



Evaluación Corporativa

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

Copyright © [2019] Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento - No Comercial - Sin Obras Derivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

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

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

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



© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2019**
Oficina de Evaluación y Supervisión
1350 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/evaluacion

RE-541
Agosto 2019

Evaluación Corporativa

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

Oficina de Evaluación y Supervisión



Índice

| | |
|---|-------------|
| Reconocimientos | vi |
| Siglas y Abreviaturas | vii |
| Resumen ejecutivo | viii |
| Introducción..... | 01 |
| Metodología..... | 04 |
| Visión general de la cartera | 10 |
| Resultado de la Validación..... | 14 |
| A. Relevancia..... | 15 |
| B. Implementación..... | 19 |
| C. Adopción general de las recomendaciones de OVE | 22 |
| Conclusiones y recomendaciones | 28 |

| | |
|--------------------|---|
| Anexo I: | Metodología |
| Anexo II: | Proceso de retroalimentación informal (2018) |
| Anexo III: | Recomendaciones no respaldadas o parcialmente respaldadas por el Directorio Ejecutivo desde la puesta en marcha del ReTS en 2013 hasta 2018 |
| Anexo IV: | Recomendaciones activas sin planes de acción en el ReTS |
| Anexo V: | Clasificación de las recomendaciones por categoría |
| Anexo VI: | Relevancia de los planes de acción por evaluación |
| Anexo VII: | Calificaciones de los planes de acción por relevancia y estado de implementación |
| Anexo VIII: | Planes de acción con implementación a tiempo, pero con relevancia parcial |
| Anexo IX: | Avance anual en la implementación por evaluación |
| Anexo X: | Nivel de adopción de las recomendaciones que se retirarán tras la validación de 2018 |
| Anexo XI: | Recomendaciones con adopción parcial debido a problemas de relevancia |
| Anexo XII: | Recomendaciones con adopción parcial debido a problemas de implementación |
| Anexo XIII: | Formato de la validación del ReTS por parte de OVE y resumen de los resultados de 2018 |

Reconocimientos

Este documento fue preparado por un equipo integrado por Roland Michelitsch (jefe de equipo), Odette Maciel, Claudia Figueroa, Regina Legarreta, Melanie Putic y Alejandro Ahumada, bajo la dirección general de Ivory Yong-Prötzel, Directora de OVE.

Siglas y Abreviaturas

| | |
|-------------|---|
| CII | BID Invest, anteriormente la Corporación Interamericana de Inversiones |
| CPE | Evaluación del Programa de País |
| DEM | Matriz de Efectividad en el Desarrollo |
| OVE | Oficina de Evaluación y Supervisión |
| PYME | Pequeñas y medianas empresas |
| ReTS | Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones de OVE |
| SPD | Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (BID) |

Resumen ejecutivo

Si bien esta es la tercera ocasión en que OVE evalúa íntegramente el Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones (ReTS) del Grupo BID, es la primera vez que da cuenta de ello en un informe separado. Determinar si las recomendaciones se han atendido es esencial para el aprendizaje y la rendición de cuentas institucional. Una vez que el Directorio Ejecutivo considera las recomendaciones de OVE y las respalda (el 95% de las 249 recomendaciones formuladas por OVE desde que se creó el ReTS en 2013 han sido respaldadas), la Administración prepara un plan de acción. OVE analiza preliminarmente la relevancia y evaluabilidad de los planes, y la Administración los actualiza e inicia su ejecución. Posteriormente, OVE revisa cada año el avance en la implementación y la adopción de las recomendaciones.

Se han efectuado mejoras significativas desde la validación de la fase de prueba en 2014. La Administración ha perfeccionado las plantillas disponibles en el ReTS y la plataforma informática. En este período de validación, la Administración ha realizado más de 200 cambios a hitos parte de planes de acción activos, mejorando así la relevancia de varios planes que inicialmente adolecían de deficiencias. La mayor interacción con OVE desde un principio ha ayudado también a mejorar la calidad de los planes, incluidos los de BID Invest, que desde 2016 se han venido incorporando cada vez más al ReTS.

La relevancia de los planes de acción ha mejorado significativamente: ahora el 91% tiene una elevada relevancia y la gran mayoría de los planes con relevancia parcial (10 de 13) corresponden a evaluaciones más antiguas. La evaluabilidad también ha mejorado considerablemente en los últimos dos años.

El avance en la implementación de los planes de acción presenta un panorama más dispar. Si bien más planes se están implementando según lo previsto (a tiempo), el porcentaje de planes con altas calificaciones de implementación se ha reducido al 79% y más de un tercio de las evaluaciones tenía al menos una recomendación cuya aplicación no avanzaba según lo previsto. Las causas de la mayoría de los problemas son la insuficiencia de información o medios de verificación, seguida de hitos no alcanzados, pero otros factores que escapan al control del Grupo BID también dificultaron la implementación.

El porcentaje de recomendaciones retiradas por haber sido adoptadas, es decir, aquellas con altas calificaciones de relevancia e implementación, registró un aumento considerable hasta alcanzar el 83% (19 de 23 recomendaciones) en 2018. Las debilidades subsistentes se deben principalmente a la menor relevancia de planes de acción más antiguos, planes que abordan solo parte de la recomendación, y algunos problemas de implementación.

Puesto que un análisis más exhaustivo de la relevancia, la implementación y la adopción de las recomendaciones, en el que también se examinen los resultados de los planes de acción, solo puede hacerse en el marco de nuevas evaluaciones, en todas las futuras evaluaciones de programa de país OVE analizará sistemáticamente el grado de aplicación de las recomendaciones.

OVE reconoce los considerables avances realizados en los procesos del ReTS y ofrece dos recomendaciones para seguir mejorando:

Recomendación 1 para el BID: Documentar sistemáticamente las razones para el cambio de hitos en los planes de acción. Si bien OVE celebra que la Administración, en muchos casos, haya cambiado hitos para mejorar la relevancia y la evaluabilidad de los planes de acción, esa práctica hace que sea mucho más difícil evaluar si un plan mantuvo su relevancia y evaluabilidad y si se estaba implementando según lo previsto. En lo sucesivo, la documentación sistemática de las razones para cambiar los hitos reforzaría la rendición de cuentas y simplificaría el proceso de revisión.

Recomendación 2 para BID Invest: Seguir reforzando los procesos de BID Invest para la implementación de recomendaciones e información al respecto. Aunque BID Invest utiliza cada vez más el ReTS, a la fecha de la validación de OVE no todos los planes de acción se habían incorporado al sistema, por lo que en ocasiones resultó más difícil obtener la información necesaria. Si bien BID Invest agregó la información en fecha reciente, registrar todos los datos sistemáticamente en el ReTS (o en un sistema equivalente para BID Invest) reforzaría la rendición de cuentas y la visibilidad.



01

Metodología

- 1.1 Este informe presenta los resultados de la validación realizada por OVE en 2018 respecto de las acciones tomadas por la Administración en respuesta a las recomendaciones respaldadas por el Directorio Ejecutivo. El seguimiento de esas recomendaciones es esencial tanto para el aprendizaje como para la rendición de cuentas y ayuda a asegurar que el BID y BID Invest tengan en cuenta las recomendaciones a fin de seguir mejorando el desempeño y los resultados.
- 1.2 Este es el primer informe dedicado íntegramente al Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones (ReTS), ya que anteriormente OVE daba cuenta de ello en una sección de su Informe Anual¹. Este es el tercer proceso de validación completo de OVE, tras dos rondas completas de validaciones en 2016 y 2017 y una validación de la fase de prueba en 2014. Al desvincular el cronograma de validaciones del ReTS del Informe Anual de OVE se amplió el plazo analizado de forma que las acciones de la Administración abarquen la totalidad de 2018 (mientras que en años anteriores era necesario hacer un corte en octubre), lo que se adapta mejor al ciclo anual de las acciones.
- 1.3 Al respaldar una recomendación, los Directorios Ejecutivos del BID y de la CII le encomiendan a la Administración la plena implementación de todas las acciones necesarias para adoptar la recomendación. La Administración prepara un plan de acción para cada recomendación y actualiza el avance anualmente. El plan de acción y su estado de implementación se registran en el ReTS. OVE valida tanto la relevancia del plan de acción como el grado de implementación utilizando la información disponible en el ReTS o en otros medios. Si bien la validación no analiza el resultado de las acciones de la Administración algo que solo una nueva evaluación podría hacer sí sirve a los Directorios Ejecutivos de indicación sobre la aplicación que el BID y BID Invest dan a sus decisiones sobre cuestiones de evaluación. Por estos motivos, la validación de las acciones de la Administración es actualmente una buena práctica en los bancos multilaterales de desarrollo².

1 Véanse los Informes Anuales de OVE de 2016 y 2017 (documentos RE-511 y RE-524-2). El Informe Anual de OVE de 2018 (documento RE-537) se presentó en febrero de 2019 e incluyó solamente un resumen del proceso del ReTS.

2 Con algunas variaciones, otras instituciones de desarrollo han creado sistemas similares para dar seguimiento a las acciones adoptadas en respuesta a las recomendaciones emitidas por sus oficinas independientes de evaluación, que generalmente también incluyen la validación anual del avance de la administración por parte de la oficina independiente. Véase [Final Report: ECG Working Group on Evaluation Recommendations, Management Responses and Feedback Loops](#) (enero de 2019).

- 1.4 En los últimos años se han producido mejoras importantes en el ReTS. El BID utiliza el sistema desde 2013³. En 2017, OVE comenzó a revisar los borradores de los planes de acción antes de su finalización y este mayor grado de participación ha resultado eficaz para mejorar la calidad de los planes. En 2016, la Administración (a través de la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) del BID) introdujo un nuevo sistema informático más fácil de usar el Portal del ReTS, que en 2017 se mejoró para poder captar los medios de verificación de la implementación de las acciones. En 2018, se incorporó un registro de actividad para reflejar los cambios introducidos en los planes de acción y, en 2019, un tablero de control para visualizar mejor su estado. La Administración también actualizó la plantilla de los planes de acción y preparó material orientativo mejorado, lo que contribuyó a optimizar los planes. Por otra parte, la coordinación y la interacción entre OVE y SPD han mejorado con el tiempo y, en consecuencia, el proceso de validación es más colaborativo y productivo.
- 1.5 BID Invest comenzó un proceso similar en 2016, pero hace poco tiempo que empezó a utilizar el ReTS. Desde 2016, para aquellas recomendaciones que le están dirigidas en forma exclusiva y que son respaldadas por su Directorio Ejecutivo, BID Invest prepara planes de acción que han de ser validados por OVE. Aunque estas acciones inicialmente se manejaban fuera de la plataforma del ReTS, BID Invest ha hecho grandes esfuerzos en los últimos años para adaptar sus informes de manera paulatina al enfoque utilizado por el BID (por ejemplo, con plantillas similares). No obstante, a la fecha de validación no todas las acciones de BID Invest se habían captado en el ReTS⁴, algo que ya ha sido corregido. Asimismo, aunque BID Invest aplica procesos similares a los del BID (adaptados a su propia gobernanza), aún no cuenta con material orientativo análogo sobre sus procesos.

3 Se puede encontrar una descripción del sistema en el Protocolo del ReTS (documento GN-2707-5) y en la norma del BID AM-140-1, Procedimientos para la revisión, respuesta y seguimiento de las evaluaciones.

4 Por ejemplo, las respuestas de BID Invest a la recomendación 1 de la Evaluación del Apoyo Directo de la CII a las PYME y a la validación de los informes de terminación de proyecto y los informes ampliados de supervisión realizada por OVE en 2016 no se registraron en el ReTS.



02

Metodología

- 2.1 La validación consiste en evaluar la relevancia, evaluabilidad, implementación y adopción de los planes de acción de la Administración. La unidad de análisis es la propia recomendación, ya que para cada recomendación respaldada por el Directorio Ejecutivo se requiere un plan de acción en que la Administración describa cómo y cuándo prevé implementarla. Los planes de acción contienen una o varias acciones que, una vez implementadas, deberían traducirse en la adopción de la recomendación. OVE realiza el seguimiento de las recomendaciones durante un plazo de hasta cuatro años o hasta la fecha final establecida por la Administración para el plan de acción respectivo. En el Gráfico 2.1 se describe el ciclo de validación de las recomendaciones y sus correspondientes planes de acción mientras permanecen activos en el ReTS. Las validaciones se basan en datos proporcionados hasta mayo de 2019.
- 2.2 Para asegurar la comparabilidad, OVE aplicó la misma metodología que utilizó en las validaciones anteriores. OVE evaluó la relevancia y el avance en la implementación de cada acción, que a su vez indican el grado de adopción (acción relevante e implementada). Estas dimensiones se califican usando una escala de cuatro niveles (total, sustancial, parcial y mínima). Asimismo, OVE revisa la evaluabilidad⁵ del plan de acción utilizando una escala de tres puntos (en el Anexo I se ofrece más información sobre la metodología y en el Recuadro 2.1 se explican las ventajas y limitaciones de esta metodología).
- 2.3 Basándose en las lecciones aprendidas de procesos de validación anteriores, en 2018 OVE consolidó el avance anterior y optimizó el proceso de validación. Primero, para evitar la implementación de acciones no relevantes, a finales de 2017 OVE acordó con la Administración revisar la relevancia y la evaluabilidad de las nuevas acciones propuestas en el momento de preparación del plan de acción en vez de al final del año. A tal efecto, la Administración presenta un borrador del plan de acción, OVE formula comentarios por escrito y, de ser necesario, se reúne con la Administración para tratarlos antes de que esta finalice el plan de acción y OVE califique formalmente su relevancia y evaluabilidad (véanse el Gráfico 2.1 y el Anexo II). Segundo, la Administración revisó algunos planes de acción calificados como parcialmente relevantes o no relevantes en validaciones anteriores y OVE los volvió a examinar⁶ junto con algunas acciones revisadas para 2018. Tercero, OVE proveyó

5 La evaluabilidad en este informe contempla las siguientes preguntas: (i) ¿incluye el plan de acción acciones bien definidas?; (ii) ¿incluye el plan de acción productos meta para todas las acciones?; (iii) ¿son medibles los productos meta?; y (iv) ¿incluye el plan de acción plazos de finalización (con hitos intermedios)?

6 En el proceso de validación de 2017, OVE y la Administración acordaron revisar las evaluaciones de relevancia, especialmente en los primeros años de los planes de acción activos.

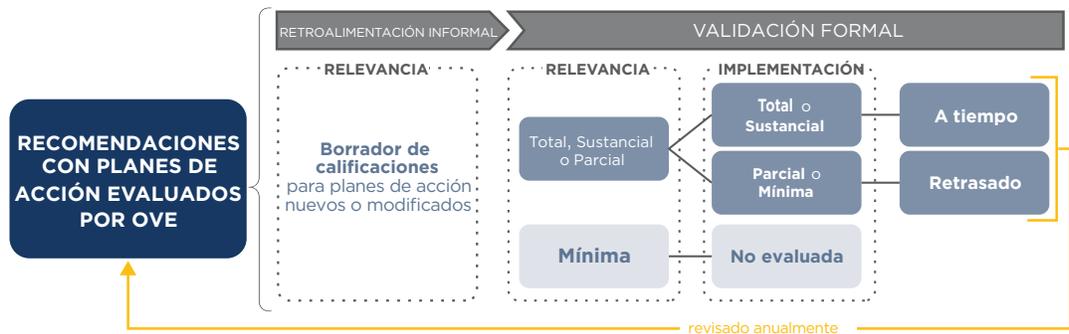
retroalimentación informal a los equipos de la Administración encargados de modificar planes existentes, proporcionándoles la oportunidad de mejorar las calificaciones de relevancia antes de su formalización. Las acciones que aún están siendo objeto de retroalimentación informal se excluyeron del proceso de validación de 2018 (Anexo IV). Por último, en 2019 OVE comenzó a examinar con frecuencia las recomendaciones en detalle con la Administración antes de finalizar la evaluación, lo que ha ayudado a perfeccionar las recomendaciones y le brinda a la Administración la oportunidad de comenzar a considerar un plan de acción adecuado en una etapa temprana.

2.4 Aunque es deseable que se mejoren los planes de acción, a raíz de los numerosos cambios en los hitos OVE debió reevaluar muchos de los planes. Entre enero y mayo de 2019, se realizaron más de 200 cambios en los hitos⁷. Dado que no siempre se documentaron bien las razones de esos cambios, OVE tuvo que revisar los planes varias veces. Si bien en muchos casos los cambios supusieron mejoras, también hubo muchos cambios menores y algunos que repercutieron en la evaluación de OVE en forma negativa. Una documentación más adecuada de las razones por las que se introducen cambios en los hitos no solo reforzaría la eficiencia de la revisión sino también la rendición de cuentas.

Gráfico 2.1

Ciclo de validación anual de los planes de acción

Fuente: OVE.



Recuadro 2.1. Ventajas y limitaciones de las validaciones del ReTS

¿Qué valida OVE y por qué es importante? A través del ReTS, OVE valida los planes de acción preparados por la Administración en respuesta a las recomendaciones respaldadas por el Directorio Ejecutivo. OVE examina su relevancia, evaluabilidad, grado de implementación y adopción. El seguimiento de los planes de acción cumple un objetivo de rendición de cuentas, ya que la valoración de la relevancia y la implementación es indicativa de la intención y las acciones de la Administración para atender las recomendaciones. En cada proceso de validación anual se analiza el 100% de los planes de acción activos, más de 100 cada año. El caso siguiente ilustra cómo posibilita el ReTS el seguimiento del trabajo del BID en aplicación de una recomendación.

⁷ La lista inicial contenía unos 600 cambios, pero más de la mitad habían sido registrados erróneamente como cambios por el sistema. Aún así, OVE tuvo que revisar esos planes de acción para determinar si se habían efectuado cambios.

Las Evaluaciones de Impacto del BID: Producción, Uso e Influencia (2017, documento RE 512 1): OVE recomendó adoptar un enfoque más estratégico con respecto a la selección de las evaluaciones de impacto (recomendación 1) y revisar la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) a fin de reducir los incentivos que hacen que se proponga un número excesivo de evaluaciones de impacto (recomendación 3). En respuesta a ello, la Administración revisó la plantilla de la DEM (una de las acciones a las que se dio seguimiento en el ReTS), que se aprobó en 2018 (documento OP-1696-3) e incluyó criterios para realizar evaluaciones de impacto de manera más estratégica. Además, se ajustó la distribución del puntaje en la DEM para reducir los incentivos que hacen que se propongan evaluaciones de impacto innecesarias. Así, el ReTS señala la intención de la Administración de mejorar la selección estratégica de las evaluaciones de impacto, pero no puede evaluar si los cambios fueron efectivos para el logro de este objetivo.

¿Cuál es el alcance de la validación de OVE y cuáles son sus limitaciones?

Las validaciones que realiza OVE se centran en los planes de acción y hacen un seguimiento de la consecución de sus productos. Sin embargo, no pueden evaluar si las recomendaciones se atendieron en forma total. Para ello, sería necesaria una nueva evaluación que también considere los resultados (por ejemplo, si el problema que dio lugar a la recomendación fue corregido) y también otros factores, como las acciones adicionales llevadas a cabo fuera del alcance del plan de acción o factores externos. En diversos grados, algunas evaluaciones de programa de país (CPE) recientes incorporaron un análisis de recomendaciones anteriores, lo ilustra las diferencias entre una validación del ReTS y una nueva evaluación:

Evaluación del Programa de País de Chile 2011-2013 (documento RE-465-1):

Para la recomendación 1, referida a hacer girar la estrategia de país en torno a objetivos realistas que el Banco tenga la capacidad de lograr, en la validación del ReTS se determinó que el plan de acción tenía una relevancia mínima. El plan incluía dos acciones: (i) elaboración de nuevas directrices para la preparación de las estrategias y la programación de país y (ii) implementación de mecanismos innovadores en el diseño de la estrategia y de las operaciones. La relevancia se consideró “mínima” debido a que no quedaba claro cómo ayudarían estas dos acciones a definir objetivos realistas en la estrategia de país (la implementación no se calificó). Sin embargo, en la Evaluación del Programa de País de Chile 2014-2018 (documento RE-526-1) se analizó la estrategia de país y se constató que, independientemente del plan de acción, la Administración había abordado la recomendación de manera eficaz, al definir una estrategia realista tanto en la asignación financiera como en los objetivos estratégicos.

Evaluación del Programa de País de Brasil 2011-2014 (documento RE-482-1):

Para la recomendación 4, referida a buscar maneras de trabajar con las autoridades brasileñas para ayudar a fortalecer los marcos normativos para las asociaciones público-privadas, en la validación del ReTS se determinó que el plan de acción era totalmente relevante y que se había implementado por completo. El plan incluía tres acciones: (i) llevar a cabo eventos de asociaciones público-privadas con énfasis en el fortalecimiento de los marcos normativos; (ii) proporcionar apoyo técnico a los estados para fortalecer sus marcos normativos; y (iii) aprobar una operación de cooperación técnica relacionada con la transparencia en los procesos de asociación público-privada. Sin embargo, en la Evaluación del Programa de País de Brasil 2015-2018 (documento RE-534-1) se constató que, si bien el plan de acción se había implementado en forma total, no habían ocurrido cambios efectivos en los marcos normativos para las asociaciones público-privadas.

En la **Evaluación del Programa de País de Honduras 2011-2014** (documento RE 469 3) se recomendó fortalecer el diseño de las operaciones y dedicar más esfuerzos a fortalecer la capacidad de gestión de las instituciones responsables de la ejecución de proyectos (recomendaciones 3 y 4). La reciente Evaluación del **Programa de País de Honduras 2015-2018** (documento RE-528-1) destacó

algunas medidas que contribuyeron a mejorar el diseño y la ejecución de las operaciones, pero también analizó los resultados del plan de acción. Se constató que aunque las tasas de desembolso habían mejorado (lo que indica que los cuellos de botella identificados se habían eliminado en cierta medida) la debilidad institucional de la mayoría de los organismos ejecutores seguía siendo un problema.

El primer ejemplo demuestra que la Administración puede abordar una recomendación fuera del plan de acción definido. El segundo ilustra que el simple hecho de implementar un plan de acción puede no resolver el tema que dio lugar a la recomendación, ya que este puede estar determinado también por factores que escapan al control del Banco. Y el tercero ejemplifica un caso en el que las conclusiones de la nueva CPE son coherentes con las del ReTS, pero tras un análisis de resultados en el marco de la nueva evaluación se determina que los temas subyacentes no se han resuelto del todo. Aunque en una nueva evaluación se efectúa un análisis claramente más amplio y profundo, no es posible hacerlo anualmente para todas las recomendaciones incluidas en el ReTS.

¿Cómo se puede fortalecer el seguimiento de las recomendaciones? Habida cuenta de que las validaciones del ReTS se centran en los planes de acción, el sistema se podría reforzar complementando esas validaciones con una evaluación final de la ejecución de las recomendaciones, siempre que sea factible. Dado que OVE evalúa sistemáticamente los programas de país de todos los países miembros regionales, el análisis de las recomendaciones anteriores es factible dentro del alcance de esas evaluaciones. No obstante, eso no ocurre en el caso de las evaluaciones corporativas o sectoriales, ya que OVE no siempre realiza evaluaciones periódicas sobre el mismo tema.



03

Visión general de
la cartera

- 3.1 OVE ha formulado 249 recomendaciones desde la puesta en marcha del ReTS en 2013, el 95% de las cuales obtuvo el pleno respaldo del Directorio Ejecutivo. De las 249 recomendaciones, el 48% provenía de evaluaciones de programa de país, el 22% de evaluaciones corporativas, el 20% de evaluaciones sectoriales y temáticas y el 10% restante de evaluaciones de proyectos⁸. El Directorio respaldó 238 recomendaciones (236 plenamente⁹ y dos parcialmente) y no respaldó 11¹⁰. Del total, 40 recomendaciones se originaron en evaluaciones presentadas al Directorio en 2018.
- 3.2 En el proceso de validación de 2018, OVE evaluó planes de acción para 138 recomendaciones a las que actualmente se da seguimiento en el ReTS¹¹. En la evaluación de 2018 se excluyeron 100 de las 238 recomendaciones respaldadas porque habían sido retiradas después de validaciones anteriores (69) o aún tenían un plan de acción (31)¹².
- 3.3 De todas las recomendaciones a las que se da seguimiento en el ReTS, más del 50% se refieren a temas relacionados con la organización del Grupo BID, la medición de resultados y la interacción con clientes¹³. Basándose en las categorías establecidas en años anteriores, con algunas actualizaciones¹⁴, OVE clasificó todas las recomendaciones respaldadas por el Directorio, como se muestra en el Gráfico 3.1 (véanse más detalles en el Anexo V). Del mismo modo, las evaluaciones completadas

8 Si bien en una evaluación de programa de país siempre se ofrecen recomendaciones, no todas las demás evaluaciones de OVE (evaluaciones corporativas, sectoriales y temáticas y de proyectos) incluyen recomendaciones que requieran el respaldo del Directorio.

9 Esta cifra incluye la recomendación 1 de la Evaluación del Apoyo Directo de la CII a las PYME (documento CII/RE-23-3), que no fue respaldada en 2017, cuando se presentó la evaluación al Directorio, sino en 2018 (véanse el documento CII/GN-364-1 y el acta CII/DEA/18/06).

10 En el Anexo III se enumeran las recomendaciones no respaldadas o parcialmente respaldadas por el Directorio hasta la fecha.

11 Cuatro de esas recomendaciones no contaban con un plan de acción estándar. No obstante, OVE evaluó la relevancia y el grado de implementación (no la evaluabilidad) de las acciones que la Administración llevó a cabo para abordarlas. Concretamente, la recomendación 1 de la Evaluación del Apoyo Directo a las PYME de la CII (ahora BID Invest) (documento CII/RE-23-3) y las recomendaciones 1 a 3 a BID Invest de la Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016 (documento RE-520). Todas esas recomendaciones fueron retiradas por haberse adoptado totalmente en 2018, a excepción de la recomendación 3 a BID Invest del documento RE-520, que fue retirada sin una calificación porque fue reemplazada por una recomendación de la Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2017 (documento RE-530-2).

12 Véase el Anexo IV para consultar los detalles de los planes de acción pendientes.

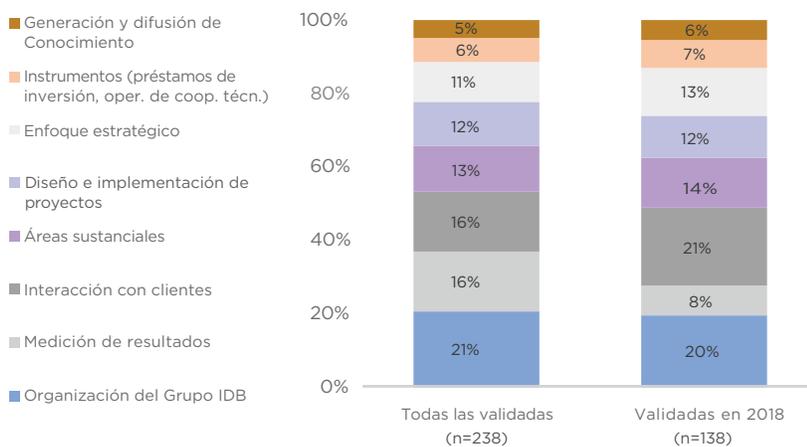
13 Las restantes recomendaciones validadas se refieren en su mayor parte a áreas sustanciales, el diseño y la implementación de proyectos y el enfoque estratégico (entre 11% y 13% cada categoría). La mayoría de las recomendaciones validadas en 2018 también se referían a la interacción con clientes y la organización del Grupo BID.

14 OVE ha elaborado definiciones más precisas de cada tipo de recomendación (véase el Anexo V).

por OVE en 2018, cuyos planes de acción ya se validaron en este proceso, presentaron muchas recomendaciones en la categoría de organización del Grupo BID (31%)¹⁵.

Gráfico 3.1
Distribución de las recomendaciones validadas, por tipo

Fuente: OVE.



3.4 La calidad y evaluabilidad de los planes de acción han mejorado en comparación con años anteriores (Gráfico 3.2). En los planes de acción revisados en 2018, las acciones se definieron mejor y más planes contaban con productos fijados como meta e hitos intermedios adecuados que en años de validación anteriores. La calidad de los planes de acción mejoró, pasando del 73% con acciones bien definidas en 2016 al 88% en 2018. En consecuencia, OVE pudo validar mejor el avance logrado, lo que refleja, en parte, la continua colaboración entre OVE y la Administración desde el inicio y a lo largo del proceso, así como a la mejora continua por parte de SPD de las plantillas y los sistemas para reflejar mejor las acciones de la Administración y el avance en la implementación¹⁶.

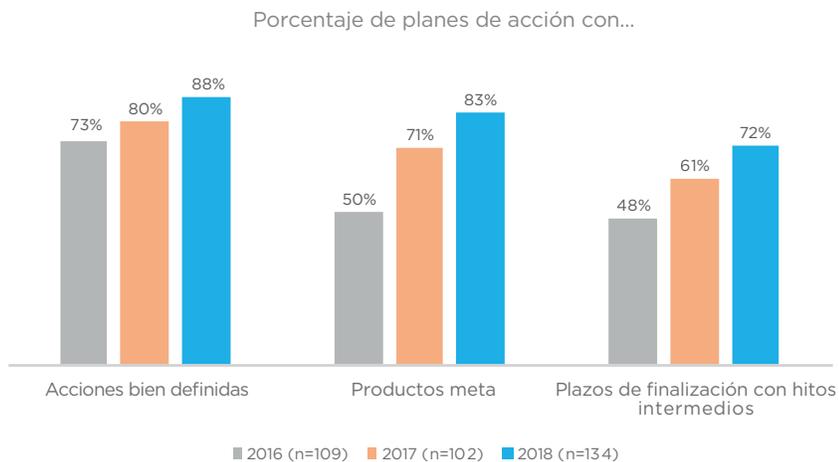
¹⁵ Incluyen, por ejemplo, la recomendación de la CPE de Chile 2014-2018 (documento RE-526-1) de fomentar la coordinación entre las ventanillas de los sectores público y privado, así como la de la CPE de Barbados 2014-2018 (documento RE-525-1) de elaborar una estrategia para que las instituciones del Grupo BID colaboren para afrontar los obstáculos a la inversión en el sector privado.

¹⁶ Por ejemplo, desde la validación de 2017, todas las acciones deben incluir hitos intermedios y medios de verificación para informar sobre los avances. La Administración introdujo también un nuevo sistema y tablero de control para dar seguimiento a los avances en el ReTS.

Gráfico 3.2

Evaluabilidad de los planes de acción entre 2016 y 2018

Fuente: OVE.*



Nota: En el gráfico se contemplan los productos meta, los plazos de finalización y los hitos adecuados.

* El recuento excluye una recomendación de la Evaluación del Apoyo Directo de la CII a las PYME y tres de la Revisión de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016, cuya evaluabilidad no se analizó porque los planes de acción no se ceñían al formato estándar.



04

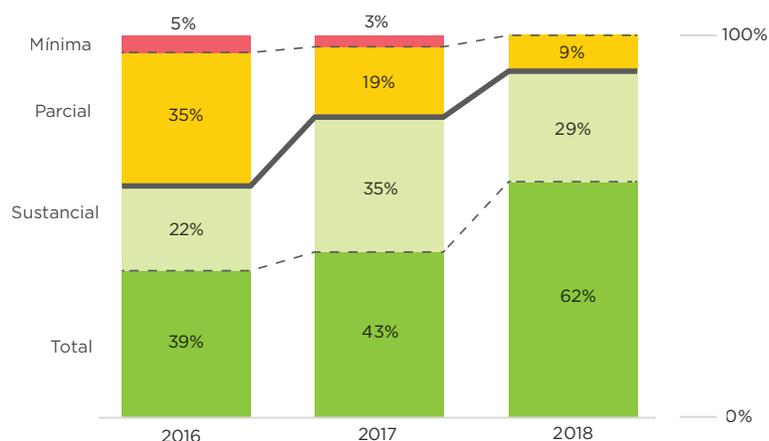
Resultado de la
Validación

A. Relevancia

4.1 La mayoría de los planes de acción evaluados en el proceso de validación de 2018 fueron relevantes. La relevancia considera en qué medida la *acción o grupo de acciones propuestas acometen, y probablemente resuelvan (si se implementan bien), los principales temas subyacentes o logran un objetivo deseado que se identifica en la evaluación mediante la recomendación* (véase también el Anexo I). De los 138 planes de acción evaluados por OVE en 2018, se consideró que el 91% tenían alta relevancia (calificación de relevancia total o sustancial) para atender la recomendación, mientras que solo el 9% (13 planes) tenían baja relevancia (calificación de relevancia parcial; no hubo ninguno con relevancia mínima). De esos 13 planes de acción, solo tres correspondían a evaluaciones concluidas en 2017 o 2018, lo que implica que los planes de acción nuevos rara vez adolecen de baja relevancia. La mayoría de planes con ese problema corresponden a evaluaciones que no se beneficiaron de las mejoras descritas anteriormente. En el Gráfico 4.1 y el Anexo VII se incluyen las calificaciones por recomendación.

Gráfico 4.1
Relevancia de los planes de acción entre 2016 y 2018

Fuente: OVE.



4.2 De los 13 planes de acción calificados con relevancia parcial, cuatro serán retirados tras este proceso de validación¹⁷, cuatro en 2019 y cinco más adelante. Aún hay tiempo para mejorar la relevancia de los cinco que se retirarán más adelante. La Administración podría modificar el plan de acción para procurar obtener una mejor calificación de la relevancia en los próximos procesos de validación¹⁸. Los motivos principales de las calificaciones de relevancia parcial fueron los siguientes: (i) las acciones se corresponden con la recomendación, pero son

¹⁷ Las cuatro recomendaciones corresponden a evaluaciones de programa de país; para tres de ellas (excepto Haití), ya se realizaron nuevas CPE en 2019. Véase también la Sección C de este capítulo con respecto a la adopción.

¹⁸ OVE y la Administración acordaron en 2018 (proceso de validación de 2017) revisar los planes de acción para acrecentar su relevancia, especialmente en sus primeros años.

insuficientes para acometerla o encaran solo una parte, por lo que quedan elementos importantes sin abordar (ocho casos); (ii) las acciones son demasiado generales, por lo que es difícil determinar si producirán el resultado específico pretendido (dos casos); y (iii) las acciones son esencialmente una continuación de prácticas del Banco previas a la recomendación (tres casos). Hay poco tiempo para mejorar la relevancia de las cuatro recomendaciones que se retirarán en 2019 (Cuadro 4.1).

Cuadro 4.1. Planes de acción con relevancia parcial, validados en 2018

| Situación del plan de acción | Evaluación | Recomendación N° |
|--------------------------------------|---|------------------|
| Se retirará en 2020 o después | CPE: Suriname 2011-2015 | 2 |
| | CPE: Perú 2012-2016 | 3 |
| | Evaluación de Asociaciones Público-Privadas en Infraestructura | 3.3 |
| | Las Evaluaciones de Impacto del BID: Producción, Uso e Influencia | 7 |
| | Generación y Difusión de Conocimiento en el Grupo BID | 3 |
| Se retirará en 2019 | Evaluación de los Resultados de la Realineación | 3 |
| | | 3 |
| | CPE: Panamá 2010-2014 | 4 |
| | | 5 |
| Retirado ahora | CPE: Costa Rica 2011-2014 | 2 |
| | CPE: Haití 2011-2015 | 1 |
| | CPE: Honduras 2011-2014 | 4 |
| | CPE: Paraguay 2011-2013 | 4 |

Fuente: OVE

4.3 De los 138 planes de acción evaluados en 2018, 80 también habían sido validados en 2017. En seis de ellos, los cambios fueron suficientes para elevar la calificación de relevancia respecto de la del año anterior (Gráfico 4.2). En vista de que la Administración realizó cambios a planes de acción anteriores, OVE también revisó la relevancia de planes de 2017. La Administración modificó 27 planes de acción y en seis de ellos los cambios fueron suficientes para elevar la calificación, mientras que en un caso (Evaluación del Trabajo del Grupo BID a través de Intermediarios Financieros, documento RE-486-2) OVE rebajó la calificación de relevancia de *total* a *sustancial*, porque se eliminaron hitos importantes¹⁹. Dado que se elevó

¹⁹ En el caso de la evaluación del trabajo del Grupo BID a través de intermediarios financieros, tres hitos importantes (relacionados con una recomendación) que se debían alcanzar en 2019 no se incluyeron en la validación de este año (un plan de acción para seguir desarrollando el diagnóstico de los intermediarios financieros, un posible plan complementario para refinar los criterios para las intervenciones con y sin garantía soberana de intermediarios financieros y un informe de seguimiento en el que se enuncian las actividades, los logros y los acuerdos alcanzados como parte de la colaboración entre ventanillas con y sin garantía soberana).

la calificación solo en seis planes de acción, el considerable incremento en la relevancia de los planes entre las rondas de validaciones de 2017 y 2018 se debe, sobre todo, a la mayor relevancia de los nuevos planes de acción.

Gráfico 4.2

Superposición entre los procesos de validación de 2017 y 2018

Fuente: OVE.

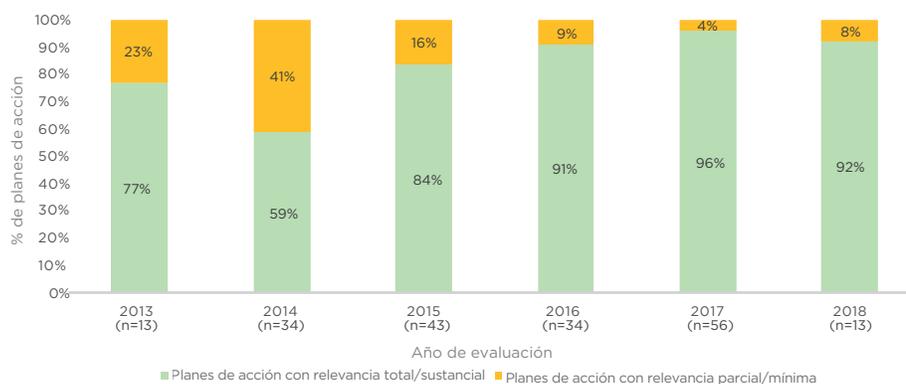


4.4 La relevancia de los planes de acción ha sido elevada en los últimos tres años. Desde 2016 (cuando comenzó el proceso de validación anual completa) la proporción de nuevos planes de acción con alta relevancia (*total* o *sustancial*) siempre ha sido superior al 90% (Gráfico 4.3).

Gráfico 4.3

Relevancia de los planes de acción por año de evaluación

Fuente: OVE.



Nota: Última calificación de relevancia (es decir, calificación surgida de las validaciones de 2018 a menos que las recomendaciones se hubieran retirado anteriormente, en cuyo caso se utilizó la última calificación). El gráfico incluye los 193 planes de acción a los que se ha asignado una calificación de relevancia.

4.5 Al analizar la relevancia por tipo de recomendación, el reducido volumen limita las inferencias que se pueden hacer (Cuadro 4.2). Para las recomendaciones relacionadas con el diseño e implementación de proyectos, solo cuatro (de los 16) planes de acción tuvieron una relevancia parcial, ya sea porque las acciones suponían un grado de esfuerzo igual al ya ejercido (es decir, esencialmente continuaban las prácticas existentes del Banco, tres casos) o porque el plan no abordaba parte de la recomendación (un caso). Por su lado, las ocho acciones destinadas a dar respuesta a recomendaciones relacionadas con la generación y difusión de conocimiento fueron relevantes. Del mismo modo, la mayoría de los planes de acción ligados a recomendaciones sobre enfoque estratégico, interacción

con clientes, medición de resultados e instrumentos fueron relevantes. No obstante, dado que el número total de recomendaciones es limitado, la calificación de la relevancia es muy sensible a la incorporación de nuevos planes de acción y al retiro de recomendaciones.

Cuadro 4.2. Proporción de planes de acción con alta relevancia en 2018, por tipo

| Tipo de recomendación | 2017 | | 2018 | |
|---------------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|
| | Total de planes de acción | % de alta relevancia* | Total planes de acción | % de alta relevancia |
| Diseño e implementación de proyectos | 18 | 11 (61%) | 16 | 12 (75%) |
| Áreas sustanciales | 12 | 10 (83%) | 19 | 17 (89%) |
| Instrumentos | 11 | 9 (82%) | 10 | 9 (90%) |
| Medición de resultados | 4 | 3 (75%) | 11 | 10 (91%) |
| Interacción con clientes | 20 | 18 (90%) | 29 | 27 (93%) |
| Organización del Grupo BID | 17 | 13 (76%) | 27 | 25 (93%) |
| Enfoque estratégico | 16 | 12 (75%) | 18 | 17 (94%) |
| Generación y difusión de conocimiento | 4 | 4 (100%) | 8 | 8 (100%) |
| Total | 102 | 80 (78%)** | 138 | 125 (91%) |

*Estos porcentajes reflejan la clasificación actualizada que se explica en el párrafo 3.3.

**Calificaciones inferiores a 80%.

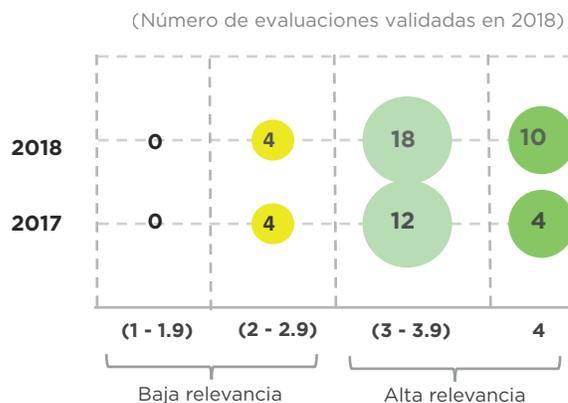
Fuente: OVE

4.6 Todas las nuevas evaluaciones y la mayor parte del conjunto total poseen una alta calificación promedio, lo que concuerda con la alta proporción de planes de acción individuales relevantes. OVE calculó una calificación de la relevancia para cada evaluación validada en 2018 haciendo un promedio de las calificaciones de relevancia individuales de los planes de acción para las recomendaciones en esa evaluación, donde 1 indica *no relevante* y 4, *relevancia total*. La mayor parte de las evaluaciones (28 de 32) tienen una alta calificación promedio (de 3 o más, Gráfico 4.4) y las cuatro con una calificación inferior a 3 son antiguas (2014 y 2015), aunque tres de ellas han mejorado. Mejoró la calificación promedio de seis evaluaciones y empeoró la de una²⁰. En el Anexo VI se incluyen detalles y la lista completa.

²⁰ La evaluación del trabajo del Grupo BID a través de intermediarios financieros, caso que ya se describió anteriormente.

Gráfico 4.4**Relevancia de las evaluaciones validadas en 2018***

Fuente: OVE.



* Incluye las 32 evaluaciones validadas en 2018. El gráfico refleja todas las recomendaciones (activas y retiradas).

B. Implementación

4.7 Un mayor número de planes de acción se estaban implementando según el cronograma previsto, aunque el porcentaje fue menor que en años anteriores. OVE validó el grado de implementación de 127 de los 138 planes de acción incluidos en el proceso de validación de 2018. Se excluyeron 11 por estar en una fase temprana del ciclo del ReTS, y por tanto se evaluó únicamente su relevancia (7) o carecían de acciones cuya ejecución estuviera prevista para 2018 (4). Por primera vez desde 2016, no se excluyeron planes por considerarse no relevantes para abordar la recomendación. De los 127 planes, 100 se estaban implementando según lo previsto (a tiempo) a diciembre de 2018 (Gráfico 4.5)²¹ (79% frente al 91% en 2017).

Gráfico 4.5**Estado de implementación de los planes de acción entre 2016 y 2018**

Fuente: OVE.



Nota: En 2018 se excluyeron 11 planes de acción sin hitos para 2018.

²¹ Solo tres de los planes de acción con implementación retrasada fueron calificados con relevancia parcial (véase el Anexo VII).

- 4.8 No hay una razón particular que explique las tasas más bajas de implementación, pero se observan algunos patrones. De los 27 planes de acción con una baja calificación en cuanto a la implementación, 14 fueron nuevos planes validados por primera vez en 2018 y 13 fueron calificados anteriormente.
- (i) Entre los nuevos planes de acción, la mitad se calificaron de retrasados en su implementación en 2018, debido a la falta de información para evaluar el avance: no se actualizaron los datos, o bien las actualizaciones no estaban respaldadas por medios de verificación o información adecuados²². Para la otra mitad, no todos los hitos se cumplieron según lo previsto²³.
 - (ii) Entre los planes de acción más antiguos, 11 obtuvieron una calificación en cuanto a la implementación más baja que en 2017 y dos mantuvieron una calificación baja²⁴. Para tres planes²⁵, se prevé que 2019 será el último año de implementación (y, por ende, la última oportunidad para elevar su calificación). En el caso de estos planes, al igual que los nuevos, los hitos que no se cumplieron y los informes inadecuados sobre el avance incidieron en las calificaciones.
 - (iii) Entre los planes nuevos y antiguos, OVE pudo identificar al menos cuatro casos en los que el avance de la implementación se interrumpió por motivos externos al Banco. Por ejemplo, en Guatemala los hitos vinculados a la ejecución de préstamos se han demorado debido a que las operaciones aguardan su ratificación legislativa²⁶.

22 Así ocurrió con las siguientes recomendaciones: recomendaciones 3 y 4, Evaluación del Programa de País: Bahamas 2010-2017 (documento RE-516-4); recomendaciones 2 y 5 a 7, Las Evaluaciones de Impacto del BID: Producción, Uso e Influencia (documento RE-512-1); recomendación 1 para el BID, Desempeño de los Proyectos del BID y la CII: Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016 (documento RE-520). Los medios de verificación se consideran adecuados si ofrecen datos suficientes, pertinentes y accesibles sobre el nivel de implementación de todos los aspectos de los hitos propuestos. El formato puede variar, pero en la mayor parte de los casos se trata de documentación.

23 Evaluación del Apoyo del Banco a los Temas de Género y Diversidad (documento RE-518-2), recomendación 1; Evaluación del Programa de País: Bahamas 2010-2017 (documento RE-516-4), recomendación 2; Evaluación del Programa de País: Guyana 2012-2016 (documento RE-502-3), recomendaciones 2 y 5; Desempeño de los Proyectos del BID y la CII: Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016 (documento RE-520), recomendación 2 para el BID; y Revisión del Respaldo del Banco a la Política y la Administración Tributarias 2007-2016 (documento RE-509-1), recomendaciones 1 y 3.

24 Recomendación 3 de la CPE de Perú 2012-2016 (documento RE-498-1) y recomendación 2 de la CPE de Barbados 2010-2013 (documento RE-460-1).

25 Recomendación 3 de la CPE de Argentina 2009-2015 (documento RE-491-1) y recomendaciones 1 y 2 de la Evaluación del Trabajo del Grupo BID a través de Intermediarios Financieros (documento RE-486-2).

26 Plan de acción para la recomendación 1 de la CPE de Guatemala 2012-2016 (documento RE-503-1). Otros casos de implementación interrumpida por motivos externos al Banco incluyen el de las recomendaciones 2 y 5 de la CPE de Guyana 2012-2016 (documento RE-502-3) y la recomendación 2 de la CPE de Haití 2011-2015 (documento RE-494-1).

4.9 Implementación de planes de acción por tipo: el número reducido limita las inferencias que se pueden hacer. Entre los planes de acción con alta relevancia, los ocho vinculados a la mejora o al uso de instrumentos específicos se estaban implementando según lo previsto tras el proceso de validación de 2018. La implementación fue superior al promedio para las recomendaciones relacionadas con los instrumentos, la generación y difusión de conocimiento, el diseño e implementación de proyectos y la organización del Grupo BID. Hubo factores externos que contribuyeron a unas calificaciones inferiores al promedio para las áreas sustanciales, la interacción con clientes y el enfoque estratégico, mientras que la falta de información adecuada afectó a todos los tipos de recomendaciones (a excepción de los instrumentos). De las recomendaciones dirigidas a mejorar el seguimiento y la evaluación de las actividades del Grupo BID, solo seis de los nueve planes de acción con alta relevancia recibieron una alta calificación respecto de la implementación; en los otros tres se avanzó más lento de lo previsto.

4.10 En el plano de las evaluaciones, los resultados en materia de implementación fueron en general positivos, pero al menos un tercio de ellas tenían planes de acción que se encontraban retrasados. OVE estableció una calificación anual de la implementación para las 30 evaluaciones que tenían acciones con avance esperado en 2018²⁷. En el Gráfico 4.6a y el Anexo IX se presentan las calificaciones promedio de la implementación correspondientes a 2017 y 2018. En 2018 todas las evaluaciones recibieron calificaciones superiores a 2. No obstante, 10 de las 30 evaluaciones obtuvieron calificaciones inferiores a 3, lo que significa que tienen al menos un plan de acción que se encuentra retrasado. Otras cuatro evaluaciones con calificaciones superiores a 3 tenían al menos una acción que se encuentra retrasada. Tres evaluaciones obtuvieron la máxima calificación respecto de la implementación en 2018²⁸. En los tres casos, la implementación se validó por primera vez en 2018. Las calificaciones más bajas en cuanto

1). Esta lista puede no estar completa porque en su forma actual el ReTS no requiere explicaciones detalladas para los informes de implementación, solo que se indique el grado de implementación de la acción.

27 Esta calificación se obtiene haciendo un promedio de las calificaciones de los planes de acción individuales (es decir, las correspondientes a cada recomendación) de cada evaluación. Para cada año en el período 2016-2017, OVE consideró todas las recomendaciones correspondientes a una evaluación, incluidas aquellas que fueron retiradas en 2016 y 2017, asignó valores numéricos a la última calificación disponible de la implementación (1 = no implementada, 4 = implementación total) y los promedió por evaluación. En el Anexo IX se presentan las calificaciones resultantes para las evaluaciones que tenían al menos un plan de acción activo en 2018.

28 Al considerar solo las acciones que tienen hitos con cumplimiento previsto en 2018, las que corresponden a las CPE de Paraguay 2009-2013 (documento RE-452-3) y de Uruguay 2010-2015 (documento RE-484-1) también lograron todos los productos previstos.

a la implementación correspondieron a planes de acción para los cuales OVE no recibió actualizaciones sobre la mayoría de las acciones previstas durante el proceso de validación anterior²⁹. En consonancia con los resultados a nivel de las recomendaciones (véase el párrafo 4.8), de las 18 evaluaciones que recibieron calificaciones de la implementación tanto en 2018 como en 2017, nueve obtuvieron una calificación más baja, en cinco casos la calificación fue la misma y en cuatro, la calificación aumentó (Gráfico 4.6b y Anexo IX)³⁰.

Gráfico 4.6a

Calificación anual promedio de la implementación, por evaluación*

*Incluye solo las evaluaciones con implementación validada en 2018 (n=30).

Fuente: OVE.

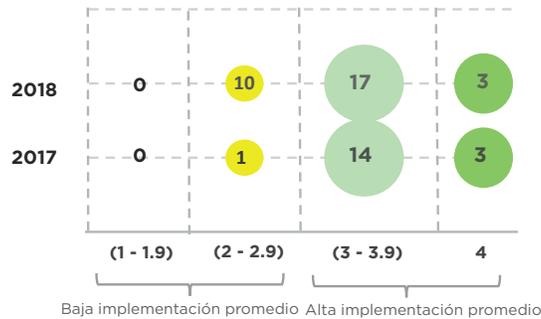
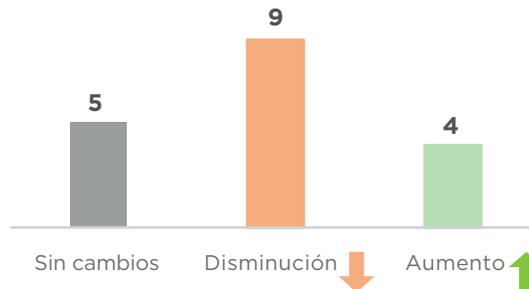


Gráfico 4.6b

Cambios (2018 frente a 2017) en la calificación anual promedio de la implementación, por evaluación

*Incluye solo las evaluaciones con implementación validada en ambos años, 2018 y 2017 (n=18).

Fuente: OVE.



C. Adopción general de las recomendaciones de OVE

4.11 La proporción de recomendaciones retiradas como adoptadas aumentó considerablemente, pasando del 66% en 2016 y el 50% en 2017 al 83% en 2018. Las recomendaciones adoptadas son aquellas que tienen alta relevancia y una alta calificación de

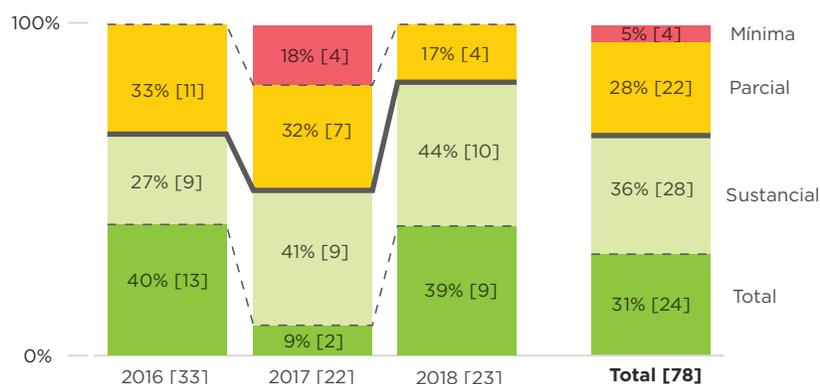
29 Durante la validación de 2018 se superpusieron dos planes de acción para Barbados. En esta validación no se proporcionaron actualizaciones sobre las acciones vinculadas al período de la CPE de 2010-2013 (porque la Administración los consideró finalizados en 2017, aunque OVE no), lo que afectó su calificación de la implementación en 2018 (véase el Cuadro 4.4). No obstante, las recomendaciones se retiraron con una calificación general de la implementación superior a la reflejada en este análisis debido a que, en años anteriores, la implementación fue mejor (véase la próxima sección). Basándose en el ReTS, la CPE de Barbados 2014-2018 hace una referencia explícita al avance de la Administración en la implementación de las recomendaciones de la CPE anterior.

30 Los cambios en la calificación entre 2017 y 2018 no guardan relación con el desempeño relativo de la evaluación en función de las calificaciones de 2017.

la implementación general³¹. OVE evaluó el nivel de adopción general de 23 recomendaciones que en 2018 alcanzaron la fecha final establecida por la Administración o los cuatro años de seguimiento en el ReTS (Gráfico 4.7 y Anexo X)³². OVE encontró que 19 (83%) de esas recomendaciones fueron adoptadas *plena* (9) o *sustancialmente* (10) por la Administración, por lo que se retirarán como *adoptadas*. Las cuatro restantes (17%), que se consideraron *parcialmente adoptadas* debido a deficiencias en la relevancia o la implementación general³³, serán retiradas como no adoptadas. En la validación de 2018, no se retiró ninguna recomendación con un nivel de adopción *mínimo*.

Gráfico 4.7
Adopción general de las recomendaciones retiradas en 2018

Fuente: OVE.



4.12 Si se analizan todas las recomendaciones retiradas desde 2016, la baja relevancia de los planes de acción ha sido un factor más importante para la no adopción que un bajo nivel de implementación. Para que una recomendación se considere adoptada, tanto la calificación de la relevancia como la de la implementación del plan de acción deben ser, como mínimo,

31 Para considerarse (i) totalmente adoptadas, tanto la relevancia como la implementación deben haberse calificado como “total”; (ii) sustancialmente adoptadas, tanto la relevancia como la implementación deben haberse calificado al menos como “sustancial”; (iii) parcialmente adoptadas, tanto la relevancia como la implementación deben haberse calificado al menos como “parcial”; y (iv) con un nivel de adopción mínimo, la relevancia o la implementación debe haberse calificado como “mínima”.

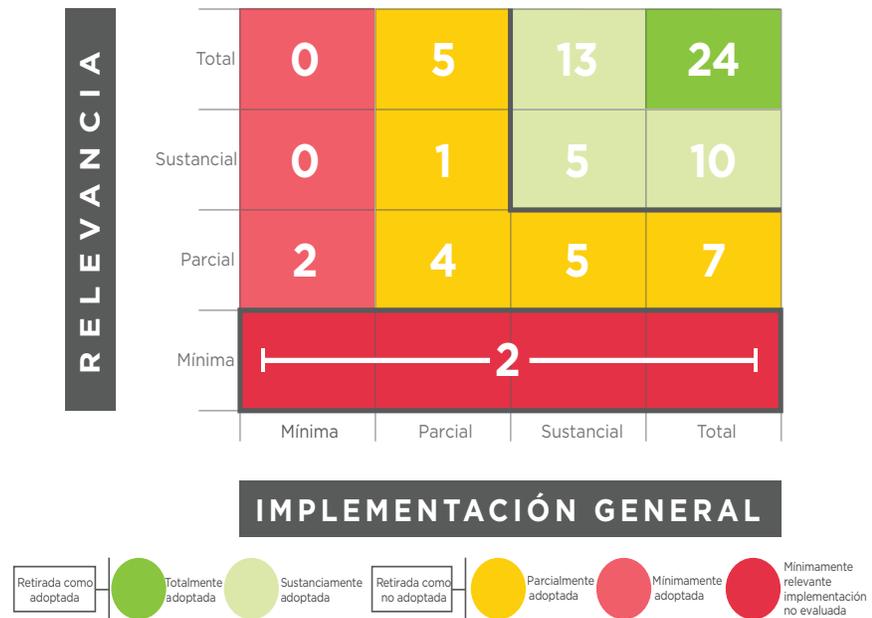
32 Además, OVE retirará una recomendación de la Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016 (documento RE-520) sin calificación de adopción porque la recomendación fue reemplazada en una evaluación posterior y se está dando seguimiento a su implementación a través de un nuevo plan de acción.

33 Como se muestra en el Anexo X, las cuatro recomendaciones retiradas como parcialmente adoptadas son la recomendación 2 de la CPE de Barbados 2010-2013 (documento RE-460-1), la recomendación 2 de la CPE de Costa Rica 2011-2014 (documento RE-472-3), la recomendación 4 de la CPE de Honduras 2011-2014 (documento RE-469-3) y la recomendación 4 de la CPE de Paraguay 2009-2013 (documento RE-452-3). En el caso de Barbados, el plan de acción fue totalmente relevante, pero su implementación solo fue parcial; en el caso de los otros tres países, las acciones se implementaron, pero solo fueron parcialmente relevantes.

“sustancial”³⁴. Las recomendaciones no adoptadas tienen una baja relevancia, un bajo nivel de implementación o ambos factores. Una mayor proporción de recomendaciones no adoptadas está relacionada con problemas de relevancia (Gráfico 4.8): 14 recomendaciones (18%) se consideraron no adoptadas solo por su baja relevancia³⁵, seis (8%) solo por su bajo nivel de implementación y seis (8%) debido a problemas tanto en su relevancia como en su implementación.

Gráfico 4.8
Adopción general de las recomendaciones retiradas en 2018

Fuente: OVE.



4.13 En las recomendaciones con adopción parcial debido a una baja calificación en cuanto a la relevancia, con frecuencia queda parte de la recomendación sin abordar. En las 12 recomendaciones con adopción parcial debido exclusivamente a problemas de relevancia (es decir, tenían una alta calificación en cuanto a la implementación), la calificación obedece a varias razones (Anexo XI): (i) parte de la recomendación quedó sin abordar (siete casos, 58%), (ii) problemas de lógica vertical (dos casos, 17%), (iii) planes de acción alineados, pero insuficientes para abordar la recomendación (un caso), (iv) planes de acción demasiado generales (un caso) y (v) planes de acción que no implicaron cambios efectivos en las prácticas actuales (un caso). No obstante, este problema debería disminuir con el tiempo dado que la relevancia de los planes ha seguido aumentando

34 Una recomendación (CPE de Haití 2011-2015, recomendación 1), retirada este año por considerarse sustancialmente adoptada, tuvo una implementación sustancial, pero relevancia parcial. La calificación de adopción sustancial se otorgó excepcionalmente para reconocer el importante avance logrado por la Administración con respecto a la Estrategia de País con Haití.

35 Incluidas dos recomendaciones con relevancia mínima (para las que no se calificó el nivel de implementación).

y muchas de las calificaciones de adopción parcial están relacionadas con evaluaciones más antiguas. A continuación figura un ejemplo de la razón más frecuente:

- (i) Evaluación del Programa de País de Costa Rica 2011-2014 (documento RE-472-3): En la recomendación 2 se propugna apoyar al país en el desarrollo de un proyecto concreto de asociación público-privada que serviría de para la participación futura del sector privado. En el plan de acción se propusieron medidas de generación y divulgación de conocimientos específicos, así como la aprobación de una operación de cooperación técnica para diseñar y articular asociaciones público-privadas e identificar proyectos viables. Así se abordó parte de la recomendación (relacionada con la falta de conocimiento en el Banco y el gobierno), pero no se planteó ninguna forma de colaborar con el sector privado y solo se propuso preparar una operación de cooperación técnica en apoyo de un proyecto por venir.

4.14 Las recomendaciones con adopción parcial debido a una baja calificación en cuanto a la implementación también se han visto afectadas por varios problemas. En las seis recomendaciones con adopción parcial debido exclusivamente a problemas de implementación (es decir, tenían una alta calificación en cuanto a la relevancia), las calificaciones obedecen a tres razones (Anexo XII): (i) no se completaron todas las acciones planificadas (tres casos); (ii) problemas de evaluabilidad del plan de acción, con productos meta inexistentes o poco claros (dos casos); y (iii) las acciones implementadas resultaron insuficientes (un caso).

4.15 Las recomendaciones respaldadas se adoptan con mayor frecuencia (Gráfico 4.9). Entre las 77 recomendaciones retiradas, la Administración estuvo “de acuerdo” en 48 casos, “parcialmente de acuerdo” en 28, y “en desacuerdo” en un caso. Se adoptaron 34 de las 48 recomendaciones respaldadas (71%) y 17 de las 29 con las que se estuvo parcialmente de acuerdo o en desacuerdo (59%).

Gráfico 4.9

Adopción de recomendaciones retiradas y respuestas de la Administración

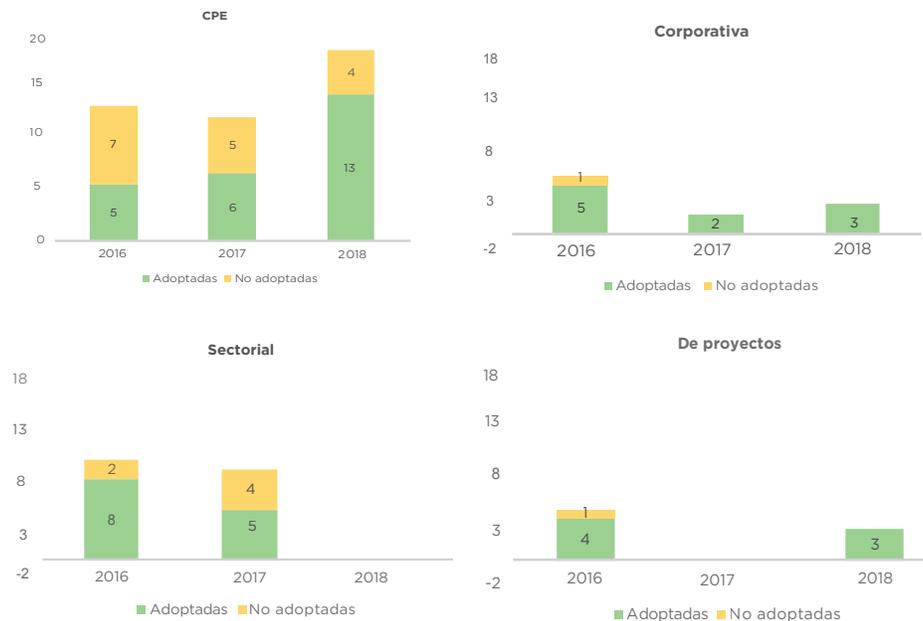
Fuente: OVE.



Nota: El gráfico se basa en 77 de las 78 recomendaciones retiradas en 2018. Una de ellas se excluyó porque la respuesta de la Administración no era clara (CPE de Barbados 2009 2013, recomendación 3).

4.16 El porcentaje de recomendaciones adoptadas varía según el tipo de evaluación. Hasta la fecha, casi todas las recomendaciones retiradas provenientes de evaluaciones corporativas y de proyectos o de impacto se han adoptado. Aunque el número de recomendaciones retiradas sigue siendo demasiado bajo para determinar una tendencia clara para algunos tipos de evaluación, se están perfilando ciertos patrones (Gráfico 4.10). No obstante, las evaluaciones de programa de país y las sectoriales han tenido resultados diferentes: se ha adoptado un porcentaje cada vez mayor de las recomendaciones de evaluaciones de programas de país (que representan el mayor número de recomendaciones retiradas), mientras que el porcentaje de adopción de las de evaluaciones sectoriales (con 19 recomendaciones retiradas), disminuyó entre 2016 y 2017 (no hubo recomendaciones sectoriales retiradas en 2018).

Gráfico 4.10
Adopción de recomendaciones por tipo de evaluación
Fuente: OVE.



4.17 Todos los planes de acción para las cinco evaluaciones fueron completados y retirados en 2018 y tres de ellos presentaron un promedio elevado de adopción. OVE calculó una calificación general para cada una de estas cinco evaluaciones (Cuadro 4.3) haciendo un promedio de las calificaciones individuales de los planes de acción de cada evaluación. Al igual que en años anteriores, hubo algún grado de adopción en todos los casos, pero en ninguno se adoptó totalmente las recomendaciones de OVE.

Cuadro 4.3. Calificación promedio del nivel de adopción para las evaluaciones con planes de acción completados

| Nombre de la evaluación | Calificación general |
|---------------------------|----------------------|
| CPE: Brasil 2011-2014 | 3,6 |
| CPE: Honduras 2011-2014 | 3,4 |
| CPE: Barbados 2010-2013 | 3,0 |
| CPE: Costa Rica 2011-2014 | 2,7* |
| CPE: Paraguay 2009-2013 | 2,2* |

*Calificaciones inferiores a 3.
Fuente: OVE



05

Conclusiones y recomendaciones

- 5.1 El proceso de validación de 2018 muestra importantes mejoras adicionales en la relevancia y la evaluabilidad de los planes de acción. Los planes con alta relevancia se incrementaron, del 61% en 2016 y el 78% en 2017 al 91% en 2018, y ningún plan recibió una calificación de relevancia mínima. La evaluabilidad también mejoró en todos los ámbitos. Hay cuatro factores que ayudan a explicar este cambio: (i) la plantilla de plan de acción introducida por la Administración en 2017 (y mejorada en 2018) ahora exige que se establezcan hitos intermedios y medios de verificación; (ii) la Administración mejoró seis planes de acción activos desde 2017, lo que se tradujo en una calificación más alta de la relevancia en 2018; (iii) en 2017 se retiraron varios planes de acción que se consideraron de baja relevancia en el ciclo de validación anterior; y (iv) más recientemente, aumentó la interacción entre OVE y la Administración para la elaboración de las recomendaciones y los planes de acción.
- 5.2 El panorama de la implementación en 2018 fue más dispar que en años anteriores. Hay un mayor número de planes de acción registrados en el sistema y, en números absolutos, más planes se estaban implementando según lo previsto. Sin embargo, en términos porcentuales, solo el 79% avanzaba según lo previsto, comparado con el 81% en 2016 y el 91% en 2017. Uno de los motivos principales de retraso en los planes de acción fue la falta de información adecuada para evaluar el avance, lo que en algunos casos se debió en parte a factores externos.
- 5.3 La adopción de las recomendaciones retiradas mejoró. En 2018, el 83% de las recomendaciones se retiraron como adoptadas, lo que supone una mejora considerable con respecto a 2017, cuando solo el 50% de las recomendaciones se consideraron adoptadas. Asimismo, en 2017 hubo cuatro recomendaciones (18%) con un nivel de adopción mínima, mientras que en 2018 no hubo ninguna.
- 5.4 Basándose en su experiencia, OVE evaluará sistemáticamente en todas las evaluaciones de programa de país futuras en qué medida se abordaron las recomendaciones de las CPE anteriores. Es posible realizar una evaluación más exhaustiva de la relevancia y la implementación del plan de acción y de la adopción de la recomendación en el contexto de una evaluación del programa de país que en el ReTS. OVE ya viene haciendo esto en cierta medida, pero lo sistematizará para todas las CPE futuras. Esta práctica eliminará los casos en que se da seguimiento simultáneo a dos planes de acción para el mismo país en el ReTS.
- 5.5 OVE reconoce los considerables avances realizados en los procesos del ReTS y ofrece dos recomendaciones para seguir mejorando:

- **Recomendación 1 para el BID: Documentar sistemáticamente las razones para el cambio de hitos en los planes de acción.** Si bien OVE celebra que la Administración, en muchos casos, haya cambiado hitos para mejorar la relevancia y la evaluabilidad de los planes de acción, esa práctica hace que sea mucho más difícil evaluar si un plan mantuvo su relevancia y evaluabilidad y si se estaba implementando según lo previsto. En lo sucesivo, la documentación sistemática de las razones para cambiar los hitos reforzaría la rendición de cuentas y simplificaría el proceso de revisión.
- **Recomendación 2 para BID Invest: Seguir reforzando los procesos de BID Invest para la implementación de recomendaciones e información al respecto.** Aunque BID Invest utiliza cada vez más el ReTS, a la fecha de la validación de OVE no todos los planes de acción se habían incorporado al sistema, por lo que en ocasiones resultó más difícil obtener la información necesaria. Si bien BID Invest agregó la información en fecha reciente, registrar todos los datos sistemáticamente en el ReTS (o en un sistema equivalente para BID Invest) reforzaría la rendición de cuentas y la visibilidad.

Anexo I

Metodología

1. Ciclo de seguimiento y validación

El Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones (ReTS) es una herramienta que facilita el seguimiento anual de la adopción de las recomendaciones de OVE por parte de la Administración. El ciclo consta de las siguientes etapas:

- (i) La Administración prepara un plan de acción.** Una vez que el Directorio Ejecutivo discute una evaluación, la Administración prepara un plan de acción para responder a las recomendaciones respaldadas por los Directores Ejecutivos. Los planes de acción se registran en el ReTS, con algunas excepciones en el caso de BID Invest¹.
- (ii) OVE evalúa la relevancia de los planes de acción.** En una primera etapa, OVE provee retroalimentación informal a la Administración para cada borrador de plan de acción. En cada proceso de validación anual, se evalúa nuevamente la relevancia si la Administración ha modificado los planes. La relevancia se califica según una escala de cuatro niveles, a saber: total, sustancial, parcial o mínima (véase el criterio en el Cuadro I.1), tanto en el proceso de retroalimentación informal como en el de validación.
- (iii) OVE analiza y califica la evaluabilidad de los planes de acción,** además de evaluar si el plan ha cambiado, en comparación con el año anterior.
- (iv) La Administración implementa los planes de acción y OVE califica su avance.** La Administración proporciona información actualizada e informa a OVE sobre la implementación de los planes. Para cada ciclo de validación, OVE evalúa el grado de implementación de las acciones que tengan, al menos, una relevancia parcial y les da seguimiento durante un plazo de hasta cuatro años, a menos que la Administración haya fijado una fecha anterior para finalizar el plan de acción respectivo².

1 BID Invest ha hecho grandes esfuerzos en los últimos años para adaptar sus informes de manera paulatina y más formal a la metodología utilizada por el BID (es decir, plantillas similares). No obstante, no todas las acciones de BID Invest se captan en el ReTS y algunos planes de acción se encontraban retrasados respecto de los plazos señalados en el protocolo del ReTS.

2 Si las acciones no se han completado a esa fecha, el seguimiento puede continuar hasta el límite de los cuatro años.

No se evalúa la implementación de aquellos planes que tengan relevancia mínima. OVE califica el grado de implementación usando la misma escala de cuatro niveles que se utiliza para la relevancia: total, sustancial, parcial o mínima (véase el criterio en el Cuadro I.1). Para los planes de acción que alcanzan el final del período de seguimiento en el ReTS, OVE otorga dos calificaciones de la implementación: una que refleja el avance en la implementación en ese año en particular y otra que refleja el avance en la implementación general a lo largo de todos los años en los que haya estado activo el plan.

- (v) **OVE otorga una calificación de la adopción** que evalúa el nivel de adopción de cada recomendación con un plan de acción que haya alcanzado el final del período de seguimiento en el ReTS. Esta calificación combina las calificaciones individuales en materia de relevancia y grado general de implementación de los planes de acción (véase el criterio en el Cuadro I.1).
- (vi) **OVE retira las recomendaciones del ReTS** tras cada proceso de validación, una vez que sus planes de acción alcanzan la fecha final establecida por la Administración o han estado bajo seguimiento en el ReTS durante cuatro años. Las recomendaciones se pueden retirar como “adoptadas” (las que tienen una calificación de adopción total o sustancial) o “no adoptadas” (las que tienen una calificación de adopción parcial o mínima) (véase el criterio en el Cuadro I.1).

Cuadro I.1. Criterios de OVE y escala de calificación de cuatro puntos

| CRITERIO | QUÉ SE EXAMINA | TOTAL | SUSTANCIAL | PARCIAL | MÍNIMO |
|---|--|--|--|---|--|
| Relevancia del plan de acción | En qué medida el plan de acción atiende la recomendación | El plan de acción atiende la recomendación totalmente | El plan de acción atiende la recomendación con leves deficiencias | El plan de acción presenta considerables deficiencias para atender la recomendación | El plan de acción en gran parte no atiende la recomendación |
| Grado de implementación del plan de acción | En qué medida las acciones que deben ser realizadas o con avance esperado en el año en cuestión se implementaron según lo previsto | Todas las acciones se completaron según lo previsto | La mayoría de las acciones se completaron según lo previsto | Acciones en pequeño número o de menor alcance se completaron según lo previsto | Prácticamente ninguna acción se completó según lo previsto |
| Nivel de adopción de la recomendación | En qué medida el Grupo BID ha adoptado la recomendación | Plan de acción con relevancia Y nivel de implementación calificados como “total” | Plan de acción con relevancia Y nivel de implementación calificados al menos como “sustancial” | Plan de acción con relevancia Y nivel de implementación calificados al menos como “parcial” | Relevancia o nivel de implementación del plan de acción calificado como “mínimo” |

Nota: Para la adopción, se utiliza la calificación del nivel de implementación general (en todos los años en los que el plan de acción estuvo activo).

Fuente: OVE.

2. Criterios para las calificaciones de OVE

OVE utiliza una escala de cuatro niveles para calificar tres dimensiones: la relevancia, la implementación (en cada año y general, según corresponda) y la adopción (Cuadro I.1).

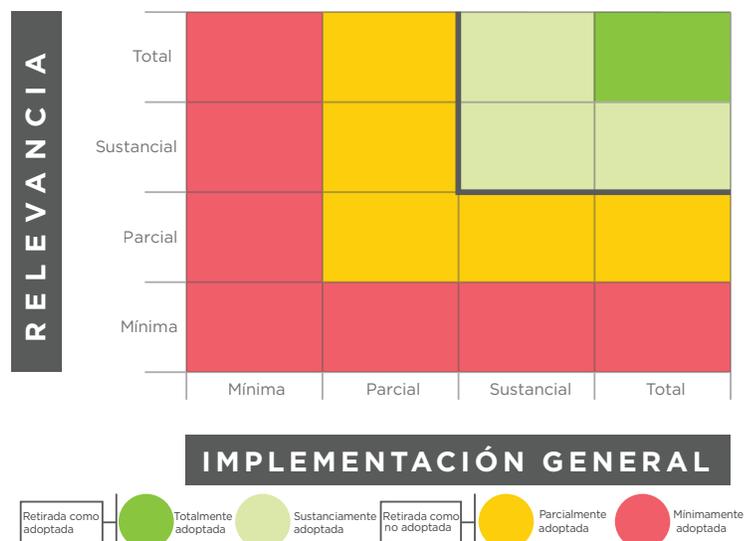
Los criterios se definen a continuación:

- **Relevancia:** La calificación de la relevancia se asigna teniendo en cuenta el grado de probabilidad de que el plan de acción aborde los temas que dieron lugar a la recomendación de OVE. Dado que en cada evaluación de OVE se presentan las pruebas empíricas y conclusiones que llevaron a la recomendación, un plan de acción totalmente relevante es aquel que implica una clara teoría del cambio entre las acciones propuestas y la resolución de los temas que dieron pie a la recomendación. El alcance del plan de acción debe estar alineado con el de la recomendación y ofrecer suficientes detalles para permitir realizar esta evaluación.

- **Implementación:** Para la calificación de la implementación en cada año se considera si existen pruebas empíricas de que se cumplieron los hitos planificados para cada acción. Los medios de verificación proporcionados por la Administración son cruciales para esta evaluación, ya que permiten validar el avance. La calificación del nivel de implementación general considera si se implementó la acción general, teniendo en cuenta si se lograron las metas definidas, además de evaluar el cumplimiento de los hitos planificados en todos los años en los que el plan de acción estuvo activo.

- **Adopción:** La calificación de la adopción combina las calificaciones en materia de relevancia y de implementación general para determinar si la Administración ha adoptado una recomendación dada. Esta calificación es resultado de la calificación mínima entre la relevancia y la implementación general y se traduce en que las recomendaciones sean retiradas como “adoptadas” o “no adoptadas” (Gráfico I.1).

Gráfico I.1
Nivel de adopción de las recomendaciones
Fuente: OVE.



Además de las calificaciones en materia de relevancia, implementación y adopción, OVE analiza la evaluabilidad de los planes de acción por medio de un cuestionario normalizado (Cuadro I.2) basado en una escala de tres respuestas (sí/parcialmente/no).

Cuadro I.2. Preguntas vinculadas a la evaluabilidad en la plantilla de OVE

| |
|--|
| ¿Incluye el plan de acción acciones bien definidas? |
| ¿Incluye el plan de acción productos meta para todas las acciones? |
| ¿Son medibles los productos meta? |
| ¿Incluye el plan de acción plazos de finalización (con hitos intermedios)? |

Fuente: OVE.

3. Interacción de OVE con la Administración y cronograma

OVE validó el avance de la Administración en función de los datos disponibles al final de diciembre de 2018. Las fuentes de información son los planes de acción proporcionados en febrero de 2019 por SPD y BID Invest³, los medios de verificación disponibles en la plataforma del ReTS y otra documentación pertinente que pudo encontrarse en los sistemas institucionales (por ejemplo, Convergencia, ezShare y Maestro). OVE envió las validaciones preliminares a la Administración para su revisión y comentarios en abril de 2019. En algunos casos, la Administración suministró información adicional y modificó los planes de acción. Finalmente, OVE concluyó las notas y calificaciones de la validación en mayo de 2019.

4. Procesos de validación interna de OVE

Se solicitó a cada jefe de equipo de las evaluaciones de OVE que validara los planes de acción, incluidos los medios de verificación correspondientes a sus evaluaciones, y un equipo integrado por tres evaluadores de OVE revisó las validaciones para cerciorarse de su coherencia. En los casos en que fue necesario, OVE contactó con los jefes de equipo de los planes de acción para obtener información faltante. El responsable por el ReTS en OVE luego revisó cada validación y, de ser necesario, procedió a analizarla con el jefe del equipo de evaluación y los evaluadores del equipo del ReTS.

³ Para algunas recomendaciones que le estaban dirigidas en forma exclusiva y que fueron respaldadas por su Directorio Ejecutivo, BID Invest preparó planes de acción fuera de la plataforma del ReTS y los presentó a OVE para su validación.

Anexo II

Proceso de Retroalimentación Informal (2018)

El proceso de retroalimentación informal de OVE incluyó la revisión de los borradores de nuevos planes de acción y de toda modificación introducida por la Administración a los planes presentados en 2017. La retroalimentación consistió, en su mayor parte, en comentarios por escrito sobre temas que debían ser abordados por la Administración, así como la calificación probable de la relevancia asignada por OVE. Por lo general, OVE se reunió posteriormente con los equipos para analizar diversas formas de encarar los comentarios y, tras las reuniones, la Administración tuvo la posibilidad de introducir cambios adicionales antes de presentar los planes a OVE para recibir una calificación formal de su relevancia.

En 2018, al menos 15 evaluaciones se beneficiaron de este proceso requerido por SPD antes de subirlas al sistema:

- Evaluación del Programa de País: Brasil 2011-2014 (RE-482-1)
- Evaluación del Programa de País: Trinidad y Tobago 2011-2015 (RE-495-3)
- Evaluación del Programa de País: República Dominicana 2013-2016 (RE-505-1)
- Evaluación del Programa de País: Barbados 2014-2018 (RE-525-1)
- Evaluación del Programa de País: Chile 2014-2018 (RE-526-1)
- Evaluación del Programa de País: Guyana 2012-2016 (RE-502-3)
- Evaluación del Programa de País: Bahamas 2010-2017 (RE-516-4)
- Evaluación del Programa de País: Ecuador 2011-2017 (RE-514-1)
- Revisión del Respaldo del Banco a la Política y la Administración Tributarias 2007-2016 (RE-509-1)
- Evaluación de la Implementación de la Fusión hacia afuera del Sector Privado (RE-513-3)
- Evaluación del Apoyo del Banco a los Temas de Género y Diversidad (RE-518-2)
- Las Evaluaciones de Impacto del BID: Producción, Uso e Influencia (RE-512-1)
- Revisión de la Generación y Difusión de Conocimiento en el Banco Interamericano de Desarrollo (RE-517-2)
- Desempeño de los Proyectos del BID y la CII: Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016 (RE-520)
- Evaluación de Asociaciones Público-Privadas en Infraestructura (RE-504-4)

Anexo III

Recomendaciones no respaldadas o parcialmente respaldadas¹ por el Directorio Ejecutivo desde la puesta en marcha del ReTS en 2013 hasta 2018

¹Parcialmente respaldada significa que el directorio ejecutivo respaldó una parte de la recomendación.

| Evaluación | Recomendación no respaldada | Fecha |
|---|---|--------|
| CPE: Guatemala 2012-2016 | Recomendación 4. Solamente aprobar operaciones que tengan diseños simples y análisis más profundos que permitan minimizar los problemas de diseño de la cartera existente. | Nov-16 |
| CPE: Brasil 2011-2014 | Recomendación 1. Definir un conjunto limitado de prioridades temáticas estratégicas para estructurar e integrar el programa del Banco. | Oct-15 |
| Evaluación de los Programas Especiales Financiados con Capital Ordinario² | Recomendación 1. Decidir qué volumen del Capital Ordinario se debería asignar a financiamiento no reembolsable para Programas Especiales, sopesando claramente las ventajas y desventajas. | Dic-14 |
| | Recomendación 2. Limitar dicho financiamiento a los siguientes tres propósitos: (i) financiamiento semilla para respaldar la inclusión de nuevos ámbitos de negocio; (ii) labor transnacional; y (iii) actividades de los clientes necesarias para la preparación y ejecución de proyectos, así como el fortalecimiento de la capacidad. | |
| | Recomendación 3. Ajustar 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. | |
| Evaluación de los Resultados de la Realineación | Recomendación 5. Promover la eficacia y la eficiencia, cubrir una proporción mucho mayor de posiciones gerenciales mediante procesos competitivos transparentes. | Feb-13 |
| Evaluación Intermedia de los Compromisos del Noveno Aumento General de Capital | Recomendación 6. 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. | Ene-13 |
| CPE: República Dominicana 2009-2013 | Recomendación 1. 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. | Oct-13 |
| | Recomendación 4. Aprobar préstamos de infraestructura sin garantía soberana en el país una vez que las implicancias y riesgos fiscales han sido conjuntamente analizadas por las unidades relevantes de VPC, VPS y VPP, y discutidas con el Ministerio de Hacienda. | |
| Análisis del Apoyo del BID a la Educación Secundaria: Mejora del Acceso, la Calidad y las Instituciones, 1995-2012 | Recomendación 2. Concentrar más el apoyo del Banco en el ciclo superior de la educación secundaria, especialmente entre poblaciones vulnerables y en desventaja. | Oct-13 |
| CPE: Guyana 2012-2016 | Recomendación 1. Asignar a la implementación de la cartera activa prioridad sobre las nuevas aprobaciones. La nueva Estrategia de País debería minimizar las nuevas aprobaciones hasta tanto estos proyectos se encuentren más avanzados y bien encaminados hacia su finalización. [El Directorio expresó su apoyo para asignar prioridad a la implementación de la cartera activa del BID en Guyana.] | Jun-17 |

² Aunque el Directorio Ejecutivo no apoyó la implementación de las recomendaciones de OVE en los términos presentados, los miembros del Comité coincidieron en los hallazgos y principios de la evaluación. Por ello, el Comité acordó que la Administración debía presentar un plan de acción que tomara en cuenta las consideraciones expresadas por los Directores. El plan propuesto se presentó en 2015 (documento GN-2819), pero no se le está dando seguimiento en el ReTS, dado que la recomendación no fue respaldada formalmente.

| Evaluación | Recomendación parcialmente respaldada | Fecha |
|---|--|---------------|
| <p>CPE: Suriname 2011-2015</p> | <p>Recomendación 2. a. (no respaldada por el Directorio) Completar los préstamos programáticos en curso y llevar a cabo menos operaciones de préstamos programáticos en apoyo de reformas de política (PBPs). Una vez terminados los PBPs en ejecución, limitar su número a dos, como máximo, en un momento determinado. [El Directorio respaldó las recomendaciones 2.b y 2.c.]</p> | <p>Jul-16</p> |
| <p>CPE: Guatemala 2012-2016</p> | <p>Recomendación 3.a (no respaldada por el Directorio) Estructurar los tramos finales de los PBLs con condiciones (en la matriz de política) enfocadas en el cumplimiento de resultados (en lugar de acciones enfocadas en procesos o políticas) que incentiven la implementación de reformas y medidas iniciadas en los primeros tramos de los PBLs. [El Directorio respaldó la recomendación 3.b.]</p> | <p>Nov-16</p> |

Fuente: OVE.

Anexo IV

Recomendaciones activas sin planes de acción en el ReTS

Normalmente, la Administración dispone de 90 días hábiles tras la consideración de la evaluación por el Comité del Directorio Ejecutivo para redactar, finalizar y cargar los planes de acción en el ReTS (Norma del BID AM-140-1, párrafo 3.5.1). En circunstancias especiales, OVE ha convenido con la Administración ampliar ese plazo; tal fue el caso de la Evaluación de la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles del BID (debido a que la iniciativa cesó, lo que hizo que algunas recomendaciones dejaran de ser relevantes, mientras que los planes de acción de otras debieron adaptarse a las nuevas circunstancias) y la CPE de Nicaragua (en razón de la coyuntura en el país, que también ha llevado a la postergación de la nueva estrategia de país).

| Nombre de la evaluación | Recomendación N° | Fecha de consideración por el Directorio Ejecutivo |
|--|--|--|
| Evaluación de la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles del BID | 1, 2, 3 y 4 (OVE da seguimiento solo a las recom. 2 y 4) | 4 de octubre de 2016 ^(a) |
| CPE: Nicaragua 2013-2017 | 1, 2, 3, 4 y 5 | 3 de mayo de 2018 ^(b) |
| Lecciones de los Proyectos Problemáticos sin Garantía Soberana del Grupo BID | 1 y 2 | 28 de agosto de 2018 ^(c) |
| Evaluación de Salvaguardias Ambientales y Sociales | BID: 1, 2, 3, 4 y 5 BID Invest: 1, 2, 3, and 4 | 11 de octubre de 2018 ^(d) |
| CPE: Honduras 2015-2018 | 1, 2 y 3 | 19 de octubre de 2018 ^(e) |
| Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2017 | BID: 1, 2, 3 y 4 BID Invest: 1, 2, 3 y 4 | 5 de noviembre de 2018 ^(f) |

(a) Las recomendaciones 1 y 3 se retiraron porque dejaron de ser relevantes. En 2019, OVE proporcionó comentarios informales y calificaciones finales para los planes de acción de las recomendaciones 2 y 4, que se consideraron plenamente relevantes.

(b) Se otorgó una prórroga en virtud de circunstancias específicas del país.

(c) Desde entonces, se finalizó el plan de acción, que es plenamente relevante y evaluable.

(d) El plan de acción no había de presentarse en 2018, pero la Administración hizo presentaciones sobre él al Directorio. Desde entonces, OVE ha recibido un borrador del plan de acción formal y ha facilitado comentarios informales.

(e) El plan de acción no había de presentarse en 2018, pero desde entonces se finalizó y es plenamente relevante.

(f) OVE ha recibido un borrador del plan de acción y ha facilitado comentarios informales.

Fuente: OVE.

Anexo V

Clasificación de las Recomendaciones por Categoría

Para el proceso de validación de 2018, OVE elaboró definiciones más precisas de los tipos de recomendaciones y modificó dos de ellos: (i) “instrumentos de financiamiento” pasa a denominarse “instrumentos” para agrupar a todas las recomendaciones sobre instrumentos de financiamiento y de otra índole (por ejemplo, préstamos y series programáticas en apoyo de reformas de política, préstamos de inversión, garantías, inversiones de capital, financiamiento no reembolsable, operaciones de cooperación técnica, instrumento de “pago por servicios”); y (ii) “generación y difusión de conocimiento” reemplaza al anterior “instrumentos de conocimiento y de cooperación técnica” con el objeto de mantener separadas las recomendaciones vinculadas al conocimiento de las relativas a operaciones de cooperación técnica, que pueden o no referirse al conocimiento. Para dotar de coherencia a las definiciones y los nuevos tipos de recomendación, OVE revisó la clasificación de todas las recomendaciones y reclasificó 18 de validaciones anteriores. Para realizar una comparación, véanse los Informes Anuales de OVE de 2016 y 2017 (documentos RE-511 y RE-524-2).

Cuadro V.1. Definiciones y ejemplos de recomendaciones de OVE por categoría

| Definición y ejemplos de las evaluaciones de OVE |
|---|
| <p>Enfoque estratégico</p> <p>Definición: Recomendaciones que promueven la selectividad en la labor del Grupo BID. Selectividad significa proporcionar criterios claros, basados en un diagnóstico, para priorizar el trabajo entre los sectores, proyectos, temas o iniciativas.</p> <p>Ejemplo: CPE de Trinidad y Tobago 2011-2015. Recomendación 1: Redefinir la estrategia de colaboración con Trinidad y Tobago y trabajar con las contrapartes del país en el diseño de un programa de país acorde con la capacidad institucional nacional que provea apoyo técnico y financiero cuya escala pueda ser aprovechada por el país.</p> <p>(i) Obrar con mayor selectividad y contemplar operaciones no reembolsables y préstamos menos complicados y con un enfoque más estratégico que ofrezcan una vía menos arriesgada para abordar ámbitos complejos de reforma.</p> <p>(ii) Invertir en amplias consultas para afianzar el sentido de apropiación de los programas y asegurar que todas las operaciones son coherentes con los marcos de políticas sectoriales y nacionales.</p> <p>(iii) Realizar un análisis de riesgo más robusto como parte del diseño de los programas.</p> |
| <p>Interacción con clientes</p> <p>Definición: Recomendaciones que ponen de relieve interacciones específicas con los clientes que se han de contemplar y fomentar a través de la labor del Grupo BID. Los temas abordados en esas colaboraciones pueden ser diversos, desde temas sectoriales hasta ámbitos de diálogo de política. Estas recomendaciones también pueden apuntar al trabajo con un tipo específico de cliente (como gobiernos subnacionales o el sector privado).</p> <p>Ejemplo: CPE de las Bahamas 2010 2017. Recomendación 3: Sostener un diálogo a fondo con el gobierno para ayudar en el diagnóstico de los factores que dan lugar a la deficiente capacidad institucional del país y definir un plan de acción para fortalecerla.</p> |
| <p>Organización del Grupo BID</p> <p>Definición: Recomendaciones que se refieren al funcionamiento interno del Grupo BID y cuyo objetivo es mejorar procesos, sistemas institucionales, directrices, protocolos, herramientas e incentivos, entre otros.</p> <p>Ejemplo: CPE de Guyana 2012 2016. Recomendación 3: Asegurar un adecuado apoyo del personal del Grupo BID en cada ámbito del programa para mejorar la implementación de proyectos y el logro de resultados. Actualmente el apoyo del personal del Grupo BID es demasiado disperso, habida cuenta de la amplitud y extensión del programa; esto lleva a la disyuntiva de incrementar el apoyo del personal (mediante asignaciones en el país o un mayor número de misiones por parte de especialistas sectoriales), o bien reducir el programa.</p> |

Definición y ejemplos de las evaluaciones de OVE

Instrumentos

Definición: Recomendaciones sobre mejoras en uno o más tipos de instrumentos específicos (incluidos los instrumentos de financiamiento, garantía, inversión de capital, financiamiento no reembolsable, cooperación técnica, “pago por servicios”, etc.), así como orientaciones de alto nivel para su uso. Pueden mencionar instrumentos que ya existen o existieron en el pasado o pueden sugerir otros nuevos, además de analizar su combinación.

Ejemplo: Evaluación de Asociaciones Público-Privadas en Infraestructura. Recomendación 3.2: Nivel operacional: (ii) Estudiar la utilización y elaboración de nuevos productos financieros y de asesoría adaptados a las necesidades específicas de los países. Las opciones que se han de analizar incluyen, por ejemplo, financiamiento en moneda local, servicios de asesoría, instrumentos específicos en apoyo de los gobiernos subnacionales y mecanismos de preparación de proyectos.

Generación y difusión de conocimiento

Definición: Recomendaciones relativas a la gestión de conocimiento del Banco, incluidos aspectos como la creación de un programa de conocimiento, la identificación de lagunas de conocimiento, la generación, difusión y aplicación de conocimiento, y la mejora de los sistemas de gestión del conocimiento generado.

Ejemplo: Las Evaluaciones de Impacto del BID: Producción, Uso e Influencia. Recomendación 2: Asegurar que los documentos de marco sectorial señalen las brechas de conocimiento para así ayudar a orientar la labor del Banco en materia de evaluaciones de impacto. A la fecha, los documentos de marco sectorial han hecho esto en distintas medidas, y OVE recomienda que de ahora en adelante lo hagan de forma más sistemática e integral.

Diseño e implementación de proyectos

Definición: Recomendaciones centradas en características a nivel de proyecto, cuyo objeto es mejorar su efectividad en el desarrollo durante el ciclo del proyecto (es decir, desde el diseño hasta la implementación y el cierre). Por lo general, identifican una vía concreta para mejorar los proyectos y podrían también proponer acciones específicas. (Nota: Las recomendaciones cuyo eje central sea la generación de conocimiento -que, desde luego, en última instancia se debe aplicar a proyectos- se clasificarían en la categoría de “generación y difusión de conocimiento”).

Ejemplo: CPE de la República Dominicana 2013-2016. Recomendación 3: Aumentar el énfasis de los componentes para la mejora de la eficiencia del gasto público y calidad en las operaciones de apoyo a la acumulación de capital humano y la provisión de servicios básicos. El gasto público social es todavía relativamente bajo en RD, especialmente en el sector salud. Esto hace más urgente la necesidad de mejorar la eficiencia y la gestión del gasto, especialmente con respecto a los recursos humanos. Asimismo, en protección social aún hay un alto porcentaje de asistencia social que se entrega sin mecanismos oficiales de focalización y que podría optimizarse. En educación, la extensión de la jornada escolar genera la oportunidad de que las horas adicionales contribuyan a mejorar el desempeño educativo.

Medición de resultados

Definición: Recomendaciones que tienen por objeto mejorar el seguimiento y la evaluación de las actividades del Grupo BID. No tienen un alcance limitado a un nivel específico, sino que pueden referirse a estrategias de país, programas o proyectos.

Ejemplo: Evaluación del Apoyo del Banco a los Temas de Género y Diversidad. Recomendación 1: Ampliar la base de pruebas empíricas de la eficacia del apoyo a los temas de género y diversidad, en particular a nivel de operaciones, asegurando que haya incentivos adecuados para que los jefes de equipo den seguimiento a la ejecución y evalúen los resultados. El Plan de Acción de Género y el Documento de Marco Sectorial han sido buenos instrumentos para comprender mejor las disparidades en materia de género y diversidad y concentrar la atención de las áreas prioritarias para las líneas de acción del Banco en esos temas. Aunque el Banco ha obtenido algunas pruebas empíricas en sus productos de conocimiento y en operaciones concluidas recientemente, es importante que siga mejorando sus conocimientos a nivel operativo sobre lo que da resultado en los ámbitos prioritarios.

Enfoque en áreas sustanciales específicas

Definición: Recomendaciones que hacen hincapié en ámbitos, sectores o temas específicos en los que la labor del Grupo BID resultaría especialmente importante.

Ejemplo: Revisión del Respaldo del Banco a la Política y la Administración Tributarias (2007-2016). Recomendación 1: Seguir trabajando para entender y abordar las disyuntivas de las reformas fiscales. En vista de que América Latina y el Caribe sigue siendo la región más desigual del mundo, se debería hacer un esfuerzo para que los productos de conocimiento y el diálogo de política del Banco en el ámbito fiscal aborden sistemáticamente la equidad y las necesidades de eficiencia e ingresos, ya sea mediante políticas tributarias o de gasto. Además, siempre que sea posible, en los proyectos del Banco se deben reconocer las implicaciones que las reformas tributarias a las que se presta apoyo tienen para la equidad y la eficiencia.

Fuente: OVE.

Cuadro V.2. Clasificación de las recomendaciones validadas por OVE en 2018

| Nombre de la evaluación | Recomendación N° | Tipo de recomendación |
|-------------------------------------|------------------|---------------------------------------|
| CPE: Argentina 2009-2015 | 1 | Interacción con clientes |
| | 2 | Interacción con clientes |
| | 3 | Diseño e implementación de proyectos |
| | 4 | Diseño e implementación de proyectos |
| | 5 | Organización del Grupo BID |
| CPE: Bahamas 2010-2017 | 1 | Interacción con clientes |
| | 2 | Organización del Grupo BID |
| | 3 | Interacción con clientes |
| | 4 | Áreas sustanciales |
| CPE: Barbados 2010-2013 | 1 | Diseño e implementación de proyectos |
| | 2 | Interacción con clientes |
| CPE: Barbados 2014-2018 | 1 | Áreas sustanciales |
| | 2 | Áreas sustanciales |
| | 3 | Organización del Grupo BID |
| CPE: Bolivia 2011-2015 | 1 | Interacción con clientes |
| | 2 | Interacción con clientes |
| | 3 | Diseño e implementación de proyectos |
| | 4 | Interacción con clientes |
| CPE: Brasil 2011-2014 | 2 | Interacción con clientes |
| | 3 | Áreas sustanciales |
| | 4 | Áreas sustanciales |
| | 5 | Organización del Grupo BID |
| | 6 | Medición de resultados |
| CPE: Chile 2014-2018 | 1 | Instrumentos |
| | 2 | Generación y difusión de conocimiento |
| | 3 | Organización del Grupo BID |
| CPE: Costa Rica 2011-2014 | 1 | Interacción con clientes |
| | 2 | Áreas sustanciales |
| | 3 | Áreas sustanciales |
| CPE: República Dominicana 2013-2016 | 1 | Áreas sustanciales |
| | 2 | Instrumentos |
| | 3 | Diseño e implementación de proyectos |
| | 4 | Interacción con clientes |
| CPE: Ecuador 2012-2017 | 1 | Áreas sustanciales |
| | 2 | Áreas sustanciales |
| | 3 | Interacción con clientes |
| CPE: El Salvador 2009-2014 | 1 | Enfoque estratégico |
| | 2 | Interacción con clientes |
| | 3 | Interacción con clientes |
| | 4 | Enfoque estratégico |
| | 5 | Diseño e implementación de proyectos |

| Nombre de la evaluación | Recomendación N° | Tipo de recomendación |
|----------------------------------|------------------|---------------------------------------|
| CPE: Guatemala 2012-2016 | 1 | Enfoque estratégico |
| | 2 | Interacción con clientes |
| | 3 | Instrumentos |
| | 5 | Instrumentos |
| | 6 | Enfoque estratégico |
| CPE: Guyana 2012-2016 | 2 | Interacción con clientes |
| | 3 | Organización del Grupo BID |
| | 4 | Diseño e implementación de proyectos |
| | 5 | Áreas sustanciales |
| CPE: Haití 2011-2015 | 1 | Enfoque estratégico |
| | 2 | Interacción con clientes |
| | 3 | Interacción con clientes |
| | 4 | Interacción con clientes |
| | 5 | Áreas sustanciales |
| CPE: Honduras 2011-2014 | 1 | Áreas sustanciales |
| | 3 | Diseño e implementación de proyectos |
| | 4 | Diseño e implementación de proyectos |
| CPE: Panamá 2010-2014 | 1 | Enfoque estratégico |
| | 2 | Áreas sustanciales |
| | 3 | Diseño e implementación de proyectos |
| | 4 | Diseño e implementación de proyectos |
| | 5 | Diseño e implementación de proyectos |
| CPE: Paraguay 2009-2013 | 2 | Instrumentos |
| | 4 | Áreas sustanciales |
| CPE: Perú 2012-2016 | 1 | Enfoque estratégico |
| | 2 | Áreas sustanciales |
| | 3 | Interacción con clientes |
| | 4 | Organización del Grupo BID |
| CPE: Suriname 2011-2015 | 1 | Enfoque estratégico |
| | 2 | Instrumentos |
| | 3 | Interacción con clientes |
| | 4 | Áreas sustanciales |
| CPE: Trinidad y Tobago 2011-2015 | 1 | Enfoque estratégico |
| | 2 | Diseño e implementación de proyectos |
| | 3 | Diseño e implementación de proyectos |
| | 4 | Interacción con clientes |
| | 5 | Interacción con clientes |
| | 6 | Áreas sustanciales |
| CPE: Uruguay 2010-2015 | 1 | Enfoque estratégico |
| | 2 | Instrumentos |
| | 3 | Diseño e implementación de proyectos |
| | 4 | Generación y difusión de conocimiento |
| | 6 | Organización del Grupo BID |

| Nombre de la evaluación | Recomendación N° | Tipo de recomendación |
|--|------------------------|--|
| Evaluación del Apoyo Directo de la CII a las PYME | 1 | Enfoque estratégico |
| | 2 | Organización del Grupo BID |
| | 3 | Instrumentos |
| Evaluación del Trabajo del Grupo BID a través de Intermediarios Financieros | 1 | Enfoque estratégico |
| | 2 | Enfoque estratégico |
| | 3 | Instrumentos |
| | 4 | Medición de resultados |
| | 5 | Diseño e implementación de proyectos |
| Evaluación del Apoyo del Banco a los Temas de Género y Diversidad | 1 | Medición de resultados |
| | 2 | Interacción con clientes |
| | 3 | Enfoque estratégico |
| Evaluación de los resultados de la realineación | 3 | Organización del Grupo BID |
| Las evaluaciones de impacto del BID: producción, uso e influencia | 1 | Enfoque estratégico |
| | 2 | Generación y difusión del conocimiento |
| | 3 | Medición de resultados |
| | 4 | Medición de resultados |
| | 5 | Organización del Grupo BID |
| | 6 | Organización del Grupo BID |
| | 7 | Interacción con clientes |
| Evaluación Independiente de Condiciones Macroeconómicas (IAMC) 2017 | 1 | Organización del Grupo BID |
| | 2 | Organización del Grupo BID |
| | 3 | Organización del Grupo BID |
| | 4 | Organización del Grupo BID |
| | 5 | Interacción con clientes |
| Revisión de la Generación y Difusión de Conocimientos en el Grupo BID | 1 | Organización del Grupo BID |
| | 2 | Enfoque estratégico |
| | 3 | Organización del Grupo BID |
| | 4 | Generación y difusión del conocimiento |
| Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016 | BID-1 | Medición de resultados |
| | BID-2 | Medición de resultados |
| | BID-3 | Generación y difusión del conocimiento |
| | BID-4 | Medición de resultados |
| | CII-1 | Medición de resultados |
| | CII-2 | Generación y difusión del conocimiento |
| CII-3 | Medición de resultados | |

| Nombre de la evaluación | Recomendación N° | Tipo de recomendación |
|---|------------------|---------------------------------------|
| Evaluación de Asociaciones Público-Privadas en Infraestructura | 1.1 | Enfoque estratégico |
| | 1.2 | Enfoque estratégico |
| | 2.1 | Organización del Grupo BID |
| | 2.3 | Organización del Grupo BID |
| | 2.3 | Organización del Grupo BID |
| | 3.1 | Interacción con clientes |
| | 3.2 | Instrumentos |
| | 3.3 | Medición de resultados |
| | 3.4 | Generación y difusión de conocimiento |
| | 3.5 | Generación y difusión de conocimiento |
| Revisión del Respaldo del Banco a la Política y la Administración Tributarias (2007 2016) | 1 | Áreas sustanciales |
| | 2 | Organización del Grupo BID |
| | 3 | Interacción con clientes |
| | 4 | Interacción con clientes |
| | 5 | Organización del Grupo BID |
| Evaluación de la Implementación de la Fusión hacia afuera del Sector Privado | 1 | Organización del Grupo BID |
| | 2 | Organización del Grupo BID |
| | 3 | Organización del Grupo BID |
| | 4 | Organización del Grupo BID |

Fuente: OVE.

Anexo VI

Relevancia de los Planes de Acción por Evaluación*

*Incluye todas las evaluaciones validadas en 2018. El gráfico refleja todas las recomendaciones (activas y retiradas).

| Nombre de la evaluación | Promedio | | Cambio |
|--|----------|------|--------|
| | 2017 | 2018 | |
| CPE: Chile 2014-2018 | NA | 4,0 | NA |
| CPE: Ecuador 2012-2017 | NA | 4,0 | NA |
| CPE: Guyana 2012-2016 | NA | 4,0 | NA |
| Evaluación del Apoyo del Banco a los Temas de Género y Diversidad | NA | 4,0 | NA |
| Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016 | NA | 4,0 | NA |
| Revisión del Respaldo del Banco a la Política y la Administración Tributarias (2007-2016) | NA | 4,0 | NA |
| Evaluación de la Implementación de la Fusión hacia afuera del Sector Privado | NA | 4,0 | NA |
| CPE: Barbados 2010-2013 | 4,0 | 4,0 | - |
| Evaluación del Apoyo Directo de la CII a las PYME | 4,0 | 4,0 | - |
| Evaluación Independiente de Condiciones Macroeconómicas (IAMC) 2017 | 4,0 | 4,0 | - |
| CPE: Uruguay 2010-2015 | 3,8 | 3,8 | - |
| CPE: Brasil 2011-2014 | 3,4 | 3,8 | ↑ |
| CPE: Bahamas 2010-2017 | NA | 3,8 | NA |
| Evaluación de Asociaciones Público-Privadas en Infraestructura | 3,4 | 3,7 | ↑ |
| CPE: Barbados 2014-2018 | NA | 3,7 | NA |
| CPE: Guatemala 2012-2016 | 3,6 | 3,6 | - |
| CPE: Honduras 2011-2014 | 3,6 | 3,6 | - |
| CPE: República Dominicana 2013-2016 | NA | 3,5 | NA |
| CPE: Suriname 2011-2015 | 3,5 | 3,5 | - |
| Las Evaluaciones de Impacto del BID: Producción, Uso e Influencia | NA | 3,4 | NA |
| CPE: Trinidad y Tobago 2011-2015 | NA | 3,3 | NA |
| CPE: Bolivia 2011-2015 | 3,0 | 3,3 | ↑ |
| Evaluación del Trabajo del Grupo BID a través de Intermediarios Financieros | 3,4 | 3,2 | ↓ |
| CPE: El Salvador 2009-2014 | 3,2 | 3,2 | - |
| Revisión de la Generación y Difusión de Conocimientos en el Grupo BID | NA | 3,0 | NA |
| CPE: Argentina 2009-2015 | 3,0 | 3,0 | - |
| CPE: Haití 2011-2015 | 3,0 | 3,0 | - |
| CPE: Perú 2012-2016 | 3,0 | 3,0 | - |
| CPE: Panamá 2010-2014 | 2,6 | 2,8 | ↑ |
| CPE: Costa Rica 2011-2014 | 2,3 | 2,7 | ↑ |
| Evaluación de los resultados de la realineación | 2,5 | 2,5 | - |
| CPE: Paraguay 2009-2013 | 2,2 | 2,4 | ↑ |

NA: No aplicable (no validado en ese año).

Fuente: OVE.

Anexo VII

Calificaciones de los Planes de Acción por Relevancia y Estado de Implementación

| Recomendación | Relevancia | Implementación |
|--|------------|----------------|
| CPE: Argentina 2009-2015 | | |
| Recomendación #1 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #2 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #3 | Sustancial | Retrasada |
| Recomendación #4 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #5 | Sustancial | A tiempo |
| CPE: Bahamas 2010-2017 | | |
| Recomendación #1 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #2 | Total | Retrasada |
| Recomendación #3 | Total | Retrasada |
| Recomendación #4 | Total | Retrasada |
| CPE: Barbados 2010-2013 | | |
| Recomendación #1 | Total | Retrasada |
| Recomendación #2 | Total | Retrasada |
| CPE: Barbados 2014-2018 | | |
| Recomendación #1 | Total | A tiempo |
| Recomendación #2 | Sustancial | NA |
| Recomendación #3 | Total | NA |
| CPE: Bolivia 2011-2015 | | |
| Recomendación #1 | Total | A tiempo |
| Recomendación #2 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #3 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #4 | Sustancial | A tiempo |
| CPE: Brasil 2011-2014 | | |
| Recomendación #2 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #3 | Total | A tiempo |
| Recomendación #4 | Total | A tiempo |
| Recomendación #5 | Total | A tiempo |
| Recomendación #6 | Total | A tiempo |
| CPE: Chile 2014-2018 | | |
| Recomendación #1 | Total | NA |
| Recomendación #2 | Total | NA |
| Recomendación #3 | Total | NA |
| CPE: Costa Rica 2011-2014 | | |
| Recomendación #1 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #2 | Parcial | A tiempo |
| Recomendación #3 | Sustancial | A tiempo |
| CPE: República Dominicana 2013-2016 | | |
| Recomendación #1 | Total | A tiempo |
| Recomendación #2 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #3 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #4 | Total | A tiempo |

| Recomendación | Relevancia | Implementación |
|-----------------------------------|------------|----------------|
| Ecuador 2012-2017 | | |
| Recomendación #1 | Total | A tiempo |
| Recomendación #2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #3 | Total | A tiempo |
| CPE: El Salvador 2009-2014 | | |
| Recomendación #1 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #2 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #3 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #4 | Total | A tiempo |
| Recomendación #5 | Sustancial | A tiempo |
| CPE: Guatemala 2012-2016 | | |
| Recomendación #1 | Total | Retrasada |
| Recomendación #2 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #3 | Total | A tiempo |
| Recomendación #5 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #6 | Total | A tiempo |
| CPE: Haití 2012-2015 | | |
| Recomendación #2 | Total | Retrasada |
| Recomendación #3 | Sustancial | Retrasada |
| Recomendación #4 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #5 | Sustancial | Retrasada |
| Recomendación #1 | Parcial | A tiempo |
| CPE: Honduras 2011-2014 | | |
| Recomendación #1 | Total | A tiempo |
| Recomendación #2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #4 | Parcial | A tiempo |
| CPE: Panamá 2010-2014 | | |
| Recomendación #1 | Total | A tiempo |
| Recomendación #2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #3 | Parcial | A tiempo |
| Recomendación #4 | Parcial | A tiempo |
| Recomendación #5 | Parcial | A tiempo |
| CPE: Paraguay 2009-2013 | | |
| Recomendación #2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #4 | Parcial | A tiempo |
| CPE: Perú 2012-2016 | | |
| Recomendación #1 | Sustancial | Retrasada |
| Recomendación #2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #3 | Parcial | Retrasada |
| Recomendación #4 | Sustancial | Retrasada |

| Recomendación | Relevancia | Implementación |
|--|------------|----------------|
| CPE: Suriname 2011-2015 | | |
| Recomendación #1 | Fully | A tiempo |
| Recomendación #2 | Parcial | A tiempo |
| Recomendación #3 | Total | A tiempo |
| Recomendación #4 | Total | A tiempo |
| CPE: Trinidad y Tobago 2011-2015 | | |
| Recomendación #1 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #3 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #4 | Total | A tiempo |
| Recomendación #5 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #6 | Sustancial | A tiempo |
| CPE: Uruguay 2010-2015 | | |
| Recomendación #1 | Total | A tiempo |
| Recomendación #2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #3 | Total | A tiempo |
| Recomendación #4 | Total | A tiempo |
| Recomendación #6 | Sustancial | A tiempo |
| Evaluación del Apoyo Directo de la CII a las PYME | | |
| Recomendación #1 | Total | A tiempo |
| Recomendación #2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #3 | Total | A tiempo |
| Evaluación del Trabajo del Grupo BID a través de Intermediarios Financieros | | |
| Recomendación #1 | Sustancial | Retrasada |
| Recomendación #2 | Total | Retrasada |
| Recomendación #3 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #4 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #5 | Sustancial | A tiempo |
| Evaluación del Apoyo del Banco a los Temas de Género y Diversidad | | |
| Recomendación #1 | Total | Retrasada |
| Recomendación #2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #3 | Total | A tiempo |
| Evaluación de los Resultados de la Realineación | | |
| Recomendación #3 | Parcial | A tiempo |
| Las Evaluaciones de Impacto del BID: Producción, Uso e Influencia | | |
| Recomendación #1 | Total | A tiempo |
| Recomendación #2 | Total | Retrasada |
| Recomendación #3 | Total | A tiempo |
| Recomendación #4 | Sustancial | NA |
| Recomendación #5 | Sustancial | Retrasada |
| Recomendación #6 | Total | Retrasada |
| Recomendación #7 | Parcial | Retrasada |

| Recomendación | Relevancia | Implementación |
|---|------------|----------------|
| Evaluación Independiente de Condiciones Macroeconómicas (IAMC) 2017 | | |
| Recomendación #3 | Total | A tiempo |
| Recomendación #1 | Total | A tiempo |
| Recomendación #2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #4 | Total | A tiempo |
| Recomendación #5 | Total | A tiempo |
| Revisión de la Generación y Difusión de Conocimientos en el Grupo BID | | |
| Recomendación #1 | Sustancial | NA |
| Recomendación #2 | Sustancial | NA |
| Recomendación #3 | Parcial | NA |
| Recomendación #4 | Total | NA |
| Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016 | | |
| Recomendación #BID-1 | Total | Retrasada |
| Recomendación #BID-2 | Total | Retrasada |
| Recomendación #BID-3 | Total | A tiempo |
| Recomendación #BID-4 | Total | A tiempo |
| Recomendación #CII-1 | Total | A tiempo |
| Recomendación #CII-2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #CII-3 | Total | A tiempo |
| Evaluación de Asociaciones Público-Privadas en Infraestructura | | |
| Recomendación #1.1 | Total | A tiempo |
| Recomendación #1.2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #2.1 | Total | A tiempo |
| Recomendación #2.2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #2.3 | Total | A tiempo |
| Recomendación #3.1 | Sustancial | A tiempo |
| Recomendación #3.2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #3.3 | Parcial | Retrasada |
| Recomendación #3.4 | Total | A tiempo |
| Recomendación #3.5 | Total | A tiempo |
| Revisión del Respaldo del Banco a la Política y la Administración Tributarias (2007 2016) | | |
| Recomendación #1 | Total | Retrasada |
| Recomendación #2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #3 | Total | Retrasada |
| Recomendación #4 | Total | NA |
| Recomendación #5 | Total | Retrasada |
| Evaluación de la Implementación de la Fusión hacia afuera del Sector Privado | | |
| Recomendación #1 | Total | A tiempo |
| Recomendación #2 | Total | A tiempo |
| Recomendación #3 | Total | A tiempo |
| Recomendación #4 | Total | A tiempo |

NA: No aplicable: demasiado pronto para evaluar la implementación o el Plan de Acción no tenía hitos en 2018.
Fuente: OVE.

Anexo VIII

Planes de Acción con Implementación a tiempo, pero con relevancia parcial

| Recomendación | Fecha de finalización del Plan de Acción | Razón de la relevancia parcial |
|---|--|---|
| <p>CPE de Paraguay 2009-2013 Recomendación 4. Fortalecer la capacidad de gestión de los recursos naturales.</p> | 31/12/2018 | Alineado pero insuficiente |
| <p>Evaluación de los Resultados de la Realineación Recomendación 3. Para mejorar la efectividad en el desarrollo, reforzar los mecanismos de control de calidad de los productos operacionales del Banco.</p> | Recomendación 3: 31/01/2019 ^b | Parte de la recomendación quedó sin abordar |
| <p>CPE de Honduras 2011-2014 Recomendación 4. Dedicar mayores esfuerzos para fortalecer la capacidad de gestión de las instituciones responsables de los proyectos en ejecución y considerar condicionar los desembolsos de futuras operaciones PBL 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.</p> | 31/12/2018 | El mismo grado de esfuerzo que antes |
| <p>CPE de Costa Rica 2011-2014 Recomendación 2. Apoyar al país en la búsqueda de opciones para atraer inversión privada a través de asociaciones público privadas, particularmente en infraestructura.</p> | Recomendación 2: 31/12/2018 | Parte de la recomendación quedó sin abordar |
| <p>CPE: Panamá 2010-2014 Recomendación 3. En el contexto del fortalecimiento general de los sistemas nacionales y de la capacidad de gestión de proyectos, continuar el apoyo al cliente mediante componentes institucionales fuertes.</p> | Recomendación 3: 31/12/2019 | El mismo grado de esfuerzo que antes |
| <p>Recomendación 4. Fortalecer el diseño, seguimiento y cumplimiento de futuras series programáticas basadas en políticas, para evitar interrupciones en el apoyo integral del Banco a sectores prioritarios y asegurar el logro de reformas de política duraderas. En casos en que se interrumpa una serie PBP, se recomienda que el resto de operaciones sean eliminadas del inventario de proyectos y se prepare un informe de cierre del proyecto para la serie truncada.</p> | Recomendación 4: 31/12/2019 | Parte de la recomendación quedó sin abordar |
| <p>Recomendación 5. Fortalecer el análisis de riesgo durante el diseño de los proyectos y periódicamente reevaluar y ajustar la prioridad del programa de préstamos basado en el diálogo entre el Banco y el Gobierno de Panamá, con el fin de reducir el costo de preparación de proyectos que no llegan a ser aprobados o que son cancelados. Desviaciones importantes en el alcance o enfoque del programa de país con respecto a la EP deben ser justificados e informados al Directorio.</p> | Recomendación 5: 31/12/2019 | El mismo grado de esfuerzo que antes |
| <p>CPE: Suriname 2011-2015 Recomendación 2. Adoptar una combinación de instrumentos más eficaz que conjugue las reformas de política con apoyo para la implementación.</p> | 31/12/2020 | Alineado pero insuficiente |
| <p>CPE: Haití 2011-2015 Recomendación 1. Definir la próxima Estrategia de País de forma realista y centrada en el fortalecimiento de capacidades institucionales propias y de largo plazo.</p> | 31/12/2017 | Demasiado general |

^b Fecha de finalización original: 31/12/2016
Fuente: OVE.

Anexo IX

Avance anual en la implementación por evaluación¹

¹Incluye todas las recomendaciones (activas y retiradas)

| Nombre de la evaluación | 2017 | 2018 | Dirección del cambio |
|--|------|------|----------------------|
| CPE: República Dominicana 2013-2016 | NA | 4 | NA |
| Evaluación Independiente de Condiciones Macroeconómicas (IAMC) 2017 | NA | 4 | NA |
| CPE: Barbados 2014-2018 | NA | 4 | NA |
| CPE: Honduras 2011-2014 | 3,8 | 3,8 | - |
| CPE: Costa Rica 2011-2014 | 3,7 | 3,7 | - |
| Evaluación del Apoyo Directo de la CII a las PYME ¹ | 4 | 3,7 | ↓ |
| CPE: Uruguay 2010-2015 | 3,5 | 3,7 | ↑ |
| CPE: Brasil 2011-2014 | 4 | 3,6 | ↓ |
| CPE: Panamá 2010-2014 | 3,5 | 3,6 | ↑ |
| CPE: Guatemala 2012-2016 | 3 | 3,6 | ↑ |
| CPE: El Salvador 2009-2014 | 3,3 | 3,6 | ↑ |
| Evaluación de la Implementación de la Fusión hacia afuera del Sector Privado | NA | 3,5 | NA |
| Evaluación de Asociaciones Público-Privadas en Infraestructura | 3,9 | 3,4 | ↓ |
| CPE: Ecuador 2012-2017 | NA | 3,3 | NA |
| Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016 | NA | 3,3 | NA |
| CPE: Suriname 2011-2015 | 4 | 3,3 | ↓ |
| Evaluación de los Resultados de la Realineación | 3,3 | 3,3 | - |
| CPE: Trinidad y Tobago 2011-2015 | NA | 3,2 | NA |
| CPE: Argentina 2009-2015 | 3,2 | 3 | ↓ |
| CPE: Bolivia 2011-2015 | 3 | 3 | - |
| CPE: Paraguay 2009-2013 | 2,8 | 2,8 | - |
| Revisión del respaldo del Banco a la política y administración tributarias (2007-2016) | NA | 2,8 | NA |
| CPE: Guyana 2012-2016 | NA | 2,8 | NA |
| Evaluación del Apoyo del Banco a los Temas de Género y Diversidad | NA | 2,7 | NA |
| CPE: Haití 2011-2015 | 3,8 | 2,6 | ↓ |
| Evaluación del Trabajo del Grupo BID a través de Intermediarios Financieros | 3 | 2,6 | ↓ |
| CPE: Las Bahamas 2010-2017 | NA | 2,5 | NA |
| CPE: Perú 2012-2016 | 3,3 | 2,3 | ↓ |
| Las Evaluaciones de Impacto del BID: Producción, Uso e Influencia | NA | 2,2 | NA |
| CPE: Barbados 2010-2013 | 3,3 | 2 | ↓ |

Nota: NA: No aplicable

¹ La calificación de 2017 comprende dos recomendaciones y la de 2018, tres (una recomendación fue respaldada en 2018).
Fuente: OVE.

Anexo X

Nivel de adopción de las recomendaciones que se retirarán tras la validación de 2018

| Evaluación | Recomendación N° | Calificación general (adopción) | Relevancia del plan de acción | Implementación (2018) | Implementación general |
|--|------------------|--|-------------------------------|-----------------------|--|
| CPE: Barbados 2010-2013 | 1 | Sustancial | Total | Mínima | Sustancial |
| | 2 | Parcial | Total | Mínima | Parcial |
| CPE: Brasil 2011-2014 | 2 | Sustancial | Sustancial | Total | Total |
| | 3 | Total | Total | Total | Total |
| | 4 | Total | Total | Total | Total |
| | 5 | Sustancial | Total | Sustancial | Sustancial |
| | 6 | Total | Total | Sustancial | Total |
| | 1 | Sustancial | Sustancial | Total | Total |
| CPE: Costa Rica 2011-2014 | 2 | Parcial | Parcial | Total | Total |
| | 3 | Sustancial | Sustancial | Sustancial | Sustancial |
| | 1 | Sustancial | Parcial | Total | Total |
| CPE: Haití 2011-2015 | 1 | Total | Total | Total | Total |
| | 3 | Sustancial | Total | Sustancial | Sustancial |
| CPE: Honduras 2011-2014 | 4 | Parcial | Parcial | Total | Sustancial |
| | 2 | Sustancial | Total | Total | Sustancial |
| | 4 | Parcial | Parcial | Total | Total |
| | 6 | Sustancial | Sustancial | Total | Sustancial |
| Evaluación del Apoyo Directo de la CII a las PYME | 1 | Total | Total | Total | Total |
| | 1 | Total | Total | Total | Total |
| Las Evaluaciones de Impacto del BID: Producción, Uso e Influencia | 3 | Total | Total | Total | Total |
| | 4 (BID) | Sustancial | Total | Sustancial | Sustancial |
| | 1 (BID Invest) | Total | Total | Total | Total |
| Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016 | 2 (BID Invest) | Total | Total | Total | Total |
| | 3 (BID Invest) | NA (reemplazada y continúa en otro plan de acción) | Total | Total | NA (reemplazada y continúa en otro plan de acción) |

Fuente: OVE.

Anexo XI

Recomendaciones con adopción parcial debido a problemas de relevancia (incluye recomendaciones retiradas en 2016, 2017 y 2018

| Evaluación y recomendación | Año de retiro | Razones de la baja relevancia |
|--|---------------|---|
| <p>CPE: Jamaica 2009-2014 <u>Recomendación 1:</u> Velar por la continuidad de las estrategias de país y justificar de manera adecuada las asignaciones de financiamiento. Independientemente del financiamiento, el Banco debe evitar que haya interrupciones en la validez de los documentos estratégicos (trátase de estrategias de país o de sus actualizaciones) que sirven de marco para su colaboración con Jamaica. Los documentos de estrategia —que sería útil que abarcaran un período más largo aunque probablemente estarían sujetos a futuras revisiones— deberían presentar una justificación pormenorizada de las asignaciones de financiamiento, ya sea que se modifique una asignación antes aprobada o se establezca una nueva asignación, analizando diversas hipótesis y explicando cómo se prevé que los flujos de efectivo respondan a las necesidades de financiamiento del país.</p> | 2016 | El plan de acción dejó parte de la recomendación sin abordar . Propuso presentar una nueva estrategia de país al Directorio Ejecutivo en diciembre de 2015, casi un año después del final de la estrategia del período 2013-2014. |
| <p>CPE: Jamaica 2009-2014 <u>Recomendación 3:</u> Asegurarse de definir adecuadamente el volumen de los nuevos préstamos de inversión. El limitado margen de maniobra fiscal en los próximos años restringe el alcance del nuevo financiamiento para inversión que otorgue el Banco. Todo nuevo financiamiento para inversión debería estructurarse de tal forma que se tengan en cuenta las restricciones fiscales, posiblemente recurriendo a préstamos de fases múltiples o de diseño modular, como se señalaba en la anterior Evaluación del Programa de País. Como regla general, también sería una buena práctica no aprobar nuevas operaciones en un sector en el que las operaciones en curso exhiben un desempeño deficiente.</p> | 2016 | El plan de acción dejó parte de la recomendación sin abordar . No incluyó elementos que permitan asegurar que el volumen de los préstamos de inversión es coherente con las restricciones fiscales del país. Además, no previó contemplar el desempeño de los préstamos individuales como criterio para decidir la pertinencia de nuevas intervenciones sectoriales. |
| <p>Revisión de la Evaluabilidad de los Proyectos del Banco en 2012 <u>Recomendación 2:</u> Revisar el sistema de clasificación de la evaluabilidad de los proyectos (según se informa, entre otros lugares, en el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo).</p> | 2016 | El plan de acción dejó parte de la recomendación sin abordar . Propuso cambiar la gama de valores del sistema de clasificación, pero no generó una escala más detallada, por lo que respondió parcialmente a la recomendación. |
| <p>¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto? Perspectivas de los prestatarios <u>Recomendación 3:</u> 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.</p> | 2016 | El plan de acción dejó parte de la recomendación sin abordar . No incluyó acciones que permitan asegurar que la asignación de recursos de cooperación técnica es estratégica a nivel del país. |
| <p>Análisis del Apoyo del BID a la Educación Secundaria: Mejora del Acceso, la Calidad y las Instituciones, 1995-2012 <u>Recomendación 3:</u> Hacer un mayor hincapié en la innovación y fortalecer el repositorio de conocimientos para aprender de la experiencia en la enseñanza secundaria y difundir las lecciones aprendidas, incluidas las relacionadas con modelos de provisión flexibles para poblaciones desfavorecidas; modelos de provisión alternativos para poblaciones a las que sea más difícil llegar; uso de la tecnología con criterios de eficacia de costos; y pertinencia y efectividad de los métodos de educación y capacitación vocacional.</p> | 2016 | El plan de acción dejó parte de la recomendación sin abordar . No incluyó acciones específicas de fortalecimiento de la capacidad del Banco para captar y difundir conocimiento. |

| Evaluación y recomendación | Año de retiro | Razones de la baja relevancia |
|---|---------------|--|
| <p>CPE: Colombia 2011-2014 <u>Recomendación 3:</u> A fines de reducir el costo para el Banco del programa de CTs, dar prioridad a las que están vinculadas a la estrategia y al programa de préstamos del Banco, e incrementar el porcentaje de nuevas CTs que son ejecutadas por el cliente. Para proporcionar asistencia técnica, instrumentos “pago por servicios” podrían ser de utilidad para cumplir con las demandas del cliente que no pueden ser cumplidas con las CTs no reembolsables.</p> | 2017 | Las acciones eran demasiado generales , lo que impidió entender qué pasos concretos iba a dar el Banco. |
| <p>Evaluación de los Resultados de la Realineación <u>Recomendación 1:</u> Para profundizar el enfoque de país, reforzar en mayor medida la función de gestión del programa de país en las Representaciones. Para ello, el Banco debe considerar, entre otras, las siguientes opciones: descentralizar la función de gestión de país, procediendo a (i) aumentar el número de gerentes de país (para facilitar un mayor compromiso de estos en los distintos países), (ii) ubicarlos en las Representaciones (para establecer una autoridad más cercana a los clientes) y (iii) mantener Representantes solo en países sin un gerente (para reducir los niveles gerenciales); y fortalecer la capacidad de los departamentos de país para asignar y supervisar los presupuestos usados en la ejecución de programas operativos.</p> | 2017 | El plan de acción estaba alineado, pero fue insuficiente. Las medidas propuestas iban en la dirección correcta, pero no abordaban el núcleo de la recomendación, es decir, asegurar que las Representaciones pudieran actuar como “ventanillas únicas” para dirigir el diálogo sobre estrategia y programación, asignándoles a los gerentes una mayor facultad presupuestaria y ubicándolos cerca del cliente. |
| <p>Respuesta del BID a los Principales Desafíos de Seguridad Ciudadana, 1998 2012 <u>Recomendación 1:</u> 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.</p> | 2017 | El plan de acción presentó problemas de lógica vertical. Las acciones solo apoyaron en forma indirecta el desarrollo de pericia en el seno de la institución. |
| <p>Respuesta del BID a los Principales Desafíos de Seguridad Ciudadana, 1998 2012 <u>Recomendación 2:</u> Simplificar el diseño de los proyectos, secuenciar las intervenciones y mejorar la supervisión para fortalecer el desempeño y la ejecución de las operaciones.</p> | 2017 | El plan de acción presentó problemas de lógica vertical. La mayoría de las acciones no eran específicas de los proyectos de seguridad ciudadana, o bien eran insuficientes para preparar buenos diagnósticos y definir el alcance y la secuenciación adecuados de los proyectos. |
| <p>CPE de Costa Rica 2011-2014 <u>Recomendación 2:</u> Apoyar al país en la búsqueda de opciones para atraer inversión privada a través de asociaciones público-privadas, particularmente en infraestructura. Si bien la experiencia reciente en concesiones en el país ha sido accidentada, el Grupo BID ha tenido un rol positivo en reencauzar estos procesos. OVE considera que el Grupo BID podría construir sobre su experiencia para mejorar la baja reputación que hoy tienen las concesiones. Posiblemente ello involucre pilotear nuevos esquemas de participación privada; o utilizar agencias especializadas en implementación de asociaciones público-privadas que sean capaces de generar un efecto demostración.</p> | 2018 | El plan de acción dejó parte de la recomendación sin abordar . No alcanzó a cubrir adecuadamente el trabajo con el sector privado. |

| Evaluación y recomendación | Año de retiro | Razones de la baja relevancia |
|---|---------------|--|
| <p>CPE de Honduras 2011-2014 <u>Recomendación 4:</u> Dedicar mayores esfuerzos para fortalecer la capacidad de gestión (ej. recursos humanos, manejo financiero y presupuestario, compras, etc.) de las instituciones responsables de los proyectos en ejecución (ej. DEI, Policía, SEFIN, SESAL, SOPTRAVI, etc.) y considerar condicionar los desembolsos de futuras operaciones PBL 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.</p> | 2018 | <p>El plan de acción implicó el mismo grado de esfuerzo que antes. Por lo tanto, fue insuficiente para resolver las debilidades institucionales de las unidades ejecutoras en el país. Además, no abordó la parte referida a condicionar los desembolsos de futuras operaciones de préstamo en apoyo de reformas de política a cambios efectivos en la capacidad de gestión de las instituciones clave.</p> |
| <p>CPE de Paraguay 2009-2013 <u>Recomendación 4:</u> Fortalecer la capacidad de gestión de los recursos naturales. Dado el rol crucial que los recursos naturales juegan en el desarrollo de Paraguay, el Banco puede agregar valor al mantener una línea de acción y espacios de diálogo con el Gobierno para la implementación de políticas medioambientales efectivas y una estrategia de manejo de sus recursos naturales. Como consecuencia de tal diálogo se debe propiciar el fortalecimiento de la capacidad de gestión y planificación de los recursos naturales por parte de las diversas instancias competentes (p.e. SEAM, MOPC).</p> | 2018 | <p>El plan de acción dejó parte de la recomendación sin abordar. Las acciones propuestas parecieron ser de pequeña magnitud, con esfuerzos aislados.</p> |

Fuente: OVE.

Anexo XII

Recomendaciones con adopción parcial debido a problemas de implementación (incluye recomendaciones retiradas en 2016, 2017 y 2018

| Evaluación y recomendación | Año de retiro | Comentarios sobre la implementación general |
|---|---------------|--|
| <p>CPE de la República Dominicana 2009-2013 <u>Recomendación 3:</u> 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.</p> | 2016 | La baja calificación en cuanto a la implementación obedece esencialmente a problemas de evaluabilidad del plan de acción. De las seis acciones definidas, cuatro carecían de productos fijados como meta. Por consiguiente, la validación solo pudo verificar la implementación efectiva de unas pocas acciones. |
| <p>CPE: Jamaica 2009-2014 <u>Recomendación 4:</u> Fortalecer el seguimiento y evaluación. Se debería hacer un seguimiento y un balance más periódicos de la manera en que el programa global del Banco está contribuyendo a los efectos directos previstos en la Estrategia de País. De igual forma, se debe insistir más en evaluar la contribución de las operaciones individuales a los efectos directos específicos que se incluyen en los marcos de resultados.</p> | 2016 | La baja calificación en cuanto a la implementación se debe a que no todas las acciones se completaron. |
| <p>Medición del Desempeño de los Proyectos en el BID: Evolución Reciente de los Sistemas PCR y XPSR <u>Recomendación 1:</u> Revisar las directrices de los PCR a fin de armonizarlas más con las usadas para el sector privado y abordar algunas de las deficiencias identificadas en el presente informe.</p> | 2016 | La baja calificación en cuanto a la implementación obedece a que las acciones implementadas resultaron insuficientes en un aspecto crucial. Si bien la acción de revisar las directrices de los PCR para determinar su eficiencia era totalmente relevante, la revisión en sí no incluyó un elemento importante. |
| <p>CPE: Uruguay 2010-2015 <u>Recomendación 5:</u> Explorar la utilización y el desarrollo de nuevos instrumentos de préstamo y financieros adaptados a las necesidades específicas del país, que permitan apoyar su estrategia de deuda y disminuir los costos transaccionales para el Banco y para el país. Entre las opciones para explorar se encuentran, por ejemplo: (i) profundizar la utilización de instrumentos de préstamo programáticos; (ii) un nuevo instrumento de préstamo basado en resultados; (iii) un instrumento de préstamo “paragua”, por ejemplo, para apoyar a varias instituciones en una temática común (ej. fortalecimiento institucional); (iv) instrumentos financieros innovadores (ej. swaps, seguros, financiamiento en moneda local).</p> | 2017 | La baja calificación en cuanto a la implementación se debe a que no todas las acciones se completaron. |
| <p>Revisión del Apoyo del Banco al Sector Agropecuario, 2002 2014: Evidencia de Áreas Temáticas Clave <u>Recomendación 4:</u> Velar por que en las etapas iniciales se realice una labor de diagnóstico adecuada a fin de refinar la identificación y el diseño de los proyectos. Como alternativa, comenzar con un proyecto piloto que haga las veces de fase de diagnóstico. Una labor de análisis inicial detallada puede ayudar al personal del Banco y sus contrapartes a entender cabalmente la naturaleza y las causas de fondo de los problemas estructurales, lo cual a su vez puede dirigir el apoyo del Banco hacia una focalización más sostenible en esas causas de fondo. Si no se dispone de información para esos análisis, tal vez valga la pena llevar a cabo una fase de prueba y evaluarla antes de emprender un proyecto integral.</p> | 2017 | La baja calificación en cuanto a la implementación se relaciona con problemas de evaluabilidad , que ponen de manifiesto un malentendido entre OVE y la Administración con respecto al producto meta previsto. El plan de acción hacía referencia a tener reglas claras para el diseño de los proyectos agropecuarios, con un alto nivel de evaluabilidad y aplicación. OVE esperaba ver esas reglas claras. Sin embargo, la implementación se centró en lograr altos puntajes en la DEM. |
| <p>CPE: Barbados 2010-2013 <u>Recomendación 2:</u> 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. Tomar en cuenta en la estrategia del Banco en el sector privado las limitaciones de las economías abiertas de pequeña escala. Asegurar que las operaciones del sector privado demuestren una adicionalidad financiera que vaya más allá de lo que ofrecen las instituciones locales, respaldar los objetivos de desarrollo consignados en la Estrategia de País y confirmar que se han evaluado y mitigado cuidadosamente todos los riesgos.</p> | 2018 | La baja calificación en cuanto a la implementación se debe a que no todas las acciones se completaron. |

Anexo XIII

Formato de la validación del ReTS por parte de OVE y resumen de los resultados de 2018

| Evaluación documental del avance de la Administración en la implementación de las recomendaciones de OVE ¹ | | | | | | |
|---|--|---------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|------------------|
| Criterios de evaluación | | Alta calificación | Baja calificación | | No aplicable | |
| 1 RELEVANCIA DEL PLAN DE ACCIÓN² | | | | | | |
| b) | ¿En qué medida el plan de acción atiende la recomendación? | Total 62% | Sustancial 29% | Parcial 9% | Mínima 0% | NA 0% |
| 2 EVALUABILIDAD | | | | | | |
| a) | ¿Incluye el plan de acción acciones bien definidas? | | Si 88% | Parcial 11% | No 1% | NA 3% |
| b.1) | ¿Incluye el plan de acción productos meta para todas las acciones? | | Si 83% | Parcial 14% | No 3% | NA 3% |
| b.2) | ¿Son medibles los productos meta? | | Si 84% | Parcial 16% | No 0% | NA 6% |
| c) | ¿Incluye el plan de acción plazos de finalización (con hitos intermedios)? | | Si 72% | Parcial 28% | No 0% | NA 3% |
| 3 GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN | | | | | | |
| a) | ¿En qué medida las acciones con avance previsto en 2018 se implementaron tal como estaban planificadas? | Total 45% | Sustancial 34% | Parcial 17% | Mínima 4% | NA 8% |
| b) | ¿Avanza la implementación del plan de acción según lo previsto? | | Si 79% | | No 21% | NA 8% |
| c) | Para las recomendaciones que serán retiradas tras el proceso de validación de 2018, ¿cuál es el nivel de implementación general? (En su defecto, n.a.) | Total 61% | Sustancial 35% | Parcial 4% | Mínima 0% | NA 83% |
| 4 EVALUACIÓN GENERAL | | | | | | |
| a) | ¿En qué medida la Administración ha adoptado la recomendación de OVE? (Solo para recomendaciones con planes de acción completados al 31 de diciembre de 2018). (En su defecto, n.a.) | Total 39% | Sustancial 44% | Parcial 17% | Mínima 0% | NA 83% |

¹ Los porcentajes para las categorías calificadas excluyen los elementos que no son aplicables (n.a.).

² Esta sección también incluye las dos preguntas siguientes: 1a) ¿incluye el plan de acción cambios respecto de la versión de 2017? (42% no aplicable (n.a.). Del resto, 34% sí y 66% no); y 1c) ¿la calificación del plan de acción asignada por OVE cambió respecto de 2017? (42% no aplicable (n.a.). Del resto, 11% sí y 89% no).

Oficina de Evaluación y Supervisión – OVE

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

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

 iadb.org/evaluation

 facebook.com/idbevaluation

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