, los principales destinatarios parecen estar alineados con este objetivo. No obstante, como se verá en el panel inferior, la toma de decisiones no parece ser la principal razón por la cual reciben estos reportes (y como se discutirá en la sección 4, la toma de decisiones parece ser bastante inelástica a la información de estos reportes).

En un segundo nivel, todavía como destinatario de los informes, se encuentra el gobierno. En este caso, la prioridad asignada se alinea no solo con el objetivo de mejorar gestión (suponiendo que estos informes influyan en decisiones de políticas

## Gráfico 7

### DESTINATARIOS DE LAS ACTIVIDADES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre MyE realizada a IFD en 2024.

Nota: Puede comunicarse más de un destinatario de los informes de MyE (las frecuencias no suman 100).

más amplias), sino también con el propósito de rendir cuentas a las máximas autoridades de la estructura funcional. En un nivel de prioridad inferior se encuentran los donantes o financiadores (43%) y el público general (32%), posiblemente respondiendo sobre todo a motivos de rendición de cuentas.

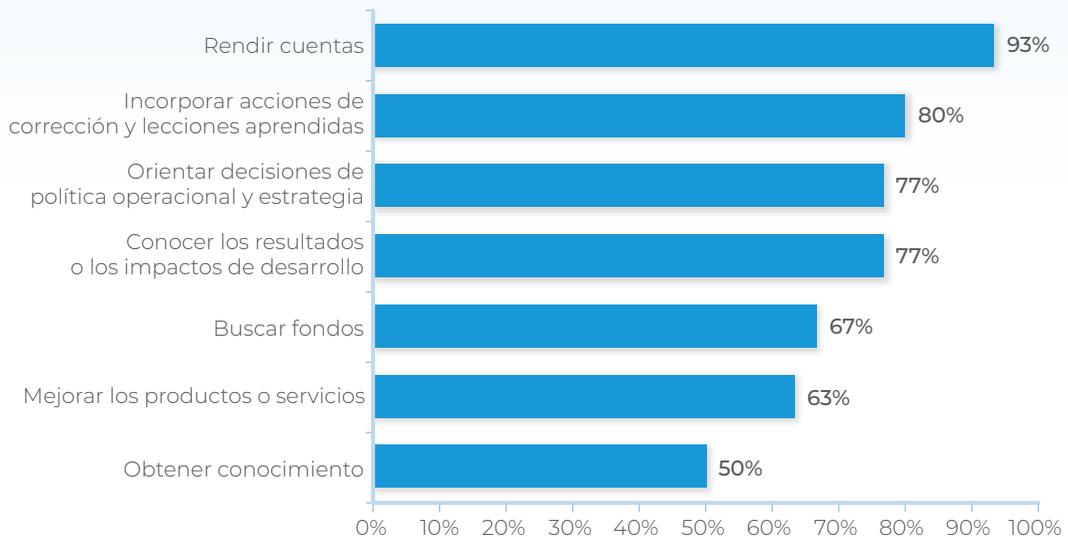
En el gráfico 8 se detallan las frecuencias de las respuestas en lo que refiere a los objetivos de los informes de MyE. Dentro de los dos objetivos principales de los sistemas de MyE, la rendición de cuentas prima entre las respuestas obtenidas por encima de la toma de decisiones. En efecto, la rendición de cuentas es la razón más citada (93%) cuando se pregunta sobre los objetivos del MyE. Si consideramos las respuestas del panel superior, esta rendición de cuentas estaría orientada principalmente hacia los directivos internos y al gobierno. Dentro de la rendición de cuentas también pueden considerarse conocer los resultados y el impacto de desarrollo (77%) y el material de conocimiento (50%).

En segundo lugar, se identifican las tres siguientes respuestas más frecuentes, las cuales representan distintos enfoques de objetivos relacionados con la gestión y la asignación de recursos. En particular, destacan la incorporación de acciones correctivas y lecciones aprendidas (80%) y la orientación para la toma de decisiones sobre política operacional y estrategia (77%).

También resulta llamativo que poco más de seis de cada 10 instituciones consideren que un objetivo del MyE es contribuir a obtención de financiamiento. Esto

## Gráfico 8

### OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre MyE realizada a IFD en 2024.

Nota: Puede comunicarse más de un destinatario u objetivo de los informes de MyE (las frecuencias no suman 100).

podría estar relacionado, en gran medida, con las condicionalidades asociadas a las demandas de recursos externos y los compromisos de cumplimiento de objetivos de desarrollo sostenible, así como con la creciente demanda de los mercados privados en relación con las actividades de salvaguarda ambiental y social, necesarias para acceder a mejores condiciones de financiamiento.

En resumen, las actividades de MyE están dirigidas principalmente hacia las gerencias o al gobierno, con el objetivo principal de rendir cuentas, seguido de cerca por la gestión de recursos. Además, existe otro destinatario relevante: los donantes y financiadores, para quienes las actividades de MyE se orientan a la obtención de recursos.

## Capacidades y limitaciones

Las capacidades y limitaciones de cada institución son factores esenciales para determinar el alcance de las actividades de MyE y su integración efectiva en la organización, especialmente en lo que respecta a la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Un primer indicador de las capacidades de MyE es la existencia de una unidad dedicada específicamente a estas funciones. En este sentido, en el gráfico 9 se



muestra que el 70% de las instituciones cuenta con una unidad de MyE, de tamaño variable. Este es un dato alentador y se espera que, a corto y mediano plazo, esta proporción se acerque al cien por cien.

Sin embargo, la existencia de una unidad dedicada a la MyE no es necesariamente un indicador de capacidad efectiva. De este 70%, la mitad de las instituciones indicó que la unidad cuenta con entre cuatro y 10 empleados, y un 22% indicó más de 10 empleados. Si bien estas cifras podrían sugerir que se asignan recursos humanos considerables, el valor absoluto de empleados por sí solo no es suficiente para determinar su adecuación o eficiencia. Es necesario evaluar el tamaño ideal de una unidad de MyE en función de las características particulares de cada institución, como su estructura organizativa, el sector en el que opera, su volumen de operaciones, los recursos disponibles y las estrategias de monitoreo o evaluación establecidas, entre otros factores.

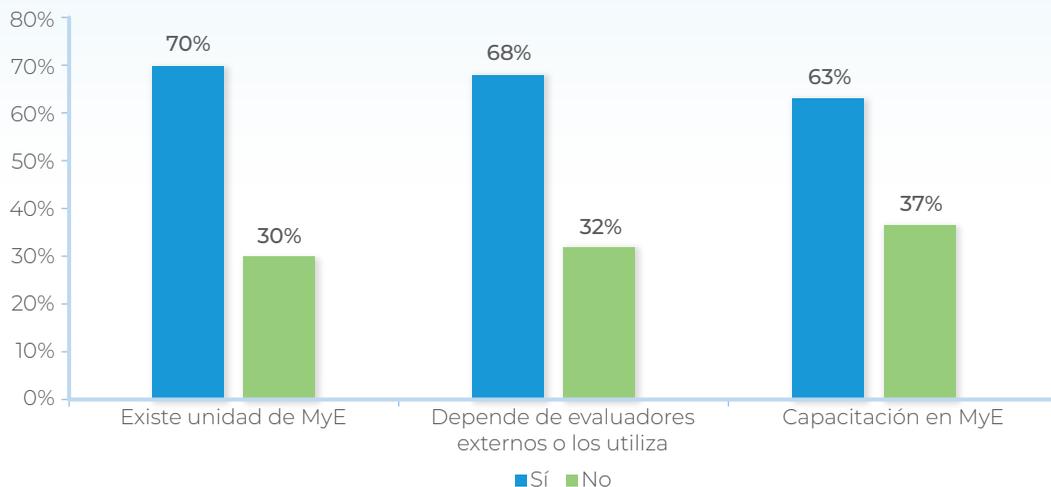
En particular, en lo que respecta a las actividades de evaluación, en el gráfico 9 se muestra que solo el 32% de las instituciones realiza evaluaciones de manera autónoma, es decir, únicamente con evaluadores internos. En el 68% restante se recurre completamente a evaluaciones externas o se colabora con evaluadores privados o de otras instituciones. Cuando se contrata a evaluadores externos, en el 66% de los casos la evaluación se terceriza completamente, mientras que en el 34% las instituciones participan como colaboradores (dato no incluido en el gráfico). Esto sugiere una capacidad interna relativamente limitada para realizar evaluaciones de manera independiente. Finalmente, el 37% de las instituciones señala que no ha contado ni cuenta con programas de capacitación, ya sean internos o externos. Esta falta de formación puede representar una limitación significativa. La mayoría reconoce que las actividades de MyE requieren conocimientos específicos y continuidad, tanto en su ejecución como en la capacitación. Coinciden en que una unidad especializada contribuye a enfocar y priorizar los recursos en los objetivos institucionales, así como a unificar, estandarizar y consolidar la información.

Con todo, disponer de una estructura propia, ya sea mediante la creación de una unidad o área técnica dentro de la institución, o a través de otro esquema adaptado a sus necesidades, debe ir acompañado del involucramiento de las diversas áreas y direcciones. Estas no solo deben participar en el seguimiento y la evaluación de los programas, sino también en la planeación, capacitación y gestión de sistemas de información. En este sentido, el 60% indicó que existen procedimientos para integrar el MyE en la cultura organizacional para la toma de decisiones, asignación de recursos, rendición de cuentas y formalización de procesos. Sin embargo, solo el 30% de estos (6 de 18) indica que esto ocurre en todos los niveles de la organización.

Por su parte, entre aquellos que indicaron que no existen procedimientos para integrar el MyE en la cultura organizacional (12), el 40% informó de que esta situación dificulta significativamente sus tareas de MyE, lo que afecta su integración en la

## Gráfico 9

### CAPACIDADES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre MyE realizada a IFD en 2024.

operativa habitual. Para lograr la institucionalización del MyE, tanto a nivel de programas como dentro de un sistema formal en las instituciones, es fundamental que, además de establecer lineamientos claros para la información, las metodologías y el uso de los resultados, estos elementos se integren en la estrategia organizacional. Asimismo, es crucial contemplar los arreglos institucionales mínimos necesarios para garantizar su correcto funcionamiento. En síntesis, en lo que respecta a capacidades, aún se observa un bajo desarrollo efectivo de capacidad interna para realizar evaluaciones en las instituciones analizadas.

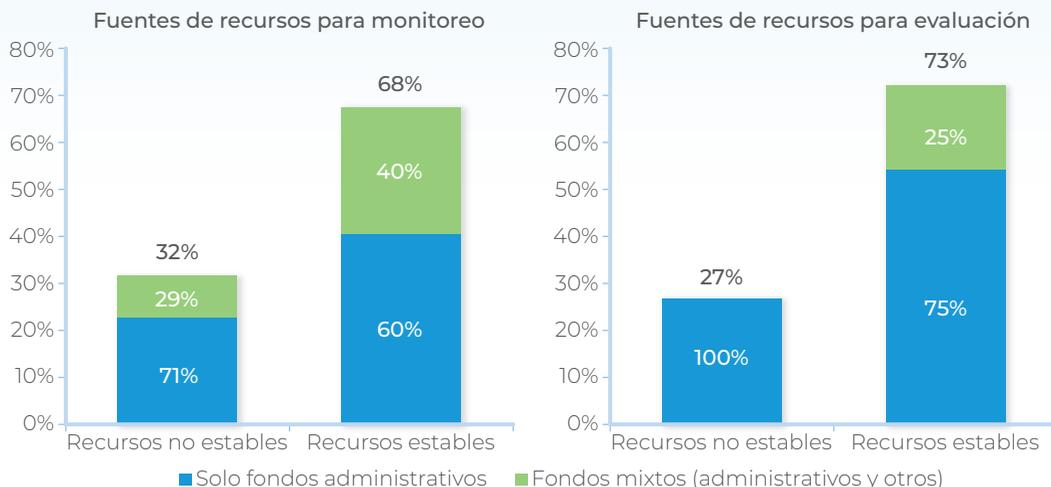
## Recursos

Un factor clave para implementar efectivamente procesos sistemáticos de MyE es contar con los recursos adecuados para cubrir todos los costos asociados a estas actividades. En el gráfico 10 se muestran las fuentes de financiamiento y su estabilidad, según se destinen a actividades de monitoreo o evaluación.

El 73% de los recursos asignados a evaluación provienen de fuentes de financiamiento estables y, de este total, el 75% corresponde a fondos puramente administrativos. En el caso de las actividades de monitoreo, el 68% de los recursos son estables y, de esos, un 60% proviene de fuentes exclusivamente administrativas. En términos generales, en torno al 70% de los recursos destinados a MyE provienen de fuentes estables. Entre el 60% y el 75% de las instituciones financian estos recursos con fondos administrativos, y el resto los complementa con otras fuentes.

## Gráfico 10

### FUENTES DE RECURSOS Y ESTABILIDAD DE ESAS FUENTES



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre MyE realizada a IFD en 2024.

## Principales dificultades y requerimientos de capacitación

Además de las inferencias que pueden extraer de los datos anteriores sobre las capacidades y limitaciones, la encuesta incluyó preguntas específicas en estas áreas. Las respuestas proporcionan información valiosa para determinar las áreas donde las políticas de apoyo podrían ser más efectivas para profundizar las actividades de MyE.

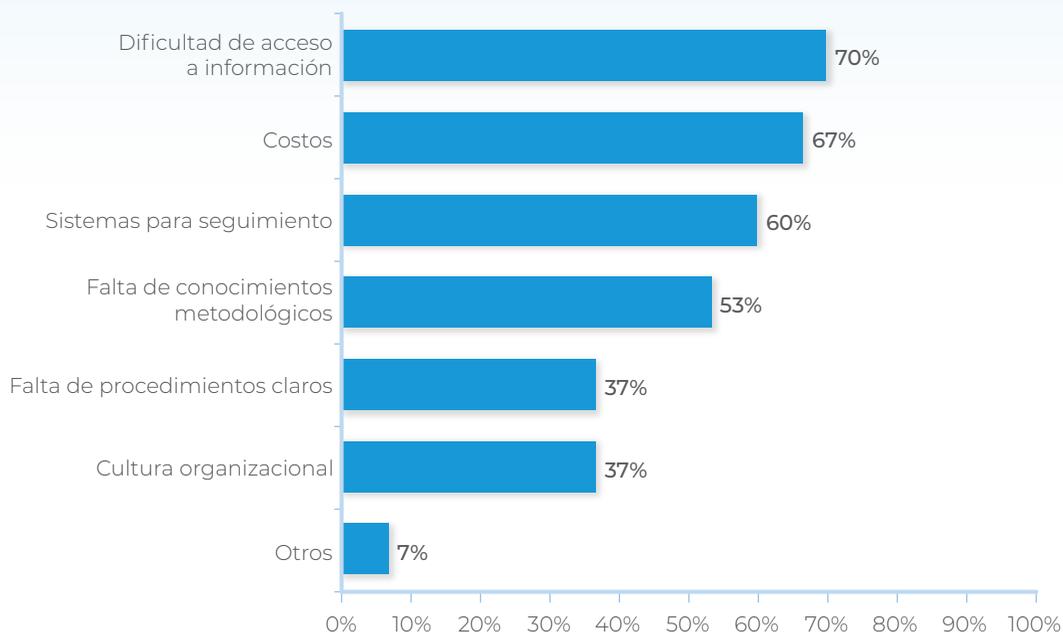
En el gráfico 11 se muestran los resultados relacionados con las principales dificultades en materia de MyE reportadas las IFD. El principal obstáculo señalado por las IFD es la dificultad para acceder a la información (70%), un problema común en los procesos de MyE, pero que adquiere particular relevancia en el sector financiero dadas las regulaciones de confidencialidad a la que están sujetas gran parte de las fuentes de datos. En segundo lugar, las instituciones mencionan los altos costos asociados a la MyE como una dificultad significativa (67%).

En un segundo grupo de dificultades se encuentran los sistemas de información para el seguimiento (60%), que es un aspecto relacionado con las dificultades de acceso a la información. Un poco después aparece la falta de conocimientos metodológicos (53%).

Finalmente, se identifican las limitaciones internas y organizacionales. En particular, el 37% de las instituciones indica que la falta de procedimientos claros en relación con la MyE constituye una dificultad sustancial, al igual que la falta de cultura organizacional para adoptar estos procedimientos.

## Gráfico 11

### PRINCIPALES DIFICULTADES DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN



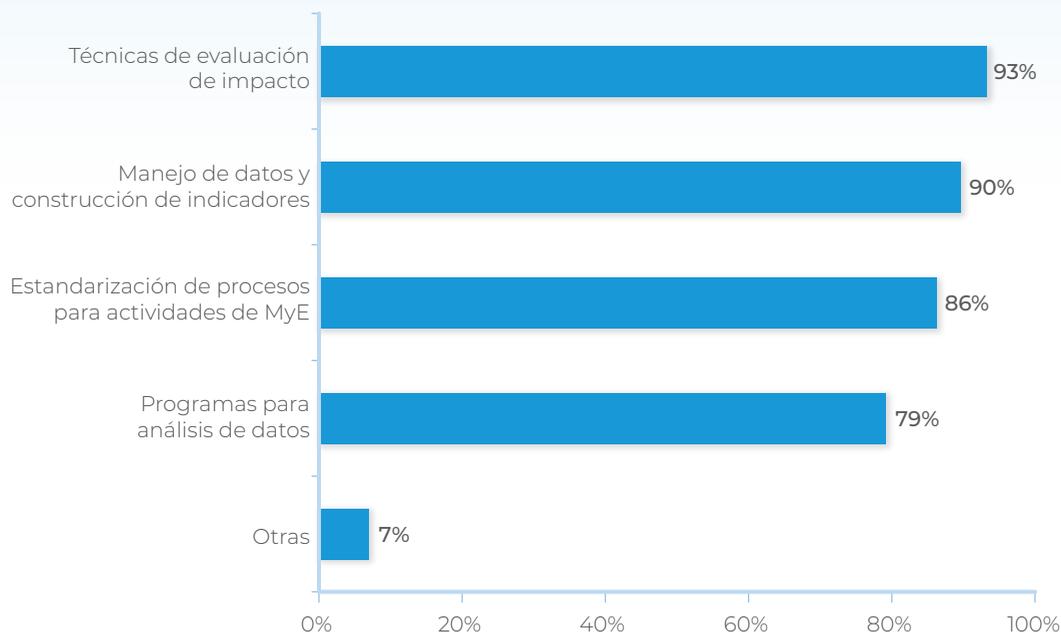
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre MyE realizada a IFD en 2024.

Tomadas en conjunto, las cuatro primeras dificultades describen un panorama complejo para la expansión costo-efectiva de las actividades de MyE. Superar estos desafíos requiere, en primer lugar, un esfuerzo significativo en la capacitación sobre técnicas y metodologías de MyE. A partir de esta base, pueden desarrollarse estrategias efectivas para abordar los problemas relacionados con los sistemas de seguimiento y acceso a la información. Además, una mejor capacitación podría contribuir de forma positiva a una reducción de costos medios, al permitir la identificación y la implementación de las metodologías más adecuadas para cada institución y al incrementar el volumen de actividades de MyE.

En el gráfico 12 se muestra que las principales dificultades se alinean de manera coherente con las áreas en las que las instituciones indican que necesitan capacitación. Un 93% de las instituciones señala que requiere más formación en técnicas de evaluación de impacto, el 90%, en manejo de datos y construcción de indicadores, y el 86% en la estandarización de procesos para actividades de MyE. Finalmente, el 79% señala la necesidad de capacitación en el uso de programas para análisis de datos. Estos resultados reflejan una demanda clara por parte de las IFD en cuanto a técnicas de evaluación y manejo de datos aplicadas específicamente a actividades de MyE.

## Gráfico 12

### PRINCIPALES REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre MyE realizada a IFD en 2024.

## Ámbitos con mayores desafíos en monitoreo y evaluación

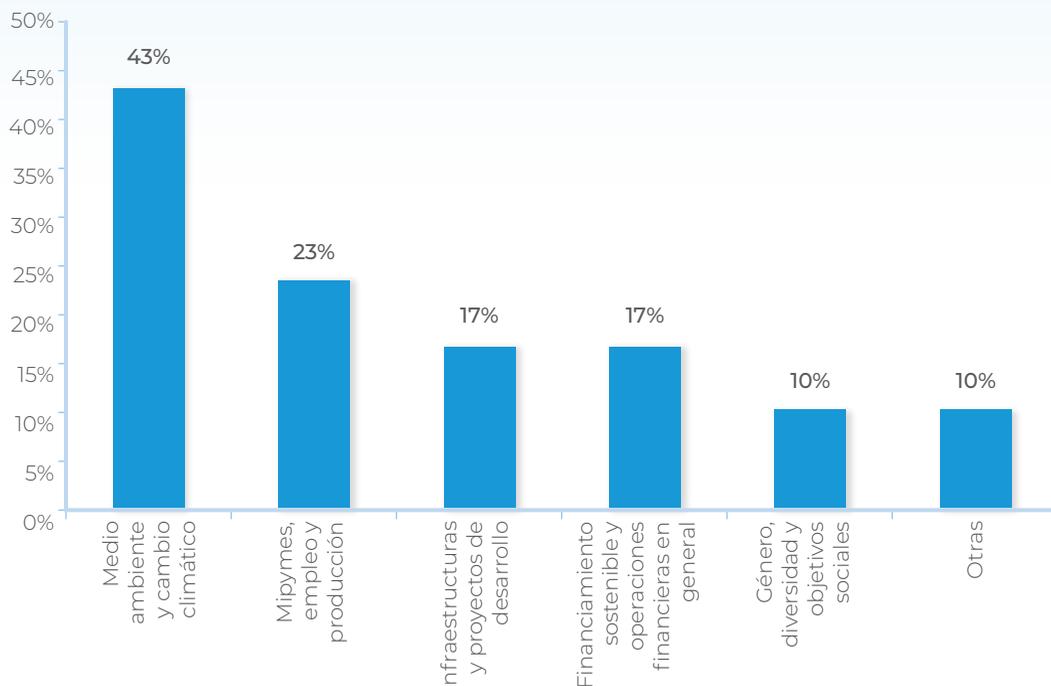
Dentro de las dificultades generales que enfrentan las IFD en relación con las actividades de MyE, existen áreas o programas que se presentan como particularmente desafiantes (gráfico 13). El aspecto más citado como particularmente difícil en estas actividades es el de medio ambiente y cambio climático (43%). En segundo lugar, se encuentra el área de mipymes, empleo y producción (23%). Las dificultades en estos ámbitos pueden estar asociadas con el papel supletorio y complementario que ejercen las IFD en el financiamiento productivo, ya que a menudo se les exige actuar de manera contracíclica y focalizarse en segmentos que no son adecuadamente atendidos por el sector privado.

En tercer y cuarto lugar se destacan las áreas de infraestructura y proyectos de desarrollo (17%) y el financiamiento sostenible y operaciones financieras en general (17%). En quinto lugar se encuentran las áreas de género, diversidad y objetivos sociales (10%).

En los últimos años se ha dado un crecimiento de carteras con enfoques relativamente innovadores, como las climáticas, también llamadas verdes. La dificultad

## Gráfico 13

### ÁMBITOS CON MAYORES DESAFÍOS EN MONITOREO Y EVALUACIÓN



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta sobre MyE realizada a IFD en 2024.

para medir los beneficios de estas carteras se ha hecho más evidente debido a la falta de indicadores fiables que reflejen beneficios ambientales o sociales tangibles. Esto puede afectar la percepción sobre la importancia de seguir incrementando estas carteras. La medición de los beneficios, tanto en las proyecciones ex ante como en la verificación ex post, para dar cuenta de los beneficios previstos o alcanzados, respectivamente, ha demostrado ser un reto para las instituciones. Esto es especialmente complicado cuando no se sabe de antemano cuántos proyectos se financiarán en un determinado sector u otro y de qué tipo, lo cual afecta la capacidad de estimar variables clave con una relación directa con los beneficios mencionados, como la cantidad de energía limpia instalada o el consumo de energía o agua ahorrados.

Por otro lado, una función esencial de la labor de estas instituciones es facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), permitiéndoles invertir, crecer y crear empleo. Sin embargo, la recopilación de datos para medir los efectos de estas intervenciones sobre los beneficiarios finales es, en general, compleja. En muchos casos, estas transacciones conllevan una estructura de financiamiento indirecta (a través de líneas de segundo piso), lo que distancia al

proveedor original de los recursos de su beneficiario final. En otros casos existen restricciones en el acceso a información secundaria de calidad y dificultades para aplicar las metodologías de análisis adecuadas, lo que complica el MyE.

## Análisis comparativo entre 2018 y 2024: resultados seleccionados

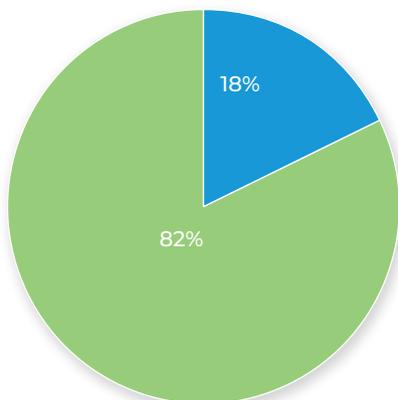
En esta subsección se presentan resultados seleccionados de un análisis comparativo utilizando información de las encuestas de 2018 y 2024. La comparación se realiza utilizando los datos de aquellas instituciones que respondieron al cuestionario en ambas rondas. Aunque el subconjunto incluye una muestra reducida de 11 instituciones, este ejercicio comparativo proporciona varios indicios sobre la evolución reciente del MyE en la región.

En el gráfico 14 se muestra la evolución en la implementación de políticas o manuales formales de MyE. Se observa un progreso significativo en esta dimensión para el grupo de entidades que participaron en ambas encuestas. En 2018, solo el 18% indicaba contar con dichas políticas o manuales, mientras que ese porcentaje aumenta al 80% en la encuesta de 2024.

### Gráfico 14

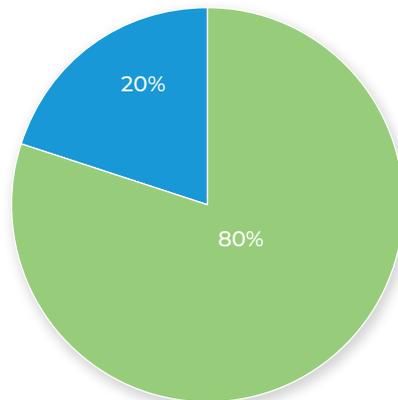
#### ADOPCIÓN DE POLÍTICAS O MANUALES FORMALES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Pregunta 4. ¿Tiene su banco una política y/o manual de procedimientos que incluya normas técnicas y metodologías establecidas formalmente para MyE?



■ Sí ■ No

Pregunta 7. ¿Tiene su institución una política y/o manual de procedimientos con normas técnicas y metodologías establecidas formalmente para MyE?



■ Sí ■ No

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas de 2018 y de 2024.

En el gráfico 15 se muestra que otra dimensión en la que se observa un progreso significativo es la implementación de un sistema de información interno centralizado, que permite registrar los indicadores de monitoreo de los programas.

En el gráfico 16 se muestra un aumento en la implementación de procesos estandarizados. Esto es especialmente evidente en el monitoreo de indicadores, que incluye la solicitud de información, el diseño, el seguimiento y la práctica de evaluaciones de resultados operativos. En cuanto a las evaluaciones de impacto en el desarrollo, actualmente 8 de 11 de las instituciones indican que cuentan con procesos estandarizados para evaluar ex post los resultados más allá del desempeño en ejecución, en contraste con solo una que lo comunicó en 2018.

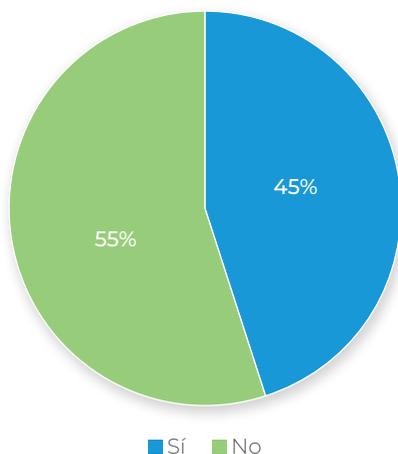
En el gráfico 17 se muestra que también se han registrado avances en la elaboración de informes periódicos sobre las actividades de MyE, una práctica clave para asegurar que los resultados del MyE contribuyan al seguimiento y la verificación del cumplimiento de objetivos.

Respecto a la asignación de recursos, destaca el aumento en la proporción de instituciones que cuentan con una unidad interna específica de MyE, que ha pasado de un 45% en 2018 a un 70% en 2024. Además, en 2024 todas las instituciones consideran necesaria esta unidad, en comparación con el 67% que lo pensaba en 2018. Finalmente, otro avance notable es la disponibilidad de recursos estables para MyE (gráfico 18).

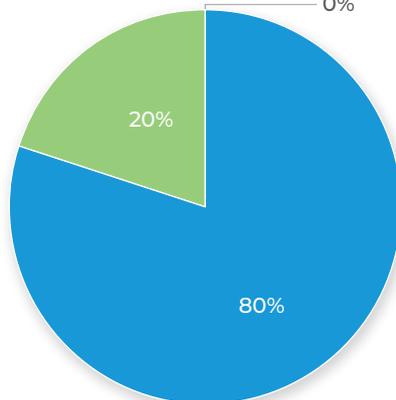
## Gráfico 15

### REGISTRO CENTRALIZADO DE LA INFORMACIÓN DE MONITOREO DE LOS PROGRAMAS

Pregunta 6. ¿Cuenta su banco con un sistema de información interno que registra indicadores de monitoreo de todos los programas?



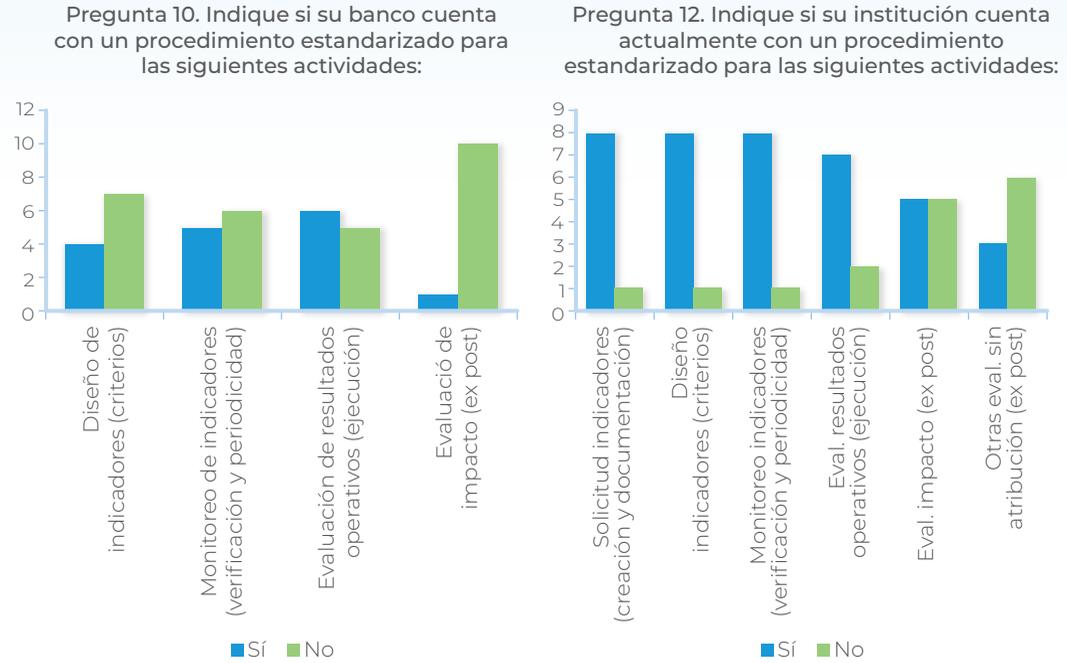
Pregunta 9. ¿Cuenta su institución con un sistema de información interno central que registra indicadores de monitoreo de sus programas?



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas de 2018 y de 2024.

# Gráfico 16

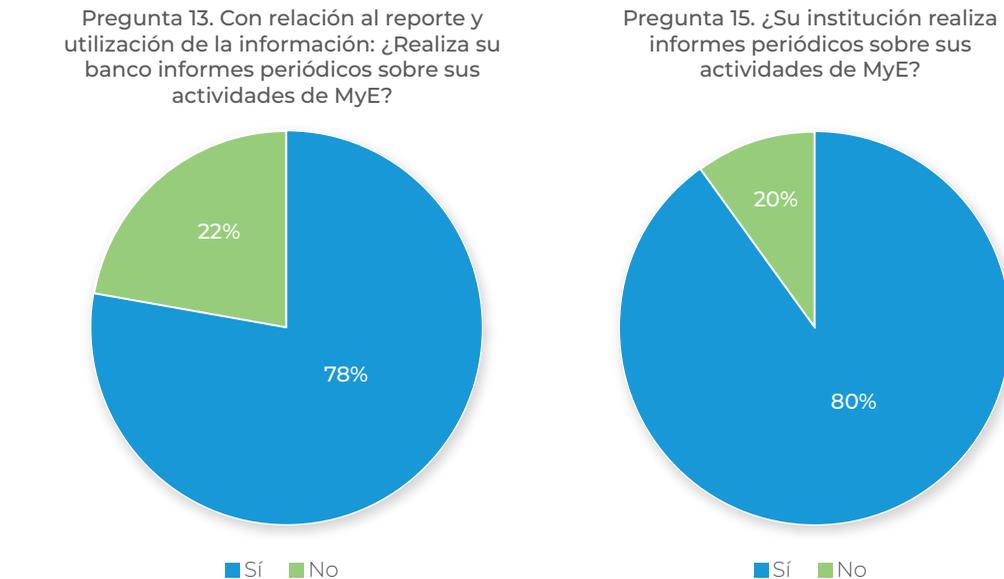
## ADOPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas de 2018 y de 2024.

# Gráfico 17

## REALIZACIÓN PERIÓDICA DE INFORMES SOBRE ACTIVIDADES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

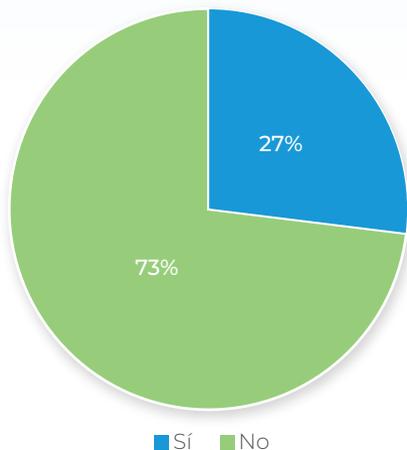


Fuente: elaboración propia con base en las encuestas de 2018 y 2024.

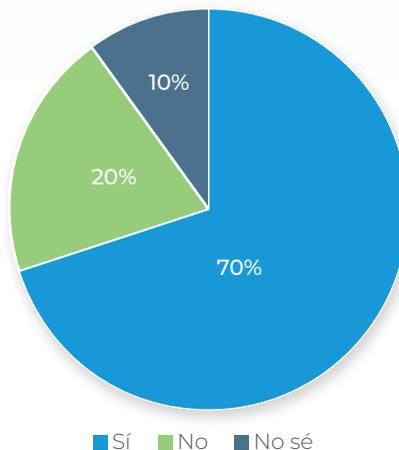
## Gráfico 18

### RECURSOS ESTABLES DEDICADOS A ACTIVIDADES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Pregunta 15. ¿Su institución realiza informes periódicos sobre sus actividades de MyE?



Pregunta 24. ¿Existen recursos estables dedicados a actividades de MyE?



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas de 2018 y de 2024.



# Entrevistas a entidades

Además de la utilización de encuestas estandarizadas, la recolección de información en la ronda de 2024 se complementó con entrevistas individuales a un subgrupo de entidades participantes. El perfil de las entidades seleccionadas se definió después de la recolección y análisis de la información de las encuestas, optando por aquellas que aproximaban distintos perfiles de implementación de los procesos sistemáticos de MyE.<sup>7</sup> Las entrevistas permitieron examinar en mayor detalle la implementación, uso y racionalidad de los procesos de MyE, proveyendo información de utilidad para la interpretación de los resultados y la comprensión de la situación en lo que refiere a estas mediciones.

## Organización funcional y flujo de información

Uno de los aspectos evidenciados con mayor claridad en las entrevistas, y en línea con los resultados del relevamiento estandarizado a través de encuestas es la disociación entre las actividades de monitoreo con respecto a las de evaluación y, además, entre estas y los sistemas de información contables y financieros tradicionales.

### Separación de la información contable y financiera

Un elemento llamativo en la organización de los sistemas de información para MyE es la baja utilización de información contable y financiera generada por los sistemas tradicionales de información de las IFD. Esta falta de utilización no se debe a restricciones regulatorias (internas o externas) y tampoco parece obedecer substancialmente a fricciones de interoperabilidad de los sistemas de información (aunque dichas fricciones sí existen en grado variable según la institución considerada). Esta separación puede resultar llamativa dado el rol típicamente supletorio

<sup>7</sup> Las entidades entrevistadas se mantienen en reserva por razones de confidencialidad.

y complementario de las IFD en lo referente a la provisión de financiamiento. Sin embargo, no se realizan análisis econométricos rigurosos para cuantificar la adicionalidad financiera de las IFD, incluyendo el traslado efectivo a los beneficiarios finales de los términos concesionales.

## Separación de los procesos de monitoreo y de evaluación

Otro aspecto de interés es la separación de los procesos de monitoreo de los de evaluación. Esta segmentación puede describirse en dos niveles.

Por un lado, está la separación funcional de la recolección y seguimiento de la información, particularmente durante la ejecución de las líneas o programas correspondientes. En este esquema, las unidades responsables de dichos financiamientos tienden a tener a su cargo la generación de la información de monitoreo ajustada a las características de la línea. Este procedimiento tiene una racionalidad definida por la especialización de cada línea y unidad ejecutora en lo relativo al conjunto de información relevante para su monitoreo.

Además, en la práctica se manifiesta en una separación informativa. En particular, esta segmentación se refleja en que la información, y sus procesos asociados de recolección, no se apalancan en general para la implementación de procesos de evaluación. De manera adicional, los requerimientos de información para los procesos de evaluación, particularmente aquellos con atribución causal, son difícilmente implementados en las etapas de monitoreo.

Esta situación tal vez resulta de la combinación de ciertos incentivos y restricciones. Por un lado, a pesar del potencial de los sistemas de MyE, existe todavía una relativa inelasticidad por parte de la toma de decisiones hacia la información provista por estos sistemas. Esto es, los sistemas de MyE no están siendo utilizados de manera rápida y oportuna para la toma de decisiones. Por otra parte, se encuentran las demandas de eficiencia en la gestión interna (reducción interna de costos y fricciones) y en las relaciones comerciales (reducción de los costos de transacción impuestos sobre intermediarios y beneficiarios finales). Estas prioridades internas pueden chocar con los incentivos a solicitar información. La convergencia de estos factores puede ser una posible explicación a la segmentación informativa observada. Sin embargo, es importante destacar que se identifica aquí una oportunidad para las instituciones financieras de desarrollo para avanzar en su hoja de ruta y mejorar las capacidades de medición.

## Fricciones de interoperabilidad en los sistemas de información

Como se mencionó anteriormente, la separación entre los procesos de monitoreo y evaluación, en particular en lo que respecta a la recolección y utilización de datos,



también se ve afectada por problemas de interoperabilidad en los sistemas de información. En el contexto de los problemas mencionados, este tipo de fricciones puede constituirse en un factor importante en la determinación de los comportamientos observados.

Los sistemas de información tienden naturalmente a fragmentarse con el tiempo. Se requieren esfuerzos continuos de actualización, los cuales imponen costos presupuestarios y operativos. La presión natural por contener estos costos, sumada a la relativa inelasticidad ante la información de evaluación, puede resultar en el mantenimiento de las fricciones reportadas durante el diálogo con las entidades.<sup>8</sup>

## Uso de la información

En general, se observa un mayor desarrollo de los procesos de monitoreo que de los de evaluación. En particular, las evaluaciones de impacto (análisis con atribución causal) parecen tener una influencia limitada en la toma de decisiones. Los sistemas de MyE, en su mayoría, parecen encontrarse en una etapa en la que cumplen, en gran medida, un rol de verificación del cumplimiento de objetivos predeterminados asignados a las IFD. La gestión y la definición de objetivos tienden a ser relativamente invariantes a la información generada por los procesos de evaluación.

### Información de monitoreo

La recolección y generación de información de monitoreo tiende a descentralizarse en las unidades ejecutoras. Los aspectos técnicos se delegan a unidades especializadas, pero las unidades ejecutoras suelen asumir la responsabilidad de las variables de monitoreo. El perfil informativo de cada línea varía según las demandas específicas de cada una. Por ejemplo, la información capturada en líneas de inclusión financiera difiere de aquella en líneas de eficiencia energética o de obras de infraestructura.

La información de monitoreo puede ser valiosa para la gestión, pero el grado en que la ejecución se ajusta ante nueva información varía substancialmente. El principal rol que los niveles directivos parecen darle a la información de monitoreo es el de seguimiento para fines de reporte.

Las variables de monitoreo son en gran medida determinadas por los financiadores, especialmente cuando se trata de organismos internacionales y/o se obtienen

---

<sup>8</sup> Este tipo de fricciones pueden ser especialmente relevante en lo que refiere a la incorporación de información crediticia tradicional, la cual tiende a descansar en la utilización de fuentes no digitales. Si bien estas fuentes suelen copiarse digitalmente, el contenido informativo no es típicamente volcado a bases estructuradas

condiciones concesionales que se espera se transfieran, al menos en parte, a los beneficiarios finales.<sup>9</sup> Los casos paradigmáticos en la determinación de variables de monitoreo se observan en las líneas “verdes” y, más recientemente, en la recolección de información segmentada por género.

La captura de información de monitoreo está asociada a mayores costos de transacción, lo que genera impactos comerciales y limita la cantidad de información que se puede capturar. En este sentido, quedó de manifiesto que estos esfuerzos obedecen en gran medida a las demandas externas de monitoreo impulsadas por los financiadores.

## Actividades de evaluación y medición de impacto

Las actividades de evaluación pueden dividirse en la preparación de informes analíticos sin atribución causal y evaluaciones de impacto (análisis con atribución causal). Dentro de los informes analíticos sin atribución causal suelen ser muy frecuentes las evaluaciones de procesos, así como las evaluaciones de resultado.<sup>10</sup> Además de estos informes analíticos, existe un uso variable de otras metodologías de análisis que proveen información para los niveles directivos. Dentro de estos últimos, por ejemplo, se cuentan los análisis de costo-efectividad, análisis descriptivos e incluso relevamientos de opinión.

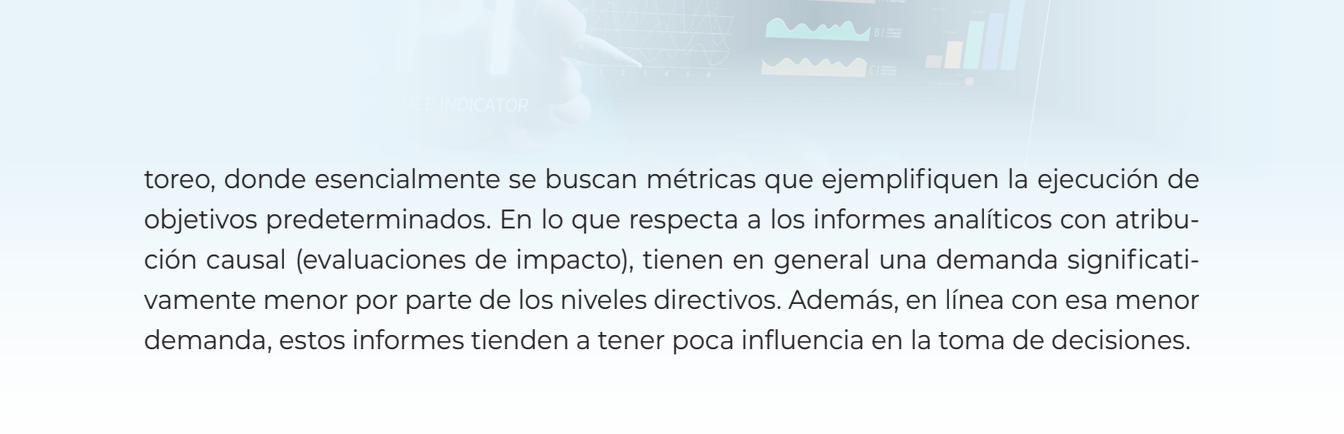
Estos análisis son, en general, implementados por unidades especializadas que varían en su posición funcional según el tamaño de la IFD. En general, estas unidades tienen relativamente poca influencia en la determinación de las variables de monitoreo. Además de esto, en la mayoría de los casos, las áreas de evaluación están limitadas en la posibilidad de implementar evaluaciones de impacto de manera sistemática. Los principales determinantes de estas limitaciones son la falta de acceso a datos, la falta de calidad de los datos, los costos presupuestarios para su implementación, y en muchos casos la falta de recursos humanos. Además de estas razones, existe otra limitante de importancia, a saber, la falta de demanda de estos análisis por parte de los niveles directivos.

En cuanto la utilidad percibida de los informes, conviene distinguir según si tienen atribución causal o no. Los informes sin atribución causal suelen ser más demandados por los niveles directivos. En general, los informes analíticos sin atribución causal pueden ser vistos como un caso más sofisticado de reportes de moni-

---

<sup>9</sup> La verificación del traspaso de las condiciones concesionales a los beneficiarios finales presenta un desafío de alta complejidad estadística y econométrica que, según la información obtenida, no está siendo resuelto de manera sistemática por ninguna de las IFD consideradas.

<sup>10</sup> Existe todavía un elevado grado de confusión dentro de las entidades, a nivel directivo o gerencial, sobre la diferencia entre evaluaciones con y sin atribución causal.



toreo, donde esencialmente se buscan métricas que ejemplifiquen la ejecución de objetivos predeterminados. En lo que respecta a los informes analíticos con atribución causal (evaluaciones de impacto), tienen en general una demanda significativamente menor por parte de los niveles directivos. Además, en línea con esa menor demanda, estos informes tienden a tener poca influencia en la toma de decisiones.





# Discusión y conclusiones

En esta sección se presenta una discusión general de los resultados de las encuestas y de las entrevistas individuales, seguida de las conclusiones.

## Discusión

Tomados de manera individual, los resultados de la encuesta de 2024 muestran avances prometedores en cuanto a la adopción de procedimientos de MyE en las IFD de la región. Estos avances resultan particularmente significativos en lo que respecta a las actividades de monitoreo, con un 81% de las IFD implementando procesos sistemáticos para algunos o todos sus programas. Este progreso contrasta con la implementación de evaluaciones sistemáticas, donde solo el 39% las lleva a cabo. Esta diferenciación se mantiene cuando se compara con los resultados de la encuesta de 2018 y surge también con claridad de las entrevistas individuales entre las entidades seleccionadas.

En lo que respecta al tipo de información y análisis generados y a su utilidad, surge que las actividades de monitoreo tienen mayor demanda por parte de los niveles gerenciales y directivos, en comparación con las actividades de evaluación. Esto se observa con mayor claridad cuando se distingue entre evaluaciones con atribución causal y otros informes analíticos, como son las evaluaciones de proceso o de resultados.

En lo que hace a los destinatarios y los usos de los informes, tanto los resultados de las encuestas como la información obtenida durante las entrevistas señalan que los destinatarios de esta información son principalmente internos, seguidos por los financiadores. En cuanto al uso que se les da a estos informes, su objetivo principal se centra en la rendición de cuentas. Además de esto, las entidades reportan en las encuestas el uso de la información generada para realizar acciones de corrección y lecciones aprendidas. Esta situación es parcialmente confirmada por las entrevistas

individuales, a partir de las cuales se observó que los informes cumplen principalmente una función de seguimiento y eventual ajuste hacia el cumplimiento de objetivos predefinidos en términos de cantidades físicas (destino del financiamiento en líneas establecidas o por tipo de beneficiario), sin referencias a valores sociales (generación de adicionalidad social y externalidades). En este contexto, la mayor utilización de la información generada corresponde a la información de monitoreo, seguida por los informes analíticos sin atribución causal. Las evaluaciones de impacto tienen poca demanda y sus resultados parecen tener baja influencia en la gestión y la definición de estrategias de largo plazo. En una evaluación general, podría considerarse que los sistemas de MyE están siendo utilizados primordialmente para reportar información en un sentido de cumplimiento normativo (*compliance*).

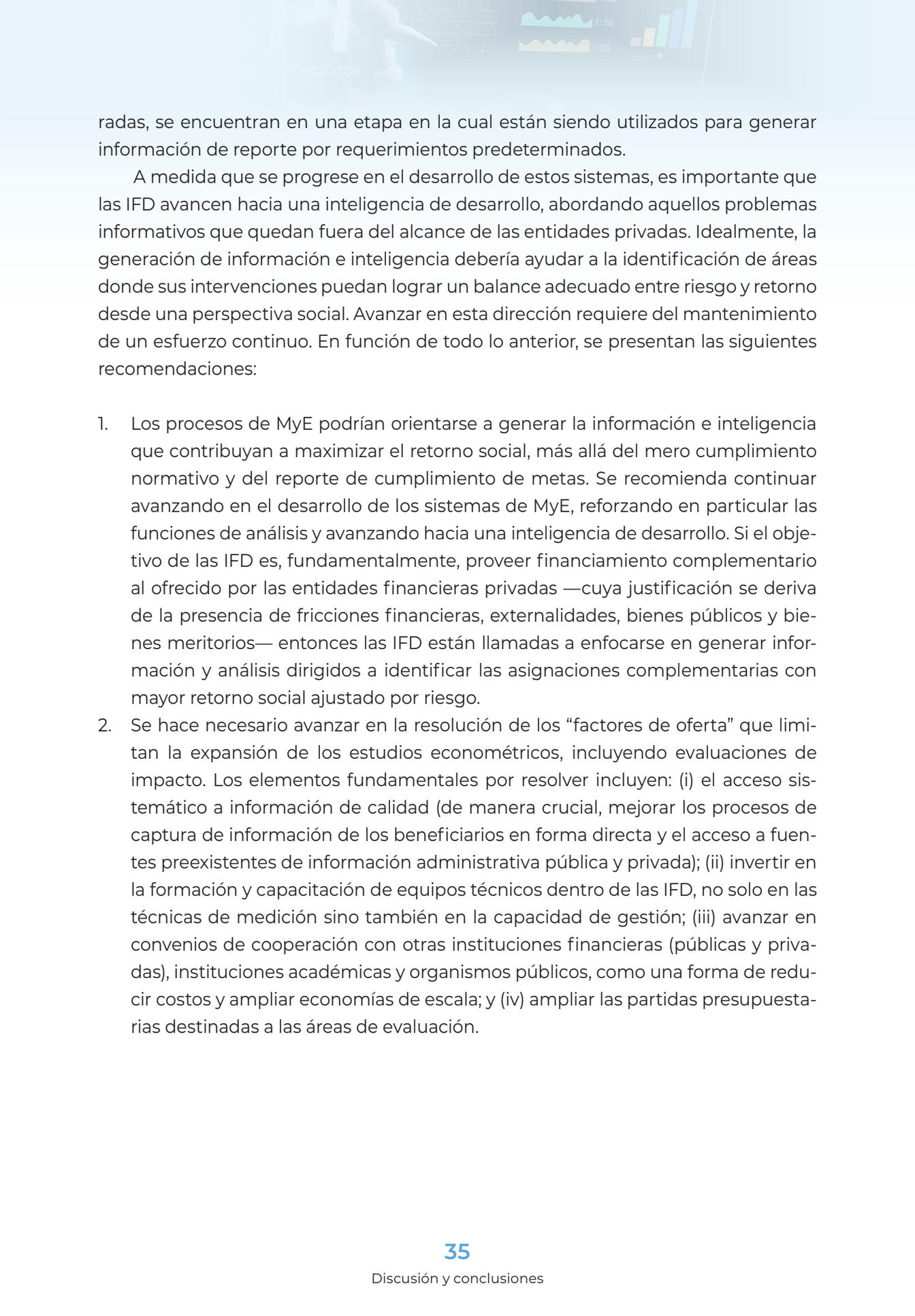
En lo que refiere a las limitaciones que se enfrentan, los resultados de las entrevistas se alinean con los datos obtenidos de las encuestas. En este sentido, las dificultades de acceso a la información y la calidad de la información se presentan como una de las principales dificultades, seguidas por los costos y los problemas de sistemas. Estos problemas son severos si se requieren para la generación de informes analíticos, y para desarrollar evaluaciones de impacto. Sobre este último punto se suma con frecuencia la falta de conocimientos metodológicos y la falta de cultura organizacional que valore esta información.

## Conclusiones y recomendaciones

Del análisis de los datos y la información recogida durante las entrevistas a las entidades, pueden derivarse dos tipos de observaciones. Por una parte, se observa un claro avance en la implementación de procesos de MyE en las IFD de la región, principalmente impulsado por la expansión de las actividades de monitoreo, las cuales están estrechamente vinculadas a los requerimientos de reporte en salvaguardias ambientales y sociales.

En cuanto a los aspectos de evaluación, los análisis con atribución causal aún se encuentran rezagados, debido a una combinación de factores que podrían considerarse tanto de oferta (dificultad de acceso a insumos, altos costos, falta de capacidad) como de demanda (falta de interés y comprensión por parte de las áreas directivas). Las solicitudes más frecuentes que se hacen a las áreas de evaluación, relacionadas con la gestión y la determinación de estrategias, en gran medida responden a informes analíticos sin atribución causal, que en gran medida podrían considerarse como informes de monitoreo.

La segunda observación derivada de la información recogida es que, en general y dejando de lado casos más avanzados, los sistemas de MyE en las IFD conside-



radas, se encuentran en una etapa en la cual están siendo utilizados para generar información de reporte por requerimientos predeterminados.

A medida que se progresa en el desarrollo de estos sistemas, es importante que las IFD avancen hacia una inteligencia de desarrollo, abordando aquellos problemas informativos que quedan fuera del alcance de las entidades privadas. Idealmente, la generación de información e inteligencia debería ayudar a la identificación de áreas donde sus intervenciones puedan lograr un balance adecuado entre riesgo y retorno desde una perspectiva social. Avanzar en esta dirección requiere del mantenimiento de un esfuerzo continuo. En función de todo lo anterior, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Los procesos de MyE podrían orientarse a generar la información e inteligencia que contribuyan a maximizar el retorno social, más allá del mero cumplimiento normativo y del reporte de cumplimiento de metas. Se recomienda continuar avanzando en el desarrollo de los sistemas de MyE, reforzando en particular las funciones de análisis y avanzando hacia una inteligencia de desarrollo. Si el objetivo de las IFD es, fundamentalmente, proveer financiamiento complementario al ofrecido por las entidades financieras privadas —cuya justificación se deriva de la presencia de fricciones financieras, externalidades, bienes públicos y bienes meritorios— entonces las IFD están llamadas a enfocarse en generar información y análisis dirigidos a identificar las asignaciones complementarias con mayor retorno social ajustado por riesgo.
2. Se hace necesario avanzar en la resolución de los “factores de oferta” que limitan la expansión de los estudios econométricos, incluyendo evaluaciones de impacto. Los elementos fundamentales por resolver incluyen: (i) el acceso sistemático a información de calidad (de manera crucial, mejorar los procesos de captura de información de los beneficiarios en forma directa y el acceso a fuentes preexistentes de información administrativa pública y privada); (ii) invertir en la formación y capacitación de equipos técnicos dentro de las IFD, no solo en las técnicas de medición sino también en la capacidad de gestión; (iii) avanzar en convenios de cooperación con otras instituciones financieras (públicas y privadas), instituciones académicas y organismos públicos, como una forma de reducir costos y ampliar economías de escala; y (iv) ampliar las partidas presupuestarias destinadas a las áreas de evaluación.



# Referencias

- Gertler, P. J., S. Martínez, P. Premand, L. B. Rawlings y C. M. J. Vermeersch. 2017. La evaluación de impacto en la práctica. Segunda edición. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Banco Mundial. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/la-evaluacion-de-impacto-en-la-practica-segunda-edicion>.
- Haro, M. I. y M. C. Fernández Díez. 2019. Diagnóstico de la situación del monitoreo y evaluación en la banca pública de desarrollo en América Latina y el Caribe. Washington, D.C: BID. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/diagnostico-de-la-situacion-del-monitoreo-y-evaluacion-en-la-banca-publica-de-desarrollo-en-america>.
- Támola, A., M. C. Fernández Díez, C. Botteon y A. Pollini. 2023. Rendimiento social de la banca pública: indicadores basados en cantidades. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Disponible en <https://publications.iadb.org/es/rendimiento-social-de-la-banca-publica-indicadores-basados-en-cantidades>.



## ANEXO 1

# Aspectos metodológicos

Para la recolección de información se utilizó la técnica del cuestionario, lo que permitió obtener datos de manera rápida y eficaz. La elaboración del cuestionario fue el elemento fundamental del análisis, ya que, en general, los resultados dependen de la pertinencia de las preguntas, el tipo o formato utilizado, su redacción y su secuencia. Para estructurarlo de forma ordenada, y tomando como referencia la encuesta sobre el diagnóstico de los sistemas de MyE realizada en 2018, el cuestionario se diseñó agrupando las preguntas en tres categorías:

- Sección I: Estructura organizacional, sistemas de información y sistematización del MyE.
- Sección II: Objetivo y alcance del sistema de MyE existente.
- Sección III: Capacidad y recursos.

Debido al enfoque práctico de la investigación, se optó por un diseño de cuestionario basado en preguntas cerradas o de elección múltiple, es decir, aquellas que ofrecen al participante la opción de escoger entre las alternativas predefinidas. No obstante, en algunos casos se permitió a la persona encuestada agregar detalles mediante respuestas abiertas, como cuando se ofrece una alternativa del tipo “Otro”). Este formato es consistente con el utilizado en la encuesta de 2018.

En la medida de lo posible, se replicaron las preguntas de 2018 para facilitar la comparación de resultados (aunque fuera parcialmente) y observar el progreso en los temas abordados entre ambas encuestas. No obstante, se realizaron ciertos ajustes y mejoras en esta segunda versión para aumentar la calidad del cuestionario, basados en la experiencia anterior. El cuestionario de 2024 consta de 26 preguntas, en comparación con las 22 que se incluyeron en 2018. Según las buenas prácticas, el número óptimo de preguntas oscila entre las 20 y las 30, lo que en este caso suponía un tiempo estimado necesario de unos 15 minutos para completarlo.

Además, tras una revisión exhaustiva del cuestionario de 2018, se reorganizaron algunas preguntas y sus opciones de respuesta para evitar repeticiones e incor-



porar filtros. Estos permitieron a los encuestados avanzar hacia preguntas específicas sobre elementos relacionados con el monitoreo o la evaluación solo cuando estas cuestiones aplicaban a su situación, optimizando el esfuerzo tanto de la persona encuestada como del análisis posterior.

Durante el diseño del cuestionario, se realizó una prueba piloto para comprobar su correcto funcionamiento y evitar posibles anomalías en su aplicación. Este proceso incluyó una muestra de instituciones miembros de la ALIDE, a las que se solicitó retroalimentación sobre un borrador del cuestionario. El objetivo fue garantizar que, desde el punto de vista de la persona encuestada, las instrucciones y las preguntas fueran claras y reducir la ambigüedad para evitar errores de comprensión y facilitar el proceso de responder. Participaron al menos tres instituciones financieras de la región, que ofrecieron valiosas contribuciones para mejorar el cuestionario.

Asimismo, se incluyó un glosario de términos para estandarizar definiciones y conceptos con el fin de ayudar a los participantes a responder correctamente la encuesta. Esto fue especialmente relevante debido a la falta de estandarización en la comprensión de las actividades de monitoreo o de evaluación entre las instituciones, lo cual está asociado a la falta de claridad sobre el alcance de estas actividades, a la diferencia entre resultados de desempeño y de desarrollo y otras discrepancias que podrían influir en las respuestas y, en consecuencia, en los resultados del análisis. Los ajustes al cuestionario se orientaron a crear una base de datos para conocer mejor el perfil de las instituciones participantes. El universo para la encuesta objeto de este análisis abarcó una población mayor de instituciones que la de 2018, con sus diversas tipologías y campos de actuación.

Para la recolección de respuestas, se empleó un muestreo simple. Se utilizó un listado de todas las IFD que componen la red de la ALIDE, ya sea como miembros o colaboradores, lo que representa una población relativamente reducida con una base de datos completa. Sin embargo, el muestreo no fue estrictamente aleatorio. Si bien todas las instituciones tuvieron las mismas probabilidades de formar parte de la muestra, el BID y la ALIDE realizaron una selección basada en la colaboración y el interés de las instituciones en contribuir al grupo de trabajo de evaluación. Este marco de colaboración permitió un mayor grado de confiabilidad en las respuestas proporcionadas por las propias instituciones. De los 67 registros identificados en la base de datos de la ALIDE, se invitó a 40 instituciones a participar entre diciembre de 2023 y marzo de 2024. Se recibieron 32 respuestas, es decir, se alcanzó una participación del 80%. La muestra incluye instituciones con estructuras, tamaños y sectores de actuación diversos, que operan en 14 países distintos, así como también a nivel regional (Argentina, Belice, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estado Plurinacional de Bolivia, Honduras, México, Paraguay, Perú y Uruguay).

Las instituciones participantes son las siguientes: Banco Nacional de Fomento, Fondo Mivivienda S.A., Sistema de Banca para el Desarrollo, Banco Nacional de Obras



y Servicios Públicos (Banobras), Banco de Desarrollo de El Salvador (Bandesal), Sociedad Hipotecaria Federal, Banco do Nordeste do Brasil, Banco de Desarrollo Empresarial, Banco de la Provincia de Buenos Aires, Agencia Financiera de Desarrollo (AFD), Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), Banco Regional de Desarrollo do Extremo Sul, Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda, Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), Banco de la República Oriental del Uruguay, Banco Nacional de Costa Rica, Banco de Desarrollo Productivo, Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario, Corporación Financiera Nacional, Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Caldas, Instituto Financiero para el Desarrollo del Valle del Cauca (Infivalle), Fondo Nacional para el Financiamiento del Sector Agropecuario, Bancóldex, Banco de Financiamiento Territorial, Instituto Centroamericano de Integración Económica, Corporación Financiera de Desarrollo, Instituto de Desarrollo Agropecuario, Banco Hipotecario del Uruguay, Banco de Desarrollo Agropecuario, Corporación de Fomento de la Producción y Banco de Desarrollo Territorial.



## ANEXO 2

# Modelo de cuestionario de la encuesta MEDIF 2024<sup>11</sup>

### ENCUESTA

#### Análisis de los sistemas de monitoreo y evaluación en instituciones financieras públicas para el desarrollo de América Latina y el Caribe

El objetivo de este análisis es identificar y documentar las capacidades y necesidades actuales de instituciones que otorgan financiamiento y/o asistencia técnica para el desarrollo como parte de la política pública, para hacer un adecuado seguimiento del desempeño de sus programas. Con base en los resultados, se buscará promover el diálogo y la construcción de bases que permitan a estas instituciones contar con las herramientas para consolidar sus sistemas de monitoreo y evaluación (MyE). Como parte de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE), le pedimos que nos asista con responder a este cuestionario.

#### Instrucciones generales

##### Llenado del cuestionario

- Los datos que proporcione deben referirse solo a la institución en la que usted opera.
- Si rellena el cuestionario a mano, escriba en forma clara y legible. En caso de errores, por favor trace una línea horizontal sobre el dato erróneo y escriba el correcto en la parte superior del mismo.

---

<sup>11</sup> Grupo de Medición del Desarrollo en Instituciones Financieras de Desarrollo.

- Acompaña al cuestionario un glosario de términos y conceptos, que recomendamos revisar antes de llenar la encuesta

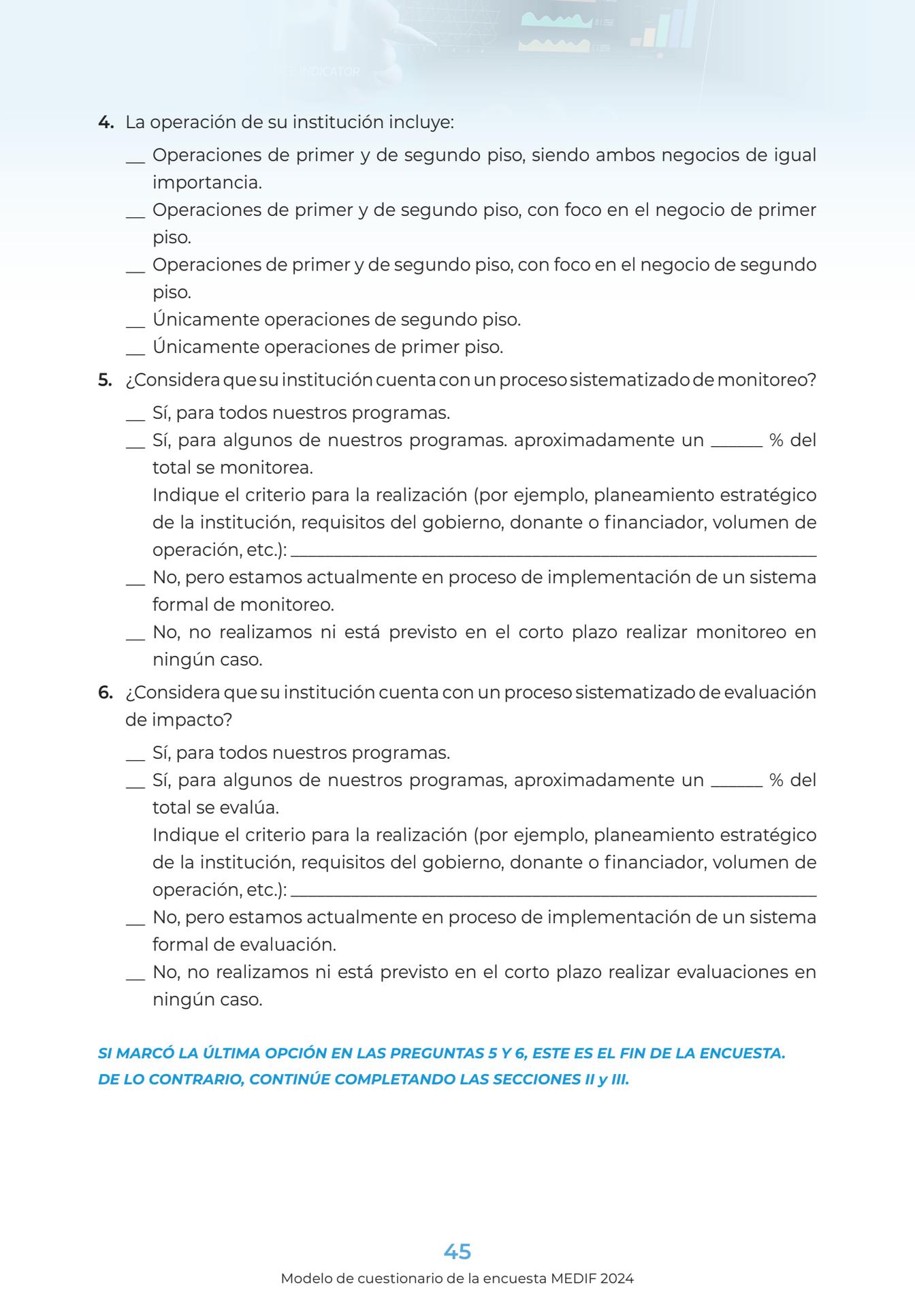
## Devolución del cuestionario

El cuestionario cumplimentado deberá enviarse por correo electrónico a isa.haro@outlook.com con el asunto “Cuestionario Análisis de los Sistemas de MyE [nombre de la institución]”. Puede adjuntar el documento escaneado como PDF o directamente cumplimentado sobre el archivo de Excel. Copiar a: Enrique Nieto (BID), enrique@iadb.org/Javier Rodríguez (ALIDE), jrodriguez@alide.org.

## SECCIÓN I: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, SISTEMATIZACIÓN DEL MyE

1. ¿Tiene su institución un mandato legal o estatutario explícito que la diferencia substancialmente en sus objetivos de una institución financiera privada?
  - Mandato legal explícito diferenciado substancialmente del accionar de una institución financiera privada.
  - Mandato estatutario explícito diferenciado substancialmente del accionar de una institución financiera privada.
  - No hay mandato legal o estatutario explícito que induzca un comportamiento substancialmente diferente del accionar de una institución financiera privada.
2. Su institución debe cumplir con los mismos requisitos legales y regulatorios que una institución financiera privada:
  - Sí.
  - Sí, con algunas excepciones menores.
  - Sí, con algunas excepciones substanciales.
  - No, los requerimientos legales y regulatorios son substancialmente distintos a los de las instituciones financieras privadas.
3. Considera que el cumplimiento de los requerimientos legales y regulatorios impuestos por el regulador **(indique con valores de 1 a 5, siendo 1 = no afectan en absoluto y 5 = afectan substancialmente):**

	Valor (1 a 5)
Limitan la eficacia con la que su institución puede cumplir con sus objetivos públicos	
Inducen a su institución a intentar igualar o superar los indicadores de rendimiento clave (KPI) de instituciones financieras privadas	

- 
4. La operación de su institución incluye:
- Operaciones de primer y de segundo piso, siendo ambos negocios de igual importancia.
  - Operaciones de primer y de segundo piso, con foco en el negocio de primer piso.
  - Operaciones de primer y de segundo piso, con foco en el negocio de segundo piso.
  - Únicamente operaciones de segundo piso.
  - Únicamente operaciones de primer piso.
5. ¿Considera que su institución cuenta con un proceso sistematizado de monitoreo?
- Sí, para todos nuestros programas.
  - Sí, para algunos de nuestros programas. aproximadamente un \_\_\_\_\_ % del total se monitorea.  
Indique el criterio para la realización (por ejemplo, planeamiento estratégico de la institución, requisitos del gobierno, donante o financiador, volumen de operación, etc.): \_\_\_\_\_
  - No, pero estamos actualmente en proceso de implementación de un sistema formal de monitoreo.
  - No, no realizamos ni está previsto en el corto plazo realizar monitoreo en ningún caso.
6. ¿Considera que su institución cuenta con un proceso sistematizado de evaluación de impacto?
- Sí, para todos nuestros programas.
  - Sí, para algunos de nuestros programas, aproximadamente un \_\_\_\_\_ % del total se evalúa.  
Indique el criterio para la realización (por ejemplo, planeamiento estratégico de la institución, requisitos del gobierno, donante o financiador, volumen de operación, etc.): \_\_\_\_\_
  - No, pero estamos actualmente en proceso de implementación de un sistema formal de evaluación.
  - No, no realizamos ni está previsto en el corto plazo realizar evaluaciones en ningún caso.

**SI MARCÓ LA ÚLTIMA OPCIÓN EN LAS PREGUNTAS 5 Y 6, ESTE ES EL FIN DE LA ENCUESTA. DE LO CONTRARIO, CONTÍNE COMPLETANDO LAS SECCIONES II y III.**

## SECCIÓN II: OBJETIVO Y ALCANCE DEL SISTEMA DE MyE EXISTENTE EN SU INSTITUCIÓN

7. ¿Tiene su institución una política y/o manual de procedimientos que incluya normas técnicas y metodologías de trabajo establecidas formalmente para MyE?  
 \_\_\_ Sí. Indique si para monitoreo (\_\_\_\_) y/o para evaluación (\_\_\_\_)  
 \_\_\_ No
8. Identifique a los responsables de cada una de las siguientes actividades dentro de su institución **(marque con una "X" la casilla correspondiente):**

	Gerencia	Área de recursos humanos	Áreas a cargo de respectivos programas	Área especializada en MyE, si existe	No realizamos esta actividad
Monitorear objetivos y metas de los programas					
Evaluar resultados e impactos de programas					
Informar sobre los resultados de los programas					
Capacitar al personal					
Supervisar/decidir sobre procesos internos					
Asignar presupuestos a procesos internos					

9. ¿Cuenta su institución con un sistema de información interno central que registra indicadores de monitoreo de sus programas?  
 \_\_\_ Sí. Indique si para todos (\_\_\_\_) o algunos (\_\_\_\_) programas.  
 \_\_\_ No, pero se registra informalmente. Especificar (por ejemplo, en archivos del personal a cargo de los programas u otros): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_ No se registran.

10. ¿Tiene un registro central de evaluaciones de impacto o reportes de monitoreo completados, planeados o en marcha?

Sí. Indique si para todos (\_\_\_) o algunos (\_\_\_) programas.

No, pero se registra informalmente. Especificar (por ejemplo, en archivos del personal a cargo de los programas u otros): \_\_\_\_\_

No se registran.

11. ¿Cómo se financian las evaluaciones de impacto en su institución? **(marque con una "X" la casilla correspondiente; puede marcar más de una):**

	Monitoreo	Evaluación de impacto
Con fondos de los programas que se evalúan, incluidos en los componentes del programa		
Con presupuesto administrativo interno		
Con recursos de donación o cooperación técnica, que no necesariamente forman parte del programa que se evalúa		
Con recursos asignados por el gobierno, adicionales al presupuesto administrativo interno		
Otro. Especifique: _____		

12. Indique si su institución cuenta actualmente con un procedimiento estandarizado para las siguientes actividades **(marque con una "X" la casilla correspondiente):**

	Sí	No
Solicitud de indicadores (creación y documentación)		
Diseño de indicadores (criterios)		
Monitoreo de indicadores (verificación y periodicidad)		
Evaluación de resultados operativos (ejecución)		
Evaluación de impacto (ex post)		
Otras evaluaciones sin atribución (ex post)		

13. Con relación a las evaluaciones de impacto que realizan de sus programas **(si su institución no realiza evaluaciones de impacto, salte a la pregunta 14):**

A. ¿Quién realiza las evaluaciones de impacto?

Evaluadores externos (subcontratados, pasantes o independientes).

Nosotros, con personal interno exclusivamente.

Nosotros, en colaboración con los organismos que originaron/financiaron el programa y/u otros implementadores (instituciones proveedoras).

- Nosotros, en colaboración con las instituciones beneficiarias y/o actores relevantes en el país beneficiario (instituciones receptoras).
- Nosotros, en coordinación con evaluadores externos y entidades público/privadas que trabajan por medio de convenios.

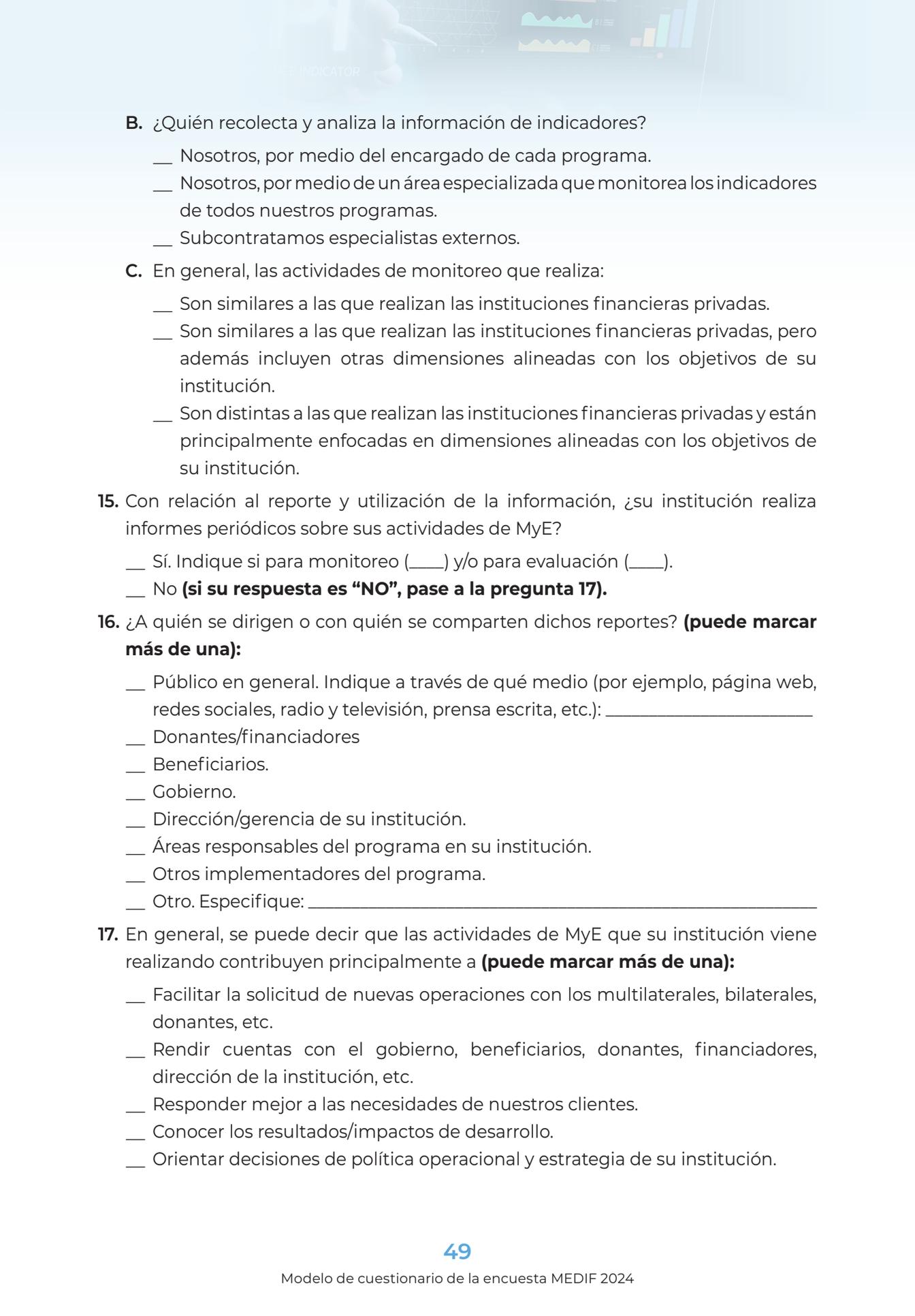
**B. Desde el punto de vista técnico, ¿qué tipos de evaluaciones de impacto u otras evaluaciones sin atribución pretenden realizar, realizan o han realizado? (puede marcar más de una):**

- De resultados/efectividad sin atribución: que buscan determinar el cumplimiento de objetivos/resultados de desarrollo del programa, al cierre de la ejecución.
- De impacto: que buscan determinar el efecto de desarrollo (positivo o negativo) en el beneficiario final atribuible al programa, pasado un periodo después de finalizada la implementación. Indique qué metodologías vienen trabajando (DID, ECA, VI, emparejamiento, regresión discontinua, PSM, etc.): \_\_\_\_\_
- De ejecución: que evalúa la gestión e implementación del programa a nivel operativo, durante o al final de la ejecución.
- Temática: con foco en un tema específico (por ejemplo, género, medio ambiente) para la totalidad o una muestra de programas.
- Sectorial: que agrupa a los programas o actividades que atienden a un mismo sector.
- Otra. Especifique: \_\_\_\_\_

**14. Con relación a los indicadores de monitoreo que establecen para sus programas (si su institución no realiza monitoreo por medio de indicadores, salte a la pregunta 15):**

**A. ¿Con qué información se construyen los indicadores? (puede marcar más de una):**

- Información recolectada y verificada directamente de los programas (beneficiarios), preparada por su propia institución.
- Fuentes secundarias (reportes de gobierno, agencias sectoriales, oficinas de estadísticas, etc.), provenientes de otras instituciones.
- Información que nos provea el originador y/o implementadores del programa.
- Información de las instituciones financieras de segundo piso (intermediarios).
- Información preparada y analizada por consultores en productos contratados para ello.
- Otra. Especifique \_\_\_\_\_

- 
- B.** ¿Quién recolecta y analiza la información de indicadores?
- Nosotros, por medio del encargado de cada programa.
  - Nosotros, por medio de un área especializada que monitorea los indicadores de todos nuestros programas.
  - Subcontratamos especialistas externos.
- C.** En general, las actividades de monitoreo que realiza:
- Son similares a las que realizan las instituciones financieras privadas.
  - Son similares a las que realizan las instituciones financieras privadas, pero además incluyen otras dimensiones alineadas con los objetivos de su institución.
  - Son distintas a las que realizan las instituciones financieras privadas y están principalmente enfocadas en dimensiones alineadas con los objetivos de su institución.
- 15.** Con relación al reporte y utilización de la información, ¿su institución realiza informes periódicos sobre sus actividades de MyE?
- Sí. Indique si para monitoreo (\_\_\_\_) y/o para evaluación (\_\_\_\_).
  - No (**si su respuesta es “NO”, pase a la pregunta 17**).
- 16.** ¿A quién se dirigen o con quién se comparten dichos reportes? (**puede marcar más de una**):
- Público en general. Indique a través de qué medio (por ejemplo, página web, redes sociales, radio y televisión, prensa escrita, etc.): \_\_\_\_\_
  - Donantes/financiadores
  - Beneficiarios.
  - Gobierno.
  - Dirección/gerencia de su institución.
  - Áreas responsables del programa en su institución.
  - Otros implementadores del programa.
  - Otro. Especifique: \_\_\_\_\_
- 17.** En general, se puede decir que las actividades de MyE que su institución viene realizando contribuyen principalmente a (**puede marcar más de una**):
- Facilitar la solicitud de nuevas operaciones con los multilaterales, bilaterales, donantes, etc.
  - Rendir cuentas con el gobierno, beneficiarios, donantes, financiadores, dirección de la institución, etc.
  - Responder mejor a las necesidades de nuestros clientes.
  - Conocer los resultados/impactos de desarrollo.
  - Orientar decisiones de política operacional y estrategia de su institución.

- Incorporar acciones de corrección de ejecución de los programas y lecciones aprendidas.
- Producir material de conocimiento, publicaciones, etc.

## **SECCIÓN III: CAPACIDAD Y RECURSOS**

- 18.** Aproximadamente, ¿cuánto tiempo lleva su institución realizando actividades de MyE?
- Muy recientemente (menos de 1 año).
  - Recientemente (entre 1 y 3 años).
  - Hace más de 3 años.
- 19.** ¿Existe una unidad específica para monitorear y/o evaluar programas dentro de su institución?
- Sí. Indique el número de funcionarios que conforma dicha unidad: \_\_\_\_\_
  - No.
- 20.** En su opinión, ¿es necesario contar con unidad específica para monitorear y/o evaluar programas?
- Sí.
  - No.
  - ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 21.** ¿Cuáles considera que son los principales retos o dificultades que enfrenta su institución relacionados con la práctica de actividades de MyE? **(puede marcar más de una):**
- Dificultad de acceso a información en tiempo y forma.
  - Falta de conocimientos metodológicos y de capacitación.
  - Coste de las actividades.
  - Limitado acceso a herramientas (sistemas internos o nacionales) que permitan hacer adecuado seguimiento a indicadores, evidencia, beneficiarios, intermediarios, etc.
  - Falta de cultura organizacional, no se considera el MyE como un elemento esencial de nuestro trabajo.
  - Falta de un proceso claro y armonizado para todos los programas.
  - Otro. Especifique: \_\_\_\_\_
- 22.** ¿Existe algún sector o tipo de proyectos dentro de su institución para el que considere que los retos de realizar actividades de MyE son mayores?
- Sí. Indique cuál(es) (e.g., medioambiente y financiamiento verde, género y diversidad): \_\_\_\_\_
  - No

**23.** ¿Su institución realiza o ha realizado capacitaciones sobre MyE a las áreas ejecutoras de los programas? **(puede marcar más de una):**

- Sí, las realiza la unidad especializada en MyE.
- Sí, las realiza un área interna de la institución diferente de MyE (área de recursos humanos o similar).
- Sí, las realiza a través de una empresa externa subcontratada.
- Sí, hemos participado de talleres o capacitaciones de organismos internacionales o expertos de fuera de nuestra institución.
- No, no hemos tenido capacitación.

**24.** ¿Existen recursos estables dedicados a actividades de MyE en su institución?

- Sí.
- No.
- No sé.

**25.** Existen en su institución procedimientos para integrar el MyE en la cultura organizacional para la toma de decisiones, asignación de recursos, rendición de cuentas y formalización de procesos?

- Sí, en todos los niveles de la institución (dirección, gerencia, personal operativo y administrativo).
- Sí, pero no en todos los niveles de la institución.
- No, pero no afecta la actividad de MyE que realizamos actualmente.
- No, y esto produce muchas dificultades para integrar estas actividades en la operativa de la institución.

**26.** ¿Le gustaría que ALIDE impulse capacitaciones sobre MyE especializadas en alguna área temática en particular? (puede marcar más de una)

- Manejo de datos y construcción de indicadores de desarrollo.
- Estandarización de procesos para actividades de MyE.
- Programas informáticos (software) disponibles para el análisis de datos.
- Técnicas de evaluación de impacto y modelos recurrentes por tipología de programa.
- Otra. Especifique: \_\_\_\_\_

#### DATOS DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

Nombre de la institución:

País donde opera:

Nombre de quien(es) responde(n) y cargo(s):

Correo electrónico:

*Gracias por apoyar esta iniciativa del BID-ALIDE. Su colaboración nos ayudará a contribuir al fortalecimiento de los sistemas de MyE en la región y al proceso de mejoramiento de la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión de sus programas*

