

**INFORME ANUAL**  
**2013.2014**  
Oficina de Evaluación y Supervisión

Oficina de Evaluación  
y Supervisión

**VISIÓN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN  
E IMPLICACIONES PARA EL APOYO DEL BID AL CRECIMIENTO  
Y LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA**

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

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

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

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

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

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

© Banco Interamericano de Desarrollo, 2015

Oficina de Evaluación y Supervisión

1350 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

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

Estoy convencido de que el Banco Interamericano desempeñará un papel vital en el desarrollo del Hemisferio... Esta institución liberal y progresista, guiada, como está, por hombres con un profundo conocimiento de los problemas de América Latina, puede hacer una contribución importante para plasmar el anhelo de cambio social y progreso económico del Hemisferio.

**JOHN F. KENNEDY**

Somos más que un Banco si recordamos que nuestro objetivo último es acelerar el desarrollo de la América Latina toda.

**FELIPE HERRERA, PRIMER PRESIDENTE DEL BID**

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

<b>BID</b>	<b>Banco Interamericano de Desarrollo</b>
<b>CII</b>	<b>Corporación Interamericana de Inversiones</b>
<b>FMI</b>	<b>Fondo Monetario Internacional</b>
<b>FOMIN</b>	<b>Fondo Multilateral de Inversiones</b>
<b>IFD</b>	<b>Departamento de Instituciones para el Desarrollo</b>
<b>ITP</b>	<b>Informe de terminación de proyecto</b>
<b>MECOVI</b>	<b>Programa para el Mejoramiento de las Encuestas y la Medición de Condiciones de Vida en América Latina y el Caribe</b>
<b>OMJ</b>	<b>Departamento de Oportunidades para la Mayoría</b>
<b>OVE</b>	<b>Oficina de Evaluación y Supervisión</b>
<b>POV</b>	<b>Unidad Asesora sobre Pobreza y Desigualdad</b>
<b>PPP</b>	<b>Paridad de poder adquisitivo</b>
<b>PYME</b>	<b>Pequeñas y medianas empresas</b>
<b>SCF</b>	<b>Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo</b>
<b>SIS</b>	<b>Sistema de Información Social</b>
<b>VPP</b>	<b>Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana</b>
<b>VPS</b>	<b>Vicepresidencia de Sectores</b>

## ÍNDICE

### PARTE 01

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN Y RECOMENDACIONES DE OVE, 2013-2014.....	9
Evaluaciones de proyectos .....	11
Evaluaciones de programas de país.....	15
Evaluaciones temáticas y sectoriales .....	17
Evaluaciones institucionales .....	19
Seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de OVE .....	22

### PARTE 02

APOYO DEL BID A LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA Y AL CRECIMIENTO SOSTENIBLE:	
HALLAZGOS DE EVALUACIONES RECIENTES DE OVE .....	27
Apoyo a la sostenibilidad fiscal y la reforma de política: Evaluaciones de los préstamos en apoyo de reformas de política.....	32
Desarrollo del sector privado: Revisión del marco del sector privado del BID.....	35
Mejora de las oportunidades económicas para las empresas y los productores pequeños: Evaluación del Fondo Multilateral de Inversiones.....	37
Apoyo al crecimiento de las PYME: Evaluación de impacto de los programas para las PYME en el sector de las manufacturas en Brasil.....	38
Asegurar los derechos de propiedad: proyectos de regularización y administración de tierras: evaluación comparativa .....	40
Velar por la sostenibilidad del crecimiento: evaluación del cambio climático .....	40
Creación de un entorno seguro para el desarrollo: evaluaciones sobre la seguridad ciudadana .....	42
Inversión en las competencias de las personas: Evaluación de la educación secundaria .....	44
Observaciones finales.....	48

#### Anexo 1: Resumen de las recomendaciones de OVE

Este informe fue preparado por un equipo dirigido por Cesar P. Bouillon, bajo la dirección de Cheryl Gray, Directora de OVE. Se recibieron contribuciones de Anna Crespo, Ana María Linares, Lucía Martín, Alejandro Palomino, José Ignacio Sembler, Miguel Soldano, Miguel Szekeky, Eva Bolza-Schunemann, Ana Ramírez-Goldin, Mayra Ruiz, Víctor Beltrán, Mauricio Torres, Saleema Vellani, Margareth Celse L'Hoste y Ricardo Marto. OVE agradece enormemente los valiosos comentarios y sugerencias recibidos de revisores internos, la Administración del BID y miembros del Directorio Ejecutivo del Banco.



## PREFACIO



En años recientes, la comunidad internacional ha destacado cada vez más la importancia de la cuantificación y el seguimiento de los resultados del desarrollo e incluso de prestar una mayor atención a la evaluación cuidadosa de los proyectos y programas. Aprender qué funciona y qué no funciona es esencial para que las organizaciones puedan cumplir sus objetivos con eficacia.

Por ser un importante banco multilateral de desarrollo para América Latina y el Caribe, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) tiene como objetivo ayudar a sus países cliente a lograr un vigoroso crecimiento económico y reducir la pobreza. La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del BID se estableció en 1999 como una oficina totalmente independiente que rinde cuentas al Directorio Ejecutivo del Banco. Su mandato es evaluar la efectividad en el desarrollo de las actividades del Banco e informar al respecto. La circunstancia de que esté integrada a la organización brinda las ventajas de la proximidad, incluido un profundo conocimiento cotidiano del funcionamiento de la organización, al tiempo que su condición independiente propicia la franqueza y objetividad.

En este primer Informe Anual se examina el bienio más reciente, 2013-2014, de actividades de OVE. Consta de dos partes. En la primera parte se presentan las actividades de evaluación y los respectivos hallazgos recientes de OVE, los avances en la “arquitectura” de evaluación del Banco durante el año (incluidas las autoevaluaciones de la Administración y las validaciones de OVE) y los avances de la Administración en la implementación de las recomendaciones acordadas de anteriores evaluaciones de OVE. En la segunda parte se destaca un tema especial, con miras a enmarcar las actividades de OVE en una perspectiva más amplia, mediante un nuevo análisis y la vinculación de los trabajos de evaluación de OVE con los principales temas de importancia en el ámbito de la efectividad en el desarrollo. Los temas de este año son los objetivos básicos del Banco de crecimiento y reducción de la pobreza, según se especifica en el Acuerdo sobre el Noveno Aumento General de Capital de 2010. Estos temas siguen siendo pertinentes para la próxima estrategia institucional del BID, que actualmente se está preparando.

Todas las evaluaciones de OVE y las respuestas de la Administración se dan a conocer al público y se pueden consultar en [www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion). Esperamos que el presente Informe Anual resulte interesante para los lectores y que ayude a difundir las evaluaciones de OVE, destacando los hallazgos principales de evaluación, y contribuya a la efectividad en el desarrollo global del Grupo BID.

**CHERYL W. GRAY**

Directora





## PARTE 01

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN Y  
RECOMENDACIONES DE OVE,  
2013-2014

## PARTE 02

APOYO DEL BID A LA REDUCCIÓN  
DE LA POBREZA Y AL CRECIMIENTO  
SOSTENIBLE: HALLAZGOS DE  
EVALUACIONES RECIENTES DE OVE



**ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN Y  
RECOMENDACIONES DE OVE  
2013-2014**

# PARTE 01

**LA OFICINA DE EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN (OVE) DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID O EL BANCO) TIENE EL MANDATO DE EVALUAR DE MANERA INDEPENDIENTE LOS PROYECTOS, PROGRAMAS, POLÍTICAS E INICIATIVAS INSTITUCIONALES DEL BID PARA DETERMINAR SU EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO.**

**O**VE realiza entre 10 y 15 evaluaciones importantes por año, agrupadas en cuatro grandes categorías: evaluaciones de proyectos, evaluaciones de programas de país, evaluaciones sectoriales y temáticas y evaluaciones institucionales. Esta variedad de productos tiene por objeto presentar perspectivas diversas y complementarias sobre el desempeño y la efectividad en el desarrollo del BID. En el Cuadro 1.1 se presentan las principales evaluaciones realizadas por OVE en 2013 y 2014, y en el Recuadro 1.1 se resume el proceso de revisión, discusión y divulgación de las evaluaciones de OVE.

## **RECUADRO 1.1 PROCESO DE EVALUACIÓN DE OVE**

Todas las evaluaciones de OVE siguen un proceso formal de preparación, revisión, discusión en el Directorio y divulgación, establecido en diferentes documentos administrativos y de gobernanza del BID. Cada una de ellas comienza con un documento de enfoque que presenta las preguntas y la metodología de evaluación. Los documentos de enfoque se revisan y discuten con la Administración del BID, y una vez finalizados se envían al Directorio y se divulgan al público. Los borradores de las evaluaciones finales se revisan y discuten con la Administración del BID y, en el caso de las evaluaciones de programa de país, se hace lo propio con las autoridades nacionales. Luego OVE las finaliza y las envía al Directorio para discusión y posterior divulgación. En los casos en que OVE incluye recomendaciones en la evaluación, el Directorio decide si las secundará. El seguimiento por parte de la Administración de las recomendaciones secundadas se controla posteriormente a través del nuevo sistema de seguimiento de las recomendaciones (ReTS) el cual se discute en el presente informe.

Los miembros del Directorio del BID han tenido discusiones animadas sobre muchas de las evaluaciones incluidas en el presente Informe Anual. Las evaluaciones pueden mencionar desafíos en materia de administración y gobernanza sobre los que los miembros del Directorio pueden tener opiniones diferentes. Algunos miembros del Directorio han cuestionado el grado en que OVE ha de profundizar en temas de política a nivel nacional para establecer el contexto para las evaluaciones de programa de país. Otros han cuestionado si las recomendaciones de OVE tienen un nivel adecuado de especificidad o si, por el contrario, son demasiado generales o demasiado específicas. Dado que un cierto grado de tensión es inherente al proceso de evaluación, las evaluaciones han conducido a un diálogo constructivo sobre temas clave pertinentes para el BID y América Latina y el Caribe.

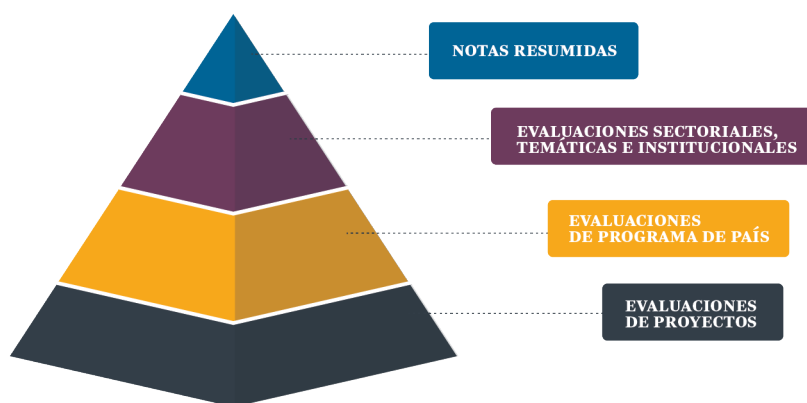
## CUADRO 1.1 PRINCIPALES EVALUACIONES DE OVE EN 2013-2014

Evaluaciones de proyectos	
Proyectos de regularización y administración de tierras: Evaluación comparativa	
Desafío de la ejecución: Lecciones de cinco proyectos de seguridad ciudadana	
Análisis comparativo de las modalidades de apoyo del BID a las PYME: Evaluación de los resultados en el sector de la manufactura en Brasil	
Quinta evaluación independiente sobre el proceso de los informes ampliados de supervisión de proyectos de SCF	
Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco	
Evaluaciones del Programa de País	
Belice 2008-2012	Costa Rica 2011-2014
República Dominicana 2009-2013	Honduras 2011-2014
Paraguay 2009-2013	Jamaica 2009-2014
Barbados 2010-2013	El Salvador 2009-2014
Chile 2011-2013	
Evaluaciones sectoriales y temáticas	
Análisis del apoyo del BID a la educación secundaria: Mejora del acceso, la calidad y las instituciones, 1995-2012	
Respuesta del BID a los principales desafíos de seguridad ciudadana, 1998-2012	
El cambio climático y el BID: Creación de resiliencia y reducción de emisiones	
Evaluación Independiente de los Fondos de Inversión en el Clima (5 bancos multilaterales de desarrollo)	
Evaluaciones institucionales	
Evaluación intermedia de los compromisos del Noveno Aumento General de Capital	
Segunda Evaluación Independiente: Fondo Multilateral de Inversiones	
¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto?: Perspectivas de los prestatarios	
Evaluación de los resultados de la Realineación	
Segunda evaluación independiente: Fondos Fiduciarios Japoneses en el BID	
Evaluación de los Programas Especiales Financiados con Capital Ordinario	

## Evaluaciones de proyectos

Las evaluaciones de proyectos individuales sustentan la labor de evaluación más global a nivel nacional, sectorial, temático o institucional (véase el Gráfico 1.1). Para formarse una idea precisa de los resultados del BID se necesita una clara comprensión del desempeño —en particular, la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad— de las actividades de préstamo y las de otra índole que el BID apoya.

**GRÁFICO 1.1**  
**LA PIRÁMIDE DE LA EVALUACIÓN**



*Evaluaciones comparativas de proyectos.* Cada año OVE realiza evaluaciones a fondo de un grupo de proyectos similares en un sector en particular. De estas evaluaciones comparativas de proyectos se derivan lecciones de la experiencia que ayudan al personal del Banco a diseñar y ejecutar proyectos futuros en esos sectores. En 2013-2014, OVE completó dos revisiones comparativas de proyectos: *Proyectos de regularización y administración de tierras: Evaluación comparativa*, que abarcó nueve proyectos sobre tierras, y *Desafío de la ejecución: Lecciones de cinco proyectos de seguridad ciudadana*, así como una evaluación de impacto titulada *Análisis comparativo de las modalidades de apoyo del BID a las PYME: Evaluación de los resultados en el sector de la manufactura en Brasil*. Estas tres evaluaciones y sus implicaciones para el apoyo del Banco al crecimiento y la reducción de la pobreza se describen con más detalle en la Segunda Parte.

*Apoyo a la arquitectura de evaluación de proyectos del BID.* Además de realizar evaluaciones comparativas de proyectos, OVE desempeña un papel importante en el fortalecimiento de la “arquitectura” general de evaluación del BID mediante la validación de las autoevaluaciones de la Administración respecto del desempeño de los proyectos. En años recientes, el BID ha hecho avances significativos en la mejora de su arquitectura de evaluación de proyectos mediante el diseño y la adopción de un Marco de Efectividad en el Desarrollo para todos sus proyectos (véase el Recuadro 1.2). El Marco de Efectividad en el Desarrollo abarca instrumentos para medir la evaluabilidad ex ante de los proyectos, efectuar el seguimiento de los efectos directos y productos del proyecto durante su ejecución y medir el logro de los objetivos de desarrollo del proyecto a su término. Como complemento del Marco de Efectividad en el Desarrollo, la Administración del BID también ha incorporado cada vez más las evaluaciones de impacto en el diseño y la ejecución de los proyectos.

### RECUADRO 1.2

#### MARCO DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO DEL BID

Los Marcos de Efectividad en el Desarrollo para las operaciones tanto del sector público como del sector privado en el BID han evolucionado con el tiempo, con una mejor capacidad de informar sobre los resultados. Abarcan tres instrumentos:

**Matriz de Efectividad en el Desarrollo**  
Valoración ex ante de la efectividad en el desarrollo, incluida la evaluabilidad: ¿consta el proyecto de todos los elementos necesarios para la evaluación?

**Informe de seguimiento de avance o informe de supervisión de proyecto:**  
¿cómo está avanzando el proyecto?

**Informe de terminación de proyecto o informe ampliado de supervisión de proyectos:**  
¿qué grado de éxito tuvo la intervención del BID?

**La Matriz de Efectividad en el Desarrollo**, que evalúa la efectividad en el desarrollo de un proyecto (para los proyectos del sector privado) y la “evaluabilidad” de un proyecto en la etapa inicial de diseño y aprobación.

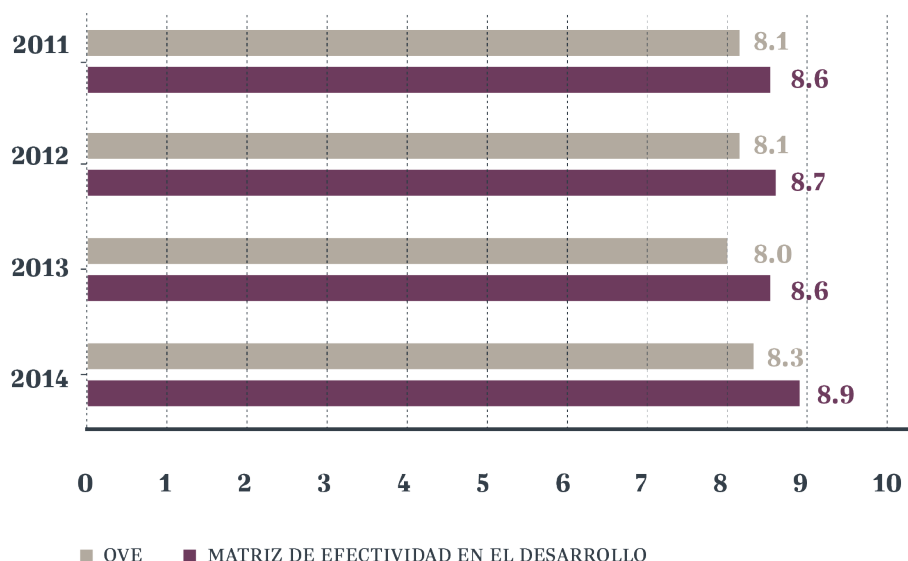
**El informe de seguimiento de avance (para los proyectos del sector público) o el informe de supervisión de proyecto (para los proyectos del sector privado)** para hacer el seguimiento de los efectos directos, los productos y los costos de los productos en el curso de la ejecución del proyecto.

**El informe de terminación de proyecto (ITP, para los proyectos del sector público) o el informe ampliado de supervisión de proyectos (XPSR, para los proyectos del sector privado)**, preparados a la terminación del proyecto para evaluar el logro de sus objetivos de desarrollo.

El BID ocupa un lugar singular entre los bancos multilaterales de desarrollo porque ha instituido un sistema formal para medir la evaluabilidad de los proyectos en la fase inicial, es decir, para medir el grado en que los resultados de esos proyectos se podrán evaluar cuando lleguen a su término. La Matriz de Efectividad en el Desarrollo del BID mide la evaluabilidad ex ante de todas las operaciones y atribuye calificaciones a los siguientes aspectos de cada proyecto en una escala de 1 a 10: el diagnóstico del problema de desarrollo que se desea abordar, la lógica de la intervención seleccionada, la matriz de resultados de la intervención, el análisis económico de la intervención y el plan de seguimiento y evaluación. Un proyecto debe tener un puntaje de evaluabilidad mínimo de 5 para que se pueda presentar para aprobación del Directorio Ejecutivo. Anualmente, desde 2011, OVE ha seleccionado al azar una muestra de proyectos del sector público aprobados por el Directorio Ejecutivo para validar los puntajes de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo. A este proceso se añadieron, en 2014, proyectos del sector privado, el primer año en que estos proyectos incluyeron una Matriz de Efectividad en el Desarrollo con un diseño similar a la de los préstamos del sector público. En el Gráfico 1.2 se compara el puntaje promedio de evaluabilidad de la Administración con el puntaje promedio validado de OVE para proyectos del sector público por año, observándose solo una divergencia relativamente menor entre los resultados de OVE y los de la Administración. En el piloto de evaluabilidad de 2014 para los préstamos del sector privado, la Administración asignó un puntaje promedio de 8,2, y el puntaje validado de OVE fue de 7,9.



**GRÁFICO 1.2**  
**PUNTAJES PROMEDIO DE EVALUABILIDAD DE LOS PROYECTOS:**  
**PRÉSTAMOS DEL SECTOR PÚBLICO**



Si bien ha estado a la vanguardia en su labor sobre la evaluabilidad ex ante de los proyectos, el BID ha quedado a la zaga de otros bancos multilaterales de desarrollo en cuanto a la presentación de informes sobre los resultados al cierre de los proyectos. El instrumento del BID para medir los resultados de los proyectos del sector público a su cierre, el informe de terminación de proyecto (ITP), se ha usado por muchos años, pero su calidad antes de 2013 no era uniforme, y en general era bastante baja. Los equipos de proyecto casi universalmente informaban de resultados positivos en sus proyectos, hubiera o no datos empíricos en sustento de esos resultados. Las entrevistas de OVE con los funcionarios indicaron que estimaban que el ITP tenía un valor limitado, no recibía financiamiento suficiente y era objeto de poca atención por parte de la Administración. La circunstancia de que la oficina de evaluación independiente no revisara ni validara esos informes, como en otros bancos multilaterales de desarrollo, también le restaba credibilidad e importancia.<sup>1</sup>

En los pasados dos años el BID ha hecho un gran esfuerzo para revisar y mejorar el ITP. El nuevo sistema se puso a prueba a principios de 2014 y fue aprobado formalmente para la presentación de informes sobre todos los préstamos cerrados después de agosto de 2014 que hubieran sido aprobados en 2009 o con posterioridad a esa fecha <sup>2</sup>. OVE ha intervenido

<sup>1</sup> En el informe titulado *Revisión del Sistema de Informes de Terminación de Proyecto en Operaciones con Garantía Soberana* (documento RE-417), de julio de 2012, se señalaron los principales problemas con los informes ex post sobre los resultados de los proyectos. La revisión se puede consultar en [www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion).

<sup>2</sup> El nuevo enfoque se basa en las Normas de Buenas Prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación, y pone el acento en el logro de los objetivos del proyecto y la asignación de calificaciones de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, así como una calificación general del proyecto. El BID no tiene previsto calificar el desempeño del Banco o de los prestatarios, que son dos criterios adicionales “extraordinarios” que forman parte

activamente en el diseño y la puesta a prueba del nuevo sistema y está llevando a cabo una evaluación independiente de los 12 informes terminados incluidos en la fase piloto, que se presentará al Directorio Ejecutivo del BID en 2015. OVE comenzará a validar los ITP en 2015, cuando se completen los primeros informes en el marco del nuevo sistema. Los futuros Informes Anuales de OVE y los informes de la Administración del BID titulados *Panorama de la Efectividad en el Desarrollo* serán medios importantes para la presentación de informes sobre los resultados de los proyectos. Si bien en un principio tal vez resulte difícil para algunos equipos de proyecto proveer datos empíricos suficientes sobre el desempeño de los proyectos, con el correr del tiempo los proyectos deberían beneficiarse cada vez más de los esfuerzos iniciales por definir los indicadores de resultados, hacer su seguimiento e incorporar el concepto de evaluación en los proyectos.

Históricamente, la presentación de informes sobre los resultados de los proyectos ha sido muy diferente entre los proyectos del sector público y los del sector privado en el BID y en otros bancos multilaterales de desarrollo, aunque en ambos sectores pueden observarse deficiencias en materia de información y de evidencia empírica. El BID está tomando medidas para unificar ambos enfoques, con miras a crear una métrica común para evaluar ex post la efectividad en el desarrollo del financiamiento del Grupo del BID. En 2014 OVE colaboró activamente con las ventanillas del sector privado del Grupo del Banco a fin de unificar los instrumentos para hacer el seguimiento de los resultados de los proyectos. El nuevo sistema para los préstamos del sector privado, al igual que para los proyectos del sector público, se centrará en la consecución de los objetivos de los proyectos y preguntará si esos objetivos son o no pertinentes para las necesidades de desarrollo del país y si el proyecto logra o no esos objetivos de manera eficaz, eficiente y sostenible. Simultáneamente, se están haciendo esfuerzos para asegurar que se sigan teniendo en cuenta las particularidades de las operaciones del sector privado. Se espera que las nuevas directrices para la presentación de informes sobre los resultados de los préstamos del sector privado se apliquen a todas las ventanillas del sector privado del Grupo del BID (y, en última instancia, a toda entidad fusionada del sector privado) a partir de 2015.

## Evaluaciones de programas de país

Las evaluaciones de programas de país analizan la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de la gama completa de apoyo del BID a un país prestatario durante un período de 4 a 5 años. Cada evaluación de programa de país implica extensas conversaciones con la Administración y las contrapartes de los países y el examen por el Comité de Programación del Directorio Ejecutivo antes de la discusión en el Directorio Ejecutivo respecto de la estrategia del Banco para el país de que se trate.

En 2013-2014 OVE completó las evaluaciones de programas de país de nueve países: Barbados, Belice, Chile, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Jamaica, Paraguay y República Dominicana. Aunque cada país es único, los hallazgos de OVE indican que estos países y sus programas con el BID tienen algunas características en común. Como muchos de estos países son pequeños, el BID

---

de las Normas. Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación, *Normas de Buenas Prácticas para la Evaluación de Proyectos del Sector Público*, revisadas en 2010; se puede consultar en [www.ecgnet.org](http://www.ecgnet.org).

suele desempeñar un papel importante (salvo en Chile) en el financiamiento y el apoyo técnico. Los programas del BID en general han sido muy pertinentes en relación con las necesidades de desarrollo de estos países, aunque en muchos casos ha habido retrasos significativos en la ejecución de los programas debido, muchas veces, a procesos jurídicos lentos o deficiencias institucionales. Belice es un ejemplo del desafío que plantea la colaboración con los pequeños Estados (véase el Recuadro 1.3).

#### **RECUADRO 1.3**

#### **RESPUESTA FRENTE AL DESAFÍO DE LOS PAÍSES PEQUEÑOS: LECCIONES DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS DE OVE DE BELICE**

La heterogeneidad de la región de América Latina y el Caribe plantea desafíos para el BID, en particular en su interacción con los países pequeños, especialmente en el Caribe. En el informe de OVE, *Evaluación del Programa de País: Belice 2008-2012*, se analizan los retos especiales de los pequeños Estados: estos tienden a ser sumamente vulnerables a las conmociones económicas y a los desastres naturales; pueden tener una diversificación económica y una apertura comercial y financiera limitadas; carecen de economías de escala, un problema que se acentúa en los países con dispersión demográfica; y poseen recursos humanos y financieros limitados, así como una capacidad restringida para absorber la cooperación internacional.

En el pasado, el Banco ha identificado los retos de desarrollo y colaboración que plantean los pequeños Estados por separado, pero no como parte de un fenómeno sistémico más amplio relacionado con la escala de las operaciones. De hecho, el Banco no ha adoptado una estrategia para su accionar con los Estados pequeños, a pesar de que varios de sus países miembros prestatarios pertenecen a este grupo.

En la Evaluación del Programa de País Belicenses encontró que la ejecución de las operaciones de préstamo es más costosa —tanto para el Banco como para el país— en Belice que en países en otros grupos. Ello se debe, en parte, a la limitada capacidad del país, que la Representación del Banco está tratando de mejorar. BeliceEl Gobierno de Belice es pequeño en cuanto al número absoluto de personal, sobre todo en términos de funcionarios de alto nivel, lo que implica que la ejecución de los proyectos financiados por los diversos organismos de desarrollo puede estar multiplicando los requerimientos a los que ha de responder un gobierno que ya está sobrecargado en el desempeño de sus actividades esenciales. Asimismo, la coordinación entre los organismos de desarrollo es insuficiente, lo que implica el riesgo de duplicación y de interferencia, así como la pérdida de sinergias potenciales.

En la Evaluación del Programa de País de Belice se formulan recomendaciones para hacer frente a las necesidades de los pequeños Estados: priorizar la integración económica del país con el resto del mundo; reducir la vulnerabilidad del país (entendida en un sentido amplio); colaborar dentro de los límites de la capacidad de absorción del país en términos de instituciones y recursos humanos; asegurar que las operaciones del Banco sean coherentes con la sostenibilidad de la deuda; disminuir los costos que el Banco impone al país; y considerar un aumento de la presencia del Banco en el país.

La infraestructura y los sectores sociales —en particular la educación y la protección social (muchas veces mediante programas de transferencias condicionadas de efectivo)— han sido ámbitos fundamentales del apoyo del Banco en casi todos los países. Varios de estos países —en particular, El Salvador, Honduras y Jamaica— están enfrentando niveles atípicamente elevados de delincuencia y violencia y han solicitado la asistencia del BID para solventarlos. Más de la mitad de los países soportan cargas fiscales y de deuda significativas y se han beneficiado de la ayuda presupuestaria del BID mediante préstamos en apoyo de reformas de política o préstamos de rápido desembolso para protección social. En Jamaica, por ejemplo, el BID ha colaborado con el FMI y el Banco Mundial en el suministro de financiamiento y continúa siendo una fuente fundamental de apoyo técnico a la reforma fiscal. Chile, en cambio, tiene sólidos fundamentos macroeconómicos y fácil acceso al financiamiento en los mercados internacionales de capital; el desafío para el BID consiste en mantener su pertinencia en este contexto de ingresos medianos altos.

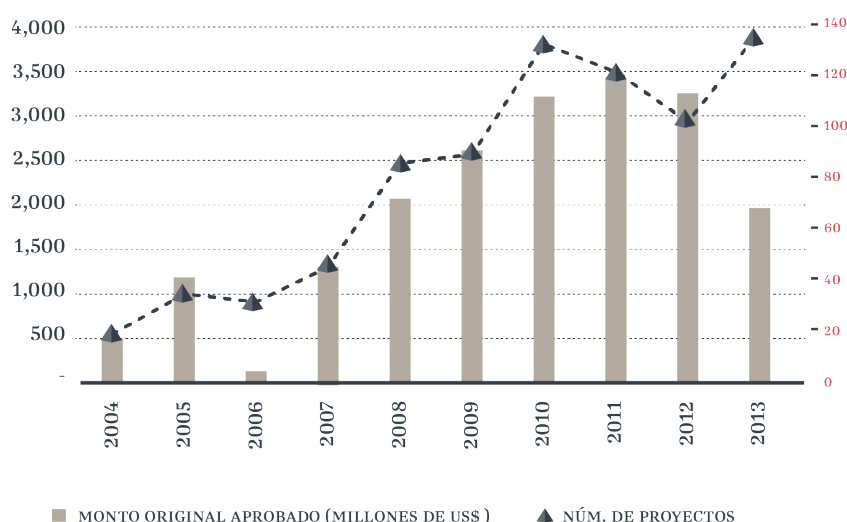
## Evaluaciones temáticas y sectoriales

OVE realizó tres importantes evaluaciones temáticas y sectoriales en 2013-2014 en los ámbitos de seguridad ciudadana, educación secundaria y cambio climático. La seguridad ciudadana es un ámbito muy difícil para la participación de los bancos multilaterales de desarrollo, y el BID ocupa una posición de privilegio entre estos por la atención que viene prestando al tema en años recientes. La amplia evaluación de OVE, *Respuesta del BID a los principales desafíos de seguridad ciudadana, 1998-2012*, documenta la evolución del enfoque del Banco y los desafíos que enfrenta, a partir de los hallazgos detallados de la evaluación comparativa de proyectos antes mencionada. En dicha evaluación se llegó a la conclusión de que el enfoque del Banco en materia de prevención del delito había sido innovador y pertinente, y que la transición más reciente a favor del apoyo directo a la policía y los sistemas penitenciarios es comprensible, pero conlleva riesgos importantes que es preciso vigilar. Los primeros proyectos enfrentaron grandes desafíos en términos de diseño e implementación, pero el Banco parece estar aprendiendo de esta experiencia y mejorando el diseño de los proyectos.

La cantidad y la calidad de la educación secundaria es un desafío crítico en América Latina y el Caribe, y el BID brinda un amplio apoyo en este ámbito. En la evaluación de OVE, *Análisis del apoyo del BID a la educación secundaria: Mejora del acceso, la calidad y las instituciones, 1995-2012*, se trató de determinar el grado en que el Banco había apoyado el acceso equitativo a la educación secundaria, la mejor calidad de la educación secundaria y las reformas de las instituciones educacionales para aumentar la capacidad de gestión. Aunque el Banco puede hacer contribuciones significativas al mejoramiento de los resultados en la educación secundaria de todos los estudiantes, la desventaja educacional es más profunda y compleja que la disparidad en el número de escuelas con bibliotecas, las condiciones de los edificios escolares o la disponibilidad de computadoras. En la evaluación se llegó a la conclusión de que era preciso prestar más atención a lo que producía resultados, esto es, a las estrategias que han mostrado que pueden mejorar la retención y el rendimiento de los estudiantes y la terminación del ciclo escolar. En el diseño de los préstamos es preciso comprender y tener en cuenta la dinámica de política. En muchos países de América Latina y el Caribe es imperativo continuar mejorando la gestión del sistema educacional en todos los niveles, especialmente en los ámbitos de la gestión por resultados, la valoración y el seguimiento y la evaluación.

En la evaluación de OVE, *El cambio climático y el BID: Creación de resiliencia y reducción de emisiones*, concluida en octubre de 2014, se examina ampliamente la labor del Banco en sectores fundamentales relacionados con el cambio climático, a saber, los de energía, agricultura y recursos naturales, transporte y gestión del riesgo de desastres. Se identifica una creciente cartera de 796 proyectos relacionados con el clima por un valor total de \$20.700 millones en concepto de préstamos y cooperación técnica en la última década (Gráfico 1.3) y se pregunta en qué forma el Banco está abordando directa e indirectamente la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos a través de sus estrategias, financiamiento, trabajos de conocimiento y estructura organizativa.

**GRÁFICO 1.3**  
**FINANCIAMIENTO DEL BID RELACIONADO CON EL CAMBIO CLIMÁTICO**



Además de su propia evaluación del cambio climático, OVE participó también en una evaluación conjunta de los *Fondos de Inversión en el Clima* (FIC) completada a mediados de 2014. Esta evaluación fue financiada por el Comité del Fondo Fiduciario de los Fondos de Inversión en el Clima y gestionada conjuntamente por las dependencias de evaluación del Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo y el BID. Los Fondos de Inversión en el Clima se encuentran todavía en una etapa relativamente temprana de operaciones, y la evaluación pretende identificar modalidades para establecer metas, racionalizar la gobernanza y hacer el seguimiento de los resultados en el futuro.



## Evaluaciones institucionales

OVE completó seis evaluaciones institucionales en 2013-2014, tres en cada año. La mayor evaluación institucional realizada hasta ahora por OVE y una de las más grandes emprendida por un banco multilateral de desarrollo fue la *Evaluación intermedia de los compromisos del Noveno Aumento*. En esa evaluación se analizaron las reformas institucionales dispuestas por los Gobernadores del BID en el contexto del aumento de capital del Banco de 2010. Las reformas tuvieron por objeto general reforzar el enfoque estratégico, la efectividad en el

### **RECUADRO 1.4 HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL NOVENO AUMENTO GENERAL DE CAPITAL**

La Administración del BID ha dedicado un gran esfuerzo para implementar las reformas dispuestas por los Gobernadores del BID en el contexto del Noveno Aumento General de Capital. El Banco ha intensificado su concentración en los resultados, sobre todo a nivel de proyectos. La Administración ha implementado el nuevo Marco de Efectividad en el Desarrollo y ha profundizado la presupuestación en función de resultados. El Banco ha tomado medidas para fortalecer las salvaguardias, adoptar iniciativas contra la corrupción y mejorar el uso de los sistemas nacionales para las adquisiciones para proyectos y los arreglos fiduciarios, aunque todavía subsisten algunos retos de implementación. Se ha adoptado una nueva política de divulgación de información, que requiere mayor clarificación para llenar algunos posibles vacíos y asegurar que se cumplan sus objetivos. Con respecto a los instrumentos operativos, los préstamos del Banco se han estructurado con relativa efectividad, aunque los instrumentos distintos de los préstamos (sobre todo la cooperación técnica) pueden todavía mejorarse. Las reformas en el aspecto financiero, incluidas las nuevas normas sobre gestión de ingresos y suficiencia de capital, se han aplicado según lo previsto, y la atención y el ajuste continuos ayudarán a asegurar el uso óptimo del capital del Banco y el mantenimiento de su clasificación de solvencia crediticia AAA. Las reformas para fortalecer los procesos operativos y la gestión de recursos humanos del Banco también están avanzando, aunque con retrasos significativos en el ámbito de los procesos operativos y la tecnología de la información.

La evaluación encontró asimismo una eficacia limitada en la aplicación de algunas de las reformas, en particular las destinadas a fomentar la selectividad estratégica del Banco en el apoyo que presta a los países: el fortalecimiento del Marco de Resultados Corporativos, el cumplimiento de las metas de financiamiento (incluidas las transferencias acordadas a Haití), la modernización y mejora de las estrategias sectoriales y la mejora de las estrategias de país y la programación con los países prestatarios. Estas reformas enfrentan tensiones inherentes con la orientación del Banco impulsada por la demanda, y se necesita un diálogo fortalecido con los países para identificar válidamente la intersección de las capacidades del Banco con la demanda de los prestatarios.

Los ámbitos con más desafíos, en los que OVE recomienda una reformulación importante, son la estrategia y la coordinación de las operaciones de apoyo al desarrollo del sector privado, las evaluaciones de sostenibilidad macroeconómica de los países prestatarios y el Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación. La Administración ha respondido a la evaluación con importantes iniciativas de reforma en los tres ámbitos. La evaluación, la respuesta de la Administración del BID y los 22 documentos de antecedentes pueden consultarse en [www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion).

desarrollo y la eficiencia del Banco para ayudarlo a permanecer competitivo y pertinente. La evaluación, que se completó al fin de 2012, se presentó a los Gobernadores del Banco en la Reunión Anual celebrada en Panamá en marzo de 2013. El resumen de la evaluación principal se complementó con 22 documentos de antecedentes, que el Directorio Ejecutivo examinó y debatió con detalle en el primer semestre de 2013. En el Recuadro 1.4 se resumen los principales hallazgos de la evaluación.

En 2013, OVE concluyó también la *Segunda evaluación independiente del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)*. Esta evaluación fue financiada por el FOMIN, un fondo del BID que apoya al sector privado en la elaboración, el financiamiento y la ejecución de modelos de negocio innovadores que benefician a empresarios y a hogares pobres y de bajos ingresos. La evaluación, programada para aportar ideas a las deliberaciones sobre la reposición de recursos del FOMIN, también se presentó en la Reunión Anual del BID en 2013. En la evaluación se reconocieron los esfuerzos recientes del FOMIN para mejorar su enfoque y sus importantes contribuciones a la innovación, al tiempo que se precisaron el enfoque de la pobreza y la ampliación de la escala como ámbitos que se podrían mejorar.

Otra evaluación institucional realizada en 2013 se tituló *¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto? Perspectivas de los prestatarios*, y analizó el papel y las actividades del BID en 10 países de ingreso mediano alto en América Latina y el Caribe. Se comprobó que el BID seguía siendo un socio valorado y confiable en el ámbito del desarrollo en la vasta mayoría de estos países. Todavía es competitivo desde el punto de vista financiero, incluso en países con calificaciones de riesgo soberano de grado de inversión, particularmente en tiempos de turbulencia internacional. Las contrapartes del BID valoran numerosos aspectos de su cooperación con el Banco: la disciplina que el BID ayuda a impartir al diseño y la ejecución de los proyectos, junto con la creación de capacidad en el ámbito de la gestión de proyectos; la oportunidad que ofrece el BID para aprender de otras experiencias en la región; el sello de aprobación que el financiamiento de proyectos del BID puede ayudar a proporcionar gracias a sus salvaguardias sociales, ambientales y fiduciarias; y la capacidad del BID para facilitar la continuidad de los proyectos a mediano y largo plazo a través de los ciclos políticos. Sin embargo, la evaluación identificó también temas respecto de la utilidad de las estrategias de país, la colaboración con los gobiernos subnacionales, el apoyo a las actividades del sector privado, el diseño de algunos instrumentos de financiamiento, la velocidad de la preparación y ejecución de los proyectos, la creación y el intercambio de conocimientos y la introducción de los servicios remunerados.

En 2014 OVE completó tres evaluaciones institucionales. La *Evaluación de los Resultados de la Realineación* analizó la reorganización del BID en 2007 y formuló cinco recomendaciones para fortalecer la nueva organización matricial, los incentivos, la eficiencia y el enfoque de país y sectorial del Banco (véase el Recuadro 1.5). Las otras dos evaluaciones examinaron con detalle los productos de cooperación técnica del BID: En la *Segunda evaluación independiente de los Fondos Fiduciarios Japoneses en el BID*, solicitada por el Gobierno de Japón, se examinaron los últimos cinco años de apoyo prestado por los Fondos Fiduciarios Japoneses a las iniciativas de cooperación técnica del BID; y en la *Evaluación de los Programas Especiales Financiados con Capital Ordinario*, solicitada por el Directorio Ejecutivo del Banco, se examinaron 19 programas de cooperación técnica de orientación sectorial financiados con los ingresos netos del Banco. Durante la última década, el presupuesto para estos programas se ha elevado a US\$100 millones por año. La evaluación recomendó medidas para racionalizar y mejorar la eficiencia de los programas especiales del Banco, y señaló la importancia de sopesar las compensaciones implicadas en la asignación del escaso capital del Banco entre los diferentes propósitos.

## RECUADRO 1.5

### EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA REALINEACIÓN DEL BID EN 2007

En 2007, el BID llevó a cabo un proceso profundo de reestructuración y renovación que se denominó “Realineación”. Se definieron cuatro objetivos fundamentales para responder a una percepción de pérdida de pertinencia y presencia del Banco en América Latina y el Caribe: profundizar el enfoque y los conocimientos sectoriales especializados, profundizar el enfoque de país, fortalecer la gestión del riesgo y la gestión por resultados y mejorar la eficiencia institucional. Para alcanzar esos objetivos, se propusieron ajustes en la estructura, los procesos y los recursos humanos y los incentivos del Banco: entre otras cosas, la introducción de una nueva organización matricial, la delegación de responsabilidades adicionales en las Representaciones y los jefes de los equipos de proyecto, la actualización de los procesos operativos e institucionales y los cambios en la dotación de personal y las políticas de recursos humanos.

En la evaluación de OVE se llegó a la conclusión de que, si bien la orientación implícita de la Realineación hacia una estructura matricial y una mayor descentralización era apropiada, el proceso aún no ha alcanzado todos sus objetivos. Se observan diversas tendencias notables en el lado positivo. Han mejorado las competencias técnicas de los funcionarios del Banco, se ha ampliado la capacidad de generar y difundir conocimiento y se han delegado más facultades en los representantes y jefes de equipo, con lo que el BID se ha aproximado más a sus clientes. La colaboración entre el personal en el mismo sector en las Representaciones y en la Sede se ha intensificado y también se ha afianzado la continuidad de la composición de los equipos de proyecto durante el ciclo del proyecto.

Sin embargo, la estructura matricial del nuevo Banco aún no está funcionando de manera óptima. La Vicepresidencia de Países (VPC), que dirige el diálogo y coordina y supervisa el programa de financiamiento del Banco con los países prestatarios, posee facultades limitadas y dispone de pocos mecanismos para coordinar los aportes del Banco a nivel nacional a fin de asegurar la implementación de un programa coherente y eficiente. La Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS), que diseña y ejecuta los productos financieros y no financieros del Banco para el sector público en los países y desarrolla conocimientos para apoyar las estrategias de país y los proyectos y programas de desarrollo, y la Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana (VPP), que coordina la elaboración y la ejecución de los programas operativos del sector privado y sin garantía soberana, tienen pocas oportunidades o incentivos para aportar sus conocimientos e influencia a fin de incidir en las estrategias y los programas de país. Los silos sectoriales son elevados y las presiones a favor de prestar y desembolsar son más intensas que nunca. En consecuencia, el Banco y sus países prestatarios no están cosechando todos los beneficios potenciales de la coordinación y la colaboración a nivel de toda la matriz en la formulación de las estrategias y programas de país, el diseño y la ejecución de proyectos y el intercambio de conocimientos.

La evaluación no encontró evidencia concluyente de que hubiera mejorado la eficiencia. Algunos procesos (como el control de calidad a nivel de los proyectos) al parecer son innecesariamente prolongados e inciertos, y la falta de contabilidad de costos totales o de restricciones presupuestarias vinculantes para los equipos de trabajo obra en desmedro de los incentivos para el uso eficiente de los recursos. El informe ofreció cinco recomendaciones generales:

UNO	DOS	TRES	CUATRO	CINCO
Reforzar la función de gestión en las Representaciones para profundizar el enfoque de país.	Reforzar el papel de VPS y VPP en la programación y la formulación de la estrategia de país para aumentar la coordinación entre vicepresidencias y la coherencia de los programas de país.	Reforzar los mecanismos de control de calidad de los productos operacionales del Banco para mejorar la efectividad en el desarrollo.	Seguir fortaleciendo los actuales procesos presupuestarios y sistemas de información a fin de asegurar una contabilidad de costos completa y precisa y aumentar la eficiencia.	Cubrir una proporción mucho mayor de posiciones gerenciales mediante procesos competitivos transparentes para promover la eficacia y la eficiencia.

Las primeras cuatro de estas recomendaciones fueron acordadas por la Administración y secundadas por el Directorio Ejecutivo, mientras que la quinta no fue secundada por razones específicas que se describen en la respuesta de la Administración. Para obtener más detalles sobre la evaluación y la respuesta de la Administración del BID, consúltese [www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion).

## Seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de OVE

En 2013, el Directorio Ejecutivo aprobó el uso de un sistema formal de seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones (ReTS) para efectuar el seguimiento de la implementación de las medidas tomadas por la Administración en respuesta a las recomendaciones formuladas por OVE y secundadas por el Directorio Ejecutivo<sup>3</sup>. El ReTS requiere que la Administración prepare un plan de acción para cada recomendación secundada por el Directorio en el que se indique cómo y cuándo tiene previsto dar efecto a la recomendación. La Administración tiene 90 días para finalizar el plan de acción una vez que la evaluación se presenta al Directorio Ejecutivo y se pone a disposición del público.

Este Informe Anual ofrece la primera revisión de las medidas que tomó la Administración durante la implementación de la fase piloto del ReTS de mediados de 2013 a diciembre de 2014. La revisión de OVE busca determinar el grado en que los planes de acción de la Administración responden a las recomendaciones de OVE y se implementan conforme a lo previsto. Dado que el ReTS se encuentra en una fase piloto, la revisión no solo pretende servir como proceso de rendición de cuentas, sino como una forma de fortalecer el conocimiento para el futuro. El análisis de OVE también servirá para generar aportes para una revisión completa del piloto del ReTS dispuesto por el protocolo, que OVE y la Administración están emprendiendo conjuntamente y que se prevé completar en el primer trimestre de 2015<sup>4</sup>.

Para esta revisión, OVE evaluó diversas dimensiones del ReTS: (i) la pertinencia de las medidas propuestas por la Administración, es decir, el grado en que esas medidas responden a las recomendaciones<sup>5</sup>; (ii) si los planes de acción incluyen hitos claros y cuantificables y plazos<sup>6</sup>; y (iii) el grado de avance indicado por la Administración en cuanto a la aplicación de las medidas<sup>7</sup>, cuantificado en comparación con los plazos definidos por la Administración. OVE basó su revisión en la información consignada por la Administración en el ReTS al 22 de noviembre de 2014.

---

3 Sistema del BID de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones. Protocolo de Implementación, documento GN-2707-2. Julio de 2013. OVE y SPD prepararon el protocolo conjuntamente en respuesta a una solicitud del Directorio Ejecutivo.

4 La revisión conjunta de la fase piloto tiene la intención de abordar temas vinculados al proceso de seguimiento o la funcionalidad del sistema identificados durante este período (documento GN-2702-2, párrafo 4.1).

5 Los planes de acción se clasificaron como “plenamente pertinentes” cuando OVE consideró que la mayoría de las acciones propuestas eran específicas y significativas para abordar la recomendación; “parcialmente pertinentes” cuando al menos una medida se consideró específica y significativa para abordar la recomendación; o “no pertinentes” cuando las medidas se consideraron demasiado generales o no focalizadas para abordar la recomendación.

6 Para evaluar si los planes de acción contaban con plazos e hitos claros y cuantificables, dichos planes se clasificaron en función de si incluían cada dimensión en la mayoría de las medidas propuestas (“plenamente”), en al menos una de las medidas propuestas (“parcialmente”) o en ninguna de las medidas propuestas (“sin hitos” o “sin plazos”).

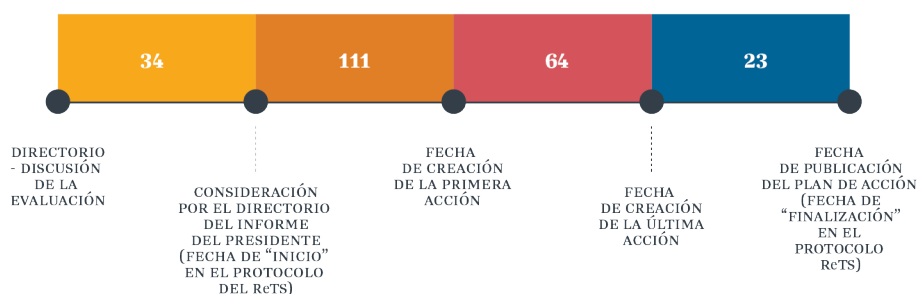
7 Los planes de acción se clasificaron como “completados” cuando las medidas se habían finalizado; “avance alcanzado” al verificarse algún grado de avance; “sin avance” cuando no fue posible verificar avances e “indeterminados” cuando el plan de acción no se había actualizado de manera de presentar información sobre los avances logrados.

La revisión de OVE abarca las 69 recomendaciones de las 15 evaluaciones de OVE consideradas por el Directorio Ejecutivo durante la fase piloto, así como las recomendaciones de la *Evaluación intermedia de los compromisos del Noveno Aumento General de Capital* y de la evaluación titulada *¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto? Perspectivas de los prestatarios* completadas a principios de 2013 (véase el Anexo 1)<sup>8</sup>. De las 69 recomendaciones secundadas que forman el inventario principal del ReTS, 48 fueron discutidas antes del 30 de septiembre de 2014 y, por lo tanto, están sujetas a todos los requisitos de la fase piloto del sistema<sup>9</sup>. De estas 48 recomendaciones, se han preparado planes de acción para todas excepto cuatro<sup>10</sup>.

En el Gráfico 1.4 a continuación figuran los plazos promedio entre las etapas clave del ReTS correspondientes a las recomendaciones secundadas por el Directorio entre mediados de 2013 y mediados de 2014. Durante este período, la plataforma de tecnología de información del sistema fue objeto de varios ajustes, conforme la Administración implementó las diferentes fases del proceso del ReTS. Los tiempos de preparación promedio de los planes de acción superaron los 90 días especificados en el protocolo del ReTS, en parte debido a estos desafíos iniciales.

#### GRÁFICO 1.4 TIEMPO TRANSCURRIDO ENTRE LAS ETAPAS EN EL PILOTO DEL RETS

(días calendario)\*



FUENTE: ReTS

Nota: \* Se excluyeron las recomendaciones de las evaluaciones del Noveno Aumento General de Capital y de los Países de Ingreso Mediano Alto que precedieron a la adopción formal del ReTS.

8 El 18 de junio de 2013, el Directorio Ejecutivo del BID determinó que se incluyeran en el sistema de seguimiento algunas de las recomendaciones que había secundado y que emanaban de las evaluaciones presentadas antes de la aprobación del ReTS, incluidas las contenidas en las evaluaciones tituladas: *Evaluación intermedia de los compromisos del Noveno Aumento* y *¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto?: Perspectivas de los prestatarios* (Acta del Comité de Políticas y Evaluación, 18 de junio de 2013). Las tres evaluaciones comparativas de proyectos completadas por OVE durante el período piloto, a saber, *Análisis comparativo de las modalidades de apoyo del BID a las PYME: Evaluación de los resultados en el sector de la manufactura en Brasil*; *Proyectos de regularización y administración de tierras: Evaluación comparativa*; y *Desafío de la ejecución: Lecciones de cinco proyectos de seguridad ciudadana*, contenían sugerencias para la Administración, pero no recomendaciones formales.

9 Las recomendaciones derivadas de las evaluaciones de OVE presentadas al Directorio del BID en el último trimestre de 2014 se han excluido de esta revisión, pues la Administración todavía está dentro del plazo de 90 días para finalizar los planes de acción correspondientes a las recomendaciones secundadas por el Directorio.

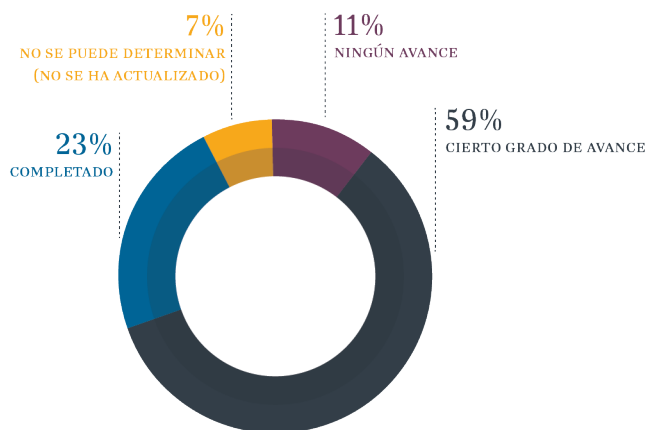
10 Una fue la recomendación de la *Evaluación intermedia de los compromisos del Noveno Aumento* de reformar el Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación del BID, que excedía el ámbito de competencia de la Administración porque el Mecanismo depende del Directorio Ejecutivo. Las otras tres recomendaciones figuraban en la *Quinta evaluación independiente sobre el proceso de los informes ampliados de supervisión de proyectos*. OVE tiene conocimiento de que en todos estos casos se han tomado algunas medidas, aunque no se han comunicado en el ReTS.



OVE considera que los planes de acción son plenamente pertinentes en el 57% de las 48 recomendaciones objeto de seguimiento y parcialmente pertinentes en el 23% de ellas (véanse ejemplos concretos en el Cuadro 1.2). Un porcentaje ligeramente inferior —55%— de los planes de acción incluía plenamente hitos claros y mensurables para hacer el seguimiento de los avances, mientras que al menos un cuarto no los incorporaba. Un 7% de los planes de acción están vencidos, es decir, que todavía se están llevando a cabo fuera del plazo de la Administración y el 14% de los planes de acción no especifican un plazo.

La Administración informó de avances en la implementación de todos los planes de acción que se habían actualizado en el sistema hasta noviembre de 2014. Luego de la revisión, OVE halló que se habían hecho avances considerables en muchos casos, y se habían completado plenamente 10 planes de acción. OVE no encontró avances significativos en la implementación de cinco recomendaciones: tres de las cuatro recomendaciones de la *Evaluación de los resultados de la Realineación* secundadas por el Directorio Ejecutivo y dos recomendaciones de la Evaluación del Programa de País de Paraguay.

**GRÁFICO 1.5**  
**AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN**  
(al 22 de noviembre de 2014)



FUENTE: OVE

**CUADRO 1.2**  
**EJEMPLOS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EN MATERIA**  
**DE PERTINENCIA DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

EVALUACIÓN DE OVE	RECOMENDACIÓN DE OVE	PLAN DE ACCIÓN	EXPLICACIÓN
<b>Plenamente pertinente</b>	Asegurarse de que la información de la Matriz de Resultados aprobada se ingrese en el sistema antes de la ejecución y que se realice un seguimiento de cualquier cambio que se produzca durante la etapa de ejecución (Revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco de 2012).	<b>Medida 1</b> – El informe de seguimiento de avance y el ITP permitirán dar seguimiento a los cambios en la Matriz de Resultados. <b>Medida 2</b> – Impartir capacitación a los equipos de proyecto y al personal sobre las nuevas funcionalidades del informe de seguimiento de avance y el ITP sobre la Matriz de Resultados.	Las medidas son específicas y significativas y responden a la recomendación.
<b>Parcialmente pertinente</b>	Seguir analizando opciones para la labor operacional con entidades subnacionales en los países de ingreso mediano alto, ya sea por medio de financiamiento con o sin garantía soberana, o por medio de instrumentos no financieros (¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto? Perspectivas de los prestatarios).	<b>Medida 1</b> – Continuar la ejecución de proyectos con énfasis subnacional. <b>Medida 2</b> – Completar las evaluaciones de “Profisco” y “Procidades”. <b>Medida 3</b> – Actualizar el marco sectorial para ofrecer directrices sobre los nuevos enfoques operativos para los gobiernos subnacionales (...). <b>Medida 4</b> – Avanzar con la investigación sobre asociaciones público-privadas en los niveles subnacionales (...). <b>Medida 5</b> – Igual que la medida #3 <b>Medida 6</b> – Avanzar con la investigación sobre las herramientas para captar valor a fin de financiar el desarrollo urbano. <b>Medida 7</b> – Avanzar con la investigación sobre la sostenibilidad fiscal a nivel subnacional (...).	Las medidas no parecen implicar cambios profundos en la acción del Banco. No está claro cómo redundarán en nuevas formas de labor operacional, particularmente mediante financiamiento.
<b>No pertinente</b>	Asegurar la ejecución de las operaciones de cooperación técnica por parte del beneficiario (Evaluación del Programa de País: Chile 2011-2013).	La Administración acordará con el gobierno reducir el número de operaciones de cooperación técnica ejecutadas por el Banco con la excepción de las relativas a insumos operativos u operaciones de cooperación técnica para investigación y difusión.	Las medidas son demasiado generales y no tienen finalidades ni metas específicas.





## PARTE 01

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN Y  
RECOMENDACIONES DE OVE,  
2013-2014

## PARTE 02

APOYO DEL BID A LA REDUCCIÓN  
DE LA POBREZA Y AL CRECIMIENTO  
SOSTENIBLE: HALLAZGOS DE  
EVALUACIONES RECIENTES DE OVE

**APOYO DEL BID A LA REDUCCIÓN DE LA  
POBREZA Y AL CRECIMIENTO SOSTENIBLE:  
HALLAZGOS DE EVALUACIONES  
RECIENTES DE OVE**



# PARTE 02

**LA PRIMERA MITAD DE ESTE INFORME ANUAL PRESENTA UN BREVE RESUMEN DE LAS EVALUACIONES SECTORIALES, TEMÁTICAS, INSTITUCIONALES Y DE PAÍSES Y PROYECTOS DE 2013-2014 Y LA CONTRIBUCIÓN DE OVE PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DEL BID PARA AUTOEVALUARSE Y APRENDER DE SU EXPERIENCIA. EN ESTA SEGUNDA PARTE SE RESUMEN EVALUACIONES SELECCIONADAS QUE PROPORCIONAN LECCIONES ÚTILES SOBRE LAS FORMAS DE MEJORAR EL APOYO DEL BID A LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA Y AL CRECIMIENTO SOSTENIBLE EN SUS PAÍSES CLIENTE.**

**E**n 2010, los países miembros del BID acordaron aumentar el capital del Banco a US\$170.900 millones (un aumento de US\$70.000 millones) para atender a la creciente demanda de financiamiento para el desarrollo en la región. En el contexto de este aumento, los Gobernadores del BID reiteraron que los objetivos de reducir la pobreza y la desigualdad y de promover el crecimiento sostenible “deberían estar en el núcleo mismo de las actividades del Banco para movilizar sus recursos a fin de cumplir su misión institucional en la próxima década”<sup>11</sup>. Los Gobernadores tomaron nota de que estos dos objetivos generales se complementaban con otros dos objetivos estratégicos para la institución, a saber “ocuparse de las necesidades especiales de los países más pequeños y de menor desarrollo relativo y promover el desarrollo a través del sector privado”<sup>12</sup>, y dejaron en claro que los objetivos y metas estratégicos debían convertirse en prioridades, objetivos, políticas y medidas del desempeño para el Banco.

La teoría y la práctica económicas han identificado varios componentes básicos que sustentan el crecimiento económico sostenible. Dichos componentes incluyen la inversión en el capital humano y físico, la asignación eficiente de los recursos entre sectores y regiones, los entornos macroeconómicos y fiscales estables, los gobiernos locales y nacionales incluyentes y competentes, la apertura al comercio, un clima de negocios propicio a la innovación y la capacidad de mitigación y adaptación en relación con los riesgos globales emergentes, entre ellos el cambio climático, las pandemias y la violencia<sup>13</sup>. El crecimiento rápido e incluyente también requiere que todos los ciudadanos tengan acceso a las oportunidades económicas y a redes de protección social eficaces que los protejan frente a los riesgos individuales y a nivel de toda la economía<sup>14</sup>.

---

11 Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (AB-2764), párr. 3.6.

12 Ibid., párr. 3.9.

13 Comisión de Crecimiento y Desarrollo (2008). *The Growth Report*, y Banco Mundial (2014). *Global Monitoring Report 2014/2015: Ending Poverty and Sharing Prosperity*.

14 Banco Mundial, Informe sobre el Desarrollo Mundial 2000/2001: Lucha contra la pobreza.



El acceso equitativo a las oportunidades económicas, a su vez, requiere esfuerzos sostenidos para invertir en el capital humano y las competencias de los más pobres, ampliar el acceso a los servicios sociales y de infraestructura de buena calidad en las zonas rurales y las zonas urbanas marginadas y propiciar un clima de negocios favorable a la creación de buenos puestos de trabajo y el aumento de la productividad para todos los trabajadores, empresas y empresarios.

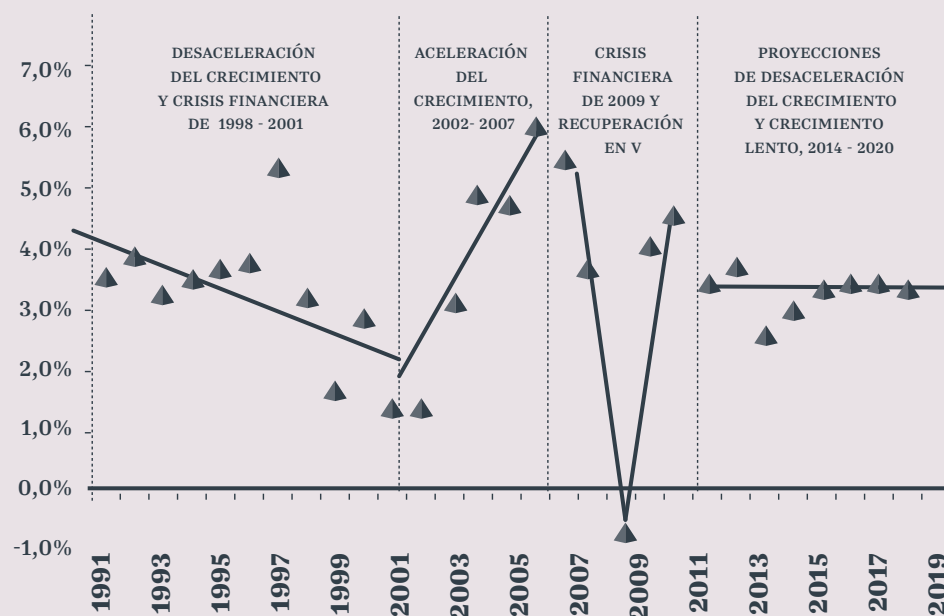
Una serie de evaluaciones de OVE en 2013 y 2014 proporciona hallazgos y recomendaciones para ayudar a mejorar la labor del BID en el fortalecimiento de estos componentes básicos del crecimiento sostenible y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. Las evaluaciones que se examinan en esta sección analizan los programas del BID para promover las reformas estructurales y la sostenibilidad fiscal; apoyar el desarrollo del sector privado y el aumento de la productividad de las pequeñas empresas; ampliar el acceso al crédito de las pequeñas empresas; asegurar los derechos de propiedad de la tierra; abordar el cambio climático y la seguridad ciudadana; y promover la acumulación de capital humano en el nivel de la educación secundaria. (En el Recuadro 2.1 se sientan las bases para esta discusión resumiendo las tendencias de crecimiento y pobreza en América Latina y el Caribe.)

## RECUADRO 2.1

### TENDENCIAS DEL CRECIMIENTO Y LA POBREZA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

En su mayoría, los países de América Latina y el Caribe han logrado un crecimiento económico sostenido desde la década de 1990. El crecimiento se aceleró en la región durante la primera década del siglo, antes de una pausa durante la crisis financiera mundial de 2009. Aunque se espera que el crecimiento continúe en el resto de esta década, es de presumir que será más lento debido a factores externos y a la falta de aceleradores internos. El PIB per cápita promedio en América Latina y el Caribe ha aumentado de alrededor de US\$5.000 en la década de 1980 a alrededor de US\$14.900 en 2013 (en cifras de paridad de poder adquisitivo). Sin embargo, los promedios regionales encubren una amplia diversidad. Si bien el PIB per cápita en los países más ricos es superior a US\$20.000, en los más pobres es inferior a US\$2.000.

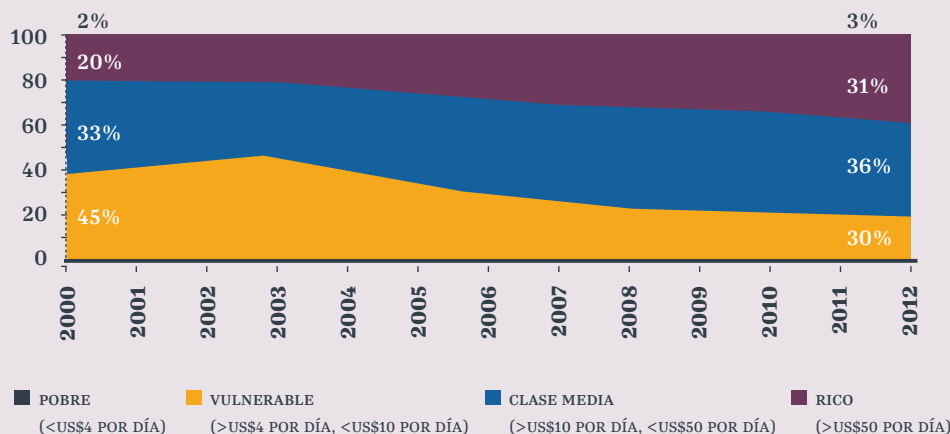
Tendencias del crecimiento en América Latina y el Caribe, 1990-2020  
(promedio simple de 26 países y tendencias lineales)



FUENTE: FMI

El aumento del PIB per cápita, combinado con una disminución moderada de la desigualdad durante la década de 2000, ha llevado a una reducción significativa de la pobreza. Alrededor de la mitad de los latinoamericanos vivía en la pobreza en la década de 1990, pero gracias al crecimiento y las políticas de compensación casi el 20% superó la pobreza en las últimas dos décadas. La pobreza extrema se ha reducido casi a la mitad. Sin embargo, pese a estos avances, 3 de cada 10 latinoamericanos viven todavía en la pobreza. Las cifras agregadas encubren una gran heterogeneidad entre los países y dentro de los países mismos. En cinco países (Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua y Suriname), más de la mitad de la población vive en la pobreza. Y si bien algunos estados brasileños, tales como Santa Catarina, Río de Janeiro y São Paulo, exhiben tasas de pobreza comparables a las de Argentina, Chile y Uruguay, otros, entre ellos Alagoas, Piauí y Maranhão, tienen tasas comparables a las de los países más pobres de la región. Después de décadas de urbanización, la mayoría de los pobres de la región viven en zonas urbanas. Con todo, en los países más pobres de América Latina y el Caribe la pobreza sigue siendo un fenómeno rural.

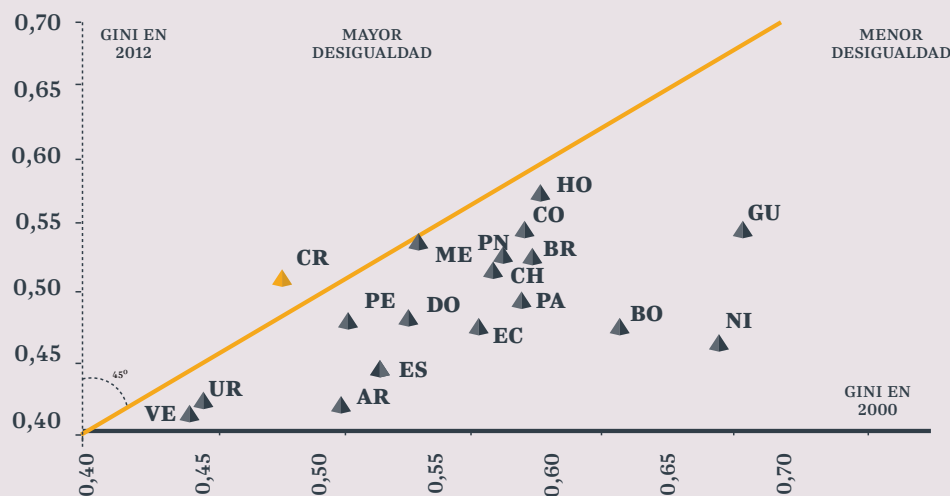
Distribución de la población de América Latina y el Caribe por categorías de ingresos, 2000-2012



FUENTE: OVE, SOBRE LA BASE DE DATOS DE BID/SCL.

La desigualdad de ingresos y oportunidades sigue siendo una preocupación fundamental a pesar de los avances recientes. La disminución de la desigualdad en la región se estancó después de la crisis financiera mundial<sup>1</sup> y la mitad de los 20 países más desiguales del mundo se encuentra en América Latina. Los altos niveles de desigualdad van acompañados por una baja movilidad social y desigualdad de acceso a las oportunidades. En estudios recientes se observa que el acceso a las oportunidades educativas —medido por la terminación oportuna del sexto grado en la escuela— es más equitativo en Argentina, Chile, Ecuador, Jamaica, México y Uruguay que en Brasil, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Guatemala<sup>2</sup>.

Desigualdad en América Latina y el Caribe (GINI), 2000 frente a 2012



FUENTE: OVE, SOBRE LA BASE DE DATOS DE BID/SCL

1 Cord, Luise, et al. 2014. *Inequality Stagnation in Latin America in the Aftermath of the Global Financial Crisis*. Banco Mundial, Documento de Trabajo de Investigaciones de Política 7146.

2 Paes de Barros, Ricardo, et al. 2009. *Measuring Inequality of Opportunities in Latin America and the Caribbean*. Banco Mundial, Palgrave MacMillan.

## Apoyo a la sostenibilidad fiscal y la reforma de política: Evaluaciones de los préstamos en apoyo de reformas de política

Las reformas de política siguen siendo parte del núcleo de la agenda de desarrollo en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe. Las reformas de las últimas décadas se han centrado en el comercio y los mercados financieros, pero se han rezagado en otros ámbitos que son fundamentales para mejorar la productividad y acelerar el crecimiento económico (véase el Recuadro 2.2). Por ejemplo, se necesitan reformas continuas para modernizar las instituciones jurídicas y normativas, fortalecer los mercados de trabajo y reducir la informalidad, mejorar la calidad de los servicios de educación y salud y ampliar la infraestructura básica mediante asociaciones público-privadas y otros medios.

Una de las principales herramientas del BID para apoyar la sostenibilidad fiscal y promover la reforma estructural son los préstamos en apoyo de reformas de política, que proporcionan financiamiento de rápido desembolso para sustentar reformas institucionales y de política. Estos préstamos suelen ir acompañados de asistencia técnica para ayudar a los países a ejecutar el programa de reformas. Entre 2010 y 2013, los préstamos en apoyo de reformas de política constituyeron cerca de una cuarta parte de los préstamos del BID con garantía soberana, con hincapié en los países más endeudados del Caribe y Centroamérica, como Panamá y Jamaica.

Las evaluaciones de programas de país realizadas recientemente por OVE de Jamaica, Honduras y El Salvador subrayaron la necesidad de que el BID equilibre las necesidades fiscales a corto plazo de un país con el apoyo a largo plazo para reformas fiscales, institucionales y reglamentarias significativas. Muchas de las reformas apoyadas por los préstamos en apoyo de reformas de política del BID en esos países tuvieron un grado intermedio o bajo de profundidad estructural<sup>15</sup> (véase el Gráfico 2.1 relativo a Jamaica), en especial las financiadas con los primeros préstamos de una serie programática. Por otra parte, las cancelaciones de préstamos en apoyo de reformas de política posteriores en una serie fueron comunes, y algunas de las reformas necesarias que esos programas de préstamo tenían por objeto apoyar al inicio no se lograron. Las recomendaciones de OVE derivadas de estas evaluaciones recientes destacan la importancia de apoyar reformas que tengan una profundidad significativa y de completar las series programáticas de préstamos en apoyo de reformas de política cuando sea posible.

---

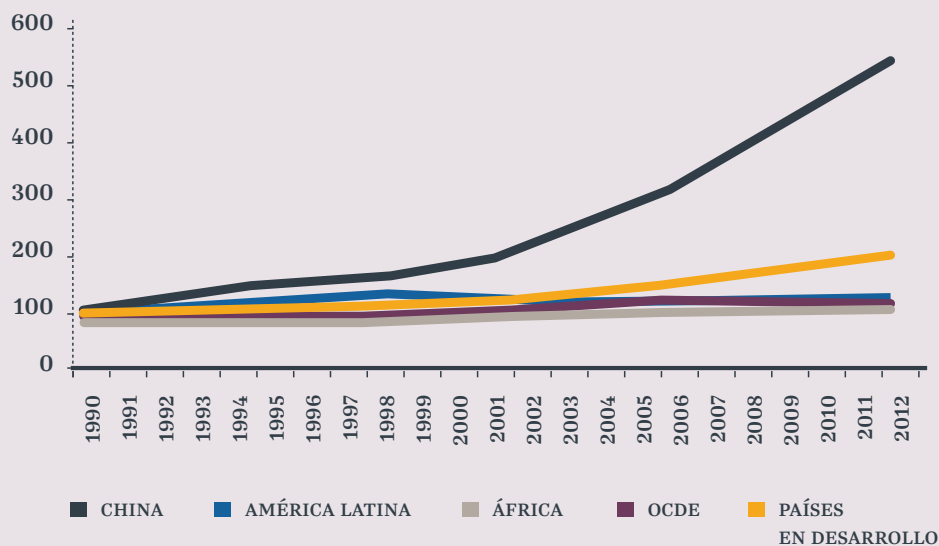
15 La profundidad estructural de las condiciones de los préstamos en apoyo de reformas de política se midió utilizando la metodología de la Oficina de Evaluación Independiente (IEO) del FMI (Condicionalidad Estructural en Programas Apoyados por el FMI, Documentos de Antecedentes, IEO, 2007). Siguiendo esta metodología, OVE asignó a cada condición una calificación en función del grado de cambio estructural que la implementación de la condición suscitaría en el entorno institucional del país: *bajo* (compromisos que por sí mismos no suscitarían ningún cambio significativo, aunque quizá sirvan como punto de partida para el logro de reformas más considerables en el futuro); *medio* (compromisos que previsiblemente tendrían efectos inmediatos y considerables, aunque no duraderos); y *alto* (compromisos que por sí mismos suscitarían cambios duraderos en el entorno institucional).

## RECUADRO 2.2

### MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

La mejora de la productividad es esencial para el crecimiento sostenible a largo plazo. El aumento de la productividad en América Latina y el Caribe ha sido lento en comparación con el de países desarrollados como los Estados Unidos y, en particular, el de las economías emergentes de Asia. A pesar de que la productividad en América Latina y el Caribe ha ido en aumento durante la última década, con un aporte de aproximadamente el 1,2% a la tasa promedio anual de expansión del ingreso nacional bruto per cápita, esta contribución solo ha sido suficiente para neutralizar la contribución negativa de las dos décadas anteriores.

La productividad en América Latina y el Caribe y en determinadas regiones y países del mundo

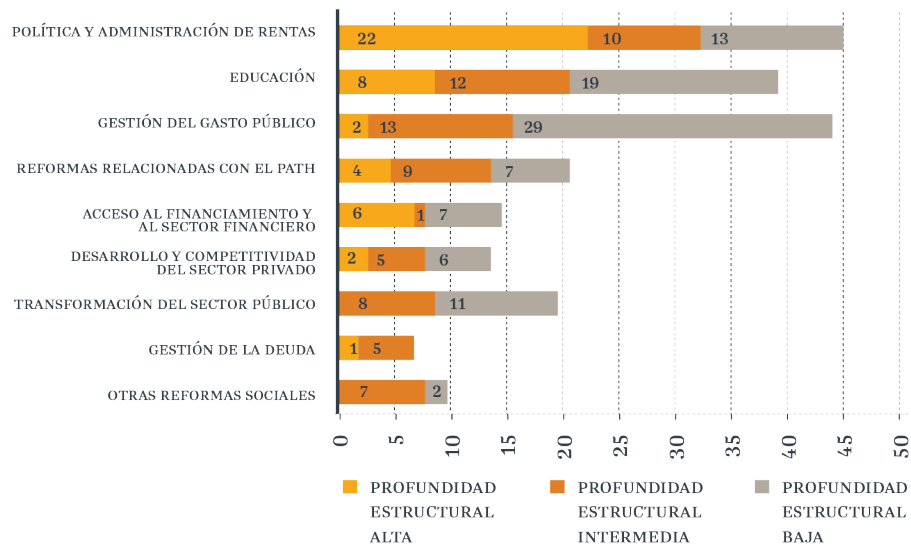


FUENTE: CONFERENCE BOARD, TOTAL ECONOMY DATABASE.

Los países de América Latina y el Caribe tienen un gran potencial para aumentar la productividad y reducir la pobreza mejorando las competencias de los trabajadores, la mejora del clima de negocios y la reasignación del trabajo y el capital de las pequeñas empresas ineficientes a las empresas y sectores más productivos<sup>1</sup>. Entre las causas más notables de la baja productividad en la región cabe mencionar la informalidad y el funcionamiento deficiente de los mercados de trabajo. Los indicadores más recientes de la Organización Internacional del Trabajo muestran que los países de América Latina y el Caribe no solo tienen mayores tasas de informalidad que otros países de ingresos medianos (casi 20 puntos porcentuales), sino que también parecen exhibir, en promedio, tasas más elevadas que las de los países de bajos ingresos en otras regiones.

1 Pagés, Carmen, compiladora. 2010. *La era de la productividad: Cómo transformar las economías desde sus cimientos*. Banco Interamericano de Desarrollo. Serie del Desarrollo en las Américas.

**GRÁFICO 2.1**  
**JAMAICA: PROFUNDIDAD ESTRUCTURAL DE LOS PRÉSTAMOS**  
**EN APOYO DE REFORMAS DE POLÍTICA**



Nota: Incluye seis series de préstamos programáticos en apoyo de reformas de política: Programa de Mejoramiento de la Competitividad, Programa de Gestión Financiera y del Desempeño del Sector Público, Programa de Consolidación Fiscal, Programa Fiscal para el Crecimiento Económico, Apoyo a la Reforma del Sector Educativo y Programa de Protección del Capital Humano.

En su evaluación del cambio climático, OVE analizó 17 préstamos en apoyo de reformas de política en nueve países con componentes de cambio climático, por un valor total de US\$3.000 millones, o sea, alrededor del 20% de todos los compromisos y operaciones del Banco en apoyo de reformas de política entre 2007 y 2013. La evaluación halló que un tercio de las condiciones (40) se habían modificado en favor de medidas menos ambiciosas en el curso de la ejecución de los programas, con el resultado de una merma en la profundidad estructural de los programas. Otros compromisos programáticos fueron abandonados o añadidos durante el curso de una serie programática. Algunas de las segundas y terceras operaciones de series programáticas no fueron aprobadas, y ello dio lugar a que quedara inconcluso el proceso de reforma que se había previsto. De los 16 programas de préstamos en apoyo de reformas de política aprobados entre 2008 y 2013, 7 fueron implementados plenamente.

Estas evaluaciones de 2013-2014 tuvieron una cobertura específica y sus hallazgos no pueden generalizarse a los préstamos del Banco en apoyo de reformas de política en su conjunto. Dada la importancia del apoyo a las reformas de política en la región, OVE realizará un análisis más exhaustivo de los préstamos del BID en apoyo de reformas de política en el Informe Anual del año próximo.

## Desarrollo del sector privado: Revisión del marco del sector privado del BID

El sector privado es el motor del crecimiento y el BID ha apoyado el desarrollo del sector privado desde su fundación. Inicialmente lo hizo a través de operaciones para mejorar la competitividad y el acceso al crédito, por intermedio de entidades públicas. En 1994, en el marco del Octavo Aumento General de Recursos, el Banco puso en marcha un programa de préstamos directos al sector privado. En el Noveno Aumento General de Capital en 2010 el desarrollo a través del sector privado pasó a ser un objetivo principal del Banco.

En la revisión del marco del sector privado del BID, realizada por OVE como parte evaluación de mitad de período del Noveno Aumento General de Capital del BID, se destacó la importancia de ayudar a los gobiernos a formular políticas y reglamentaciones adecuadas para apoyar al sector privado. Al crear condiciones de igualdad para la competencia y la promoción de nuevos agentes e innovadores de todos los tamaños, el Grupo del Banco podría ayudar a impulsar la actividad empresarial, lo que se traduciría en un aumento de los puestos de trabajo, los ingresos y los beneficios para los consumidores. En la evaluación se reconoció la importante ventaja comparativa del BID derivada de su capacidad para apoyar a los sectores público y privado. Mediante el apoyo coordinado, el Banco puede ayudar a fortalecer el clima de negocios, por un lado, y propiciar una respuesta de oferta de las empresas, por el otro.

Sin embargo, este enfoque depende de una colaboración mucho más estrecha que en la actualidad entre las ventanillas de préstamo del Banco —pública y privada— y entre las distintas ventanillas del sector privado del Grupo del Banco (Recuadro 2.3). En la revisión, OVE encontró que las operaciones con medidas públicas y privadas coordinadas y objetivos integrados eran infrecuentes. La coordinación limitada ha dado lugar a importantes oportunidades perdidas, no solo en infraestructura, ámbito en el que una mejor colaboración bien podría aportar beneficios claros mediante asociaciones público-privadas y concesiones, sino también en el sector financiero, en el que las mejoras en la reglamentación de los mercados financieros podrían complementar el apoyo directo al sector privado por conducto de las instituciones financieras.

Como el Banco está estudiando una sustancial consolidación y reforma de sus ventanillas del sector privado, el fortalecimiento de la coordinación entre las ventanillas de los sectores público y privado del Grupo del Banco constituirá un desafío fundamental. Una estrategia significativa a nivel de toda la institución para el crecimiento del sector privado tiene que reconocer los factores que impulsan la productividad y el crecimiento económico y sustentarse en ellos. Por el lado del sector privado, ello abarca la entrada en el mercado de nuevas empresas y el apoyo a la competencia y la innovación. Por el lado del sector público, ello requiere mejoras en el clima de inversión, lo que sugiere que el Banco debe entablar con los países prestatarios un diálogo más estructurado y frecuente en cuanto al entorno normativo y reglamentario.



### RECUADRO 2.3

#### EL APOYO DEL GRUPO DEL BID AL DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO

El BID lleva a cabo su labor de desarrollo del sector privado por vía de sus Departamentos de Instituciones para el Desarrollo (IFD), Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) y Oportunidades para la Mayoría (OMJ). Este esfuerzo se complementa con la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), que forman parte del Grupo del BID, si bien son instituciones separadas e independientes.

<b>IFD</b>	Ofrece préstamos con garantía soberana y cooperación técnica; su labor se centra en el desarrollo de los mercados de capitales e instituciones financieras y en la promoción de un aumento de la productividad y la competitividad en los planos nacional, regional y local, con hincapié global en la mejora del entorno empresarial y especial acento en la tecnología y la innovación.
<b>SCF</b>	SCF, la mayor ventanilla del BID para el sector privado, se encarga del financiamiento de las instituciones financieras de segundo piso y las empresas del sector privado mediante operaciones sin garantía soberana.
<b>OMJ</b>	OMJ, que es también una ventanilla del BID para el sector privado, se concentra en las iniciativas del sector privado que promueven la inclusión de la población en la “base de la pirámide” por conducto de iniciativas orientadas al mercado.
<b>CII</b>	La CII complementa las actividades del BID con una concentración en el financiamiento sin garantía soberana a pequeñas y medianas empresas (PYME).
<b>FOMIN</b>	El FOMIN apoya al sector privado en la elaboración, el financiamiento y la ejecución de modelos de negocio innovadores que benefician a los empresarios y a los hogares pobres y de bajos ingresos; es un laboratorio para poner a prueba enfoques innovadores del desarrollo basados en el mercado.

Hay una considerable superposición sectorial en el apoyo que brindan estas ventanillas del sector privado, sobre todo en los ámbitos de los mercados financieros y el apoyo a las PYME. El análisis de cartera realizado por OVE revela que las operaciones en el sector financiero representan alrededor de un tercio de las operaciones y el 56% de los recursos de IFD, alrededor de un cuarto de las operaciones sin garantía soberana del BID y el 37% de las operaciones de la CII y el 66% de su valor de cartera. El FOMIN concentra el 78% de sus operaciones y el 69% de sus préstamos en las PYME, y la CII, IFD y OMJ también tienen un importante número de operaciones y recursos dedicados a las PYME.

## Mejora de las oportunidades económicas para las empresas y los productores pequeños: Evaluación del Fondo Multilateral de Inversiones

En 2007 el FOMIN reorientó su mandato para apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los hogares pobres mediante una expansión del acceso de estos al financiamiento, los mercados y los servicios básicos. El FOMIN orientó su acción en cuanto al acceso al financiamiento hacia los mercados faltantes e incompletos, como los mercados rurales, y hacia nuevos servicios financieros, como los de ahorro y seguros. También redirigió el énfasis del desarrollo del microcrédito urbano en mercados más maduros al desarrollo de las microfinanzas en países con mercados menos desarrollados. En el ámbito del acceso a los mercados, el FOMIN se centró en micro y pequeños productores para vincularlos a mercados más amplios mediante “empresas líderes” y un criterio de cadena de valor y también en los programas de formación de jóvenes. En el acceso a los servicios básicos, el FOMIN se centró en las asociaciones público-privadas, la prestación privada de servicios básicos para los hogares pobres y la energía limpia.

En su *Segunda Evaluación Independiente del Fondo Multilateral de Inversiones* (2013), OVE halló que la mayoría de los proyectos del FOMIN tenían por objeto abordar las restricciones que enfrentaban las micro, pequeñas y medianas empresas y, por lo tanto, estaban relacionados con el objetivo general de promover la competitividad. La evaluación encontró que el FOMIN también ha tenido éxito en cuanto a su focalización en las micro y pequeñas empresas: trabaja predominantemente con firmas de ingresos de menos de US\$50.000, y esa focalización ha aumentado con el tiempo. Los modelos de intervención del FOMIN en general están en consonancia con el objetivo de incidir en la productividad a nivel de empresa, o de afectar la estructura de costos o la tecnología de una empresa, que son factores determinantes fundamentales de la competitividad.

Por ser una organización relativamente pequeña con metas ambiciosas, el FOMIN tiene una estrategia para lograr resultados basada en el apalancamiento de recursos de los socios y en la utilización de los proyectos como instrumentos para la experimentación y demostración, con vistas a la ampliación de escala de las experiencias exitosas. En la evaluación se encontró que el FOMIN había logrado fortalecer alianzas, apalancar recursos y generar impactos más amplios mediante efectos de demostración. El FOMIN ha tenido un cierto éxito en cuanto a incidir en los mercados y entornos de políticas locales, por ejemplo, a través de su trabajo en los ámbitos de la juventud y el desarrollo económico local. Sin embargo, el logro de cambios de mercado más importantes ha resultado ser una meta más esquivada. Si bien tuvo un enorme éxito inicial ayudando a generar un sector de microfinanzas, el FOMIN no ha reproducido logros de la misma escala en otros ámbitos. El ámbito de trabajo que ha tenido el impacto sistémico de mayor envergadura en años recientes ha sido el del capital emprendedor.

En su evaluación OVE encontró que el FOMIN había tenido dificultades para encontrar un modelo para abordar la pobreza. El FOMIN no ha utilizado el ingreso de las empresas, el ingreso de los hogares ni la pobreza como criterio explícito para priorizar los proyectos en la etapa de aprobación, si bien en 2011 introdujo de hecho algunos mecanismos que recompensan a los proyectos enfocados en los pobres. OVE analizó el grado en que el FOMIN estaba llegando a las poblaciones pobres y halló que los proyectos en general llegaban a los hogares de bajos ingresos, pero no siempre beneficiaban a los que vivían en la pobreza. Solo el 16% de los proyectos tenía poblaciones pobres como beneficiarios directos, y la mayoría de ellos reflejaban los esfuerzos de los últimos años. Estos hallazgos se confirman con estimaciones

más precisas basadas en encuestas de establecimientos y hogares que indican que únicamente el 14% de los beneficiarios del FOMIN vivían en la pobreza. Entre los proyectos que apoyan directamente a los hogares y las microempresas, el porcentaje se eleva al 21%.

De cara al futuro, el FOMIN enfrenta desafíos para consolidar sus innovaciones, ampliar la escala de sus proyectos exitosos e identificar un nivel aceptable de fracaso. Con frecuencia, los proyectos del FOMIN no alcanzan los resultados previstos, y muchas de sus intervenciones no se sostienen en el tiempo. En la evaluación se recomendó que el FOMIN implemente un marco de resultados corporativos, velando por que preservara la flexibilidad del FOMIN para innovar; defina mejor su estrategia para focalizarse en los beneficiarios de ingreso bajo y promover la reducción de la pobreza; especifique y clarifique en mayor detalle la función del sector público en la ampliación de escala de la innovación; fortalezca el seguimiento de la implementación y los resultados; y defina mejor y fortalezca su función como institución de conocimiento.

## **Apoyo al crecimiento de las PYME: Evaluación de impacto de los programas para las PYME en el sector de las manufacturas en Brasil**

Las PYME son una parte fundamental de la trama económica en los países en desarrollo. En América Latina y el Caribe, las PYME representan casi el 99% de las empresas y el 67% del empleo. Las deficiencias institucionales y las fallas del mercado impiden que las PYME con potencial de crecimiento puedan alcanzar una escala óptima. Las PYME se ven más perjudicadas que las grandes empresas por la inflexibilidad de los reglamentos y las normas, los elevados costos del registro mercantil y las altas tasas de impuestos. Al propio tiempo, las instituciones deficientes y la coordinación insuficiente pueden impedir que el sector público preste los servicios que requieren las PYME con potencial de crecimiento. Las PYME muchas veces se orientan hacia la informalidad y operan en escalas inferiores a los niveles mínimos de eficiencia, con lo cual tienen un desempeño deficiente en términos de productividad promedio, crecimiento e innovación frente a las empresas más grandes. Las grandes empresas en América Latina y el Caribe son seis veces más productivas que las PYME, en tanto las de las economías desarrolladas son solo entre 1,3 y 2,4 veces más productivas.

Varios países de América Latina y el Caribe han adoptado políticas públicas para promover las PYME con el apoyo de los organismos de desarrollo. El BID también ha respondido con varios tipos de intervenciones (que representaron el 9% de su cartera de préstamos en 2006-2013) para subsanar fallas del mercado que obstaculizaban el desarrollo de las PYME en toda América Latina y el Caribe. Algunas publicaciones sobre el desarrollo económico sugieren que las políticas bien focalizadas y encaminadas a la promoción de las PYME pueden plasmarse en efectos directos de desarrollo positivos para las empresas con potencial de crecimiento. Sin embargo, los programas de apoyo a las PYME no son inmunes a la crítica. Las pequeñas empresas, en promedio, no utilizan recursos de manera más productiva que las medianas y grandes empresas. Incluso si los programas para las PYME pueden en verdad elevar la productividad de las empresas beneficiarias, hay quienes sostienen que, en su conjunto, los efectos serían mayores si el apoyo estuviera al alcance de todas las empresas independientemente de su escala, en particular de las compañías del sector formal.

En 2014 OVE realizó una evaluación de impacto, *Análisis comparativo de las modalidades de apoyo del BID a las PYME: Evaluación de los resultados en el sector de la manufactura en Brasil*, con objeto de evaluar la eficacia de programas de fomento de las PYME en el sector de las

manufacturas en Brasil (Gráfico 2.2). La evaluación halló que el crédito era el único tipo de apoyo que afectaba significativamente todas las variables de efectos directos, y también tenía el impacto más positivo sobre el empleo y los salarios. El éxito de las líneas de crédito de apoyo a las PYME guarda relación con los incentivos creados por el diseño del programa. Las PYME deben utilizar los fondos no solo para capital de trabajo, sino también para invertir en bienes, por ejemplo, equipo de transporte y computadoras que, en última instancia, mejoran su desempeño. La evaluación también encontró que el apoyo a las exportaciones incidía de manera significativamente positiva en el valor de las exportaciones y creaba puestos de trabajo. Las intervenciones de consultoría de negocios muestran un impacto positivo en el empleo, un impacto que aumenta cuando se combina con el apoyo crediticio. En general, los resultados de la evaluación son positivos y se hallaron sinergias, lo que pone de relieve la importancia de la coordinación entre las instituciones que apoyan los programas de fomento de las PYME.

**GRÁFICO 2.2**  
**ENFOQUES DE APOYO A LAS PYME EN BRASIL**



## **Asegurar los derechos de propiedad: proyectos de regularización y administración de tierras: evaluación comparativa**

La tierra, por lo general, tiene un valor elevado, y afianzar la seguridad de la tenencia puede producir muchos beneficios económicos, a saber, el aumento de la inversión, el acceso al crédito y la productividad. Un régimen de administración de tierras eficiente e integral también ofrece beneficios que van más allá de la seguridad de la tenencia, en particular la reducción de las fricciones en los mercados de tierras y las mejoras en la recaudación tributaria y la planificación del uso de la tierra.

Desde principios de la década de 1990, el Banco ha aprobado, prácticamente sin interrupciones, cerca de 20 proyectos de regularización y administración de tierras en 14 países de América Latina y el Caribe. Esos proyectos han respondido a los altos niveles de tenencia informal de la tierra que predominan en la región. Los objetivos han hecho hincapié principalmente en la revitalización de los mercados de tierras, la expansión de la inversión y la productividad agrícola y la mejora de las capacidades de administración de tierras del Estado. En la evaluación comparativa realizada por OVE de nueve de estos proyectos se halló que el apoyo del Banco a los países para mejorar sus regímenes de administración de tierras se ha basado en un modelo integrado que consta de un catastro de usos múltiples y un registro integral de los títulos de dominio para todo el país. Los proyectos también han apoyado la regularización masiva de la tenencia de la tierra mediante la aplicación de técnicas modernas de demarcación y metodologías participativas de adjudicación. Sin embargo, la profundidad de las mejoras ha sido desigual en distintos casos. La evaluación encontró asimismo que la sostenibilidad de las actividades de regularización corría más riesgo cuando las condiciones que habían dado lugar a la informalidad no habían cambiado. El apoyo a programas de carácter temporal en algunos de los casos estudiados, en lugar del apoyo a instituciones permanentes, incidió negativamente en la sostenibilidad de los efectos directos de los proyectos.

La evaluación reveló una serie de elementos de diseño y evaluación de proyectos que podrían ayudar a fortalecer las operaciones futuras. Se deben invertir más recursos en análisis del diagnóstico, el seguimiento y la evaluación de las actividades de los proyectos. Esto es particularmente necesario en el ámbito de la regularización, en el que la falta de evaluaciones rigurosas ha creado dificultades contractuales con diversas compañías encargadas de esas actividades. Además, la secuenciación de las actividades se puede mejorar, tal vez mediante una estructura de subproyectos integrados, cada uno de ellos con un cronograma y objetivos específicos diferentes (y tal vez mediante el uso de diferentes instrumentos de financiamiento).

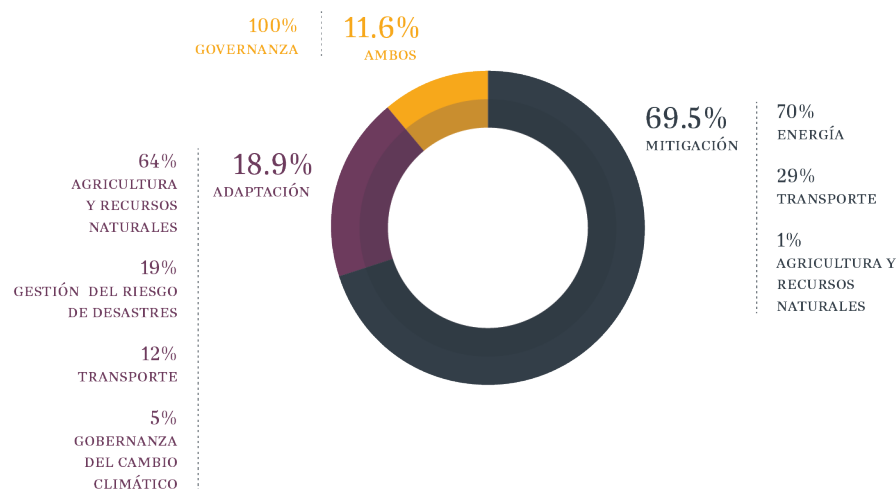
## **Velar por la sostenibilidad del crecimiento: evaluación del cambio climático**

Dado que la incidencia de tormentas, sequías e inundaciones aumenta, los impactos del cambio climático variarán en toda la región de América Latina y el Caribe. México, Centroamérica y el Caribe están especialmente amenazados por el aumento de los fenómenos meteorológicos extremos que pueden culminar en desastres naturales, y otras zonas también se verán afectadas por intensas sequías o inundaciones causadas por las precipitaciones. La exposición y vulnerabilidad al cambio climático del sector de la agricultura y los recursos naturales —y de la población que de él depende— tiene particular importancia económica y social en América

Latina y el Caribe. Además, también puede verse afectada la infraestructura básica fundamental, en particular en zonas propensas a las inundaciones. La respuesta al cambio climático es, pues, una alta prioridad para la región, tanto en términos de mitigación para superar el desafío del calentamiento atmosférico como de adaptación para proteger a la región de sus efectos negativos.

El BID ha intensificado sus esfuerzos para apoyar a América Latina y el Caribe en sus actividades de desarrollo vinculadas al cambio climático. La cartera del BID relacionada con el cambio climático, esto es, los proyectos con beneficios explícitos o implícitos de mitigación y adaptación, ha ido en aumento en el curso del tiempo, hasta ahora con una concentración mayor en la mitigación que en la adaptación (Gráfico 2.3). La organización del Banco ha evolucionado y se ha ajustado para promover la transversalización del cambio climático y fomentar las competencias técnicas del personal y la generación de conocimiento. En la evaluación del cambio climático realizada por OVE se halló, sin embargo, que era precisa una mayor focalización institucional y que el Banco debía perfeccionar los instrumentos de transversalización, con una aplicación más amplia de las herramientas de preevaluación de los riesgos climáticos, las evaluaciones de vulnerabilidad y la medición de las emisiones de gases de efecto invernadero en las actividades pertinentes en curso.

**GRÁFICO 2.3**  
**PRÉSTAMOS Y FINANCIAMIENTO NO REEMBOLSABLE DEL BID**  
**PARA LA MITIGACIÓN Y ADAPTACIÓN EN RELACIÓN CON EL**  
**CAMBIO CLIMÁTICO, POR SECTOR Y ÁMBITO**  
 (porcentaje de montos aprobados)



FUENTE: CÁLCULOS DE OVE FUNDAMENTADOS EN LA BASE DE DATOS INSTITUCIONALES DEL BID.

Los cálculos de OVE indican que algunos proyectos del BID, en particular en energía y, en grado menor, en transporte han contribuido a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. La reducción mayor y más cuantificable de las emisiones de gases de efecto invernadero proviene de las inversiones en energías renovables: energía hidroeléctrica, energía eólica y derechos de

emisión de carbono. También se destacan los proyectos de transporte urbano que dan apoyo a sistemas de transporte rápido por autobuses, aunque estos no han alcanzado todo su potencial debido a deficiencias en las medidas de política complementarias, como la eliminación de autobuses contaminantes y la formulación de normas de calidad de los combustibles. Si bien las mejoras en la eficiencia energética tal vez sean las que más pueden incidir en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero al costo más económico, la participación del BID en proyectos de eficiencia energética ha sido limitada. Las subvenciones a la energía en la región —que reducen los precios e incentivan el consumo excesivo— siguen siendo un obstáculo fundamental.

La focalización estratégica del Banco en la agricultura y los recursos naturales —mediante el fomento de los bienes públicos agrícolas, el fortalecimiento del seguimiento de la meteorología y el agua y el aumento de los ingresos y la capacidad de adaptación de los pobres de zonas rurales— es de gran importancia para la adaptación climática. El BID tiene un largo historial de apoyo a la gestión del riesgo de desastres en la región, y su cartera está bien alineada con los niveles de vulnerabilidad de los países, pero solo ahora se comienza a prestar atención a la adaptación climática en el transporte y la energía.

En la evaluación se recomienda fortalecer la integración transversal en el BID de las inquietudes planteadas por el cambio climático mediante el mantenimiento de un grupo de cambio climático altamente calificado, que tenga como mandato e incentivos proporcionar conocimientos técnicos de vanguardia y respaldo a las divisiones de las tres vicepresidencias operativas, a saber, VPS, VPC y VPP; profundizar las intervenciones del BID en el diálogo de políticas y el respaldo operativo para poder hacer frente a los desafíos que plantea la adaptación al clima en sectores pertinentes; fortalecer marcadamente la coordinación entre las ventanillas del sector público y del sector privado del Banco, e intensificar los esfuerzos para movilizar recursos externos a fin de apalancar la labor del Banco; y mejorar la capacidad y los incentivos del Banco para llevar a cabo el seguimiento de sus actividades y de los resultados vinculados a la mitigación y adaptación al cambio climático

## **Creación de un entorno seguro para el desarrollo: evaluaciones sobre la seguridad ciudadana**

Los países de América Latina y el Caribe enfrentan desafíos importantes para asegurar un entorno seguro para el desarrollo. En las tres últimas décadas, los países de América Latina y el Caribe han sufrido de niveles pandémicos de violencia y delincuencia. Centroamérica, el Caribe y América del Sur exhiben tasas de homicidios de 28,5, 16,9 y 20,0 por 100.000 habitantes, respectivamente, que son las más altas del mundo<sup>16</sup>. Estos niveles elevados de violencia y delincuencia inciden negativamente en el capital social y humano y producen efectos económicos sustanciales. La violencia y la delincuencia pueden dificultar las interacciones económicas, la prestación de servicios como la educación, o incluso la capacidad del Estado para construir o mantener la infraestructura física en el país. Según la metodología

---

16 Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) 2011, *Estudio mundial sobre el homicidio: tendencias, contexto y datos*. Viena (Austria), UNODC; consultado el 22 de febrero de 2011, en [http://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/Homicide/Global\\_study\\_on\\_homicide\\_2011\\_web.pdf](http://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/Homicide/Global_study_on_homicide_2011_web.pdf).



de medición que se emplee <sup>17</sup>, los costos de la delincuencia y la violencia pueden representar más del 10% del PIB en América Latina y el Caribe. En un informe reciente del Banco Mundial<sup>18</sup>, el costo total de la delincuencia y la violencia en Centroamérica oscilaba entre el 3,6% del PIB en Costa Rica y el 10,8% del PIB en El Salvador <sup>19</sup>. La formulación de políticas sólidas para combatir el reto de la seguridad ciudadana en la región ha resultado particularmente compleja, por lo menos por dos razones. En primer lugar, la violencia y la delincuencia son multidimensionales y multicausales, por lo que muchas veces los gobiernos las encaran mediante enfoques multisectoriales en los que no se distingue ningún organismo rector. En segundo lugar, existe un consenso incompleto o frágil en cuanto a los enfoques normativos para responder a la violencia y la delincuencia.

El BID viene interviniendo en proyectos de seguridad ciudadana desde hace casi dos décadas. Hasta 2012 el Banco había aprobado 17 préstamos de seguridad ciudadana por valor de US\$481 millones. Además, el Banco ha financiado operaciones de cooperación técnica en el sector por valor de US\$24,6 millones y recientemente aprobó dos iniciativas especiales orientadas hacia el fortalecimiento de los sistemas de información, la obtención de datos empíricos y el intercambio de información. El Banco ha adoptado un enfoque integrado y multisectorial frente a la seguridad ciudadana. Su ámbito de intervención abarca el continuo de prevención de la violencia y el delito: prevención social y situacional, policía, justicia y regímenes penitenciarios. La cartera de préstamos comprende operaciones multisectoriales independientes en diversos países, la mayoría de ellos en Centroamérica.

OVE llevó a cabo una evaluación en dos partes del apoyo del BID a la seguridad ciudadana. La primera parte de la evaluación, concluida en 2013, fue una evaluación comparativa en profundidad de cinco proyectos de seguridad ciudadana (véase el Recuadro 2.4). La segunda parte de la evaluación examinó con más detalle la participación del Banco en el sector de la seguridad ciudadana. Se halló que el Banco había desempeñado un papel precursor en abordar el tema de la seguridad ciudadana dentro de la agenda de desarrollo —en particular desde una perspectiva de prevención—, pero que enfrentaba desafíos importantes para crear un acervo de conocimientos, constituir el núcleo necesario de especialistas internos y gestionar los riesgos de esta cartera cada vez más compleja y riesgosa.

A nivel operativo, la cartera de préstamos del Banco ha enfrentado desafíos importantes y persistentes en materia de ejecución. Los proyectos multisectoriales han sido complejos y difíciles de ejecutar, y algunos no parecen armonizar bien con la capacidad institucional a nivel nacional y local. Un reto persistente para el Banco es armonizar las intervenciones con el contexto institucional específico de cada país. Los proyectos de seguridad ciudadana también implican riesgos de reputación para el Banco, sobre todo cuando se brinda apoyo en ámbitos sensibles en materia de justicia penal con consecuencias de derechos humanos. El Banco ha

---

17 Buvinic y Morrison (1999, *Violence as an Obstacle to Development*, Nota Técnica, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo) esbozan modelos de contabilidad, vivienda y tierras que emplean metodologías de regresión hedónica y valuación contingente para cuantificar la violencia. El Banco utiliza los tres métodos en sus evaluaciones de la violencia de la región.

18 Banco Mundial, 2010. *Crimen y violencia en Centroamérica*, vol. II, Washington, D.C, Banco Mundial.

19 Los costos que se tienen en cuenta son la atención médica, la producción sacrificada, el daño emocional, la seguridad pública, administración de justicia, los gastos de seguridad privada para los hogares, los gastos de seguridad privada para las empresas y las transferencias.

reconocido los desafíos específicos de la labor con la policía y los sistemas penitenciarios desde el inicio de su participación, pero las medidas correspondientes que adopta no son adecuadas para identificar y mitigar esos riesgos.

De cara al futuro, el Banco debe centrar sus esfuerzos en ámbitos en los que pueda asegurar la excelencia. Esto implica la creación de capacidad especializada interna, mejorar el diseño de los proyectos para adecuarlos a los contextos locales y asegurar su implementación, fortalecer el análisis y la mitigación de riesgos y llevar adelante una agenda focalizada en el conocimiento.

#### **RECUADRO 2.4**

#### **EL DESAFÍO DE LA EJECUCIÓN: LECCIONES DE CINCO PROYECTOS DE SEGURIDAD CIUDADANA**

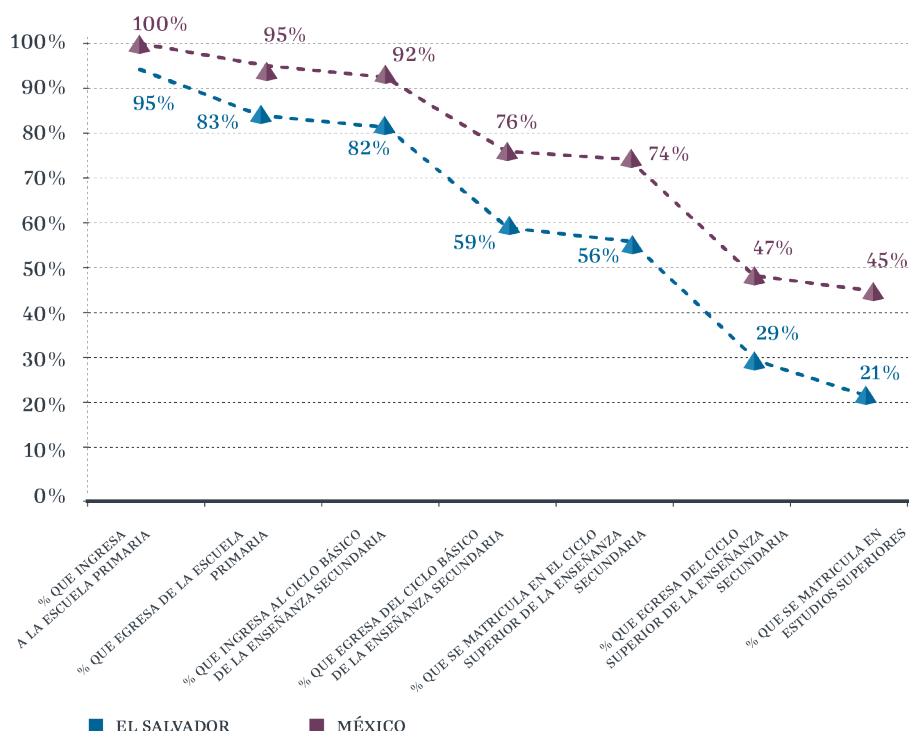
La implementación exitosa es necesaria para que los proyectos y programas sean eficaces. En esta evaluación comparativa de proyectos, OVE analiza la eficacia de la estrategia de ejecución de cinco proyectos de seguridad ciudadana con apoyo del BID en Centroamérica y el Caribe. Los hallazgos de la evaluación revelan que los proyectos que muestran una mejor ejecución también incluyen la mayor parte de los elementos identificados en la bibliografía especializada: la preparación participativa que lleva al compromiso de las comunidades, el diagnóstico situacional sensible, los profesionales formados y los protocolos, la presencia de autoridades de la comunidad para mantener la motivación y asegurar un seguimiento estrecho de los beneficiarios y un diseño de proyectos relativamente más sencillo con un número limitado de ministerios y una ruta más directa para la prestación de servicios. Sin embargo, la evaluación muestra que, en muchos de los proyectos, los acuerdos de coordinación y los mecanismos específicos de incentivos y rendición de cuentas entre las entidades participantes eran ineficaces o inexistentes; por lo tanto, los proyectos en que intervenían varios ministerios sectoriales y municipios parecían demasiado complejos para ser implementados tal como se habían diseñado, en particular teniendo en cuenta las restricciones institucionales y los recursos y los cronogramas disponibles. Por último, la supervisión del BID facilitó la ejecución en algunos casos, pero la dificultó en otros, lo que sugiere que los incentivos, los recursos y la capacitación no habían sido en general adecuados para que el personal del Banco supervisara los proyectos en aspectos distintos de las adquisiciones y las cuestiones fiduciarias.

## **Inversión en las competencias de las personas: Evaluación de la educación secundaria**

La evaluación de OVE, *Análisis del apoyo del BID a la educación secundaria: Mejora del acceso, la calidad y las instituciones, 1995-2012*, confirmó que el Banco es un actor importante en el financiamiento de la educación en América Latina y el Caribe. El gasto en educación en la región oscila ahora entre US\$289 (paridad del poder adquisitivo de 2009) por estudiante en Guatemala y US\$5.235 en Barbados. Además de la heterogeneidad del gasto entre los países, el gasto público en el ciclo superior de la enseñanza secundaria ha pasado a ser regresivo

en algunos países y ligeramente regresivo en la región en su conjunto. Entre los estudiantes de secundaria en América Latina y el Caribe, el 21% están matriculados en instituciones privadas, el porcentaje más elevado de cualquier región del mundo. Las inversiones sostenidas han ampliado la cobertura educativa en el nivel primario, y las tasas más altas de deserción escolar en la región se dan ahora en la transición del ciclo básico al ciclo superior de la enseñanza secundaria. En promedio, la mitad de los jóvenes de la región abandonan el sistema educacional durante los años de secundaria y tratan de incorporarse a la actividad económica (véase el Gráfico 2.4 sobre El Salvador y México).

**GRÁFICO 2.4**  
**PROGRESIÓN EN LOS PUNTOS DE TRANSICIÓN DE LA EDUCACIÓN, MÉXICO Y EL SALVADOR, 2010**



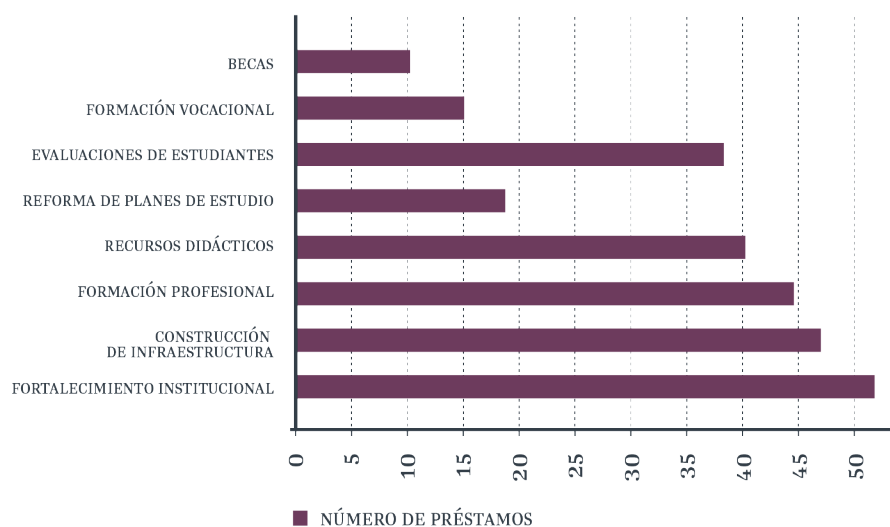
FUENTE: OVE, TRABAJOS DE ANTECEDENTES, ANÁLISIS DEL APOYO DEL BID A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA: MEJORA DEL ACCESO, LA CALIDAD Y LAS INSTITUCIONES, 1995-2012

Para responder al desafío de ampliar el acceso a educación de calidad, el BID ha incrementado sustancialmente la cartera de préstamos de educación, sobre todo desde 2006. Entre 1995 y 2012, el Banco aprobó 80 operaciones de préstamo, por un valor de US\$6.600 millones (con una tasa anual promedio de crecimiento del 7%), en concepto de financiamiento para la educación. De estas operaciones, 58 dieron apoyo a la enseñanza secundaria de ciclo básico o superior (y 11 se focalizaron exclusivamente en el nivel secundario), con un valor total de préstamos de US\$5.700 millones. La mayoría de los préstamos dieron apoyo al fortalecimiento institucional y a la construcción de infraestructura (véase el Gráfico 2.5).

La evaluación halló que la elevada inversión en infraestructura escolar secundaria había producido aumentos de la matrícula inferiores a los previstos. Por el lado de la demanda, las intervenciones de apoyo a la enseñanza secundaria incluyeron incentivos monetarios para asistir a la escuela, como becas y el pago de tarifas escolares, o incentivos no monetarios, como la alimentación escolar. Sin embargo, menos de la mitad de los proyectos del Banco destinados a ampliar el acceso (matrícula) en la enseñanza secundaria lograron significativamente sus metas de efectos directos. Si bien el acceso al ciclo básico de la enseñanza secundaria no constituye ya el principal reto en la mayoría de los contextos, el ciclo superior de la enseñanza secundaria sigue planteando dificultades de acceso, en particular en zonas rurales y remotas. A medida que aumente el número de países en los que el ciclo superior de la enseñanza secundaria sea obligatorio, se necesitarán recursos financieros adicionales para ampliar la matrícula de los programas del ciclo superior de la enseñanza secundaria tanto general como técnica focalizada en poblaciones y zonas insuficientemente atendidas.

La calidad de la educación es también un tema serio en América Latina y el Caribe. Los enfoques para mejorar la calidad se han concentrado en la formación de docentes en el servicio, la disponibilidad de recursos didácticos, la reforma de los planes de estudios y la ampliación de la jornada escolar. La evaluación de OVE encontró que existe poca evidencia de que las inversiones del Banco en calidad hubieran producido un mejor rendimiento de los estudiantes, aumentado las tasas de terminación de los estudios o logrado una docencia más eficaz. En cuanto a la eficiencia del sistema educativo, a pesar de la tasa elevada de alumnos repetidores en la enseñanza secundaria, se volcaron pocos recursos en programas correctivos u otras innovaciones para reducir la repetición y la deserción o superar brechas de equidad.

**GRÁFICO 2.5**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS PRÉSTAMOS DEL BID PARA LA**  
**EDUCACIÓN SECUNDARIA, POR TEMA DEL COMPONENTE**  
 (no excluyente)



FUENTE: OVE, TRABAJOS DE ANTECEDENTES, ANÁLISIS DEL APOYO DEL BID A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA: MEJORA DEL ACCESO, LA CALIDAD Y LAS INSTITUCIONES, 1995-2012

La capacidad institucional deficiente es uno de los problemas mencionados con más frecuencia en relación con la efectividad en el desarrollo de los proyectos apoyados por el Banco en el ámbito de la enseñanza secundaria. Aunque casi la totalidad de los préstamos del Banco dieron apoyo a alguna modalidad de fortalecimiento institucional, no se sabe bien qué efecto ha tenido ese apoyo, pues muchos proyectos adolecen todavía de una ejecución deficiente y los sistemas de seguimiento y evaluación implementados en el marco de esos proyectos tendían a ser deficientes.

OVE formuló cuatro recomendaciones, a saber: (i) concentrar el apoyo del Banco en mejorar la calidad de la educación secundaria, incluyendo invertir más recursos en la comprensión de las causas fundamentales de la educación secundaria de mala calidad y los factores determinantes del desempeño de estudiantes y docentes; (ii) concentrar el apoyo del Banco en el ciclo superior de la escuela secundaria, especialmente entre las poblaciones vulnerables y desfavorecidas; (iii) poner más énfasis en la innovación y fortalecer el repositorio de conocimiento del BID para aprender y difundir las lecciones de la experiencia en la enseñanza secundaria, incluyendo modelos de entrega flexibles para las poblaciones marginadas, modelos de entrega alternativos para las poblaciones más difícil de alcanzar, utilización de la tecnología de manera eficaz en función de los costos y la pertinencia y eficacia de los enfoques de capacitación y educación profesional; y (iv) producir informes de terminación de proyectos con una base de pruebas completa, mostrando qué resultados fueron producidos y por qué. El Directorio ha secundado, y la Administración está implementando, las recomendaciones i, iii y iv.

## **OBSERVACIONES FINALES**

Los resultados vigorosos y bien fundados en el BID dependen de diagnósticos en profundidad para comprender los contextos y desafíos específicos de cada país, la programación estratégica a nivel de país en relación con esos desafíos y los incentivos adecuados y los arreglos organizativos internos para abordarlos con eficacia, dar seguimiento a los resultados y difundir conocimientos sobre lo que funciona. Las evaluaciones emprendidas por OVE en 2013-2014 y que se resumen en este Informe Anual apuntan al avance en muchos de estos ámbitos y a las dimensiones en que el enfoque y la eficacia del BID se pueden fortalecer.

En muchas de las evaluaciones de OVE discutidas anteriormente —por ejemplo, aquellas sobre seguridad ciudadana y regularización de tierras— se destaca la necesidad de contar con diagnósticos sólidos para comprender los contextos nacionales y adaptar a ellos las intervenciones. Es importante que las restricciones económicas e institucionales —ya sea al crecimiento y a la reducción de la pobreza de manera más general o al diseño y la ejecución de proyectos de forma más concreta— se comprendan y analicen sistemáticamente. Deben tenerse en cuenta en el diseño de las estrategias de país, los programas de financiamiento de los sectores público y privado, y las operaciones individuales del Banco.

Muchas evaluaciones también se centran en la necesidad de contar con una programación eficaz, así como un seguimiento detallado de los resultados y la difusión de conocimientos y experiencia. La evaluación sobre la educación secundaria, por ejemplo, subrayó la necesidad de centrarse en mayor medida en la experiencia y obtener a partir de ella un aprendizaje más sólido, mediante la mejora de la presentación de informes de terminación de proyecto. En varias evaluaciones —incluidas aquellas referidas al FOMIN, la educación secundaria y varios programas de país— se observó que el Banco podría reforzar su enfoque en los pobres, en particular mediante la generación de conocimientos, la atención constante en la pobreza en todos los sectores y el apoyo a las inversiones en capital humano e infraestructura básica en las zonas más pobres. La evaluación del cambio climático también enfatizó la importancia de una integración transversal eficaz y de contar con un mecanismo institucional mediante el cual lograrla.

Por último, detrás de todos los desafíos yacen las estructuras de incentivos que motivan al personal y los Gerentes del Banco. Estos aspectos también se analizaron a fondo en varias evaluaciones recientes de OVE, que destacaron, entre otros retos, los silos organizacionales que impiden la colaboración intersectorial y entre las diferentes ventanillas de los sectores público y privado del Banco.

En suma, la labor de evaluación de OVE resalta la importancia del enfoque estratégico y del aprendizaje de todo el trabajo del Banco, junto con una colaboración más estrecha a nivel de toda la institución (en particular, entre las ventanillas de los sectores público y privado), a fin de que el Banco pueda ser lo más eficaz posible en la asistencia que presta a los países cliente. Las actividades de la institución deben seguir estando orientadas por la demanda de los clientes, centrándose en especial en los ámbitos en que el Banco puede ofrecer la contribución más valiosa y se obtenga el mayor impacto en el desarrollo. El BID tiene mucho que ofrecer a la región de América Latina y el Caribe, y la misión de OVE es apoyar a la institución en la consecución de sus objetivos.



**A N E X O 1**  
**RESUMEN DE LAS**  
**RECOMENDACIONES DE OVE**

Núm.	Evaluación	Descripción de la recomendación	Secundada por el Directorio
1	<b>INFORME GENERAL: EVALUACIÓN INTERMEDIA DE LOS COMPROMISOS DEL NOVENO AUMENTO</b>	Poner en marcha un proceso para actualizar las estrategias institucional y sectorial del BID y reconsiderar el Marco de Resultados Corporativos del Banco con vistas a promover su simplificación, mejorar la precisión de sus datos y lograr un pleno conocimiento y sentido de identificación por parte del personal del Banco y otras partes interesadas.	Sí
2		Empezar nuevos análisis y pruebas de hipótesis para el modelo de gestión de ingresos y las normas de suficiencia de capital.	Sí
3		Reconsiderar la función formal y el contenido de las estrategias de país y los documentos de programación de país para equilibrar la necesidad de selectividad estratégica con la naturaleza del Banco de institución movida esencialmente por la demanda.	Sí
4		Reestructurar las ventanillas del Banco para el sector privado a fin de integrarlas mucho mejor entre sí y con el ámbito del Banco dedicado al sector público.	Sí
5		Empezar nuevas reformas para racionalizar los procesos de asignación de recursos y el seguimiento de resultados para las actividades de cooperación técnica y la creación de capacidad.	Sí
6		Completar la implementación del Marco de Efectividad en el Desarrollo según lo previsto en la Declaración de Cancún y el Noveno Aumento.	Sí
7		Centrar de manera intensiva el programa para Haití en la reducción sostenible de la pobreza y en el crecimiento económico, moderando las presiones a corto plazo para la aprobación y el desembolso de préstamos a fin de tener en cuenta la capacidad de absorción del país, y suministrando un margen adecuado para actividades de importancia crítica pero de menor magnitud o de desembolso más lento.	No
8		Rediseñar el proceso de las evaluaciones de sostenibilidad macroeconómica.	Sí
9		Reformar el MICI.	Sí
10		Revisar la política sobre divulgación de información.	Sí

Núm.	Evaluación	Descripción de la recomendación	Secundada por el Directorio
11	<b>¿CÓMO ESTÁ ATENDIENDO EL BID A LOS PAÍSES DE INGRESO MEDIANO ALTO? PERSPECTIVAS DE LOS PRESTATARIOS</b>	Reconsiderar la función formal y el contenido de las estrategias de país y los documentos de programación de país para equilibrar la necesidad de selectividad estratégica con la naturaleza del Banco de institución movida esencialmente por la demanda.	Sí
12		Con respecto a los instrumentos de financiamiento, reexaminar la experiencia del BID y de instituciones homólogas con préstamos en función del desempeño y considerar la introducción de modalidades de financiamiento en moneda local, así como canjes de monedas y de tasas de interés.	Sí
13		En lo que se refiere a las actividades no relacionadas con financiamiento, emprender nuevas reformas para simplificar los procesos de asignación de recursos, asignar fondos estratégicamente y reforzar el seguimiento de resultados para la labor de cooperación técnica y fortalecimiento de capacidades.	Sí
14		Reestructurar las ventanillas del sector privado del Banco a fin de lograr una mejor integración entre ellas y con la parte del Banco que trabaja con el sector público.	Sí
15		Seguir analizando opciones para la labor operacional con entidades subnacionales en los países de ingreso mediano alto, ya sea por medio de financiamiento con o sin garantía soberana, o por medio de instrumentos no financieros.	Sí
16	<b>QUINTA EVALUACIÓN INDEPENDIENTE SOBRE EL PROCESO DE LOS INFORMES AMPLIADOS DE SUPERVISIÓN DE PROYECTOS DE SCF</b>	Colaborar con OVE para examinar y revisar el sistema de evaluación de proyectos (en el contexto de las conversaciones más amplias del GCE que también están en marcha).	Sí
17		Mejorar el examen y el seguimiento de la efectividad en el desarrollo.	Sí
18		Mejorar la calidad de la preparación de los XPSR.	Sí
19	<b>REVISIÓN DE LA EVALUABILIDAD DE LOS PROYECTOS DEL BANCO EN 2012</b>	Prestar mayor atención a la tarea de asegurar un diagnóstico adecuado de los problemas en la etapa de diseño de proyecto.	Sí
20		Revisar el sistema de clasificación de la evaluabilidad de los proyectos.	Sí
21		Reforzar las notas de SPD de evaluabilidad para explicar mejor los puntajes de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo.	Sí
22		Incrementar la integración entre los documentos preparados durante la etapa de diseño del proyecto (Propuesta de Desarrollo de la Operación, plan operativo anual, plan de ejecución del proyecto y Matriz de Resultados) y el informe de seguimiento de avance, y ofrecer orientación y capacitación adecuadas para asegurar que los equipos de proyecto puedan prepararlos correctamente.	Sí
23		Asegurarse de que la información de la Matriz de Resultados aprobada se ingrese en el sistema antes de la ejecución y que se realice un seguimiento de cualquier cambio que se produzca durante la etapa de ejecución.	Sí

Núm.	Evaluación	Descripción de la recomendación	Secundada por el Directorio
24	<b>ANÁLISIS DEL APOYO DEL BID A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA: MEJORA DEL ACCESO, LA CALIDAD Y LAS INSTITUCIONES, 1995-2012</b>	Concentrar el apoyo del Banco mucho más centralmente en mejorar la calidad de la educación secundaria, incluyendo invertir más recursos en la comprensión de las causas fundamentales de la educación secundaria de mala calidad, determinantes del desempeño de estudiantes y docentes, y “lo que funciona” en el nivel secundario.	Sí
25		Con respecto al acceso, centrar el apoyo del Banco más centralmente en el ciclo superior de la escuela secundaria, especialmente entre las poblaciones vulnerables y desfavorecidas.	No
26		Poner más énfasis en la innovación y fortalecer el repositorio de conocimiento para aprender y difundir las lecciones de la experiencia en la enseñanza secundaria, incluyendo modelos de entrega flexibles para las poblaciones marginadas, modelos de entrega alternativos para las poblaciones más difícil de alcanzar, utilización de la tecnología de manera eficaz en función de los costos y la pertinencia y eficacia de los enfoques de capacitación y educación profesional.	Sí
27		Producir ITP con una base de pruebas completa, mostrando qué resultados fueron producidos y por qué. Fortalecer la medición de resultados a nivel de proyecto estableciendo un número manejable de objetivos realistas y mejorar notablemente el seguimiento de los efectos directos e impactos atribuibles a cada proyecto.	Sí
28	<b>EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS: REPÚBLICA DOMINICANA 2009-2013</b>	Redefinir el enfoque programático de apoyo sectorial de tal forma que se mantenga la visión a mediano plazo, pero solo se aprueben nuevos préstamos cuando todos los componentes de préstamos en ejecución se encuentren sustancialmente desembolsados. El objetivo debiera ser asegurar que no haya más de dos préstamos activos en un programa en un momento dado.	No
29		Continuar con el fortalecimiento de las finanzas públicas.	Sí
30		Promover la reactivación del diálogo de política en el sector eléctrico con el objeto de impulsar la agenda de reformas necesarias para acompañar los programas de inversión.	Sí
31		Aprobar préstamos de infraestructura sin garantía soberana en el país una vez que las implicancias y riesgos fiscales han sido conjuntamente analizados por las unidades pertinentes de VPC, VPS y VPP, y discutidos con el Ministerio de Hacienda.	No

Núm.	Evaluación	Descripción de la recomendación	Secundada por el Directorio
32	<b>EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS: PARAGUAY 2009 - 2013</b>	Apoyar al país para que pueda apalancar sus inversiones de infraestructura con el sector privado y actores bilaterales y multilaterales.	Sí
33		Utilizar estratégicamente los instrumentos concesionales (cooperación técnica, FOE) como una manera de profundizar el diálogo en aquellas agendas que por la dinámica de la programación en Paraguay tienden a quedar relegadas.	Sí
34		Apoyar al país en la utilización efectiva del FONACIDE aprovechando oportunidades para cofinanciación.	Sí
35		Fortalecer la capacidad de gestión de los recursos naturales.	Sí
36		Utilizar la experiencia de otros países con ratificación legislativa para mitigar los impactos que tal ratificación tiene sobre la cartera del Banco en Paraguay.	Sí
37	<b>EVALUACIÓN CORPORATIVA: RESULTADOS DE LA REALINEACIÓN</b>	Para profundizar el enfoque de país, reforzar en mayor medida la función de gestión del programa de país en las Representaciones.	Sí
38		Para aumentar la coordinación entre Vicepresidencias y la coherencia de los programas de país, reforzar el papel de VPS y VPP en la programación y la formulación de la estrategia de país.	Sí
39		Para mejorar la efectividad en el desarrollo, reforzar los mecanismos de control de calidad de los productos operacionales del Banco.	Sí
40		Para aumentar la eficiencia, seguir fortaleciendo los actuales procesos presupuestarios y sistemas de información a fin de asegurar una contabilidad de costos completa y precisa.	Sí
41		Para promover la eficacia y la eficiencia, cubrir una proporción mucho mayor de posiciones gerenciales mediante procesos competitivos transparentes. Para ello, el Banco debe considerar la exigencia de evaluaciones integrales y exhaustivas de 360° para los candidatos a posiciones gerenciales.	No
42	<b>RESPUESTA DEL BID A LOS PRINCIPALES DESAFÍOS DE SEGURIDAD CIUDADANA, 1998 - 2012</b>	Seleccionar y centrarse en un abanico menos amplio de intervenciones para facilitar el desarrollo de pericia en el seno de la institución y dotar al Banco de mayor capacidad para exhibir resultados.	Sí
43		Simplificar el diseño de los proyectos, secuenciar las intervenciones y mejorar la supervisión para fortalecer el desempeño y la ejecución de las operaciones.	Sí
44		Desarrollar una herramienta de análisis de riesgos y adoptar nuevas directrices de mitigación de riesgos para contribuir a reducirlos y mitigarlos.	Sí
45		Definir una agenda focalizada de conocimiento para ayudar a articular una base empírica más robusta con fines de diseño de proyectos y formulación de políticas.	Sí

Núm.	Evaluación	Descripción de la recomendación	Secundada por el Directorio
46	<b>EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS: BARBADOS 2010 - 2013</b>	Seguir trabajando con el Gobierno de Barbados para encontrar formas de mejorar la ejecución de los proyectos.	Sí
47		Aumentar la pertinencia y la efectividad en el desarrollo del programa del Banco en Barbados mediante una mayor participación en el sector privado, especialmente haciendo un mejor uso de las operaciones del FOMIN.	Sí
48		Recomendación para VPC en general: Revisar las directrices que rigen las estrategias de país y los documentos de programa de país para que reflejen ámbitos de intervención activos de la cartera, lo cual incluye el reconocimiento de las carteras heredadas y las regionales.	Sí
49	<b>EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS: CHILE 2011-2013</b>	Enmarcar la estrategia de país en torno a objetivos realistas que el Banco tenga la capacidad de lograr.	Sí
50		Explorar instrumentos de participación que sean costo-efectivos en el largo plazo, tanto para Chile como para otros países de ingreso medios-altos que en algunas oportunidades no demanden un programa tradicional de financiamiento para el sector público.	Sí
51		Asegurar la ejecución de las cooperaciones técnicas por parte del beneficiario.	Sí
52		Seguir identificando nichos para el apoyo del sector privado donde el Banco pueda agregar valor y tener un potencial rol catalizador.	Sí
53		Desarrollar un enfoque institucional para capturar y compartir sistemáticamente los conocimientos generados a través de la participación del Banco en Chile para beneficio de la región.	Sí
54	<b>EL CAMBIO CLIMÁTICO Y EL BID: CREACIÓN DE RESILIENCIA Y REDUCCIÓN DE EMISIONES</b>	Fortalecer la integración en el BID de las inquietudes planteadas por el cambio climático mediante el mantenimiento de un grupo de cambio climático altamente calificado, que tenga como mandato e incentivos proporcionar conocimientos técnicos de vanguardia y respaldo a las divisiones de las tres vicepresidencias operativas, a saber, VPS, VPC y VPP.	Sí
55		Profundizar las intervenciones del BID en el diálogo de políticas y el respaldo operativo para poder hacer frente a los desafíos que plantea la adaptación al clima en sectores pertinentes.	Sí
56		Fortalecer marcadamente la coordinación entre las ventanillas del sector público y del sector privado del Banco, e intensificar los esfuerzos para movilizar recursos externos a fin de apalancar la labor del Banco.	Sí
57		Mejorar la capacidad y los incentivos del Banco para llevar a cabo el seguimiento de sus actividades y de los resultados vinculados a la mitigación y adaptación al cambio climático.	Sí



Núm.	Evaluación	Descripción de la recomendación	Secundada por el Directorio
58	<b>EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS: HONDURAS 2011-2014</b>	Dar prioridad a la consolidación fiscal.	Sí
59		Diseñar la estrategia de país alrededor de los desafíos de desarrollo más críticos, definiendo claramente los criterios para la participación de los distintos sectores del Banco (incluida la Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana (VPP)) y para la priorización de proyectos y asegurando la coherencia entre el diagnóstico y la estrategia de país.	Sí
60		Fortalecer el diseño de las operaciones mediante: (i) la realización de evaluaciones institucionales más rigurosas; (ii) el análisis de riesgos de gobernabilidad y sostenibilidad financiera más realistas, y (iii) la participación más intensa del personal fiduciario en el diseño de los mecanismos y planes de ejecución, de desembolsos y de adquisiciones de los proyectos de inversión.	Sí
61		Dedicar mayores esfuerzos para fortalecer la capacidad de gestión (por ejemplo, recursos humanos, manejo financiero y presupuestario, compras, etc.) de las instituciones responsables de los proyectos en ejecución (por ejemplo, DEI, Policía, SEFIN, SESAL, SOPTRAVI, etc.) y considerar condicionar los desembolsos de futuras operaciones de préstamos en apoyo de reformas de política a cambios efectivos en la capacidad de gestión de las instituciones clave y en el marco institucional de sus respectivos sectores para mejorar su gobernanza.	Sí
62		Incluir en las futuras estrategias de país los sectores correspondientes a las carteras existentes de cada país para facilitar su ejecución y la continuidad del diálogo correspondiente, tal y como OVE ha venido recomendando en evaluaciones de programas de país anteriores.	Sí
63	<b>EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS: JAMAICA 2009-2014</b>	Velar por la continuidad de las estrategias de país y justificar de manera más adecuada las asignaciones de financiamiento.	Sí
64		Concentrar el financiamiento en apoyo de reformas de política en la profundización de las reformas de las finanzas públicas.	Sí
65		Asegurarse de definir adecuadamente el volumen de los nuevos préstamos de inversión.	Sí
66		Fortalecer el seguimiento y la evaluación.	Sí
67	<b>EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS ESPECIALES FINANCIADOS CON CAPITAL ORDINARIO</b>	En el marco de la nueva política de suficiencia de capital y la planificación financiera conexa, debería decidirse (a partir del ejercicio fiscal de 2015) qué volumen del Capital Ordinario se debería asignar a financiamiento no reembolsable para Programas Especiales, sopesando claramente las ventajas y desventajas.	No
68		Debería limitarse dicho financiamiento a los siguientes tres propósitos: (i) financiamiento semilla para respaldar la inclusión de nuevos ámbitos de negocio; (ii) labor transnacional; (iii) actividades de los clientes necesarias para la preparación y ejecución de proyectos así como el fortalecimiento de la capacidad.	No
69		Debería ajustarse el presupuesto administrativo, según proceda, para financiar la labor preliminar del Banco y otras actividades que son atribuciones del Banco actualmente sufragadas a través de Programas Especiales financiados con recursos del Capital Ordinario.	No



**INFORME ANUAL**  
**2013.2014**  
Oficina de Evaluación y Supervisión

VISIÓN GENERAL DE LAS ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN  
E IMPLICACIONES PARA EL APOYO DEL BID AL CRECIMIENTO  
Y LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA

