

'19 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión



**Copyright © [2020] Banco Interamericano de Desarrollo.
Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative
Commons IGO 3.0 Reconocimiento - NoComercial -
SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND)**

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>)
y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial
otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten
obras derivadas.

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

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

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



© Banco Interamericano de Desarrollo, 2020

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

‘19 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión



ACERCA DE LA 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.

ÍNDICE

I Prefacio

II Mensaje de la Directora de OVE

IV Siglas y abreviaturas

1 Informe Anual de OVE 2019

1 Integración de las evaluaciones en los procesos de toma de decisión estratégicos del Grupo Banco

13 Un nuevo marco de política para el sistema de evaluación

15 Mejora de los procesos internos de OVE

15 Difusión y desarrollo de la capacidad de evaluación

18 Orientaciones futuras

21 OVE: 20 años de evaluación

21 Antecedentes

23 20 años de evaluación independiente en el BID

ENLACES // Anexo: Evaluaciones de OVE para el Grupo BID

[Evaluaciones corporativas](#)

[Evaluaciones de país](#)

[Evaluaciones específicas para el sector privado](#)

[Evaluaciones sectoriales y temáticas](#)

PREFACIO

Como parte del sistema de evaluación del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID), la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) apoya a la institución promoviendo la efectividad en la entrega de sus resultados de desarrollo mediante la evaluación sistemática de las estrategias, políticas, operaciones, actividades y sistemas del Grupo. OVE es una oficina independiente que reporta directamente a los Directorios Ejecutivos del BID y BID Invest, contribuyendo así a la rendición de cuentas sobre los resultados de desarrollo y a la mejora institucional continua. OVE divulga sus hallazgos y recomendaciones de manera interna y externa, favoreciendo la transparencia institucional y el aprendizaje del personal operativo del Grupo y de la comunidad de desarrollo en general. Además, según sea relevante, OVE brinda apoyo a los Directorios del Grupo BID en su función de supervisión. Cada año, los directorios del Grupo BID aprueban el programa de trabajo de OVE que está diseñado para abordar una gama de temas de relevancia para el Grupo. Las evaluaciones de OVE se agrupan en tres categorías amplias: evaluaciones de programas, que incluyen las evaluaciones del programa país, las evaluaciones sectoriales y temáticas, que incluyen las evaluaciones de proyectos y los informes técnicos, y las evaluaciones corporativas, que incluyen también las tareas de supervisión y validación.

La oficina de evaluación independiente del BID fue establecida en 1999 como resultado de un acuerdo institucional sobre la importancia de las funciones de evaluación y supervisión, y la necesidad de contar con una entidad independiente que realice estas tareas. En 2019, OVE cumplió 20 años promoviendo una cultura de medición de los resultados de desarrollo del Grupo BID.

Este informe anual de OVE para 2019 se organiza en dos secciones. La primera sección reporta sobre los productos y resultados del Plan de Trabajo del 2019 en función de las prioridades establecidas por la oficina y destaca las orientaciones futuras del Plan de Trabajo de OVE para el 2020/21. La segunda sección sintetiza el trabajo de OVE en los últimos 20 años y presenta algunos ejemplos que buscan ilustrar la contribución específica de la oficina a los procesos de aprendizaje y mejora institucional.

MENSAJE DE LA DIRECTORA DE OVE



Este Informe Anual, el segundo en mi rol de directora de OVE, brinda una descripción general del trabajo de evaluación realizado por la oficina en 2019. Asimismo, y marcando 20 años desde la creación de la oficina independiente de evaluación del BID, este informe incluye una síntesis del trabajo de evaluación y supervisión de OVE desde 1999, apoyando al Directorio en su función de rendición de cuentas y al Grupo BID en sus esfuerzos continuos para mejorar su efectividad en el desarrollo.

En 2019 OVE entregó su programa de trabajo de manera oportuna, promoviendo la integración de los hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones en los procesos de toma de decisión estratégicos del Grupo BID. Las evaluaciones de los programas de país realizadas en 2019 confirmaron que el Grupo BID sigue siendo un socio efectivo para el desarrollo de sus clientes en la región, pero destacaron la necesidad de mejorar la coordinación entre las distintas ventanillas del Grupo BID, y de profundizar en el apoyo a nivel subnacional. El sistema de seguimiento de las recomendaciones de OVE sigue consolidándose y la revisión de este año mostró mejoras en términos de relevancia de las acciones propuestas por la Administración del Grupo para atender las recomendaciones de OVE. La validación de los informes de terminación de proyecto también reveló que los sistemas de autoevaluación del Grupo BID continúan mejorando su calidad y credibilidad.

Este año OVE dedicó una parte importante del tiempo y de los recursos de la oficina a abordar las recomendaciones del Panel de Revisión Independiente sobre la función de evaluación en el Grupo BID, estudio ordenado por el Directorio y completado en 2018. En este sentido, uno de los avances más importantes de 2019 fue la elaboración y aprobación, por parte de los Directorios del Grupo BID, del Marco de Política de Evaluación. Este fue un trabajo conjunto entre OVE y la Administración del BID y de BID Invest que permitió, después de 20 años, reafirmar y hacer público el consenso sobre los principios y responsabilidades que guían la función de evaluación de la institución. Por último, durante este año emprendimos un proceso de reorganización de los procesos internos

de OVE, tanto en el ámbito de las responsabilidades y las funciones del personal profesional y administrativo, como en relación con el alcance de algunos de nuestros productos y enfoques.

Para 2020-2021, nuestro plan de trabajo es ambicioso. Incluye evaluaciones corporativas de gran calado que servirán de insumo a las discusiones estratégicas del Grupo BID, y evaluaciones sectoriales y temáticas que abordan importantes desafíos de desarrollo de la región como la transparencia y la integridad y la seguridad ciudadana. También seguiremos entregando evaluaciones de los programas de país con un protocolo renovado y realizando actividades anuales de validación contribuyendo a la mejora general del sistema de evaluación del Grupo. Finalmente, nuestro programa incluye un renovado compromiso de fortalecer las capacidades de evaluación en la región.

A medida que el Grupo BID se adapta a las necesidades de la región y surgen nuevas tendencias en la evaluación, OVE continuará cumpliendo su mandato de fomentar la rendición de cuentas, incrementar la transparencia y estimular el aprendizaje a través de sus evaluaciones. Con esta misión, trabajaremos para contribuir a la mejora continua del Grupo BID en su tarea de desarrollo en América Latina y el Caribe, *mejorando vidas*.

Ivory Yong Prötzel
Directora

SIGLAS Y ABREVIATURAS



ALC	América Latina y el Caribe
APP	Asociación pública-privada
BID Invest	Corporación Interamericana de Inversiones (antes CII)
BID Lab	Laboratorio de Innovación del Grupo BID
BMD	Autobús de tránsito rápido
BRT	Corporación Interamericana de Inversiones
CCT	Transferencias Monetarias Condicionadas
CIDE	Centro de Investigación y Docencia Económicas
CII	Corporación Interamericana de Inversiones (actualmente BID Invest)
CLEAR	Centros de Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados (<i>por sus siglas en inglés</i>)
CPE	Evaluación del Programa de País (<i>por sus siglas en inglés</i>)
CT	Cooperación Técnica
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
ECG	Grupo de Cooperación en la Evaluación (<i>por sus siglas en inglés</i>)
EP	Estrategia de País
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones (actualmente BID Lab)
Grupo BID	Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo
GPS	Estándares internacionales de buenas prácticas
GS	Garantía Soberana
IDB8 (9)	Octavo (Noveno) Aumento General de Capital del BID
ITP	Informe de Terminación de Proyecto
M&E	Monitoreo y Evaluación
MICI	Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación

OMJ	Iniciativa de Oportunidades para la Mayoría
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PA	Plan de Acción
PBP	Préstamos Basados en Políticas
PSPD	Política de Servicios Públicos Domiciliarios
ReTS	Sistema de seguimiento de las recomendaciones de evaluación
SCF	Departamento de Finanzas Estructuradas y Corporativas
SGS	Sin Garantía Soberana
XSR	Informe Ampliado de Supervisión

INFORME ANUAL DE OVE 2019

Este informe anual se organiza alrededor de las prioridades establecidas en el Plan de Trabajo de OVE para 2019. Estas se resumen en las siguientes cuatro acciones: promover la integración de las evaluaciones en los procesos de decisión estratégicos del Grupo BID; establecer el marco de política para el sistema de evaluación; mejorar los procesos internos de OVE para garantizar la eficiencia, relevancia y oportunidad de sus evaluaciones; y continuar con los esfuerzos de difusión y fortalecimiento de capacidades de evaluación en la región.

Integración de las evaluaciones en los procesos de toma de decisión estratégicos del Grupo BID

En 2019, la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) entregó cuatro evaluaciones de programas de país (CPE), un informe de validación de los informes de terminación de proyectos (ITP) y los informes ampliados de supervisión (XSR), un informe sobre el sistema de seguimiento de recomendaciones de OVE (ReTS) y el documento que contiene el nuevo Marco de Política de Evaluación para el Grupo BID. En el contexto de los CPE, los especialistas de OVE analizaron aproximadamente 1.050 operaciones de préstamos, cooperaciones técnicas (CT) y productos no financieros del Grupo BID; y realizaron trabajo de campo en 30 estados, provincias, municipios, o cantones de la región, entrevistando a más de 800 representantes de los gobiernos, el sector privado, la academia y la sociedad civil. Además, en el marco de los ejercicios de validación de los ITP y XSR y la validación del ReTS, OVE mantuvo una interacción permanente con las contrapartes técnicas y gerenciales de la Administración del Grupo BID.

Este informe anual provee resúmenes breves de las evaluaciones completadas en 2019. Las evaluaciones incluidas en este informe, junto a las correspondientes respuestas de la Administración

del Grupo BID, están disponibles en el sitio web de OVE: <http://iadb.org/evaluation>. Durante la segunda mitad de 2019, OVE comenzó a trabajar en varias evaluaciones que serán entregadas en 2020, entre las que se incluyen las evaluaciones de los programas de país con Argentina, Uruguay y Bolivia; la evaluación del Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI), la evaluación de transparencia e integridad, y la revisión de las evaluaciones de OVE sobre los instrumentos financieros y no financieros del BID.



Marco de Política de Evaluación - Grupo BID



Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones - Grupo BID



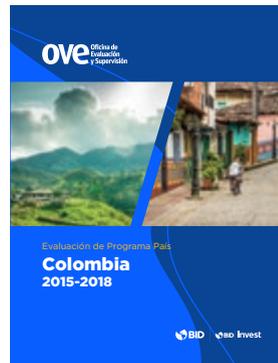
Revisión de Informes de Proyecto e Informes Ampliados de Supervisión. Ciclo 2018/2019



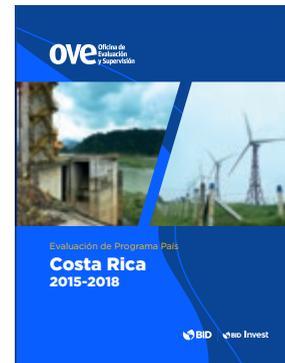
Evaluación de Programa País: México 2013-2018



Evaluación de Programa País: Brasil 2015-2018



Evaluación de Programa País: Colombia 2015-2018



Evaluación de Programa País: Costa Rica 2015-2018

Evaluaciones de los programas de país

Las evaluaciones de los programas de país analizan el apoyo del Grupo BID a un país prestatario durante el periodo de vigencia de la Estrategia de País (EP) más reciente y sirven como insumo en el proceso de elaboración de la nueva EP. Los CPE proveen una perspectiva integral del trabajo del Grupo BID en los países prestatarios durante un periodo típico de 4-5 años. Los CPE analizan la relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad del programa del Grupo BID en el país, incluyendo las operaciones de préstamos con garantía soberana (GS) y sin garantía soberana (SGS)¹, las CT y los productos no financieros en los países respectivos. Los CPE involucran un proceso exhaustivo de revisión documental y un diálogo extenso con el personal del Grupo BID y las contrapartes nacionales, así como visitas de campo a una muestra de proyectos. Los CPE son discutidos en el Comité de Programación del Directorio. En 2019, OVE completó cuatro CPE (Brasil, Colombia, Costa Rica y México), y están en proceso de finalización los CPE para El Salvador y Panamá. Los CPE de Argentina (2016-2019), Bolivia (2016-2020) y Uruguay (2016-2020) se iniciaron en 2019 y se entregarán en 2020. A continuación, se detallan los principales hallazgos de las cuatro evaluaciones de país terminadas en 2019.

Evaluación del Programa del Grupo BID con Brasil 2015-2018

Durante el periodo de evaluación (2015-2018), Brasil atravesó por una coyuntura económica y política compleja que impactó en el programa del Grupo BID en el país. Las aprobaciones de préstamos GS superaron los US\$5.000 millones, una cantidad en línea con el marco de financiamiento estimado de la EP, pero menor a la de periodos anteriores. En particular, el monto total de aprobaciones con entes subnacionales se redujo significativamente debido a una disminución de la demanda por financiamiento. Asimismo, y frente a la decisión del gobierno de observar de forma más estricta las normas sobre la capacidad fiscal de las entidades subnacionales, el Banco ajustó su enfoque para prestar sólo a estados y municipios que, además de contar con la garantía del gobierno federal, contarán con una determinada capacidad de pago calificada por el Tesoro Nacional. Por otro lado, el Banco reactivó el financiamiento a través de intermediarios financieros públicos con operaciones que

1 A partir de 2016, los CPE incluyen todas las operaciones del BID Invest. Los CPE no incluyen las operaciones del BID Lab (antiguamente FOMIN), salvo en casos puntuales.



alcanzaron los US\$2.700 millones y que representaron más de la mitad de las aprobaciones GS totales. Los montos aprobados por la ventanilla privada (SGS) durante el periodo de evaluación (US\$1.573 millones) se duplicaron en relación con el periodo anterior (2011-2014). En general, OVE encontró que, si bien durante el periodo de evaluación el Banco trabajó para construir oportunidades de diálogo en temas sectoriales y operativos, aún existe espacio para apoyar reformas de política pública con implicaciones de largo plazo y para mejorar la articulación del trabajo entre el nivel federal y el subnacional. En cuanto al financiamiento de la ventanilla privada, OVE encontró que el redireccionamiento hacia nuevos sectores resultó en mayor adicionalidad, aunque faltó claridad sobre cuando utilizar instrumentos SG o SGS para el mismo propósito. El avance hacia el logro de los objetivos estratégicos fue mayor en los componentes de infraestructura, pero más limitado en las intervenciones para aumentar la calidad, mejorar la gestión y/o fortalecer capacidades institucionales. Finalmente, OVE encontró que el BID contribuyó a aumentar la recaudación fiscal estadual a través de la línea de crédito condicional para préstamos de inversión de PROFISCO (Programa de modernización de la gestión fiscal), aunque no se observaron avances por el lado del gasto.

Las restricciones fiscales del país limitaron el modelo de negocios del Banco, intensivo en el financiamiento directo a los gobiernos subnacionales. En consecuencia, OVE recomendó a la Administración que definiera un modelo de negocios diferenciado para cada tipo de prestatario (gobierno federal, estados, municipios, sector privado y entidades financieras públicas) en el que queden establecidos aspectos tales como las condiciones de relacionamiento, el uso de instrumentos, las áreas de apoyo, los factores de éxito y las necesidades de articulación entre los diferentes actores. Asimismo, OVE instó a la Administración a consolidar los esfuerzos de gestión de la cartera, promover el uso de los instrumentos más adaptados a la experiencia y capacidad de los ejecutores, y a robustecer los aspectos de control y calidad del gasto en el trabajo a nivel subnacional. Finalmente, la evaluación recomendó fortalecer la coordinación entre BID y BID Invest para definir cuándo se justifica utilizar financiamiento GS y SGS para los mismos propósitos. La Administración estuvo de acuerdo con las recomendaciones de OVE y se comprometió a implementar un modelo de negocios diferenciado por tipo de cliente, diversificando sus instrumentos y promoviendo el uso de préstamos basados en resultados, garantías y préstamos en moneda local. La Administración propuso también desarrollar una agenda de diálogo con entes subnacionales sobre control y calidad del gasto, y se comprometió a continuar fortaleciendo la coordinación entre BID, BID Invest y BID Lab.

Evaluación del Programa del Grupo BID con Colombia 2015-2018

Colombia es un país de ingreso medio-alto con acceso a los mercados de capitales, pero con importantes desigualdades a nivel subnacional. El crecimiento económico que el país ha experimentado en los últimos años contribuyó a la disminución de la pobreza y la expansión de la clase media. Sin embargo, las disparidades regionales y las brechas de desarrollo a nivel subnacional colocaron a Colombia como el segundo país más desigual de la región. El programa del Grupo BID para el periodo 2015-2018 sumó aprobaciones por más de US\$4.000 millones, excediendo el marco de financiamiento propuesto en la EP. El 75% de los préstamos SG fueron operaciones programáticas basadas en reformas de políticas (PBP), siendo este el porcentaje más alto

de PBP de todos los países prestatarios. La capacidad del país de emitir deuda y financiarse en el mercado de capitales explican la preferencia por los PBP, dada la eficiencia y predictibilidad en los desembolsos de este instrumento. Los PBP han sido relevantes apoyando reformas prioritarias para el gobierno de Colombia, como la reforma fiscal y el marco jurídico y regulatorio para las asociaciones público-privadas (APP). Por su parte, los préstamos de inversión enfrentaron retos de implementación relacionados, principalmente, con una limitada capacidad institucional, sobre todo a nivel subnacional. En términos de resultados, destacan aquellos relacionados con el área de la gestión pública (reforma fiscal, gobernanza y justicia). El Banco agregó valor garantizando el cumplimiento de las reformas, asumiendo un rol de intermediario imparcial (honest broker) y promoviendo el intercambio de experiencias en la región.

En línea con los hallazgos de la evaluación, OVE recomendó profundizar el trabajo del Grupo BID a nivel subnacional. OVE recomendó a la Administración del Grupo BID que, en su próximo ejercicio estratégico, continúe buscando formas efectivas de apoyar a los entes subnacionales, tomando en cuenta las limitaciones institucionales y normativas del país y considerando modelos de intervención subnacional aplicados de forma efectiva en otros países. Asimismo, OVE instó a la Administración a considerar una combinación de instrumentos que ayude a reducir los costos de transacción, buscando nichos para apoyar el desarrollo subnacional. Esto se podría lograr a través del uso de instrumentos financieros que combinen inversiones público-privadas o que contribuyan a la profundización de mercados financieros para desarrollar mercados de bonos a nivel municipal. La Administración estuvo de acuerdo con las recomendaciones de OVE y se comprometió a incentivar



la diversificación de instrumentos financieros a través de la inclusión de préstamos basados en resultados y préstamos en moneda local, a revisar su estrategia de financiamiento subnacional, así como a fomentar el trabajo conjunto de BID y BID Invest para buscar sinergias y maximizar el impacto del Grupo a este nivel.



Evaluación del Programa del Grupo BID con Costa Rica 2015-2018

Costa Rica ha realizado avances notables en materia de desarrollo, pero enfrenta también importantes desafíos. Si bien el BID sigue siendo su principal socio para el desarrollo, durante el periodo de evaluación, la cartera del Grupo BID fue limitada y su implementación débil. Entre los avances del país se incluyen su liderazgo ambiental global, el aumento de los ingresos per cápita, los sólidos indicadores de desarrollo humano y el acceso, casi universal, a los servicios básicos. Entre los desafíos se encuentran la difícil situación fiscal, la deuda pública creciente, el deterioro de las calificaciones crediticias, la desigualdad y algunas ineficiencias en la provisión de servicios públicos. Las aprobaciones del BID durante el período de evaluación totalizaron US\$464 millones y estuvieron muy por debajo del marco de financiamiento establecido en la EP. Esto se debió, en parte, a la frágil situación fiscal del país y a recientes cambios regulatorios. Las actividades del Grupo BID durante el período de evaluación fueron relevantes, particularmente aquellas relacionadas con el apoyo a la formulación de la reforma fiscal y el financiamiento para mejorar la infraestructura en los sectores de transporte y energía, donde se concentró la cartera. Sin embargo, la implementación de varias operaciones fue deficiente debido a cambios en las prioridades del gobierno, demoras en los procesos y elevados costos. En algunas áreas, como la educación, el sector financiero y APP, el programa del BID no se focalizó lo suficiente en los cambios estructurales necesarios. La sostenibilidad de algunos proyectos se vio limitada por un enfoque insuficiente en temas de mantenimiento y el cambio de prioridades del gobierno.

En un contexto de importantes restricciones fiscales, OVE recomendó a la Administración que apoye al país en la implementación de la reforma fiscal y de los cambios estructurales necesarios para aumentar los ingresos y la eficiencia en la provisión de servicios públicos. Igualmente, OVE instó a la Administración a continuar apoyando al país en la atracción de inversiones privadas a

través de APP (particularmente en infraestructura) mejorando la coordinación con las operaciones de BID Invest. Finalmente, OVE recomendó continuar enfocándose en una mejor implementación de proyectos y apoyando al país en su liderazgo ambiental. La Administración estuvo de acuerdo con las recomendaciones y se comprometió a continuar trabajando en el fortalecimiento de las finanzas públicas, haciendo hincapié en la implementación de la reforma fiscal. Asimismo, se comprometió a fortalecer la coordinación entre el BID y el BID Invest y a fomentar un entorno más conducente a la utilización de la modalidad APP. Por último, la Administración se comprometió a mejorar la implementación de la cartera.

Evaluación del Programa del Grupo BID con México 2014-2018

El crecimiento económico de México durante el periodo de evaluación fue positivo, pero insuficiente para lograr aumentos significativos en los ingresos per cápita. En general, el programa del BID en México fue relevante, aunque más eficiente y efectivo en algunas áreas que en otras. El período de evaluación estuvo marcado por la introducción de amplias reformas estructurales, que buscaban reducir los costos y mejorar la provisión de servicios en varios sectores (energía, telecomunicaciones y sector financiero); fortalecer las finanzas públicas a nivel federal y subnacional; mejorar la calidad y el rendimiento educativo, y aumentar la flexibilidad del mercado laboral. Entre 2013 y 2018, el Grupo BID aprobó operaciones por un monto total de US\$13.000 millones que correspondieron a 204 préstamos GS y SGS, y 117 CT. Un 42% del monto aprobado con GS correspondía a PBP y un 25% del total del portafolio fueron a operaciones con intermediarios financieros públicos. Las cancelaciones, debidas en parte a los recortes en el presupuesto nacional, afectaron la implementación y los resultados del programa. Las operaciones del Grupo BID fueron más efectivas en los sectores de energía/cambio climático, fiscal y desarrollo rural, que en mercados laborales y cadenas de suministro.

Sin embargo, el modelo de negocio del Grupo BID en México podría necesitar un cambio para mantener su relevancia y valor agregado. Por un lado, la relevancia y sostenibilidad de los resultados del programa evaluado podrían verse afectadas por cambios en las prioridades de política del nuevo gobierno. Además, el trabajo con la banca de desarrollo nacional podría verse afectado por



la reducida competitividad financiera del BID para estas instituciones. Por otra parte, un impulso renovado por encontrar soluciones para apoyar de forma más directa a las entidades subnacionales podría impulsar el valor agregado del BID en el país. OVE recomendó a la Administración del BID que participe activamente en el diálogo con el nuevo gobierno para identificar programas y políticas donde el Banco pueda agregar valor a través de aportes técnicos y financiamiento; también recomendó redoblar los esfuerzos para encontrar soluciones de apoyo a las entidades subnacionales. Adicionalmente, OVE recomendó garantizar el enfoque estratégico de las CT. Para BID Invest, OVE recomendó fortalecer la efectividad y la adicionalidad de sus operaciones de apoyo a cadenas de valor, así como documentar los resultados de desarrollo de estas operaciones. La Administración del BID estuvo de acuerdo con las recomendaciones de OVE y propuso acciones encaminadas a promover la adicionalidad del Banco, tanto a nivel federal como subnacional. Por su parte, la Administración del BID Invest estuvo parcialmente de acuerdo con la recomendación específica para las operaciones de cadena de valor.

Evaluaciones corporativas

Las evaluaciones corporativas se centran en las políticas, estrategias, instrumentos y procesos internos con los que cuenta el Grupo BID para alcanzar sus objetivos corporativos en el apoyo al desarrollo en los países de la región. Esta es una categoría amplia que abarca un abanico de actividades de evaluación y supervisión y que incluyen los ejercicios de validación. En 2019 OVE presentó dos informes de validación anual, la validación del sistema de autoevaluación de proyectos del Grupo BID y la validación del ReTS². Asimismo, durante 2019 OVE inició dos evaluaciones corporativas que serán finalizadas en 2020: la evaluación del MICI sobre la efectividad en la implementación de su nuevo marco de políticas y el cumplimiento de su mandato de mejorar la transparencia, rendición de cuentas y efectividad del Grupo BID, y un ejercicio de síntesis de las principales conclusiones de las evaluaciones de OVE sobre la adecuación de los instrumentos financieros y no financieros con los que cuenta el BID para atender las necesidades de los diferentes países de la región.

2 En 2019, por primera vez, este ejercicio de validación se presentó en un informe separado. En 2017 y 2018, OVE presentó los resultados de las validaciones del ReTS como parte de su informe anual.

Síntesis de los resultados de la validación de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión

El Grupo BID está a la vanguardia en el desarrollo de criterios de evaluación comunes para operaciones del sector público y privado. La validación de OVE incluye la revisión de las autoevaluaciones de proyectos públicos (ITP) y privados (XSR), usando en ambos un enfoque basado en objetivos. El informe de validación del 2019 incluyó la revisión de 64 ITP de operaciones que cerraron en el periodo 2016-2017 y 35 XSR de operaciones que alcanzaron madurez operativa temprana en 2017.



En la parte pública, la validación de OVE de las calificaciones de los ITP concluyó que 41 de las 64 operaciones GS (64%) lograron una clasificación de resultados generales positiva. La mayoría de las operaciones tuvieron una buena puntuación en lo que se refiere a su relevancia, lo que indica una consistencia lógica en sus diseños y una alineación con los desafíos de desarrollo de los países y de las estrategias de país y corporativas del BID. Sin embargo, la puntuación en eficiencia y efectividad fue menor. En términos de eficiencia, más de la mitad de los proyectos validados no presentaron análisis costo-beneficio y/o costo efectividad sólidos. En términos de efectividad, alrededor de un tercio de las operaciones (24 proyectos) demostraron haber alcanzado las metas propuestas para la mayoría de los objetivos que se plantearon. Estas calificaciones reflejan una combinación de factores que incluyen no haber alcanzado el logro de algunos de los objetivos de desarrollo propuestos y/o la falta de información sobre algunos indicadores de resultados. La calificación de sostenibilidad para los proyectos con avances en términos de resultados fue positiva; sin embargo, la información sobre el desempeño de las salvaguardias ambientales y sociales de los proyectos sigue siendo escasa. Finalmente, más de dos tercios de los ITP obtuvo una calificación buena o excelente en términos de calidad, lo que significa que el análisis de los logros del proyecto se realizó de forma completa, y que las calificaciones fueron consistentes con la evidencia.

En la parte privada, la validación de las calificaciones de los XSR concluyó que solo 15 de las 35 operaciones SGS (43%) obtuvieron calificaciones de resultados generales positivas, pero estas fueron altas en términos de adicionalidad y resultados financieros. Así, 24 proyectos obtuvieron calificaciones positivas en adicionalidad y 33 en resultados financieros. Sin embargo, en términos de efectividad y eficiencia, solo 13 y 14 operaciones respectivamente obtuvieron calificaciones

positivas. Las bajas calificaciones en efectividad se explican, en parte, por la falta de parámetros de medición de los objetivos y la información incompleta de indicadores, y por condiciones macroeconómicas y/o regulatorias adversas. En términos de sostenibilidad, menos de la mitad de los proyectos obtuvo una calificación positiva. En este caso también, la información sobre desempeño ambiental y social fue escasa.

Un propósito clave de la validación independiente de las calificaciones de desempeño de los proyectos es garantizar la credibilidad y transparencia del sistema de autoevaluación. Se espera que, cuando el sistema funciona correctamente, la discrepancia entre las calificaciones de la Administración y OVE sea limitada. Si bien, debido a temas metodológicos, la comparación de las calificaciones de los ITP fue posible solo para 54 de las 64 operaciones GS, las calificaciones generales de los resultados del proyecto de OVE y la Administración del BID coincidieron en 29 casos. Las calificaciones de la Administración fueron, en general, más favorables que las de OVE. Por el lado de las operaciones NGS, la comparabilidad es plena, y las calificaciones generales de los resultados del proyecto de la Administración de BID Invest y de OVE coincidieron en 25 de las 35 operaciones revisadas. En este sentido, si bien los niveles de discrepancia entre las calificaciones de OVE y la Administración son todavía importantes, es plausible afirmar que el sistema de autoevaluación del Grupo BID se ha venido fortaleciendo como resultado del trabajo conjunto de OVE y la Administración. Asimismo, desde 2018 las calificaciones de desempeño asignadas por OVE en su ejercicio de validación se reportan en los informes anuales de la Efectividad en el Desarrollo del Grupo BID contribuyendo a la transparencia del sistema de evaluación.



Síntesis de los resultados de la validación del Sistema de seguimiento de las recomendaciones de OVE

El ReTS es una pieza clave para verificar la integración de los hallazgos de las evaluaciones en los procesos de toma de decisiones estratégicas del Grupo BID. A través del ReTS se realiza el seguimiento de la implementación, por parte de la Administración, de las recomendaciones que fueron emitidas por OVE y respaldadas por los Directorios del BID y BID Invest. El BID utiliza el ReTS desde 2013 y BID Invest desde 2016. La Administración prepara un Plan de Acción (PA) para cada recomendación y actualiza su avance anualmente. OVE analiza la evaluabilidad de los PA propuestos y valida su relevancia y progreso en la implementación. En cada proceso

de validación anual se analiza el 100% de los PA activos. Como instrumento de supervisión, el ReTS fomenta la transparencia, el aprendizaje y la rendición de cuentas institucional, completando así el ciclo de evaluación.

Los resultados de la validación de los PA del ReTS en 2019 mostraron mejoras en algunas dimensiones. La validación de OVE encontró que el diálogo continuo entre OVE y la Administración en etapas tempranas del proceso de validación ayudó a promover mejoras en la definición de las acciones y objetivos e hitos adecuados, así como de la relevancia de los PA, aunque todavía subsisten desafíos en materia de implementación. La mayoría de los PA activos (91%) incluyeron actividades relevantes para avanzar en el cumplimiento de las recomendaciones, mientras que el 79% de los PA cumplió con las metas previstas. Los principales problemas relacionados con las calificaciones de implementación fueron la insuficiencia de información y/o de medios de verificación, y los hitos que no fueron alcanzados. OVE se comprometió a analizar sistemáticamente, en el marco de sus CPE, la integración de las recomendaciones previas.



¿Qué aprendizajes se desprenden del trabajo evaluativo de 2019?

Los ejercicios de validación anual realizados por OVE en 2019 concluyeron que, por lo general, el Grupo BID está avanzando en la mejora de sus procesos de autoevaluación y en el seguimiento de recomendaciones. Los resultados de los informes de autoevaluación (ITP y XSR) y del ReTS, mostraron avances con respecto a ciclos anteriores. Sin embargo, todavía hay margen de mejora para fortalecer las capacidades del Grupo BID, en particular, en la medición del desempeño de los programas y proyectos con respecto a las salvaguardas ambientales y sociales, y en los análisis de costo-efectividad y costo-beneficio de los proyectos.

Los CPE entregados en 2019 destacaron también conclusiones comunes en términos de adicionalidad, servicio al cliente y coordinación interinstitucional. Estas evaluaciones resaltaron la necesidad de demostrar la adicionalidad del Grupo BID en su rol de socio estratégico en la región; optimizar la combinación de instrumentos financieros y no financieros para atender las necesidades de sus clientes, tanto a nivel nacional como subnacional; y mejorar la coordinación de actividades entre el BID y el BID Invest para maximizar el impacto en el desarrollo del Grupo (Recuadro 1.).

Recuadro 1. Síntesis de aprendizajes de CPEs de 2019

En línea con evaluaciones previas, los CPE para Colombia, Brasil y México destacaron la necesidad de que el Grupo BID ponga mayor énfasis en asegurar el valor agregado de sus programas. En particular, las evaluaciones de Colombia y México resaltaron el potencial del Grupo BID para agregar valor en el apoyo al nivel subnacional. La evaluación de Brasil identificó que el Grupo BID podría agregar valor en la articulación del trabajo entre el nivel federal y subnacional (estadual). Algunas de estas evaluaciones resaltaron también la potencial adicionalidad del Grupo BID en el apoyo al desarrollo de APP para proyectos de inversión.

Los CPE entregados en 2019 también pusieron de manifiesto la necesidad del Grupo BID de diversificar y optimizar el uso de sus instrumentos, adecuarlos a las capacidades de ejecución de sus clientes, subrayando la importancia de encontrar instrumentos y soluciones viables para apoyar a los entes subnacionales. Este hallazgo apareció en varios de los

CPE realizados en los últimos años. La Administración reconoció esta limitación y, en respuesta a las recomendaciones de OVE en las evaluaciones de 2019, se comprometió a promover la diversificación de sus instrumentos, haciendo un uso más intensivo de préstamos basados en resultados, préstamos en moneda local y garantías, que podrían ayudar a reducir costos de transacción y abordar fallas del mercado.

A tres años de la creación del BID Invest, todos los CPE entregados en 2019 coincidieron en que existe un amplio margen de mejora en la coordinación entre BID y BID Invest. En particular, el CPE de Brasil destacó la necesidad de diferenciar y justificar mejor las intervenciones del Grupo BID en sus operaciones con y sin garantía soberana. Las gerencias de BID y BID Invest se comprometieron a fortalecer las instancias de coordinación y buscar sinergias a través de sus estrategias y operaciones en los países de la región.

Un nuevo marco de política para el sistema de evaluación

Durante 2019, OVE continuó abordando las recomendaciones del Panel de Revisión Independiente que ordenó el Directorio en 2017 y fue completado en 2018. En particular, la relativa a fortalecer la política que rige la función de evaluación. El análisis de la función de evaluación del Grupo BID encontró que los elementos clave de esta función se encontraban dispersos en diferentes documentos de referencia de la institución y concluyó que el Grupo BID se beneficiaría de contar con un documento único que los consolidara en una política integral de evaluación. Así, en colaboración con las Administraciones de BID y BID Invest, OVE preparó y entregó con éxito el nuevo Marco de Política de Evaluación para el Grupo BID, que fue aprobado por los Directorios Ejecutivos de BID y BID Invest en julio del 2019. Este nuevo Marco de Política de Evaluación delinea los principios de evaluación, los acuerdos institucionales que guían el sistema de evaluación del Grupo BID, así como los roles y responsabilidades del Directorio, de OVE y de la Administración (Recuadro 2). De esta forma, en línea con las buenas prácticas de otros organismos multilaterales de desarrollo, la función de evaluación del Grupo BID está gobernada por un documento de política carácter público y vinculante.

Recuadro 2.

Sistema de evaluación del Grupo BID: objetivos y principios

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

- Promover el **aprendizaje continuo** que apoye las decisiones y las mejoras de las actuales y futuras políticas, estrategias, programas, operaciones y procesos;
- Proporcionar a los accionistas una base para la **rendición de cuentas** respecto del cumplimiento del mandato de desarrollo de cada institución, mediante la evaluación sistemática del desempeño y los resultados de desarrollo;
- Contribuir a la **transparencia** mediante la evaluación sistemática del desempeño y los resultados de desarrollo del Grupo BID, y de la difusión apropiada de los hallazgos, de conformidad con la política de acceso a la información de la institución.

PRINCIPIOS RECTORES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

- **Utilidad de las evaluaciones.** La evaluación debe realizarse de manera oportuna, cubrir temas de interés estratégico y ser creíble.
- **Evaluabilidad.** Los objetivos de las actividades del Grupo BID deben ser expresados y monitoreados de forma que permitan la realización de una evaluación basada en la evidencia.
- **Uso de estándares acordados internacionalmente.** Las metodologías usadas para la evaluación independiente y la autoevaluación deben estar basadas en estándares convenidos internacionalmente y adaptados a las necesidades específicas, mandatos y gobernanza de cada institución.
- **Colaboración.** Un enfoque colaborativo y constructivo entre los evaluadores y las partes interesadas puede mejorar la apropiación y la validez de los hallazgos, así como aumentar la adopción de recomendaciones y el uso de lecciones evaluativas.
- **Independencia de la oficina de evaluación.** La independencia de la oficina de evaluación es fundamental para maximizar los beneficios del sistema de evaluación. Es una condición para lograr imparcialidad, credibilidad y legitimidad. La independencia evaluativa comprende cuatro dimensiones: independencia organizacional, independencia de comportamiento, libertad de interferencias externas y ausencia de conflictos de interés.
- **Difusión apropiada.** A fin de que las evaluaciones contribuyan a la transparencia y faciliten el aprendizaje, estas deben estar disponibles y difundirse adecuadamente para promover su uso, de conformidad con las normas internas aplicables y políticas de difusión.

Mejora de los procesos internos de OVE

Entendido como una inversión a futuro, durante el 2019 OVE implementó una nueva estructura organizativa con el fin de seguir mejorando la calidad y la oportunidad en la entrega de sus productos, así como de continuar fortaleciendo el desarrollo profesional de su personal. El nuevo esquema define y delega funciones y responsabilidades del personal del OVE en términos de planificación de actividades, control de calidad, gestión del conocimiento y desarrollo profesional. Asimismo, como parte de estos mismos esfuerzos, durante 2019 OVE identificó sus necesidades de recursos humanos para cumplir con los planes de trabajo a futuro y, junto con la Oficina de Recursos Humanos del BID, inició un amplio proceso de reclutamiento que espera concluir en 2020. Finalmente, en 2019, OVE inició el proceso de revisión para la actualización del protocolo para los CPE, un ejercicio se realiza en paralelo con el esfuerzo de otros miembros del Grupo de Cooperación en Evaluación (ECG) del sistema multilateral.

Difusión y desarrollo de la capacidad de evaluación

El mandato de OVE incluye la difusión de sus evaluaciones para propósitos de aprendizaje y el apoyo a los países de la región para desarrollar capacidades en materia de evaluación. En respuesta a este mandato, OVE dedica un esfuerzo importante para dar a conocer los resultados de sus evaluaciones a diferentes audiencias utilizando medios que sean de fácil acceso y que propicien el uso de los hallazgos de evaluación, tanto dentro del Grupo BID como con las contrapartes de los países y el público en general. En 2019, OVE continuó difundiendo sus productos en línea, registrando un incremento en el número de descargas de los informes de evaluación y productos de conocimiento. El total de descargas de informes de OVE ascendió a 208.836, un 50% más que en 2018 (Gráfico 1). Las descargas provinieron de varios países del mundo, pero se destaca la importante presencia de los países de la región, principalmente Colombia, México, Perú, Argentina, Ecuador, Bolivia y Chile. El sitio web de OVE registró 29.275 páginas consultadas, considerablemente menor al de 2018.

Gráfico 1. Comunicar para aprender: divulgación y difusión en 2019



Fuente: OVE con datos del IDB Knowledge Analytics.

En cuanto al fortalecimiento de capacidades en materia de evaluación en la región, OVE continuó su apoyo a la Iniciativa CLEAR (Centros de Aprendizaje en Evaluación y Resultados), en particular a los centros para América Latina y el Caribe (ALC), ubicados en México y Brasil.³ El Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) en México fue el primer centro CLEAR de habla hispana para ALC, mientras que la Fundación Getulio Vargas en São Paulo (Brasil) se estableció como centro CLEAR de habla portuguesa. Los centros CLEAR en México y Brasil promueven el fortalecimiento de capacidades locales de monitoreo y evaluación (M&E) por medio de capacitación, asistencia técnica, investigación y generación y difusión del conocimiento de evaluación. OVE apoyó estos centros desde su inicio con recursos, intercambios de ideas y eventos conjuntos.

3 CLEAR es una red de instituciones académicas apoyadas por donantes multilaterales y bilaterales que tiene por objeto fortalecer las capacidades de monitoreo y evaluación (www.theclearinitiative.org).

En 2019 el trabajo con los centros CLEAR de México y Brasil se enfocó en el desarrollo de nuevas metodologías para el diagnóstico de capacidades en M&E y para el trabajo con entidades subnacionales. CLEAR/CIDE desarrolló una metodología de diagnóstico para capacidades en M&E para las agencias encargadas de la agenda de desarrollo social que se está implementando en 19 países de la región. CLEAR/Fundación Getulio Vargas desarrolló una metodología para implementar sistemas de M&E a nivel estadual.⁴ A nivel mundial, en junio 2019 la iniciativa CLEAR lanzó la primera Semana de la Evaluación Global, que organizó eventos de conocimiento sobre M&E en varios países del mundo, fomentando el intercambio de conocimiento. En este contexto, OVE organizó un panel en Ecuador para compartir experiencias sobre la institucionalización de la evaluación en instituciones públicas de la región.⁵ A fines de 2019, OVE apoyó la realización de un panel sobre el establecimiento de sistemas de M&E a nivel subnacional como parte del XII Seminario Internacional sobre Gestión por Resultados que tuvo lugar en Belo Horizonte, Brasil.

Finalmente, y para promover el intercambio de conocimientos dentro de OVE y con el resto del Banco, OVE continuó su serie de presentaciones bimensuales. En la agenda del 2019, además de las presentaciones de los resultados de las evaluaciones más recientes de OVE, se incluyeron presentaciones sobre temas variados tales como el uso del aprendizaje automático (*machine learning*) en el BID; los cambios en la Facilidad de Financiamiento Flexible del BID; el uso potencial en evaluación de la herramienta *text analytics*, entre otras.

4 CLEAR es una red de instituciones académicas apoyadas por donantes multilaterales y bilaterales que tiene por objeto fortalecer las capacidades de monitoreo y evaluación (www.theclearinitiative.org).

5 En este panel participaron representantes del Departamento Nacional de Planeación de Colombia; de la Oficina General de Monitoreo y Evaluación de impacto del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento del Perú, y la Secretaría Técnica de Planificación de Ecuador. El evento acogió a unos 100 asistentes de instituciones públicas, academia y sociedad civil.

Orientaciones futuras

En diciembre de 2019, el Directorio del BID aprobó la Propuesta de Plan de Trabajo y Presupuesto de OVE para 2020-2021 (RE-543-2) que incluye una agenda de evaluación ambiciosa y estratégica para los próximos años. Como resultado de un proceso de consulta con la Administración y los Representantes del Directorio Ejecutivo del BID y BID Invest, OVE elaboró un Plan de Trabajo cuyo objetivo principal es seguir contribuyendo y aportando evidencia para las discusiones estratégicas sobre los grandes desafíos que enfrenta el Grupo BID:

- a. Evaluaciones corporativas de gran calado que incluyen las evaluaciones de la Gobernanza del Grupo BID, de la Facilidad No Reembolsable para Haití, de BID Invest y del BID Lab; del involucramiento del Grupo BID a nivel subnacional; además de las evaluaciones en curso de MICI y la revisión de la adecuación de los instrumentos financieros y no financieros.
- b. Evaluaciones sectoriales y temáticas que responden a los desafíos de desarrollo más apremiantes de la región y contribuyen a cerrar brechas de conocimiento. Estas evaluaciones incluyen: los programas del BID en materia de transparencia e integridad; el trabajo del Grupo BID en temas de adaptación al cambio climático; la respuesta de los programas del BID al proceso de urbanización de la región; los programas y enfoques para garantizar la seguridad ciudadana, y el suministro de agua potable y saneamiento en zonas rurales.
- c. Evaluaciones de País basadas en buenas prácticas que agreguen valor a los procesos de definición de las nuevas estrategias.
- d. Reportes de rendición de cuentas y supervisión que continúen apoyando la mejora de los sistemas de autoevaluación. OVE continuará validando los informes de autoevaluación del Grupo BID, así como la implementación de sus recomendaciones (ReTS), intentando innovar en sus procesos y en el contenido de sus reportes.
- e. Actividades que ayuden a mejorar la difusión de los resultados de sus evaluaciones y a promover la capacidad de evaluación. En 2020 el BID será la sede y presidirá la 3ª Reunión de los presidentes de los Comités de Evaluación y los jefes de los departamentos de evaluación de los Bancos Multilaterales miembros del ECG. OVE continuará trabajando con CLEAR y otros socios de desarrollo para fortalecer las capacidades de evaluación de

la región, buscando ampliar el alcance de sus actividades a través de diversas iniciativas. Finalmente, se prevé la celebración de eventos para conmemorar los 20 años de evaluación independiente en el Grupo BID, así como otras actividades de divulgación del trabajo de OVE al interior de la institución y en diferentes países de la región.

20
ove **AÑOS**

Oficina de Evaluación y Supervisión

OVE: 20 AÑOS DE EVALUACIÓN

Esta sección hace un recuento del trabajo de evaluación y supervisión de OVE desde su creación como oficina independiente en 1999. Después de abordar, de forma sintética, los antecedentes sobre la creación de la oficina y su mandato institucional, se describe el trabajo de OVE en los últimos 20 años apoyando al Grupo BID a mejorar su efectividad en el desarrollo. Esta sección organiza el trabajo de OVE de acuerdo con el enfoque de sus evaluaciones. Las evaluaciones corporativas se enfocan principalmente en la estructura y los procesos del Grupo BID. Las evaluaciones de los programas de país analizan la relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad del programa del Banco en cada uno de los países prestatarios. Las evaluaciones sectoriales y temáticas analizan en profundidad la acción del BID en un sector determinado resaltando los resultados y aprendizajes basados en la experiencia. Esta sección resalta también la labor de OVE apoyando a las ventanillas del sector privado del Grupo BID. Esta mirada retrospectiva sobre el trabajo de OVE en los últimos 20 años permite también examinar la evolución de la función de evaluación y del rol de OVE. Para esto, se incluyen algunos ejemplos que ilustran el rol y la contribución del OVE a los procesos de mejora institucional continua del Grupo BID.⁶

Antecedentes

OVE fue establecida como la oficina de evaluación independiente del BID en 1999 con un mandato de responsabilidad compartida, conforme al cual, tanto la Administración del BID, como la oficina de evaluación cumplen funciones de evaluación y supervisión con roles diferenciados. La creación de la oficina de evaluación independiente fue el resultado de un acuerdo institucional sobre la importancia de las funciones de evaluación y la supervisión, así como sobre la necesidad de contar con una entidad independiente que evaluara las políticas y las operaciones financiadas por el Banco (Recuadro 3). En el contexto internacional, la necesidad de mejorar la gobernanza interna de las instituciones de financiamiento multilateral, promoviendo la independencia de su función de evaluación, estaba entre las recomendaciones del Informe de la Comisión Asesora sobre las Instituciones de Financiamiento Internacional del Congreso de los EEUU (2000).

6 Estos ejemplos fueron seleccionados con propósitos ilustrativos y no se constituyen en una muestra representativa del trabajo de OVE en los últimos 20 años. En los Anexos se incluye el listado completo de los reportes y publicaciones de OVE.

Recuadro 3.

Sentando las bases para la creación de una oficina independiente de evaluación para el BID 2019

En 1998, el presidente del Banco y el presidente del Grupo de Trabajo del Directorio Ejecutivo sobre Supervisión y Evaluación acordaron establecer un comité formado por personal del Banco y representantes de EVO (la antigua oficina de evaluación interna del Banco) con el fin de formular recomendaciones encaminadas a lograr una mayor eficacia y eficiencia del BID en materia de supervisión y evaluación. Su informe titulado "La función de supervisión y evaluación, una responsabilidad compartida" (1998) estableció el marco conceptual de las funciones de supervisión y evaluación del Banco y marcó el rumbo para las modificaciones del sistema de evaluación y para la creación de la

oficina de evaluación independiente. En junio de 1999, el Directorio Ejecutivo aprobó la propuesta que modifica la Organización Básica del Banco (Recomendación 2) para la creación de la Oficina de Evaluación Independiente, transfiriendo personal y presupuesto. Este informe incluía recomendaciones para lograr una adecuada coordinación entre la Administración y la Oficina de Evaluación Independiente (Recomendación 4), así como mecanismos de reporte al Directorio (Recomendación 7). Finalmente, también definía los Términos de Referencia y el proceso de selección para el Director de Evaluación y Supervisión (Recomendación 6).

El mandato básico para la evaluación en el Banco fue establecido por los Gobernadores del BID en el Octavo Aumento General de Recursos (IDB8). Este documento destaca: "El nuevo sistema de evaluación del Banco utilizará la evaluación como herramienta de aprendizaje institucional y como instrumento para realizar evaluaciones sistemáticas de la eficacia de las políticas de desarrollo que aplica el Banco, de los resultados de las actividades financiadas por el este, y de los procedimientos afines." Este documento establece cuatro aspectos fundamentales para orientar el trabajo de evaluación de la institución, en general, y de OVE en particular: (i) que la evaluación es un proceso que debe actualizarse regularmente; (ii) que la evaluación debe centrarse en el aprendizaje institucional; y (iii) que la evaluación debe enfocarse en temas de efectividad en materia de desarrollo y en los resultados de las actividades financiadas por el Banco.

En el año 2000, la recientemente creada Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) presentó al Directorio Ejecutivo del BID el Mandato, Misión y Plan de Trabajo. Este documento define los

principios que guían las actividades de evaluación, así como los productos de evaluación y supervisión, y las actividades de fortalecimiento de capacidades en evaluación. Este documento introduce también el concepto de evaluabilidad, que se convertiría, más adelante, en uno de los aportes fundamentales de OVE al Marco de Efectividad en el Desarrollo del Grupo BID. OVE define evaluabilidad como la capacidad de una intervención (préstamo, cooperación técnica, estrategia, política, etc.) de demostrar, en términos mensurables, los resultados que se propone generar.⁷ Así concebida, la evaluabilidad es una condición básica para cualquier sistema de gestión basado en resultados.

El mandato de los Gobernadores del Banco incluido en el Noveno Aumento General de Recursos (IDB9) siguió impulsando la función de evaluación. Los compromisos del IDB9 promueven la medición de resultados de proyectos con parámetros sólidos, institucionalizando el análisis de evaluabilidad, fortaleciendo el análisis de la tasa de rendimiento económico para los proyectos de inversión y las evaluaciones ex-post de los proyectos. El mandato del IDB9 consolida también el rol de OVE en la validación de los resultados de desempeño alcanzados por los proyectos e incluye, en su Marco de Resultados Corporativo, un indicador que mide el porcentaje de proyectos con puntajes satisfactorios en cuanto a resultados de desarrollo, fortaleciendo la estructura de incentivos para la medición de resultados.

20 años de evaluación independiente en el BID

Veinte años después de la creación de la oficina de evaluación independiente, OVE se ha convertido en una pieza fundamental del sistema de evaluación del Grupo BID. Desde 1999, OVE ha sometido a consideración del Directorio Ejecutivo del BID 360 informes de evaluación y supervisión⁸, además de los informes administrativos y de rendición de cuentas (63) que incluyen los reportes anuales de actividades, plan de trabajo y presupuesto, y los informes de autoevaluación de OVE. En esta categoría también se incluyen otro tipo de informes como notas de transmisión⁹, y notas de opinión, así como comentarios y/o reseñas realizadas a petición del Directorio Ejecutivo del BID.¹⁰ Del total de informes de evaluación

7 Este informe menciona que una actividad es evaluable si especifica claramente los resultados previstos, establece indicadores adecuados para medir el logro de esos resultados, identifica línea de base y meta para sus indicadores, e incluye un sistema de recopilación de datos para generar información acerca de dichos indicadores. Mas adelante, OVE propone un concepto de evaluabilidad más integral que incluye los temas formales aquí mencionados y temas sustantivos (diagnóstico y lógica de la intervención).

8 Esta cifra no incluye Documentos de Enfoque (*Approach Papers*).

9 A través de las notas de transmisión, OVE informó al Directorio, por ejemplo, sobre normas de buenas prácticas del grupo de ECG para los Bancos Multilaterales, o sobre ejercicios de “*benchmarking*” que comparan al BID con otras instituciones multilaterales en relación con sus capacidades de monitoreo y evaluación.

10 Las notas de opinión o comentarios incluyeron solicitudes específicas del Directorio a OVE para comentar, por ejemplo,

y supervisión, el 29% correspondieron a evaluaciones corporativas, 28% fueron CPEs, 43% refieren a evaluaciones sectoriales y temáticas, que incluyen evaluaciones de proyectos (evaluaciones de impacto, evaluaciones comparativas, etc.) y notas técnicas (Gráfico 2).

Gráfico 2. Informes de OVE por función y tipo de evaluación



Fuente: Base de datos de publicaciones de OVE.

1 Evaluaciones corporativas

Desde 1999, OVE ha entregado cerca de 150 evaluaciones corporativas que informaron los principales cambios institucionales, organizacionales y normativos del Grupo BID, así como la estructura de Efectividad en el Desarrollo y la Agenda de Conocimiento (Anexo I). Los informes de evaluación y supervisión de OVE en su pilar corporativo se clasificaron de acuerdo con los temas que abordan. Una parte importante de la labor de OVE se centró en la revisión de los mandatos institucionales que guían la labor de la institución, tales como los derivados de los procesos de reposición de recursos y de los arreglos organizativos que garantizan su funcionamiento, tales como los derivados de la realineación o los relacionados al funcionamiento de las unidades operativas y de apoyo. A modo de ejemplo, evaluaciones corporativas de OVE informaron las negociaciones relacionadas al IDB8 y IDB9 aportando insumos clave e información completa sobre el funcionamiento de la institución (Recuadro 4).

sobre el marco de resultados para la realineación (RE-329) o sobre el Informe Anual de Efectividad en el Desarrollo. También el Directorio solicitó a OVE, en el marco de la revisión de sus estrategias sectoriales y sus políticas operativas en 2003, una reseña sobre el trabajo de OVE en estos temas.

Recuadro 4.

La contribución del OVE para reforzar los marcos de resultados y la adecuación institucional en los procesos de ampliación de recursos (IDB8 y IDB9)

En 2009, OVE presentó al Comité *ad hoc* sobre el Estado de los Recursos del Banco del Directorio un informe que resumía las conclusiones de sus evaluaciones sobre las directrices del IDB8 y las implicaciones para los futuros acuerdos de reposición de recursos. Este informe resaltaba la necesidad de contar con un marco de resultados a nivel institucional y a nivel de los proyectos y programas; de incentivar el aprendizaje institucional, y de adoptar un enfoque basado en resultados, tanto en el ámbito del presupuesto como de desempeño. Estos temas se convirtieron en pilares fundamentales de la estrategia institucional que acompañó al IDB9.

Más adelante, OVE realizó la Evaluación Intermedia de los Compromisos asumidos por el BID en el contexto del IDB9, que fue presentada en la Asamblea de Gobernadores en 2013. Esta evaluación presentó una visión integral del funcionamiento institucional, tanto en términos de la efectividad en el desarrollo, como en términos de sostenibilidad financiera, desempeño institucional y selectividad

estratégica. La evaluación concluyó que la focalización del Banco en los resultados se había incrementado, especialmente a nivel de los proyectos, y que se habían verificado avances importantes en la implementación del Marco de Efectividad en el Desarrollo y en la presupuestación por resultados. Otros ámbitos que mostraron avances importantes fueron la gestión de riesgos, el uso de sistemas nacionales y la política de acceso a la información. Entre los aspectos que registraban una implementación menos efectiva se encontraban las estrategias sectoriales, los procesos de programación, la sostenibilidad financiera del Fondo para Operaciones Especiales, y los compromisos del BID con Haití. Finalmente, esta evaluación identificó áreas que requerían importantes reformulaciones, como las actividades del Grupo BID en el sector privado, las evaluaciones de sostenibilidad macroeconómica y la del MICI. Las recomendaciones de OVE en estos temas sirvieron de insumo para la reestructuración del MICI, la reformulación metodológica de los informes macroeconómicos y las modificaciones en el mandato del sector privado.

Asimismo, las evaluaciones corporativas de OVE analizaron el impacto de cambios organizacionales, tales como los propiciados por el proceso de realineación del 2007 y la fusión hacia afuera del sector privado en 2016.¹¹ La evaluación de la implementación del proceso de realineación en el BID entregada en 2014 reconoció los logros de la nueva organización matricial del BID y su impacto en la mejora de las habilidades técnicas del personal, la capacidad para generar y difundir conocimiento y los beneficios de la descentralización en términos de mayor proximidad con los clientes. Las recomendaciones de la evaluación apuntaron a mejorar los mecanismos para fortalecer la gestión descentralizada, promover la coordinación intrainstitucional y la eficiencia de los procesos corporativos. La evaluación de la fusión hacia afuera de la ventanilla privada del BID entregada en 2017 también reconoció los avances en términos de implementación, la constitución de la base de recursos humanos para el funcionamiento de la nueva institución y del fortalecimiento de las funciones de efectividad en el desarrollo y adicionalidad. Las recomendaciones de OVE apuntaron a la necesidad de mejorar la coordinación entre BID y BID Invest, fortalecer la planificación financiera de largo plazo, e implementar las iniciativas en curso de selectividad de operaciones y procedimiento operativos.

A través de sus informes corporativos, OVE evaluó también las políticas y directrices que guían la acción del BID y los instrumentos con los que cuenta para adelantar su misión en la región. Entre las evaluaciones de políticas más importantes realizadas por OVE se encuentran la evaluación de la Política de Servicios Públicos Domiciliarios (PSPD) aplicada al sector de Agua Potable y Saneamiento (2002 - Recuadro 5) y al sector de Energía (2007), la evaluación de la política de inversiones del BID (2009 - Recuadro 6), la evaluación de la política de adecuación de capital (2013), de la política de acceso a la información (2013), y de las políticas y salvaguardias ambientales y sociales (2018 - Recuadro 7). En términos de instrumentos (financieros y no financieros) y de modalidades de préstamos, OVE ha realizado varias evaluaciones que ayudaron al Directorio a monitorear la proliferación de instrumentos y a verificar la adecuación de estos a las necesidades de los países. Estas incluyen, por ejemplo, el informe "Instrumentos y desarrollo: una evaluación de las modalidades de operaciones de préstamo del BID (2004), la evaluación del nuevo marco de financiamiento (2008) y la nota técnica: IDB9 evaluación de los instrumentos de préstamos (2013). Las evaluaciones de instrumentos específicos aportaron recomendaciones para la Administración que resultaron en ajustes y/o modificaciones en los mismos. Este es el caso, por ejemplo, de las evaluaciones de los préstamos basados en políticas (1999 y 2016), la evaluación de los préstamos de emergencia (2001), y de la evaluación de los préstamos con modalidades contingentes (2016). OVE también realizó una evaluación sobre la gestión de las actividades de cooperación técnica (2010), y sobre los programas especiales financiados con capital ordinario (2014).

11 Previamente, algunas evaluaciones de OVE sirvieron para informar estos procesos. Por ejemplo, la evaluación de adecuación de capital del 2006 ofreció un diagnóstico institucional de debilidades en la función de gestión de riesgo, que fue posteriormente abordado en el contexto de la realineación.

Recuadro 5.

La falta de adecuación de la política de servicios públicos domiciliarios (PSPD) aplicada al sector de agua potable y saneamiento

La evaluación de la PSPD aplicada al sector de agua y saneamiento presentada al Directorio en 2002 demostró que el modelo de intervención fomentado por esta política (desintegración vertical y participación privada) no se adecuaba a las características estructurales del sector (ni en aspectos regulatorios ni de competencia), y tampoco se adecuaba a las particularidades de la región (elevados niveles de pobreza, baja capacidad de pago, deficiencias operativas y gerenciales de los sistemas, rezagos en los niveles de inversión). La evaluación indicó que, si bien el modelo gerencial y de prestación de servicio fomentado por la PSPD podría resultar adecuado en zonas urbanas, este era inapropiado para atender las necesidades de prestación de servicios e inversión en las zonas rurales o urbanas marginales, priorizadas por el IDB8. La evaluación mostró igualmente que el modelo de participación privada no estaba funcionando debido a las externalidades ambientales y sociales de las operaciones,

los riesgos regulatorios y políticos, los largos plazos asociados al desarrollo de la industria y el limitado número de empresas privadas interesadas en invertir en el sector en la región. La situación de la cartera de los créditos directos al sector privado del BID mostraba estas dificultades. OVE demostró que la aplicación de la PSPD había provocado inconsistencias entre los objetivos de negocio, sociales y ambientales del BID. Así, mientras la región sumaba más de 124 millones de personas sin agua potable y 240 millones sin conexión a sistemas de alcantarillado, el portafolio del BID tocaba mínimos históricos. La evaluación recomendó restablecer el apoyo del BID al sector, asegurando la ampliación de la cobertura en las zonas más pobres; fortalecer los procesos de planificación sectorial y revisar la estrategia de la ventanilla privada. Como resultado, el Banco dejó gradualmente de aplicar la política, otorgando dispensas, restableciendo así su apoyo al sector.

Recuadro 6. **Deficiencias en la gestión de riesgos de la institución**

En medio de la crisis financiera internacional de 2009 y a solicitud de los gobernadores del BID, OVE realizó la Evaluación de la Política de Inversiones, con el apoyo de un panel externo de expertos. La evaluación puso en evidencia los efectos de la crisis financiera en el Banco que, hacia finales de 2008, había experimentado pérdidas no realizadas que ascendían a más de mil millones de dólares. La evaluación concluyó que las políticas que gobernaban las inversiones del portafolio del BID no poseían una definición apropiada de lo que constituye el apetito de riesgo de la institución, estaban incompletas en relación con la naturaleza de los riesgos asumidos, se basaban casi exclusivamente en agencias de calificación y no articulaban claramente las distintas opciones de riesgo y retorno que enfrentaba el Banco en su

portafolio. Las recomendaciones de OVE apuntaron a realizar cambios fundamentales en el conjunto de políticas y arreglos institucionales que gobernaban la política de inversiones con especial énfasis en el manejo de riesgos y composición del portafolio. OVE recomendó fortalecer el manejo y supervisión del portafolio de inversiones, tanto por parte de la Administración como del Directorio. En respuesta a las recomendaciones, la Administración del BID modificó sus políticas de liquidez y gestión de activos y pasivos, así como sus directrices de gestión y diversificación de riesgos, gestión de cartera y suficiencia de capital. Paralelamente, se consolidó la Oficina de Gestión de Riesgos bajo la Vicepresidencia Ejecutiva.

Recuadro 7.

Actualización de la política de salvaguardias ambientales y sociales del Grupo BID

En 2018, OVE evaluó las políticas relacionadas con las salvaguardias ambientales y sociales del Grupo BID y su aplicación tanto para las operaciones GS como SGS. Esta evaluación concluyó que el Grupo BID debía actualizar su marco de políticas de salvaguardia y avanzar hacia un sistema integrado y coherente. La evaluación demostró que las salvaguardias del BID estaban reguladas por cinco políticas separadas sobre diversos aspectos que se habían ido elaborando de forma fragmentada durante los últimos veinte años. En el caso del BID Invest, si bien su Política de Sostenibilidad Ambiental y Social del BID proporciona un marco general para los impactos y riesgos ambientales y social, esta utiliza múltiples políticas de terceros. Un ejercicio de análisis comparativo (*benchmarking*) realizado en el contexto de la evaluación, mostró que los principales bancos multilaterales de desarrollo (BMD) habían avanzado hacia la

consolidación de sus políticas en un marco integrado. Con algunas diferencias entre las operaciones GS y SGS, la evaluación identificó falencias en la aplicación de las salvaguardias ambientales y sociales en todo el ciclo del proyecto, así como limitaciones en términos de supervisión y capacidades del personal para manejar estos temas. En términos de resultados, el desempeño de las operaciones SGS fue más uniformemente positivo que en las operaciones GS. En respuesta a las recomendaciones de OVE, en 2019 la Administración empezó a desarrollar una propuesta de política integral de salvaguardias ambientales y sociales que busca estar acorde con los estándares internacionales. Asimismo, y con el objetivo de mejorar el manejo de estos asuntos a nivel operativo y gerencial, se están implementando cursos de capacitación obligatoria para el personal del Grupo BID.

Las evaluaciones corporativas sirvieron también para fortalecer la estructura de efectividad en el desarrollo del BID a través, por ejemplo, de la institucionalización de la medición de evaluabilidad. OVE acompañó el proceso de construcción del Marco de Efectividad en el Desarrollo del BID y promovió la medición del desempeño de las operaciones del Grupo BID durante todo el ciclo del proyecto a través de más de 50 reportes de evaluación y supervisión. Como se mencionó en la sección de antecedentes, OVE introdujo el concepto de evaluabilidad de las operaciones y su aplicación y reporte sistemático ayudaron a promover cambios fundamentales en el sistema de incentivos del BID, a través de la incorporación de la medida de evaluabilidad en el Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)¹² que se aplica a todos los proyectos sujetos de aprobación por el Directorio. Así, el BID se convirtió en la primera institución multilateral que estableció la evaluabilidad de sus operaciones como un requisito fundamental de elegibilidad y aprobación de proyectos, contribuyendo a la mejora del sistema de evaluación y promoviendo una mayor transparencia y rendición de cuentas (Recuadro 8).

Recuadro 8.

La evaluabilidad y su impacto en el diseño de las operaciones

En 2002, en el marco de los esfuerzos del BID por fortalecer su sistema de evaluación, OVE presentó su primer estudio sobre la evaluabilidad de los proyectos. El diseño del instrumento y su metodología fueron desarrollados por OVE en el 2000. El análisis de evaluabilidad contiene dos dimensiones: una dimensión sustantiva que incluye la identificación del problema de desarrollo que la intervención pretende atender a través de un diagnóstico, lo que la intervención espera lograr mediante la definición de sus objetivos, de cómo han de lograrse esos objetivos por conducto de la lógica de la intervención, y que riesgos podrían atenuar su efectividad. Y una dimensión formal que incluye la identificación de indicadores adecuados de productos y resultados, parámetros de referencia

básicos (línea de base y meta) y una estrategia adecuada de monitoreo y evaluación. La capacidad de una intervención de formular y medir sus resultados es una condición fundamental del sistema de gestión por resultados. La primera aplicación del instrumento se realizó en 2001 a todos los informes de proyecto (156) presentados al Directorio en ese año. Los resultados de este primer análisis mostraron que existía un amplio margen de mejora para que los proyectos cumplieran estándares mínimos de evaluabilidad, tanto en las dimensiones formales como en las sustantivas. Esta primera medición sirvió de línea de base para las mediciones subsiguientes.

En 2005 y en 2009 OVE volvió a medir la evaluabilidad de los proyectos e incluyó una revisión del sistema

12 El Banco mide la capacidad de evaluar las intervenciones de desarrollo con una matriz de efectividad en el desarrollo. El DEM incluye un listado de requisitos analíticos y de información que permiten evaluar si los productos cumplen con ciertos requisitos mínimos de información de modo tal de posibilitar un monitoreo confiable y creíble durante la implementación, y de permitir informar los resultados de la intervención con suficiente rigor al finalizar la operación y realizar su evaluación.

de incentivos del proceso de preparación y revisión gerencial de proyectos. La revisión de 2005 concluyó que los 83 proyectos aprobados ese año continuaban presentando déficits considerables limitando la posibilidad de que estos fueran gestionados y evaluados por sus resultados. Las ventanillas privadas obtuvieron mejores calificaciones que las públicas. Esta evaluación señaló también que los manuales operativos para la preparación de proyectos y el proceso de revisión gerencial previo a la aprobación eran deficientes, y no proveían una orientación explícita y delimitación de responsabilidades en cuanto al control de calidad de las operaciones. Esta evaluación recomendó una reestructuración general de los procesos e incentivos del BID en la preparación de proyectos, promoviendo que el Directorio no apruebe ningún proyecto que no cumpla con normas mínimas de evaluabilidad. En el contexto de la realineación, se identificó a la oficina de Planificación Estrategia y Efectividad en el Desarrollo para tomar la responsabilidad de implementar estas recomendaciones. A pesar de los esfuerzos que realizó la Administración para atender estos temas, la medición de evaluabilidad de los proyectos realizada por OVE en 2009, volvió a mostrar un déficit en las calificaciones para la mayoría de los 147 proyectos aprobados ese año, y avances limitados en la inclusión de estos temas en el proceso de revisión gerencial de las operaciones. Como posibles causas del deterioro, OVE identificó el aumento del volumen y monto de los préstamos en 2009 en respuesta a la crisis internacional y los tipos de instrumento utilizados. Paralelamente, OVE y la Administración buscaban llegar a un acuerdo sobre el enfoque más adecuado y el instrumento de evaluabilidad que aplicaría la Administración en los procesos de control de calidad de los proyectos.

En 2009, la Administración incorporó formalmente los temas de evaluabilidad entre los aspectos de revisión de calidad de los proyectos a través del DEM. En 2010, la Asamblea de Gobernadores aprobó el IDB9 y, en la Declaración de Cancún, los Gobernadores hicieron suyo el requisito de que los proyectos aprobados por el Banco contengan un “umbral mínimo” que permita medir, a futuro, su efectividad en el desarrollo. Este documento propone utilizar la evaluabilidad para determinar ese “umbral de efectividad” (ex ante), que se aplicaría a través del DEM. OVE apoyó este proceso mediante la validación directa del DEM. Los primeros resultados de una muestra aleatoria de los puntajes del DEM para proyectos GS aprobados en 2010 y 2011 mostraron que, si bien los puntajes de OVE y la Administración eran similares, los de OVE eran ligeramente más bajos en dimensiones sustantivas. Sin embargo, estos resultados indicaban que se estaban registrando avances importantes en la calidad del diseño de proyectos GS. La última validación del DEM realizada por OVE fue en 2012 y tuvo conclusiones similares. Este ejercicio de validación incluyó también una revisión de los instrumentos de supervisión concluyendo que para los proyectos aprobados después de la implementación del DEM, los instrumentos de supervisión mostraban mejoras en términos del seguimiento de productos (aunque no de resultados). A partir de estos ejercicios de validación, OVE propuso recomendaciones para fortalecer el DEM como instrumento efectivo de medida de resultados de desarrollo ex ante. La Administración siguió aplicando y actualizando el DEM y desarrolló un instrumento similar para las operaciones SGS.

OVE también contribuyó el marco de efectividad en el desarrollo a través de la validación de los informes de autoevaluación promoviendo una cultura de medición de resultados en la institución. OVE ha realizado validaciones de los procesos de autoevaluación del BID y de la CII desde 2001. En particular, para el caso del BID, OVE validó los ITP en 2001, en 2005, en 2012, y realiza este ejercicio de forma anual a partir de 2015 (Recuadro 9). A partir de 2015 también se integraron las validaciones de las operaciones de las ventanillas públicas y privadas en un mismo informe, contribuyendo a la unificación de los estándares para ambas ventanillas.¹³ A partir de entonces, OVE y las gerencias del BID y BID Invest trabajaron conjuntamente para asegurar la adecuación de las guías de preparación y validación, así como las pautas de reporte y calificación, a los estándares establecidos. Como resultado de este trabajo conjunto, y de los avances realizados por la Administración en los últimos años, las validaciones más recientes de OVE han venido reportando mejoras en las directrices, que establecen criterios sólidos de evaluación, así como una incipiente convergencia en las calificaciones de desempeño de los proyectos por parte de la Administración y OVE, fortaleciendo tanto la credibilidad del sistema de autoevaluación como la transparencia en la rendición de cuentas.

Recuadro 9.

Promoviendo una cultura de medición de resultados a través de los ejercicios de validación de los informes de terminación de proyecto

Los primeros ejercicios de validación de los ITP por parte de OVE mostraban grandes falencias en el sistema de autoevaluación. En efecto, la primera validación realizada por OVE en 2001 concluyó que los ITP no cumplían con las normas básicas principales para los BMD sobre los informes de terminación de proyectos (Banco Mundial, 1996). La validación de 2005 volvió a identificar importantes limitaciones en términos de los marcos de resultados y de la información sobre resultados para la mayoría

de los proyectos, lo que hacía virtualmente imposible validar las calificaciones propuestas por la Administración. Los ITP estaban incompletos, los procesos de control de calidad eran ineficaces, y los recursos asignados para su preparación eran insuficientes. En conclusión, en los ITP faltaba demasiada información sobre los resultados de los proyectos para determinar su efectividad. Esta falta de evidencia limitaba considerablemente la capacidad del BID para medir y demostrar los resultados de desarrollo

13 OVE introdujo el proceso de validación de los XSR para la CII en 2001 y para las operaciones financiadas por las divisiones de División de Finanzas Estructuradas (SFC) y de Oportunidades para la Mayoría (OMJ) en 2007.

de los proyectos financiados. En 2009, OVE presentó una nota técnica con la validación de los ITP de ese año con conclusiones similares, dando cuenta de los limitados avances en este ámbito.

En 2012, OVE reinició el ejercicio de validación con una muestra de ITP e incluyó un diagnóstico del funcionamiento del sistema de incentivos que identificó la importancia de la validación sistemática de los ITP por parte de la oficina independiente. Este informe reportó sobre los importantes cambios introducidos por la Administración, tales como el DEM, el aumento en el número de evaluaciones de impacto rigurosas, y las mejoras en el nuevo informe de seguimiento de proyectos. Sin embargo, y a pesar las mejoras, este ejercicio de validación volvió a concluir que el principal mecanismo del Banco para informar sobre los resultados de los proyectos no cumplía adecuadamente su función como instrumento fiable, creíble y de calidad. Las calificaciones no eran informativas, existía poca variación en las calificaciones y estas no estaban basadas en evidencia. La baja calidad de los ITP se explicaba, en parte, por las deficiencias del sistema de autoevaluación, la limitada utilidad de los ITP, los problemas con las plantillas, la limitada orientación en la preparación de los informes, los reducidos incentivos del personal y la ausencia de una validación sistemática por parte de una oficina independiente. La Administración se comprometió a sanear estas falencias y a trabajar con OVE en las mejoras del sistema.

A partir de 2015, OVE viene realizando validaciones sistemáticas de los ITP del sector público y los XSR del sector privado contribuyendo a la unificación de los estándares para ambos sectores y marcando el rumbo entre las instituciones multilaterales. La validación de 2015 para una muestra de proyectos en el sector público, encontró que la calidad general de los ITP era muy superior a la de años anteriores, sobre todo en lo concerniente a la documentación de los resultados logrados, aunque persistían limitaciones relacionadas a las deficiencias en las directrices y el rígido sistema de calificación. Para el sector privado, las calificaciones de los XSR fueron en general positivas, pero la calidad de los informes todavía presentaba limitaciones en términos de la lógica de las intervenciones. El Grupo BID se puso a la vanguardia de las instituciones multilaterales en lo concerniente a lograr una mayor armonización entre los criterios de los proyectos de los sectores públicos y privado, aumentar así su coherencia y comparabilidad, a través de un marco de evaluación común basado en objetivos. Las validaciones de 2016, 2017 y 2018 siguieron mostrando los avances logrados por el Grupo BID en el establecimiento de un sistema de autoevaluación creíble y coherente, basado en objetivos. Las validaciones más recientes (2017 y 2018), que incluyeron un número mayor de proyectos (el universo de proyectos con DEM que cerraron en los años correspondientes para el sector público y todos los proyectos que alcanzaron madurez operativa temprana para el sector privado), comenzaron a mostrar un menor nivel de divergencia entre las calificaciones de OVE y la Administración.

Las evaluaciones de OVE sirvieron también para fortalecer la agenda de conocimiento del BID. OVE realizó varias evaluaciones sobre la generación y difusión de conocimiento del Grupo BID. Estas incluyen evaluaciones sobre la producción de estudios del BID (2006 y 2010); sobre la estrategia de conocimiento y aprendizaje del BID a través de su división de capacitación (antiguamente KNL) (2011); sobre la calidad de los productos de conocimiento (2013 y 2019); y sobre el uso e influencia de las evaluaciones de impacto (2018), entre otras.

2 Evaluaciones de los programas de país

A través de los CPE, OVE analizó el programa del BID y su trabajo con los países prestatarios en distintos ciclos políticos desde los años 90's. Entre 1999 y 2019 OVE presentó al Directorio del BID unas 100 evaluaciones de programas de país que analizaron la relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad de los programas del BID, e informaron la elaboración de las nuevas estrategias del BID con los países (EP). En promedio, durante este período, OVE ha realizado entre 3 y 4 evaluaciones de este tipo en cada país (Anexo II).

OVE apoyó los procesos de definición de las directrices para las EP, proveyendo insumos analíticos clave. En 2003, OVE presentó a Directorio el Protocolo para la realización de las evaluaciones de programa país, que posteriormente se convirtió en uno de los insumos para los Estándares de Buenas Prácticas para las Evaluación País del ECG, publicado en 2008. En 2005, OVE desarrolló una nota metodológica para medir la evaluabilidad de las EP y realizó un ejercicio de evaluabilidad de las mismas que informó sobre los cambios en el formato, contenido y directrices de las EP del BID. En 2009, OVE actualizó su protocolo para CPE incluyendo la metodología del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico de análisis de relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad del programa del BID en el país.

El objetivo principal de las evaluaciones de las estrategias de país realizadas por OVE es proveer insumos para la toma de decisiones estratégicas de la Administración en las negociaciones de sus programas y estrategias con cada país en cada ciclo político. A modo de ejemplo, los CPE para Haití en 2011 y en 2015, así como el trabajo realizado por OVE en el contexto de la evaluación de los compromisos del IDBg para Haití, brindaron insumos clave que apoyaron los cambios institucionales y estratégicos en el relacionamiento del Grupo BID con el país. En particular, la modificación de la estructura de la gerencia del BID dedicada a Haití y la incorporación de las características de fragilidad del estado haitiano en la programación, con mayor énfasis en temas de fortalecimiento de capacidades de la administración pública y del servicio civil.

La labor del BID en los países es importante, dado que el BID es uno de los principales socios para el desarrollo en la región. Una revisión sistemática de los CPE entregados en los últimos cinco años realizada por OVE en el contexto de una evaluación en curso mostró que, medido por la participación en deuda multilateral de los países, el BID fue el principal socio multilateral de desarrollo en 21 de los 24 países analizados.¹⁴ No obstante, una evaluación de OVE sobre los países de renta media-alta (2013) mostró también que el BID ha venido perdiendo competitividad en términos financieros en algunos países.¹⁵ Este contexto ha impulsado al Grupo BID a adecuar sus estrategias y programas con el fin de reducir costos de transacción y promover actividades y programas con mayor valor agregado. En este contexto, y en la medida en que el Banco está desarrollando modelos más sólidos para elaborar sus estrategias de país, OVE se encuentra también actualizando su protocolo de evaluación para los CPE.

3 Evaluaciones para el sector privado

OVE también ha brindado servicios de evaluación y supervisión a las ventanillas del sector privado. En los últimos 20 años, OVE ha realizado más de 50 reportes de evaluación y supervisión específicos para las ventanillas del sector privado (Gráfico 2.3 y Anexo III). Por ejemplo, en 2001 OVE apoyó la construcción de la estructura de M&E de la CII. A partir de entonces, y hasta el 2015, OVE realizó las validaciones de todos sus XSR contribuyendo a fortalecer la credibilidad de su sistema de autoevaluación (Recuadro 10). Antes de la fusión hacia afuera del sector privado, OVE también realizó dos evaluaciones del apoyo del BID al desarrollo del sector privado a través de las que fueran sus principales ventanillas, la División de Finanzas Estructuradas (SCF) (2004) y la División de Oportunidades para la Mayoría (OMJ) (2012). Algunas de estas evaluaciones informaron las discusiones que culminaron en la ampliación del mandato institucional y estratégico del apoyo directo del BID al sector privado. A solicitud del Comité de Política y Evaluación del BID, OVE realizó también una evaluación de las operaciones SGS con entidades subnacionales (2011). Finalmente, OVE ayudó a establecer y consolidar el sistema de autoevaluación de la ventanilla privada del BID (principalmente SCF). En base a los estándares internacionales de buenas prácticas (GPS) promovidos por el ECG, OVE desarrolló los instrumentos y las guías para el establecimiento del

-
- 14 El Banco Mundial fue el socio principal de desarrollo de Colombia durante el periodo de evaluación revisado, mientras que el Banco de Desarrollo para América Latina (CAF) fue el principal socio financiero de Ecuador y Bolivia. Esta revisión encontró también que la CAF se ha venido posicionando como en una de las instituciones financieras multilaterales con más rápido crecimiento en la región y con una fuerte presencia en Perú, Paraguay, Uruguay y Panamá.
- 15 En los últimos años, Chile, Perú, Panamá, México, Paraguay, Colombia y Uruguay han venido ganando acceso a los mercados de capitales, facilitando la emisión de bonos soberanos para financiar sus necesidades de inversión a una tasa de interés muy competitiva, a veces inferior a la del BID.

sistema de autoevaluación de SCF. Posteriormente, OVE realizó cinco ejercicios de validación de los XSR promoviendo la medición de los resultados de desarrollo de las operaciones de SCF. Como resultado de este trabajo conjunto entre OVE y la Administración, el BID mejoró significativamente su posición relativa en los ejercicios de benchmarking sobre las prácticas de evaluación realizado por el ECG.¹⁶

Gráfico 3. Línea de tiempo del trabajo de evaluación de OVE con las ventanillas del sector privado



Fuente: Base de datos de publicaciones de OVE.

16 En un esfuerzo de mejorar de la rendición de cuentas y la comparabilidad de las actividades privadas de los BMD, el ECG realizó tres ejercicios de benchmarking respecto a las prácticas de evaluación para las operaciones del sector privado en 2002, 2005 y 2011, basados en Buenas Prácticas de Evaluación (GPS, por sus siglas en inglés). En el ejercicio de 2005, el BID (SCF) tenía el puntaje más bajo de todos los BMD. Seis años después, en el ejercicio de 2011, el resultado del BID fue considerablemente mejor, con un puntaje de 90% en términos de adopción de buenas prácticas (75% en términos de aplicación completa), por encima del promedio de los BMDs de 78% de adopción (69% aplicación completa).

Recuadro 10.

Hacia un sistema de evaluación para la CII

En julio 2001, la CII presentó a su directorio el trabajo realizado en colaboración con OVE para crear un sistema de evaluación para la CII. En junio de 1999, el Directorio Ejecutivo de la CII dispuso que, al cabo de diez años de existencia, la CII debía introducir una función de evaluación para medir su progreso y desempeño en el cumplimiento de su misión. En mayo de 2000, el Directorio de la CII aprobó la propuesta de usar a OVE como entidad evaluadora independiente, para que actuara en calidad de asesor para el establecimiento de un sistema de autoevaluación y fuente de validación independiente de la autoevaluación. En este sentido, la CII y OVE suscribieron un acuerdo de prestación de servicios de evaluación, en virtud del cual OVE se comprometía a: (i) brindar asesoramiento para definir y revisar los criterios de autoevaluación; (ii) redactar pautas de análisis y calificación e indicadores

de referencia; (iii) establecer la población de proyectos que han de evaluarse utilizando el criterio de maduración temprana definido por el ECG; (iv) establecer la muestra de los proyectos a evaluar; (v) establecer un calendario de evaluaciones y entrega de informes; y (vi) verificar las conclusiones y calificaciones de los informes de autoevaluación. A partir del establecimiento del sistema de evaluación para la CII, OVE y la CII renovaron su contrato de servicios hasta 2011. OVE realizó 11 ejercicios anuales de validaciones independientes de los XSR contribuyendo a la credibilidad del sistema de evaluación y a la transparencia de los ejercicios de rendición de cuentas. En 2005, la oficina presentó los resultados de un ejercicio de benchmarking sobre las prácticas evaluativas de los miembros del ECG con operaciones en el sector privado, dando cuenta de los avances realizados por la CII.

A partir de 2016, cuando el Grupo BID consolidó las actividades del sector privado en una sola institución - BID Invest-, OVE se convirtió en la oficina de evaluación independiente de BID Invest. En 2017, OVE presentó una evaluación del apoyo directo de la CII a las Pequeñas y Medianas Empresas que analiza los resultados de 117 operaciones aprobadas entre 2006 y 2015 y resalta las limitaciones de este modelo de intervención. En 2019, OVE presentó un informe sobre las lecciones aprendidas de la ejecución de proyectos minorados, promoviendo una cultura de aprendizaje.

Otras evaluaciones de OVE, anteriores y posteriores a la fusión hacia afuera del sector privado de 2016, también incluyeron operaciones del sector privado. Algunos ejemplos incluyen: la evaluación de cambio climático (2014) que resaltó los aciertos y desaciertos del financiamiento directo al

sector privado para inversiones en energía renovable y eficiencia energética en la región. La evaluación del trabajo del Grupo BID a través de intermediarios financieros (2016)¹⁷ que documentó algunas fallas de coordinación entre los diferentes departamentos del Grupo BID que canalizan su financiamiento a través de los intermediarios financieros y promovió cambios importantes en la forma en la que el Grupo BID define los objetivos de desarrollo de estas operaciones y realiza sus informes de seguimiento. La evaluación de las APP (2017) que promovió también un enfoque coordinado y colaborativo entre todas las ventanillas del Grupo BID y el desarrollo de un conjunto de instrumentos de conocimiento, de política y de financiamiento para el apoyo a las APP en la región. La evaluación de salvaguardias ambientales y sociales (2018, mencionada en el Recuadro 7) que analizó su aplicación a las operaciones GS y SGS resaltando la mayor flexibilidad y adecuación a los procesos de implementación en las operaciones SGS, y promovió la unificación de las normas de desempeño aplicadas a estos proyectos, así como el fortalecimiento de las capacidades del personal de BID Invest y de los clientes en temas de gestión ambiental y social.

En su pilar corporativo, OVE evaluó también la cartera completa del FOMIN (actualmente BID Lab) proporcionando insumos clave para la negociación de sus procesos de reposición de recursos y contribuyendo a la definición de su mandato estratégico. Coincidiendo con los procesos de reposición de recursos para el FOMIN, y en cumplimiento de su mandato institucional, OVE evaluó la labor del FOMIN en 2002-2003 y en 2012-2013 (Recuadro 11). OVE apoyó también el sistema de evaluación del FOMIN a través de las validaciones de los informes de supervisión de sus operaciones de inversión (Gráfico 4). Asimismo, OVE incluye evaluaciones de los proyectos del FOMIN, de forma selectiva, en sus evaluaciones de programas de país y en sus evaluaciones sectoriales y temáticas.

Recuadro 11.

Hacia la especialización estructurada del FOMIN - BID Lab

OVE realizó dos evaluaciones independientes del FOMIN contribuyendo a la actualización de su organización y a su especialización. Creado en 1992 en el contexto de liberalización

económica y reformas de políticas de privatización, el FOMIN buscó fortalecer el desarrollo del sector privado por medio de asistencia técnica e inversiones de capital

17 Esta evaluación cubre todas las operaciones con intermediarios financieros gestionadas por las distintas ventanillas del Grupo BID: la división de Mercados de Capital e Instituciones Financieras (CMF) que otorga préstamos GS, las divisiones de SCF y OMJ que otorgan préstamos SGS, la CII y el FOMIN. Esta evaluación examina 10 años y US\$17.000 millones en préstamos a las intermediarias financieras para líneas de crédito para pequeñas y medianas empresas, hipotecas, inversiones "verdes", arrendamiento financiero y factoraje, y financiamiento al comercio exterior.

en iniciativas innovadoras en la región. En la primera evaluación del FOMIN OVE concluyó que el fondo se había consolidado como un actor relevante en la región en temas de desarrollo del sector privado e innovación, a pesar de las debilidades en el análisis de riesgo y capacidad de implementación de sus contrapartes. Con 17 recomendaciones estratégicas y operacionales, OVE subrayó la necesidad de definir mejor su rol y funciones dentro el Grupo BID y sugirió fortalecer el enfoque experimental para el financiamiento de iniciativas innovaciones. En el 2005 los donantes firmaron el primer acuerdo de reposición de recursos para el FOMIN que, entre otras cosas, consolidó su rol

en el financiamiento de iniciativas innovadoras en la región. En la segunda evaluación del FOMIN, OVE reconoció los avances en temas de innovación y recomendó mejoras de gestión interna, una mayor focalización temática, y la consolidación de su rol de agente de conocimiento. Esas recomendaciones sirvieron también como insumo en las discusiones de la reciente aprobación del segundo convenio de reposición de recursos (2019) que además de orientar el órgano hacia la especialización de áreas temáticas y la focalización de actividades, busca consolidar su rol de agente de conocimiento y lo reconoce como el Laboratorio de Innovación del Grupo BID o BID Lab.

Gráfico 4. Línea de tiempo del trabajo de OVE con FOMIN/BID Lab

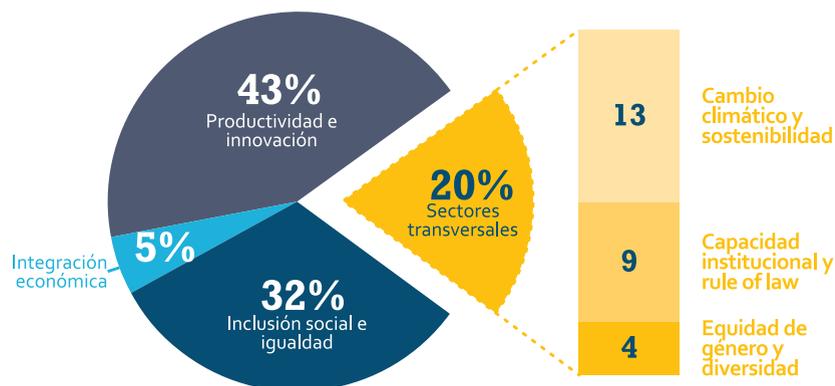


Fuente: Base de datos de publicaciones de OVE.

4 Evaluaciones sectoriales, temáticas y estudios técnicos

A través de las evaluaciones sectoriales y temáticas, así como también las evaluaciones de proyectos y los estudios técnicos, OVE aportó evidencia sobre los principales temas que constituyen las prioridades institucionales del Grupo BID. Desde la creación de OVE, sus evaluaciones sectoriales y temáticas estuvieron alineadas con el mandato y las prioridades estratégicas del BID (Gráfico 5). Para los tres pilares del mandato institucional del BID, a saber, inclusión social e igualdad, productividad e innovación e integración regional, OVE aportó evidencia a través de estudios sectoriales y temáticos, así como de evaluaciones de impacto y estudios comparativos. El Anexo IV incluye el listado completo de todas las evaluaciones sectoriales y temáticas, así como las evaluaciones de proyectos y estudios técnicos realizadas por OVE en cada sector asociado a los pilares del mandato institucional del BID.

Gráfico 5. Evaluaciones sectoriales y temáticas



Fuente: Base de datos de publicaciones de OVE.

En términos de **inclusión social**, por ejemplo, OVE participó en las primeras evaluaciones de impacto del Programa Oportunidades¹⁸, uno de los principales programas del gobierno mexicano para combatir la pobreza intergeneracional. OVE realizó varias evaluaciones sobre los programas de transferencias condicionadas en México (2005) y, más recientemente, publicó una evaluación comparativa de estas operaciones en tres países de Centroamérica (2015, Recuadro 12). OVE evaluó también los programas que utilizaron Fondos de Inversión Social en la región y realizó revisiones sistemáticas de los programas del BID con focalización en pobreza (2003 y 2010). Asimismo, a través de evaluaciones sectoriales, OVE analizó los portafolios completos de las divisiones de salud en 2006 (Evaluación del sector salud 1995-2005) y Educación en 2003 (Evaluación de la estrategia del BID para el apoyo a la educación básica) y en 2013 (Análisis del apoyo del BID a la educación secundaria 1995-2012). Finalmente, el estudio técnico:

18 Este programa tuvo distintos nombres durante su implementación: Progesa, Oportunidades, Prospera.

Transporte Urbano y Pobreza: Efectos de los sistemas de transporte rápido de autobuses (BRT) apoyados por el BID (2016) utilizó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos¹⁹ para analizar el impacto de estas operaciones en las poblaciones de bajos ingreso en Lima y Cali. Este estudio técnico aportó evidencia empírica a las discusiones sobre accesibilidad, tarifas y subsidios del sistema BRT.

Recuadro 12.

Cerrando brechas de conocimiento – CCT en Centroamérica

Para que la implementación de los programas de transferencias monetarias condicionadas (CCT) sea exitosa se requiere de instituciones ejecutoras sólidas y de un alto grado de coordinación entre los diferentes protagonistas para administrar los servicios y comprobar el cumplimiento de las condiciones. Los estudios y las evaluaciones disponibles para ALC se habían remitido principalmente al impacto de las transferencias sobre los indicadores de salud y escolarización, y menos a comprender las consideraciones institucionales y cómo éstas repercuten en la sostenibilidad y en los resultados de los programas. En el 2015, OVE publicó la evaluación comparativa del apoyo del BID a las CCT en tres países de ingresos bajos (Honduras, El Salvador y Guatemala). Esta evaluación identificó de qué modo el BID estaba apoyando a estos tres países a diseñar, implementar y supervisar sus programas de CCT. El uso de una metodología de análisis de componentes permitió identificar progresos y retos operativos específicos en cada uno de los países. Asimismo, al ser un análisis institucional integral, la evaluación permitió llegar a

una audiencia menos académica pero enfocada en identificar soluciones operativas de política en el corto plazo, incluidos los hacedores de política. La evaluación demostró que, más allá de los recursos financieros, el BID fue un actor clave en el respaldo técnico del diseño de los proyectos, lo cual fue ampliamente valorado por sus clientes. La evaluación señaló la importancia de fortalecer el apoyo en aspectos operativos relacionados con la sostenibilidad de los programas. Finalmente, la evaluación sugirió sistematizar las lecciones aprendidas de operaciones, procesos y evaluaciones, para aprovechar la amplia experiencia del BID en el diseño y la ejecución de programas de CCT. En 2016, OVE organizó un seminario en El Salvador, al que asistieron especialistas del Banco, académicos y representantes de los gobiernos de los tres países. Desde entonces, la Administración ha publicado diversos estudios. Uno de los más destacados fue *Así funcionan las transferencias condicionadas. Buenas prácticas a 20 años de implementación* (BID, 2017).

19 Los métodos incluyen (i) investigación de prácticas óptimas en la integración de sistemas BRT y medios de transporte informal en otras zonas urbanas a nivel mundial; (ii) un repaso de la bibliografía especializada sobre medidas de política dirigidas a hacer más asequibles las tarifas del transporte público; (iii) entrevistas con jefes de equipos de proyecto, autoridades locales y nacionales en planificación, gestión y operación de sistemas de transporte urbano, academia, representantes del sector privado, empresas de autobuses, grupos de ciudadanos y foros de análisis con poblaciones pobres y de bajos ingresos; (iv) un análisis geoestadístico de viajes urbanos y datos geoespaciales, y (v) un análisis estadístico de datos de encuestas urbanas y de OVE sobre patrones de viaje y gastos de los usuarios pobres en el área de influencia de los sistemas de BRT.

En términos de **productividad e innovación**, OVE realizó, por ejemplo, las primeras evaluaciones de impacto de los programas de extensión y adopción de nuevas tecnologías en el sector agropecuario en Argentina, Uruguay, República Dominicana y El Salvador; de los programas de canalización de fondos públicos para ciencia y tecnología (FONTAR en Argentina y FONTEC en Ecuador), y de los programas nacionales de capacitación y empleo, en particular capacitación para jóvenes, en Perú (PROJOVEN), Colombia (Jóvenes en Acción), México (PROBECAT-SICAT), Panamá (PROCAJOVEN), Argentina (Proyecto JOVEN) y República Dominicana. Asimismo, a través de sus evaluaciones sectoriales, OVE realizó la revisión completa del portafolio del BID en el sector agropecuario en 2003 y en 2015. Este último, por ejemplo, se centró en áreas temáticas claves para el sector agropecuario e incluyó estudios comparativos sobre las operaciones de apoyo directo a productores, los proyectos de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria, y los proyectos de regularización y administración de tierras.

En términos de **integración regional**, OVE realizó la primera evaluación de la estrategia implícita del BID en materia de integración (2002); así como las evaluaciones sobre las principales iniciativas del BID para la integración regional, tales como la Iniciativa de Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (2008) y el Plan Puebla Panamá (2009). OVE evaluó también los programas transnacionales (2011) y el programa de CT para bienes públicos regionales (2012). Ambos estudios dieron cuenta de las limitaciones que enfrenta el BID para atender los desafíos transnacionales de la región.

En temas transversales, OVE realizó evaluaciones que promovieron cambios en los sistemas de clasificación de operaciones transversales y la medición de resultados. En 2013, OVE presentó una evaluación sobre cambio climático que incluyó temas de adaptación, mitigación y los arreglos institucionales del BID para atender este desafío regional. Esta evaluación sirvió como insumo para las discusiones sobre el mandato de la recientemente creada división de cambio climático e instó al BID a mejorar su sistema de identificación y seguimiento de operaciones transversales. OVE realizó también varias evaluaciones de género y diversidad que dieron cuenta de los avances en términos de transversalización (*mainstreaming*) y de las limitaciones en términos de información sobre los resultados (Recuadro 13).²⁰ En términos de capacidad institucional, OVE llevó a cabo algunas evaluaciones sobre temas fiscales, que mostraron el posicionamiento del BID en la región en estos temas.²¹ Asimismo, a través de una evaluación sectorial (Respuesta del BID a los principales

20 Estas incluyen también: Resumen de las conclusiones de la evaluación de 10 proyectos cuyos beneficiarios incluyen indígenas publicada en 2002; ¿Se está integrando la perspectiva de género en los proyectos del Banco? publicada en 2010; Implementación de la Estrategia para el Desarrollo Indígena: Lecciones de la revisión de portafolio publicada en 2012.

21 Estas incluyen: Evaluación del rol del BID en el sector fiscal publicada en 2006; Evaluación de Procidades publicada en 2015; y Evaluación Comparativa Revisión del Respaldo del Banco a la Política y la Administración Tributarias 2007-2016 publicada en 2017.

desafíos de seguridad ciudadana, 1998-2012) publicada en 2014 y de varios estudios comparativos, etnográficos y evaluaciones de impacto, OVE analizó programas y proyectos en temas de seguridad ciudadana, uno de los desafíos más apremiantes de la región.

Recuadro 13.

Mejorando la información sobre resultados en género y diversidad

En su más reciente evaluación de género y diversidad (2018) OVE concluyó que, si bien el Banco había logrado un progreso significativo en la integración del género y la diversidad en sus operaciones, la efectividad de estas actividades aún no se conocía. El informe señaló que el liderazgo de la alta gerencia del BID en estos temas había proporcionado incentivos para aumentar la inclusión del género y la diversidad en las operaciones, pero no se contaba con instrumentos para medir sus resultados. Así, OVE recomendó reforzar la evidencia sobre la efectividad del apoyo al género y la diversidad, particularmente a nivel operativo, asegurando que existan incentivos adecuados para monitorear y evaluar sus resultados. En respuesta, la Administración está implementando varias acciones, que

incluyen el trabajo conjunto de la división de género y diversidad con las divisiones sectoriales para facilitar y documentar el logro de resultados relacionados con el género y la diversidad durante la ejecución del proyecto. Además, la división de género y diversidad y la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo están redoblando esfuerzos para garantizar que los resultados en términos de género y diversidad se incluyan en los instrumentos de seguimiento. Estos esfuerzos ayudarán a la Administración a documentar las lecciones aprendidas relacionados con el género para informar el Plan de Acción de Género 2020-2022. Finalmente, la gerencia ha identificado y difundido los impactos específicos de género y diversidad a partir de las evaluaciones de impacto que se están realizando.

Finalmente, a través de estudios técnicos y evaluaciones de proyectos, OVE se mantuvo a la vanguardia en temas metodológicos, buscando acotar la brecha de información y conocimiento sobre temas de desarrollo. En efecto, OVE introdujo en el BID las metodologías de evaluación de impacto con métodos experimentales (*Randomized Control Trials*) y cuasi experimentales (*Regression Discontinuity Design* y *Propensity Score Matching*). OVE lanzó su propuesta para un programa experimental de evaluaciones de impacto en 2003, y a partir de ese momento, realizó

unas 40 evaluaciones de impacto utilizando estos métodos.²² A partir de 2007, la realineación y el lanzamiento de la agenda de conocimiento del BID crearon las condiciones para promover la realización de evaluaciones de impacto a cargo de las unidades operativas.²³ En este contexto, OVE se enfocó en la realización de estudios con métodos comparativos y estudios de caso que buscan aportar evidencia empírica sobre la efectividad de un modelo de intervención en distintos contextos/países o de varios modelos de intervención en un mismo contexto. Uno de los estudios comparativos de OVE que ha tenido más descargas en su portal ha sido el de los BRT en Lima (Perú), Cali (Colombia) y Montevideo (Uruguay) (2015). La revisión bibliográfica realizada en el contexto de esta evaluación mostró que los BRT se estaban convirtiendo en la modalidad más utilizada para abordar los problemas de movilidad en zonas urbanas en ALC y en el resto del mundo (Recuadro 14).

Recuadro 14.

Resultados del estudio comparativo de proyectos BRT en tres ciudades

De la comparación de los resultados de estos proyectos, se desprende que el sistema de Lima se destacó desde el punto de vista de ingeniería de transporte, generando los mayores ahorros de tiempos de viaje y reducciones importantes de emisiones de gases de efecto invernadero en los corredores intervenidos. El sistema de Cali también resultó en ahorros de tiempos de viaje en sus líneas troncales y tuvo un impacto más amplio en la reducción de emisiones (a nivel de toda la ciudad) debido fundamentalmente al éxito de su programa de chatarrización de autobuses. Tanto el proyecto de Lima como el

de Cali incluyeron mejoras importantes a los espacios públicos. Al momento de la evaluación, el sistema de Montevideo había alcanzado pocos de sus objetivos de movilidad o ambientales debido a deficiencias en el diseño y en la elección de los corredores. No obstante, los pasajeros se beneficiaron de mejoras en las aceras, un nuevo sistema de tarjeta electrónica de pago, tarifas integradas y un sistema de GPS que ofrece información en tiempo real sobre la llegada de autobuses y asesoramiento sobre la mejor combinación de rutas desde cualquier punto de origen a cualquier destino dentro de la ciudad.

- 22 Entre las evaluaciones de impacto más destacadas, algunas de cuales fueron publicadas en revistas académicas especializadas, se encuentran las de los programas de transferencias condicionadas, los programas de capacitación y empleo y los programas de transferencia y adopción de tecnologías.
- 23 De acuerdo al informe de OVE, Evaluaciones de Impacto del BID: Producción Uso e Influencia (2018), la incorporación del DEM en 2009 creó incentivos para la elaboración de evaluaciones de impacto. Entre 2006 y 2016, más de 400 proyectos incluyeron evaluaciones de impacto en sus documentos de proyecto. Sin embargo, al momento de la evaluación, solo se habían implementado unas 100.

Una mirada retrospectiva de la labor de OVE en los últimos 20 años, muestra que la oficina ha cumplido con su misión de contribuir al aprendizaje institucional y promover la transparencia y la rendición de cuentas. OVE ha utilizado la evaluación como una herramienta para la mejora institucional continua y ha sabido adaptarse a los cambios en la institución y en la región, manteniendo su relevancia, credibilidad y visión estratégica. En su pilar corporativo, OVE no solo acompañó los procesos de definición y establecimiento del marco para la efectividad en el desarrollo del Grupo BID sino que posteriormente apoyó a una institución cada vez más compleja y sofisticada, con evaluaciones que resultaron oportunas para informar los procesos de toma de decisión estratégicos para el Grupo BID. A través de sus CPE, OVE se convirtió en un referente de buenas prácticas en este tipo de evaluaciones, actualizando su protocolo y mostrando flexibilidad para adaptarse a los cambios institucionales. Finalmente, OVE se mantuvo a la vanguardia en temas metodológicos aportando evidencia empírica en temas claves para la región y el Banco. En todas sus evaluaciones, OVE mantuvo su independencia y credibilidad entre sus principales clientes en los países, la Administración y el Directorio, lo que le permitió posicionarse en un rol de *honest broker*.



Puede encontrar todas las evaluaciones
mencionadas en este informe en
www.iadb.org/evaluation

'19 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión

 iadb.org/evaluacion

 facebook.com/idbevaluation

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