

‘18 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión



BID | Invest

ove Oficina de Evaluación y Supervisión

**Copyright © [2019] 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, 2019

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

‘18 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión



ACERCA DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN — OVE

Creada en 1999, OVE realiza evaluaciones independientes de las estrategias, políticas, programas, actividades y sistemas de prestación de servicios del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID).

OVE hace públicos los hallazgos y recomendaciones de estas evaluaciones, a fin de que puedan ser usadas en el diseño, análisis y ejecución de nuevas operaciones.

ÍNDICE

6 Prefacio

8 Siglas y abreviaturas

9 Evaluaciones completadas en 2018

12 Evaluaciones de Proyecto

15 Evaluaciones Sectoriales y Temáticas

17 Evaluaciones Corporativas

21 Evaluaciones de Programa País

24 En resumen: ¿Qué hemos aprendido de estas evaluaciones?

29 Difusión y desarrollo de la capacidad de evaluación

32 Orientaciones futuras

35 Anexo: Evaluaciones de OVE para el Grupo BID, 2011-2018



La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) tiene como objetivo apoyar al Grupo BID (BID) en su misión de mejorar vidas en América Latina y el Caribe. OVE proporciona evaluaciones independientes y sistemáticas de las estrategias, políticas, operaciones financieras y no financieras, y actividades del Grupo BID. Es una oficina independiente y reporta directamente al Directorio Ejecutivo del BID. Desde 2016, OVE también presta servicios a la Corporación Interamericana de Inversiones (BID Invest), reportando directamente a su Directorio Ejecutivo. Además, según sea relevante, OVE brinda apoyo a los Directorios Ejecutivos del Grupo BID en su función de supervisión.

El programa de evaluación de OVE, aprobado cada año por los Directorios Ejecutivos del Grupo BID, está diseñado para abordar una gama de temas de relevancia actual para el Grupo BID. Las evaluaciones de OVE se agrupan en cuatro categorías amplias: evaluaciones de proyectos, evaluaciones de programa de país, evaluaciones sectoriales y temáticas, y evaluaciones corporativas. Estos productos están destinados a proporcionar perspectivas objetivas, útiles, profesionales e imparciales sobre el desempeño y la efectividad en el desarrollo del Grupo BID.

Este Informe Anual proporciona una descripción general del trabajo de evaluación realizado en 2018. Es el quinto informe de este tipo que OVE ha producido y el primero en mi rol de Directora de OVE, sustituyendo a Dra. Cheryl Gray, quien dirigió a OVE durante siete años fructíferos y productivos. A pesar del cambio en el liderazgo, OVE ha entregado su programa de trabajo 2018 en su totalidad y de manera oportuna. Asimismo, ha continuado extendiendo sus actividades de divulgación y disseminación, alcanzando a un mayor número de personas y generando discusiones entre los interesados dentro y fuera del Grupo BID. Internamente, durante la segunda parte del año, OVE también comenzó a abordar las recomendaciones de la revisión externa sobre la función de evaluación en el Grupo BID encargada por el Directorio y a considerar los resultados de una encuesta de clima laboral, con el objetivo de garantizar el aprendizaje y la mejora continua dentro de OVE.

OVE cumplirá 20 años el próximo año y se basará en los hallazgos de la revisión externa para revisar algunos de sus productos y enfoques. A medida que el Grupo BID se adapta a las necesidades de la región y que surgen tendencias en la profesión de evaluación, OVE continuará cumpliendo su mandato de fomentar la rendición de cuentas para alcanzar resultados de desarrollo y estimular el aprendizaje y la mejora.

Me gustaría aprovechar esta oportunidad para expresar mi compromiso de garantizar una oficina de evaluación relevante, totalmente objetiva e independiente. Confío en la misión y en el equipo de OVE y trabajaré para mejorar aún más la efectividad de OVE en su apoyo al Grupo BID.

Ivory Yong Prötzel
Directora

SIGLAS Y ABREVIATURAS



- ALC** América Latina y el Caribe
- APP** Asociación pública-privada
- BMD** Banco multilateral de desarrollo
- CII** Corporación Interamericana de Inversiones
- CLEAR** Centros de Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados *(por sus siglas en inglés)*
- CPE** Evaluación del Programa de País *(por sus siglas en inglés)*
- CS** Estrategia del país *(por sus siglas en inglés)*
- CT** Cooperación técnica
- E&S** Ambiental y social *(por sus siglas en inglés)*
- ECG** Grupo de Cooperación en la Evaluación *(por sus siglas en inglés)*
- Grupo BID** Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo
- IDB-9** Noveno Aumento General de Capital del BID
- IRP** Panel de Revisión Independiente *(por sus siglas en inglés)*
- OMJ** Iniciativa de Oportunidades para la Mayoría
- OVE** Oficina de Evaluación y Supervisión *(por sus siglas en inglés)*
- PCR** Informe de Terminación del Proyecto *(por sus siglas en inglés)*
- PEC** Comité de Política y Evaluación *(por sus siglas en inglés)*
- PYME** Pequeñas y medianas empresas
- ReTS** Sistema de seguimiento de las recomendaciones de evaluación *(por sus siglas en inglés)*
- SCF** Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo del BID *(por sus siglas en inglés)*
- SG** Garantía soberana
- SGS** Sin garantía soberana
- XSR** Informe ampliado de supervisión

EVALUACIONES COMPLETADAS EN 2018

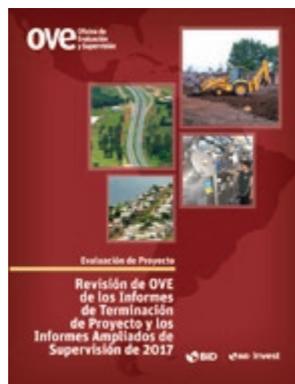
En 2018, la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) entregó 11 evaluaciones y este informe anual. Al hacerlo, los especialistas de OVE analizaron aproximadamente 4.300 préstamos, cooperaciones técnicas y productos de conocimiento del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID), realizaron trabajo de campo en 15 países de América Latina y el Caribe (ALC) y entrevistaron a más de 1.100 personas. Además, durante la segunda mitad de 2018, OVE comenzó a trabajar en las Evaluaciones de Programas de País (CPE) para Brasil, Costa Rica, Colombia y México, que serán entregadas en 2019.

Este informe provee resúmenes breves de las evaluaciones completadas en 2018 y trata algunos temas clave que surgen de ellas. Todas las evaluaciones tratadas en este informe, junto a las correspondientes respuestas de la Administración del Grupo BID, están disponibles en el sitio web de OVE:

<http://www.iadb.org/evaluacion>

2

Evaluaciones de Proyecto



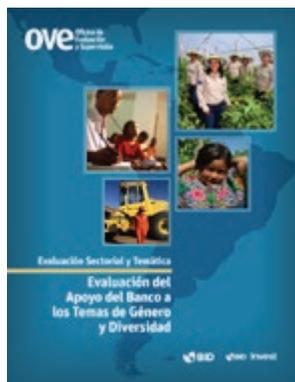
Revisión de los Informes de Terminación de Proyecto
iadb.org/ove/PCR-XSR17



Lecciones de los Proyectos Problemáticos Sin Garantía Soberana del Grupo BID
iadb.org/ove/NSG

1

Evaluaciones sectoriales y temáticas



Género y Diversidad
iadb.org/ove/Gender

3

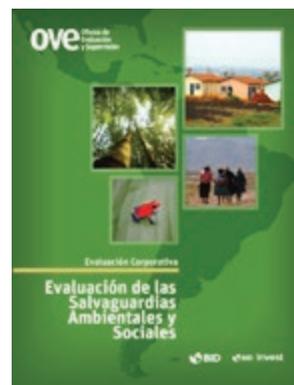
Evaluaciones corporativas



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

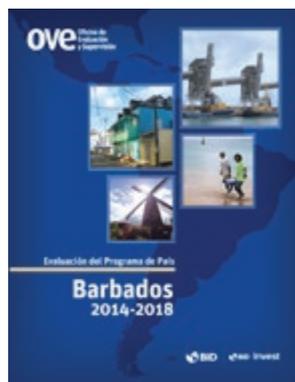


Generación y Difusión de Conocimientos en el BID
iadb.org/ove/Knowledge

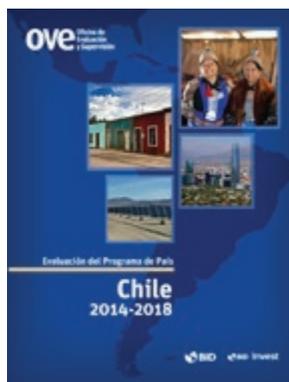


Salvaguardias Ambientales y Sociales
iadb.org/ove/Safeguards

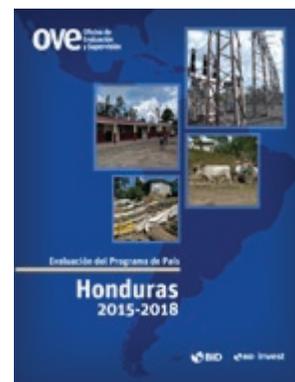
5

Evaluaciones
de programa
de país

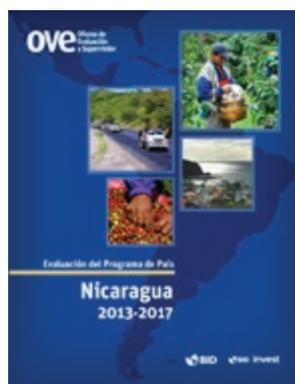
Barbados 2014-2018
iadb.org/ove/Barbados



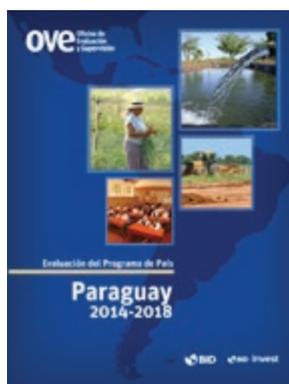
Chile 2014-2018
iadb.org/ove/Chile



Honduras 2015-2018
iadb.org/ove/Honduras



Nicaragua 2013-2017
iadb.org/ove/Nicaragua



Paraguay 2014-2018
iadb.org/ove/Paraguay

Evaluaciones de Proyectos

Entender los resultados a nivel de proyecto es un elemento fundamental de cualquier sistema de evaluación de un banco multilateral de desarrollo (BMD). Las evaluaciones por sector, por tema y por país luego se apoyan en los hallazgos a nivel de proyecto para proveer un cuadro más amplio de los resultados del Grupo BID. OVE realiza sus propias evaluaciones de los resultados a nivel de proyecto, a la vez que apoya sistemas más amplios en todo el Grupo BID para la autoevaluación de los proyectos realizada por la Administración.



Lecciones de los proyectos problemáticos sin garantía soberana del Grupo BID

En 2018, OVE completó la evaluación *Lecciones de los proyectos problemáticos sin garantía soberana (NSG) del Grupo BID*, que consideró proyectos que sufrieron una minoración financiera, es decir los que tenían la posibilidad de pérdidas financieras para el Grupo BID (p. ej. los clasificados como Activos Especiales). El análisis consideró el proceso a través del cual estos proyectos fueron seleccionados, evaluados, estructurados y monitoreados, a fin de extraer lecciones que puedan ser de ayuda para el Grupo BID en el futuro. La evaluación examinó todos los proyectos de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo del BID (SCF), junto con la Iniciativa de Oportunidades para la Mayoría (OMJ) que fueron clasificados como “financieramente deficientes” en algún momento entre 2007 y 2016. También consideró las experiencias de cinco BMD comparadores.

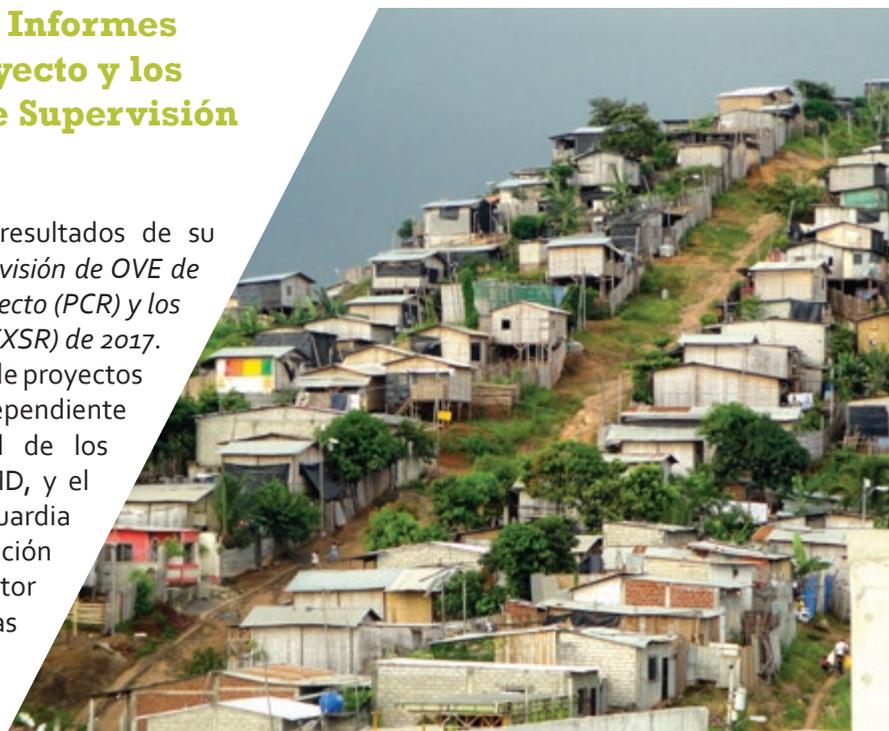
La evaluación encontró que los proyectos minorados eran una minoría dentro de una cartera predominantemente sólida, y que las pérdidas reales para el Grupo BID eran similares a las de los BMD comparadores. Por lo general, los proyectos en el Grupo BID fueron declarados deficientes tres años después de su aprobación, pero el primer suceso problemático que causaba

preocupación ocurría a menudo antes. Gracias a la paciencia y determinación del Grupo BID para cobrar, las pérdidas reales del Grupo BID de proyectos minorados (0,2% de los importes de préstamos) estaban alineadas con las pérdidas de BMD comparadores y alrededor de la décima parte de las de bancos comerciales de ALC. Las recuperaciones del Grupo BID fueron muy altas y fueron realizadas sin efectos adversos significativos para la reputación de la institución. Además, se preservó alrededor del 75% de las compañías clientes. Uno pensaría que en los proyectos para los cuales se esperan mayores resultados de desarrollo, el Grupo BID asumiría riesgos más elevados, produciendo mayores deficiencias; sin embargo, OVE no encontró ninguna diferencia en los resultados esperados entre proyectos minorados y otros proyectos.

La evaluación ofreció dos recomendaciones sobre el aprendizaje y los procesos: primero, optimizar el aprendizaje de proyectos problemáticos al promover la producción y el uso de lecciones; y segundo, explorar y probar las hipótesis de trabajo más prometedoras sobre cómo mejorar las prácticas a lo largo del ciclo del proyecto.

Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2017

La oficina también entregó los resultados de su ejercicio de validación anual, la *Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto (PCR) y los Informes Ampliados de Supervisión (XSR) de 2017*. La validación de autoevaluaciones de proyectos por la oficina de evaluación independiente es un componente fundamental de los sistemas de evaluación de los BMD, y el Grupo BID ha estado en la vanguardia del desarrollo de criterios de evaluación comunes para operaciones del sector público y privado. OVE analiza las autoevaluaciones de proyectos con garantía soberana (SG) en el Grupo BID (PCR) y proyectos sin garantía soberana (NSG) en



BID Invest (XSR). Este año, el informe de OVE resumió los resultados de su análisis de PCR para 35 operaciones con garantía soberana que cerraron en 2016 y de XSR para 43 operaciones sin garantía soberana que alcanzaron madurez operativa temprana en 2016.

OVE llegó a la conclusión de que 16 de las 35 operaciones con garantía soberana y 25 de las 43 operaciones sin garantía soberana lograron una clasificación de resultados generales positiva. La mayoría de las operaciones con y sin garantía soberana tuvieron una buena puntuación con relación a su pertinencia, indicando su alineamiento con retos de desarrollo de países y su diseño internamente consistente. Los proyectos tuvieron una puntuación menor en efectividad y eficiencia: solo 6 de las 35 operaciones con garantía soberana y 21 de las 43 operaciones sin garantía soberana mostraron evidencia de haber alcanzado la mayoría de los objetivos propuestos. Las calificaciones de efectividad relativamente bajas de los proyectos SG se deben a una combinación de no haber obtenido algunos objetivos de desarrollo estipulados y la falta de información sobre algunos indicadores de resultados. Veinte de las 35 operaciones con garantía soberana y alrededor de dos tercios de las operaciones sin garantía soberana fueron calificadas como satisfactorias o más con relación a su sostenibilidad; por lo tanto, parece que la continuidad de los resultados podría correr riesgo para los proyectos restantes. Es importante notar que, si bien inicialmente había una divergencia notable con las autoevaluaciones de BID Invest, que eran superiores a la calificación validada de OVE, luego de una discusión y análisis adicionales de la evidencia, finalmente BID Invest estuvo de acuerdo con la mayoría de las calificaciones de resultados finales de OVE. Una comparación entre las calificaciones de OVE y las autoevaluaciones del BID aún no es posible para operaciones con garantía soberana;¹ se espera que la comparabilidad sea posible a partir del próximo año.

En términos generales, se ha logrado un avance significativo en la consolidación del sistema de autoevaluación de proyectos del Grupo BID, y OVE ha hecho recomendaciones para el futuro. Las directrices para los PCR y XSR se han convertido en una base satisfactoria para la preparación de estos informes. No obstante, hay varias áreas que requieren mayores aclaraciones, y la capacitación, tanto del personal del Grupo BID como de los evaluadores de OVE, sería beneficiosa para garantizar la consistencia en la evaluación y la validación. Además, debido a que se espera que la cantidad de autoevaluaciones aumente, el cronograma de entrega y el proceso de validación deberán ser refinados aún más para garantizar que OVE pueda validar de forma factible todas las autoevaluaciones a tiempo para entregar calificaciones finales como aportes regulares para el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo.

1 Debido a que los PCR fueron preparados usando diferentes directrices y OVE debió aplicar las directrices de los PCR de 2018, no es posible una comparabilidad estricta. A partir de 2019, se espera que las calificaciones del BID y OVE sean comparables, ya que se espera que los PCR sean preparados usando las directrices de 2018.

Evaluaciones Sectoriales y Temáticas

Las evaluaciones sectoriales y temáticas por lo general evalúan la participación de largo plazo del BID y/o de BID Invest en un área específica. Complementan y se apoyan en un monitoreo de resultados a nivel de proyecto pero, como otras evaluaciones, consideran también literatura especializada y las mejores prácticas en el área y conclusiones de visitas de campo.

Evaluación del apoyo del Banco sobre el género y la diversidad

OVE entregó una evaluación temática en 2018, la *Evaluación del apoyo del Banco a los temas de género y diversidad*, la primera evaluación independiente completa sobre género y diversidad en el BID. Esta evaluación evaluó los enfoques del Banco para integrar género y diversidad en sus actividades desde 2010, con el objetivo de extraer lecciones para el futuro. Como otros BMD, el BID reconoce que aumentar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, así como para grupos de distinto origen étnico y raza provee beneficios sociales y económicos, y ha aumentado sus esfuerzos para abordar estos retos en los últimos años. De hecho, las políticas del BID exigen que el Banco trabaje proactivamente para aumentar la igualdad de oportunidades para estos grupos a través de inversiones directas e integración en sus estrategias de país, préstamos, operaciones de cooperación técnica (CT), productos de conocimiento y esfuerzos de divulgación, así como para impedir el daño a dichas poblaciones.



La evaluación encontró que, desde 2010, el BID ha hecho un gran avance en el desarrollo de un fuerte marco institucional y en la integración de los temas de género y, en menor medida, de diversidad, en sus operaciones. El marco estratégico del BID ha evolucionado para fortalecer el apoyo a los temas de género y diversidad, aunque el género se ha enfatizado más que la diversidad. Las operaciones de préstamos individuales que integran temas de género han aumentado no solo en número sino también en el grado en el cual integran el género. A pesar de los esfuerzos del Banco por promover temas de género y diversidad, aún resulta difícil convencer a muchos gobiernos para que los incluyan en su cartera de préstamos. La evaluación encontró también que los sistemas del Banco para la rendición de cuentas y el monitoreo no siguen adecuadamente la implementación ni miden los resultados de esta cartera. Por lo tanto, OVE no pudo determinar cuán efectivas han sido las actividades del Banco en la promoción del género y la diversidad.

OVE hizo tres recomendaciones, todas apoyadas por el Directorio: (i) ampliar la base de evidencia sobre la eficacia del apoyo a los temas de género y diversidad, especialmente en el nivel operativo, asegurando que haya incentivos adecuados para que los líderes de equipos den seguimiento a la ejecución y evalúen los resultados; (ii) seguir profundizando el diálogo con países prestatarios en estas áreas prioritarias; (iii) trabajar con el Directorio para adoptar una nueva perspectiva de la forma y la medida en que el Banco debería seguir apoyando la diversidad en sus operaciones. En este último sentido, precisamente porque el Banco ha priorizado los temas de género por encima de los de diversidad en los últimos años, es hora de una discusión renovada del enfoque del Banco hacia la diversidad con un análisis del costo-beneficio de los diversos enfoques.

Evaluaciones Corporativas

Un tercer tipo de evaluaciones de OVE se centra en los instrumentos que el Grupo BID usa y las iniciativas que lanza para alcanzar sus objetivos corporativos en la provisión de apoyo al desarrollo a países de ALC. Esta es una categoría amplia que abarca un rango altamente diverso de temas de evaluación. OVE completó tres de estas evaluaciones durante el año pasado.

El Noveno Aumento General de Capital del BID: Implementación y resultados

A principios del año, OVE completó la evaluación del *Noveno Aumento General de Capital del BID: Implementación y resultados*. En 2010, el Noveno Acuerdo trazó una agenda ambiciosa de pasos que el BID debería dar en varias áreas para fortalecer su pertinencia, efectividad en el desarrollo, eficiencia y transparencia. El objetivo de la evaluación de OVE fue evaluar el progreso del Banco en la implementación de los mandatos de Noveno Aumento desde la Revisión Intermedia que OVE entregó en 2012, e identificar los principales retos restantes.

La evaluación documentó el extenso avance del BID en la implementación de los mandatos del Noveno Aumento en varias áreas y en el abordaje de la mayoría de las recomendaciones de la evaluación intermedia de OVE. La evaluación incluyó ocho documentos informativos (además de un informe de los resultados de una encuesta al personal del BID diseñada por OVE para esta evaluación) sobre temas fundamentales tratados por el Noveno Acuerdo. Llegó a la conclusión de que se había hecho un avance significativo hacia la selectividad estratégica, la efectividad en el desarrollo y la capacidad de respuesta del cliente, la eficiencia, la rendición de cuentas y la transparencia, y la sostenibilidad financiera, aunque se necesita mayor trabajo en algunas áreas para lograr plenamente las metas de Noveno Aumento.

El informe concluyó con cinco lecciones generales. Primero, los patrones y las tendencias de préstamos en el Banco tienden a cambiar de forma lenta y principalmente en respuesta a la demanda y las condiciones del país y, por lo tanto, los mandatos de financiamiento concebidos desde arriba pocas veces han sido efectivos. Segundo, el compromiso de Noveno Aumento de mejorar la efectividad en



el desarrollo a través de la medición de los resultados de operaciones del Banco fue pertinente, y se ha hecho un progreso significativo desde 2010 en el Marco de Efectividad en el Desarrollo del Banco (que abarca la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, los Informes de Monitoreo de Proyectos y los PCR). Sin embargo, aún hay lagunas en términos de la calidad de la información sobre los resultados de los proyectos, el uso de resultados validados de PCR, el análisis de los problemas que surgen de las evaluaciones de impacto y la presentación de informes sistemáticos sobre la implementación de las recomendaciones de OVE. Tercero, uno de los retos más importantes pero difíciles del Banco es ayudar a los países a fortalecer su gobernanza y capacidad institucional. Cuarto, la promoción de la apertura y la transparencia es una meta valiosa de todos los BMD, y el BID debería hacer un esfuerzo renovado en esta dirección. Finalmente, es probable que el BID enfrente retos cada vez mayores de pertinencia y competitividad a medida que los países de ALC se siguen desarrollando, y sería preciso analizar la clase de institución que desea ser el BID en el futuro.

Revisión de la generación y difusión de conocimientos en el BID

A mediados de 2018, OVE completó la evaluación *Revisión de la generación y difusión de conocimientos en el Banco Interamericano de Desarrollo*, que analizaba el papel del Banco como una institución de conocimiento. Específicamente, la evaluación revisaba los acuerdos institucionales, la financiación y el desempeño del BID en la generación y entrega de conocimiento, con un enfoque en el período 2010-2016.

OVE encontró que una mayor asignación de recursos para actividades de conocimiento ha producido un aumento de la producción de conocimiento, aunque la calidad varía y los arreglos para gestionar y hacer el seguimiento de la asignación, producción y difusión de los recursos, así como su uso, necesitan ser fortalecidos. Entre 2010 y 2016, a través de fondos del presupuesto administrativo y del financiamiento de donaciones de CT, el BID movilizó un promedio de US\$156,8 millones para financiar actividades de conocimiento cada año, y los gastos de las actividades de conocimiento en 2016 fueron alrededor de 24% mayores (en términos nominales) que los gastos de 2010. Esto ha producido un aumento en la producción de conocimiento que, a juzgar por la cantidad de trabajos publicados, ha superado la de otras instituciones comparables. El uso de publicaciones del BID también ha aumentado, y provee la base para un proceso de diálogo y programación más amplios en los países, y ayuda a mejorar el diseño operativo. La evaluación también encontró que las partes interesadas externas y el personal del BID tienen una percepción positiva de los productos de conocimiento del BID. Sin embargo, es difícil valorar la medida en que las actividades de conocimiento



del BID están alineadas con los objetivos estratégicos del BID, considerando que la producción de conocimiento en el Banco tiende a estar descentralizada y que la priorización de los temas, la generación, el proceso de aprobación, la calidad en el ingreso y el monitoreo varían con la unidad generadora y el mecanismo de financiación. Además, el BID necesita asegurarse de que haya recursos e incentivos para que el personal extraiga lecciones y aprenda de los éxitos y fracasos operativos.

OVE hizo cuatro recomendaciones en la evaluación de conocimiento, todas apoyadas por la Junta Directiva: (i) seguir mejorando los esfuerzos de difusión y el seguimiento de los productos de conocimiento; (ii) mejorar el proceso de priorización (p. ej. identificación de brechas de conocimiento, orientación del personal para la producción de conocimiento); (iii) explorar y/o realizar pruebas con los mecanismos para mejorar los controles de calidad en el ingreso para la aprobación de algunos instrumentos operativos que realizan la financiación de los productos de conocimiento; y (iv) mejorar los esfuerzos de difusión internos y externos del Banco, adaptando los productos de conocimiento para diferentes públicos.

Evaluación de salvaguardias ambientales y sociales (E&S)

Finalmente, OVE completó recientemente una evaluación sobre *Salvaguardias ambientales y sociales* (E&S). La evaluación consideró cuán efectivos han sido los sistemas de salvaguardias del Grupo BID en la prevención, gestión y mitigación de los impactos E&S adversos de operaciones financiadas por el Grupo BID y en el desarrollo de la capacidad de los clientes para gestionar los impactos y riesgos E&S. Cubrió el trabajo de salvaguardias del BID desde 2011 y las salvaguardias de BID Invest desde septiembre de 2013.

La evaluación encontró que las políticas de salvaguardias del BID no están arraigadas en un marco plenamente coherente e integrado; más bien, se apoyan en cinco marcos de políticas diferentes desarrollados a lo largo de los últimos 20 años. En contraste, la evaluación halló que todos los otros principales BMD han adoptado a lo largo del tiempo una única política integrada de sostenibilidad E&S. Además, las políticas de salvaguardias del BID se basan más en procesos que en principios, se focalizan en requisitos de preparación iniciales, proveen escasa orientación sobre la implementación y alientan un enfoque que se limita a “marcar casillas”, en lugar de un enfoque centrado en soluciones. El enfoque sólido en los requisitos iniciales, junto con un seguimiento limitado durante la implementación, no apoya la meta corporativa de acortar los tiempos de preparación de los proyectos y no se adapta bien a muchos de los proyectos que los prestatarios del BID exigen actualmente. Además, las políticas del BID



tienen una cobertura temática más restringida que las de otros BMD y no distinguen claramente entre las responsabilidades de los prestatarios y del BID. Con relación a la implementación, la evaluación encontró que más de las tres cuartas partes de los proyectos del BID que se revisaron no cumplían plenamente con algunos de los requisitos de salvaguardias antes de la aprobación de los préstamos. A lo largo de los últimos 18 meses, el BID ha encarado esfuerzos significativos para mejorar el trabajo de diligencia debida inicial; ha habido algunos resultados positivos, pero aún hay problemas. Finalmente, OVE encontró que los temas de salvaguardias quedaban frecuentemente desatendidos durante la implementación del proyecto debido a restricciones de recursos, la concentración del personal de la Unidad de Salvaguardias y Ambiental en Washington y la familiaridad limitada de los líderes de equipos con los temas de salvaguardias.

Al mismo tiempo, OVE encontró que la Política de Sostenibilidad Ambiental y Social de BID Invest provee un marco general, para los impactos y los riesgos de E&S, distingue más claramente entre las responsabilidades del prestatario y de BID Invest, y permite el cumplimiento a lo largo del tiempo. El tema clave de la política del BID Invest es que depende de múltiples políticas de terceros: Políticas del BID, Normas de Desempeño de la CFI y otras normas de terceros. La dependencia de múltiples políticas y normas crea el potencial de confusión y costos de transacción más elevados. En la práctica, la evaluación encontró que BID Invest aplica mayormente las Normas de Desempeño de la CFI, las cuales son reconocidas y adoptadas ampliamente por compañías del sector privado en la región. En términos de implementación, desde la fusión hacia afuera, BID Invest ha hecho esfuerzos significativos para desarrollar su capacidad y fortalecer el trabajo de debida diligencia inicial. Sin embargo, dado que la política de salvaguardias de BID Invest permite que los clientes cumplan con los requisitos de salvaguardias a lo largo del tiempo, el seguimiento minucioso es esencial; sin embargo, las restricciones de recursos limitan el seguimiento, especialmente para proyectos de riesgo medio y bajo. Finalmente, la evaluación encontró que, dado que los requisitos de salvaguardias de BID Invest están enfocados en llevar el propio sistema de gestión de E&S del cliente al nivel de las normas de BID Invest, por lo general ayudan a fortalecer la capacidad del cliente para gestionar los asuntos de E&S.

OVE hizo recomendaciones tanto a BID como a BID Invest. Para el BID: revisar el marco de políticas de salvaguardias actual; identificar de manera consistente los proyectos que usan un enfoque de marco para las salvaguardias e implementar los requisitos de preparación de salvaguardias de trabajos múltiples; fortalecer la supervisión y la preparación de informes de las salvaguardias; fortalecer las capacidades del personal del BID para tratar con temas de E&S; y fortalecer la capacidad de los clientes para gestionar los riesgos de E&S. Para BID Invest: revisar su política de sostenibilidad de E&S (p. ej. reconsiderar el requisito de depender de múltiples normas de terceros en favor de exigir a los prestatarios que se adhieran a un único conjunto coherente de normas); fortalecer la supervisión y la preparación de informes de las salvaguardias; fortalecer las capacidades del personal para tratar temas de E&S; y continuar y ampliar los esfuerzos para fortalecer la capacidad de los clientes para gestionar los riesgos de E&S.

Evaluaciones de Programas de País

Las evaluaciones de programas de país (CPE) analizan el apoyo del Grupo BID a un país prestatario individual a lo largo de cuatro a cinco años, que corresponde por lo general al período cubierto por la estrategia de país (CS) más reciente. Los CPE analizan esa estrategia junto con la pertinencia, eficiencia y efectividad del programa del Grupo del Banco que fue implementado (incluido la gama completa de operaciones de préstamos SG y NSG, y las operaciones de CT). Cada CPE involucra discusiones extensas con la Administración y las contrapartes del país y una revisión del Comité de Programación del Directorio antes de la discusión del Directorio de la próxima CS. En conjunto, los CPE proveen una perspectiva integral del trabajo del Grupo del Banco en los países prestatarios. En 2018, OVE completó cinco CPE: para Nicaragua, Honduras, Barbados, Paraguay y Chile.

El CPE de Nicaragua (2013-2017)

Durante 2013-2017, el Banco siguió siendo el socio multilateral más importante de Nicaragua e implementó un programa pertinente, alineado con los planes de desarrollo del Gobierno. Los flujos netos fueron positivos para Nicaragua a lo largo del período, con aprobaciones que superaron el nivel definido en el marco de financiamiento de la CS y que representaron un aumento de 43% con relación al período anterior (los desembolsos crecieron 32% con respecto al período anterior). La cartera de préstamos SG se concentró en energía, transporte y salud, con una preferencia por operaciones programáticas y secuenciales. Hubo avances significativos en infraestructura productiva, particularmente en el sector de energía y con la conectividad del corredor Pacífico-Atlántico, pero la sostenibilidad sigue siendo un reto. El Banco asignó menos recursos a la gestión pública y fiscal que en el período de la estrategia anterior, aunque hacer lo contrario hubiera sido pertinente para mejorar el espacio fiscal y hacer que las inversiones financiadas por el programa fueran sostenibles. La cartera del sector privado se contrajo durante el período de evaluación pero aumentó su participación en operaciones que canalizan fondos a través de instituciones financieras.





El CPE de Honduras (2015-2018)

Durante 2015-2018 el BID también continuó siendo el principal socio de desarrollo multilateral de Honduras y realizó esfuerzos significativos para mejorar el desempeño de la cartera. Las áreas prioritarias de la CS y el programa implementado fueron pertinentes, acordes con la mayoría de las prioridades del gobierno de Honduras, con un fuerte énfasis en el área fiscal y de energía. Sin embargo, la CS podría haber incluido como un área estratégica el apoyo para contrarrestar el crimen y promover la seguridad pública, un área de alta prioridad para el Gobierno. Durante el período de evaluación, los préstamos de inversión SG y las CT fueron aprobados en todos los sectores prioritarios de la CS, y hubo una mejora en la ejecución de préstamos; de hecho, la velocidad de los desembolsos en la cartera de inversiones aprobada desde 2011 ha sido mayor que el promedio para la región de América Central y para el Banco. Esta mejora se debió a los esfuerzos de la Oficina de País y el Gobierno, además del peso de la financiación de gastos corrientes en protección social y salud en la cartera de préstamos. La Administración también hizo esfuerzos importantes para mejorar el diseño de las operaciones para aumentar su ejecución y efectividad. En términos de resultados, el programa del Banco logró resultados satisfactorios en los sectores prioritarios de la estrategia: fiscal, energía, salud y desarrollo urbano. Además, el Banco cumplió un papel importante en el apoyo de los esfuerzos del Gobierno por disminuir las brechas de desarrollo en áreas rurales y en áreas urbanas marginales, pero aún hay lugar para mejoras.



El CPE de Barbados (2014-2018)

Durante 2014-2018, el Banco fue pertinente en Barbados (un pequeño estado insular con una economía abierta) y fue el mayor socio en el desarrollo en un contexto de un desempeño macroeconómico débil. La CS y el programa del Banco se centraron en sectores prioritarios y en las áreas de diálogo que estaban vinculadas mayormente con las prioridades y retos de desarrollo del país. En parte debido a las tensiones fiscales y la necesidad del país de reducir el nivel de su deuda, los préstamos del Banco a Barbados fueron menores de lo esperado: solo cinco préstamos de inversión con garantía soberana fueron aprobados durante el período de evaluación. No obstante, el programa aprobado fue importante financieramente: en un contexto de consolidación

fiscal, los préstamos para inversiones del Banco financiaron aproximadamente entre el 30% y el 40% de la inversión pública del Gobierno. Los costos de preparación y ejecución han aumentado, y han continuado las demoras en la implementación, aun cuando el país está cumpliendo con un Plan de Acción y se están usando lecciones de otras operaciones. En términos de resultados, es demasiado temprano para evaluar plenamente el avance hacia las metas de la CS, pero existe evidencia de algunos resultados positivos en las áreas de energía, agua y saneamiento, y en el sector privado. El CPE destaca que el Gobierno valora al Banco no solo como una fuente de financiamiento sino también por su papel como un importante proveedor de asistencia técnica, conocimiento del sector y apoyo en la gestión de proyectos.

El CPE de Paraguay (2014-2018)

Durante 2014-2018, Paraguay experimentó un crecimiento económico y una mayor dependencia de fuentes de financiamiento alternativas, lo cual planteó retos al involucramiento del BID en el país. Luego de décadas de estancamiento, desde 2003 Paraguay ha experimentado un crecimiento sostenido, el cual ha estado acompañado por la disponibilidad de más fondos públicos para la inversión, especialmente nuevas emisiones de bonos soberanos, y por necesidades más complejas, más allá de la infraestructura básica (un área en la que el apoyo del BID solía ser significativo). En este contexto, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) se ha convertido en un importante colaborador financiero de Paraguay, ya que su modelo de negocios (con una cartera concentrada y un uso amplio de los sistemas nacionales) parece estar mejor adaptado a las preferencias del Gobierno. Como resultado, la participación del BID en el financiamiento externo del país ha caído de 70% en 2000-2008 a menos del 30% en 2014-2017. El Banco ha sido proactivo en sus intentos de adaptarse a la nueva situación, incluso a través de esfuerzos renovados para mejorar la ejecución de la cartera y reducir los costos de transacción. Sin embargo, poco pudo hacerse para abordar el prolongado proceso de ratificación legislativa (el principal obstáculo para la ejecución de los proyectos). Los resultados de los proyectos fueron mixtos durante el período de evaluación, pero hay evidencia de que los logros más significativos fueron en aquellos sectores en los que el Banco tiene una relación desde hace mucho tiempo (infraestructura básica). Acorde con lo que OVE había encontrado en CPE anteriores para Paraguay, la evaluación señaló también que el Banco aún necesita encontrar formas de trabajar con el país para fortalecer la gobernanza y crear suficiente capacidad institucional en los sectores en los que está activo.





El CPE de Chile (2014-2018)

El programa 2014-2018 del Grupo BID en Chile, uno de los países de la región con mayor ingreso per cápita, fue también pertinente, y permitió al Banco proveer un alto valor agregado en áreas específicas. El nivel de aprobaciones previsto en el marco de financiamiento de la CS fue más del doble, y el Banco dio cuenta de más de la mitad del espacio total del país para los préstamos multilaterales (aunque la financiación del BID en el presupuesto de Chile es marginal). Las tasas de interés cobradas por el BID han sido poco competitivas en comparación con las que Chile tiene disponibles en los mercados internacionales. Sin embargo, hay otros factores que hacen que la ayuda del BID sea atractiva para el Gobierno, especialmente el valor agregado de sus profesionales de alta calidad y sus contribuciones técnicas. El programa implementado fue consistente con los objetivos estratégicos de la CS, pero con una fuerte concentración en energía y educación. Casi la mitad de las aprobaciones consistieron en préstamos programáticos basados en políticas, instrumentos con costos de transacción menores y desembolsos más rápidos. En términos de resultados, se hicieron avances hacia la mayoría de los objetivos de la CS, y el Banco logró posicionarse en nichos específicos (en áreas como competitividad e innovación, educación y salud), al ofrecer un apoyo técnico de alto valor.

En resumen: ¿Qué hemos aprendido de estas evaluaciones?

Las 11 evaluaciones que OVE entregó en 2018 incluyeron elementos de rendición de cuentas (*¿ha entregado el Grupo BID lo que se esperaba?*) y aprendizaje (*¿qué lecciones pueden extraerse del trabajo del Grupo BID de modo que las experiencias exitosas puedan replicarse y los fracasos puedan evitarse cada vez que sea posible?*).

Las evaluaciones de OVE completadas este año encontraron que el Grupo BID ha entregado, por lo general, lo que se esperaba. Todas las 11 evaluaciones mostraron que, junto con diferentes grados de efectividad, el Banco ha hecho avances en entregar la mayoría de los productos, programas e iniciativas esperados. Los resultados de la evaluación del Noveno Aumento de Capital es un buen ejemplo, ya que llegó a la conclusión de que el BID ha hecho un gran avance en la implementación de la mayoría de los mandatos del Noveno Aumento y en abordar las recomendaciones de OVE de la evaluación intermedia.

Estas evaluaciones resaltaron también conclusiones clave comunes:

- » Acorde con conclusiones anteriores de OVE, los CPE para Chile, Barbados y Paraguay y dos evaluaciones corporativas encontraron que, a medida que los clientes se hacen más sofisticados, ponen un mayor énfasis en los aspectos no financieros de la ayuda del BID. De manera similar a lo que OVE encontró en evaluaciones pasadas (véase, por ejemplo, la Evaluación de Países de Ingresos Altos y Medios (RE-447-2) y el CPE 2007-2011 de México (RE-424)), los CPE para Chile, Barbados y Paraguay sugieren que, a medida que los países tienen un mayor acceso a mercados financieros y tienen necesidades más sofisticadas, la demanda de operaciones del Banco depende cada vez más de la adicionalidad no financiera y la asistencia técnica que el Banco ofrece. De hecho, las contrapartes de estos países destacaron la contribución del BID como un intermediario imparcial (ayudando a contrastar ideas y a identificar oportunidades para la mejora como un tercero imparcial) y su valor al entregar estudios técnicos de alta calidad. Esta conclusión es consistente también con la conclusión a la que había llegado OVE en su Evaluación de la Política y Administración Tributaria entregada en 2017 y en la Evaluación de Conocimiento entregada este año; el Banco es un colaborador de confianza mayormente debido a su reputación técnica.
- » Los CPE de 2018 también encontraron que, a pesar de los esfuerzos del Banco, los proyectos siguen enfrentando obstáculos en la ejecución en muchos países, lo cual

afecta el logro de los objetivos de desarrollo. Los programas en Nicaragua, Honduras, Barbados y Paraguay encontraron dificultades en la implementación, un tema que surge en muchos CPE, según se analiza con mayor detalle en el Informe Anual de 2016 de OVE (www.iadb.org/ove/annualreport). Varios factores afectaron la implementación en estos países, desde la complejidad del diseño de los proyectos y la capacidad limitada de las agencias ejecutoras hasta cambios en el gobierno y procesos internos prolongados (como los procesos de adquisiciones y la ratificación legislativa, etc.), lo cual por lo general socavó el logro de los objetivos de desarrollo de los proyectos. El Banco ha hecho esfuerzos para mejorar la velocidad de la ejecución de los proyectos, por lo general a través de componentes sobre el fortalecimiento institucional en préstamos y CT, planes de acción y la incorporación de lecciones de otras operaciones; sin embargo, hay lugar todavía para un enfoque más personalizado en los programas del BID para encajar con el contexto del país.

- » Las evaluaciones de proyectos, corporativas y temáticas que entregó OVE en 2018 indican que aún hay lugar para mejorar los sistemas del Banco para la rendición de cuentas y el monitoreo del desempeño. Como señaló OVE en la Evaluación de Noveno Aumento, se ha logrado un avance sustancial en las herramientas de fortalecimiento para medir la efectividad del desarrollo, incluido un sistema que hace el seguimiento del estado de las recomendaciones hechas por OVE y apoyadas por el Directorio (Recuadro 2.1). Sin embargo, la Revisión de Proyectos PCR/XSR y las evaluaciones de Conocimiento, de Género y Diversidad, y de Salvaguardias, señalaron debilidades en la capacidad del Banco para medir el desempeño de las actividades del Banco en estas áreas. Por ejemplo:
 - › La revisión de PCR/XSR encontró que frecuentemente había información insuficiente para valorar los resultados a nivel de proyecto.
 - › La Evaluación de Conocimiento encontró que el estado actual del presupuesto y los sistemas de seguimiento del Grupo BID inhibía la capacidad de OVE para valorar cuidadosamente el grado en que las actividades del conocimiento del BID están alineadas con los objetivos estratégicos del BID.
 - › La Evaluación de Género y Diversidad encontró que los sistemas del Banco no siguen adecuadamente la implementación ni la medición de los resultados de los esfuerzos para integrar el género y la diversidad.
 - › La Evaluación de Salvaguardias informó que el BID no hace el seguimiento, monitorea e informa de manera regular el desempeño de las salvaguardias de sus operaciones, y por lo tanto no sabe en qué medida los objetivos de las políticas de salvaguardias se cumplen a nivel de proyecto y de cartera.

Las evaluaciones corporativas completadas este año sugieren que existen oportunidades para agilizar ciertas políticas y directrices, permitiendo que el Grupo BID explique claramente lo que aspira obtener, asegure consistencia y muy posiblemente ayude a mejorar el flujo de trabajo. Según se mencionó antes, ni las actividades de conocimiento ni las políticas de salvaguardias están arraigadas en un marco plenamente coherente e integrado. Otros trabajos de OVE encontraron también que algunas iniciativas del Banco dependen de varias políticas y normas, y carecen de una política de cobertura integral o un documento orientador único. Si bien esto refleja probablemente los cambios rápidos que el Grupo BID, como todos los otros BMD, ha encarado en la última década, invertir esfuerzos en agilizar políticas y directrices en ciertas áreas parece provechoso para reflejar los objetivos del Grupo BID y garantizar la consistencia.

Recuadro 1.

Sistema de seguimiento de las recomendaciones de evaluación (ReTS)

El ReTS hace el seguimiento de las recomendaciones hechas por OVE y apoyadas por los Directorios del BID y de BID Invest. El BID ha usado el ReTS desde 2013 y BID Invest inició un proceso similar en 2016. La Administración prepara un plan de acción para cada recomendación apoyada por el Directorio y actualiza el avance anualmente. OVE valida tanto la pertinencia del plan de acción como su implementación posterior. Si bien la validación de OVE no evalúa el resultado final de las acciones tomadas para tratar una recomendación dada (solo podría hacerlo una evaluación completa), provee una medida del avance del Grupo BID en la implementación de las decisiones de los Directorios del BID y BID Invest con relación a las recomendaciones de la evaluación. En el proceso, la validación fomenta también el aprendizaje, completando el ciclo de evaluación.

OVE presentó los resultados de las primeras dos rondas completas de validaciones de los planes de acción de la Administración en sus Informes Anuales de 2016 y 2017. Esto requirió que los equipos de la Administración actualizaran el ReTS para fines de septiembre y enviarán la información para la validación a finales de octubre, aun cuando la mayoría de las acciones tenía una fecha de terminación para el fin del año. Para dar más tiempo a la Administración y para informar acciones tomadas durante todo el año calendario, OVE ha desacoplado el informe del ReTS del Informe Anual de OVE. Este cambio debería apoyar también una revisión más profunda de OVE de la implementación de la Administración de las recomendaciones de la evaluación, ahora que el ReTS está más establecido dentro del Grupo BID.

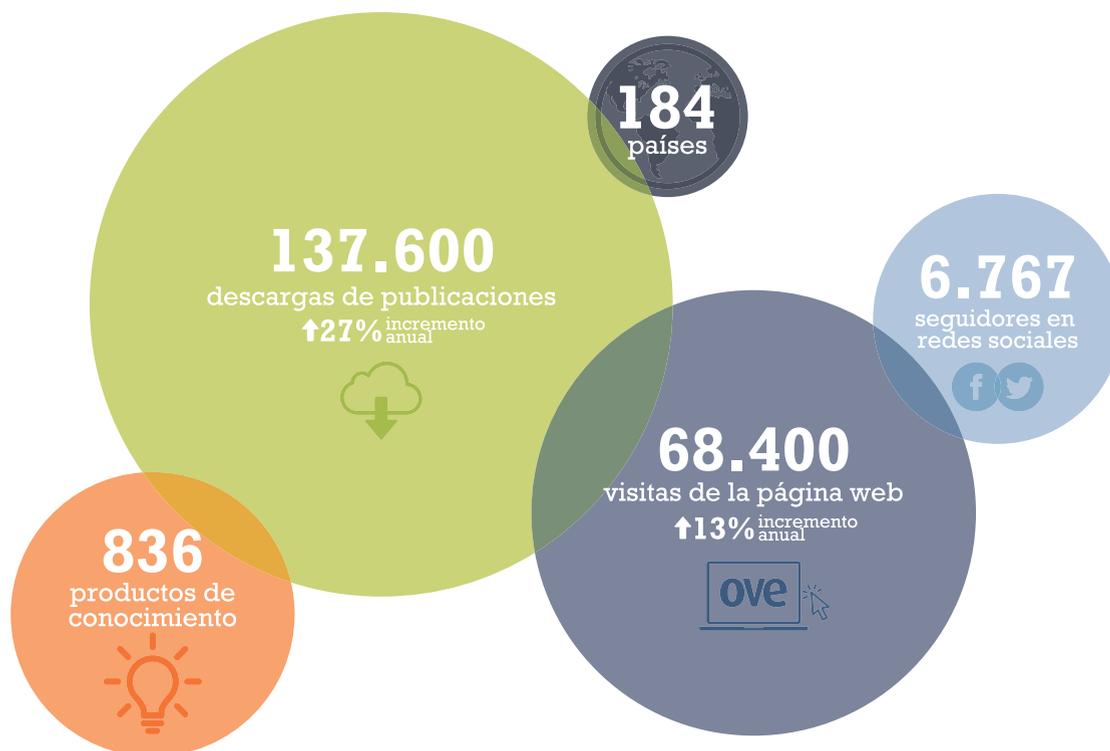
DIFUSIÓN Y DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE EVALUACIÓN



El mandato de OVE incluye la difusión de sus evaluaciones para propósitos de aprendizaje y para desarrollar la capacidad de evaluación en la región de ALC. Como resultado, OVE dedica un esfuerzo sustancial a relacionarse con los públicos correctos y a desarrollar la capacidad de evaluación, tanto dentro del Grupo BID como con los colaboradores y las contrapartes del país. OVE busca hacer que sus evaluaciones sean fácilmente accesibles a través de sus publicaciones y su sitio web, eventos de difusión y la participación en talleres y conferencias.

En 2018, OVE siguió fortaleciendo la difusión de sus productos en línea, según se evidencia por nuestra mayor presencia en las redes sociales, una base de suscriptores creciente y el número de descargas de los informes. Específicamente, el sitio web de OVE registró alrededor de 68.400 páginas consultadas, 13% más que el año anterior y el total de descargas de informes llegó a 137.600, casi 27% más que en 2017 (Figura 2.1). En los últimos 12 meses, hemos hecho siete entradas en blogs basadas en las evaluaciones realizadas, incluidos blogs sobre asociaciones público-privadas (APP), Evaluaciones de Impacto y Género, que atrajeron mucha atención.

Figura 2.1. Divulgación y difusión 2018



Durante el año, OVE además organizó y participó en varios eventos de divulgación, tanto en la región como en la sede central. El principal evento fue "Género: de la integración a la efectividad general", organizado conjuntamente por OVE y la Vicepresidencia Ejecutiva del BID. El evento fue una buena oportunidad para presentar las conclusiones del estudio de OVE y compartir las experiencias de diferentes divisiones de sectores con relación a la medición de los resultados de la integración del género en las operaciones del BID. Más de 250 personas participaron en este evento. Los resultados de esta evaluación fueron presentados también en el Tercer Simposio de

Evaluación del Banco Islámico de Desarrollo (IsDB) durante un taller dedicado al género, en el contexto de la preparación del IsDB de su primer política de género. Además, en 2018, durante la 40.º Reunión de la Sociedad Brasileña de Econometría en Brasil, OVE organizó un evento para difundir las conclusiones de su evaluación sobre las evaluaciones de impacto del BID² y promover el uso de las evaluaciones de impacto del BID fuera del Banco.

Además, OVE ha continuado su participación en las reuniones del Grupo de Cooperación en Evaluación (ECG), presididas este año por el Banco Asiático de Desarrollo. En este año, el enfoque estuvo en *Mejora de la Medición y Gestión de los Resultados*, y los temas discutidos incluyeron adicionalidad, la revisión de los criterios de evaluación de OCDE-DAC, las evaluaciones conjuntas, las evaluaciones externas de las funciones de evaluación, los procesos de aseguramiento de la calidad y la evaluación de operaciones de las APP y la intermediación financiera. Conjuntamente con los intercambios de ECG, OVE participó también en la Semana Asiática de Evaluación, la cual se centró en hacer el trabajo de evaluación a nivel país.

Finalmente, OVE ha continuado participando también activamente en la Iniciativa CLEAR (Centros de Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados). Este es un programa conjunto de donantes y fundaciones multilaterales y bilaterales que apoyan centros de desarrollo de capacidad para el monitoreo y evaluación en cuatro regiones del mundo (www.theclearinitiative.org). El Centro de Investigación y Docencia Económicas en México fue seleccionado en 2012 como el centro de habla hispana de ALC, y en 2015 el centro de habla portuguesa fue lanzado en la Fundación Getulio Vargas, en São Paulo. OVE ha apoyado estos programas desde su creación a través de financiamiento, intercambios de ideas y eventos de difusión conjuntos. OVE participó en el Foro CLEAR 2018 y participa activamente en la redefinición de la estrategia de la Iniciativa CLEAR después de 2020 para asegurar que alcance su meta propuesta de apoyar el desarrollo de la capacidad de evaluación en toda la región de ALC.

ORIENTACIONES FUTURAS

Como se mencionó en el Prefacio, 2018 ha sido un año de transición para OVE. Siguiendo la buena práctica y considerando la llegada de la nueva Directora de OVE, el Directorio del BID encargó una revisión externa de la función de evaluación por un Panel de Revisión Independiente (IRP) (Recuadro 2). La revisión externa ha sido un aporte crítico para la reflexión de OVE para la mejora continua y ha alentado el trabajo en las siguientes áreas:

- » Fortalecer la participación con partes interesadas clave, especialmente con la Administración del Grupo BID, para reforzar la utilidad y el impacto de nuestras evaluaciones.
- » Mejorar la gestión estratégica y formalizar mejor los procesos y las normas de calidad, para aumentar la transparencia y la eficiencia.
- » Elaborar, con la Administración, un documento de la política de evaluación del Grupo BID.³
- » Actualizar el enfoque y el alcance de los CPE para asegurar que sigan siendo adecuados para las necesidades actuales.⁴

3 OVE, la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo del BID, y el Departamento de Estrategia y Desarrollo de BID Invest están en el proceso de elaborar un documento de política de evaluación para que rija la función de evaluación para el Grupo BID. Este es un enfoque de mejor práctica en la evaluación, según queda evidenciado por el hecho de que en años recientes, los BMD han desarrollado también una orientación institucional unificada para la evaluación.

4 El protocolo que guía estas evaluaciones fue actualizado por última vez en 2009 (Protocolo para la Evaluación del Programa de País (CPE) 2008), nueva versión revisada ((RE-348-3, 15 de mayo de 2009).

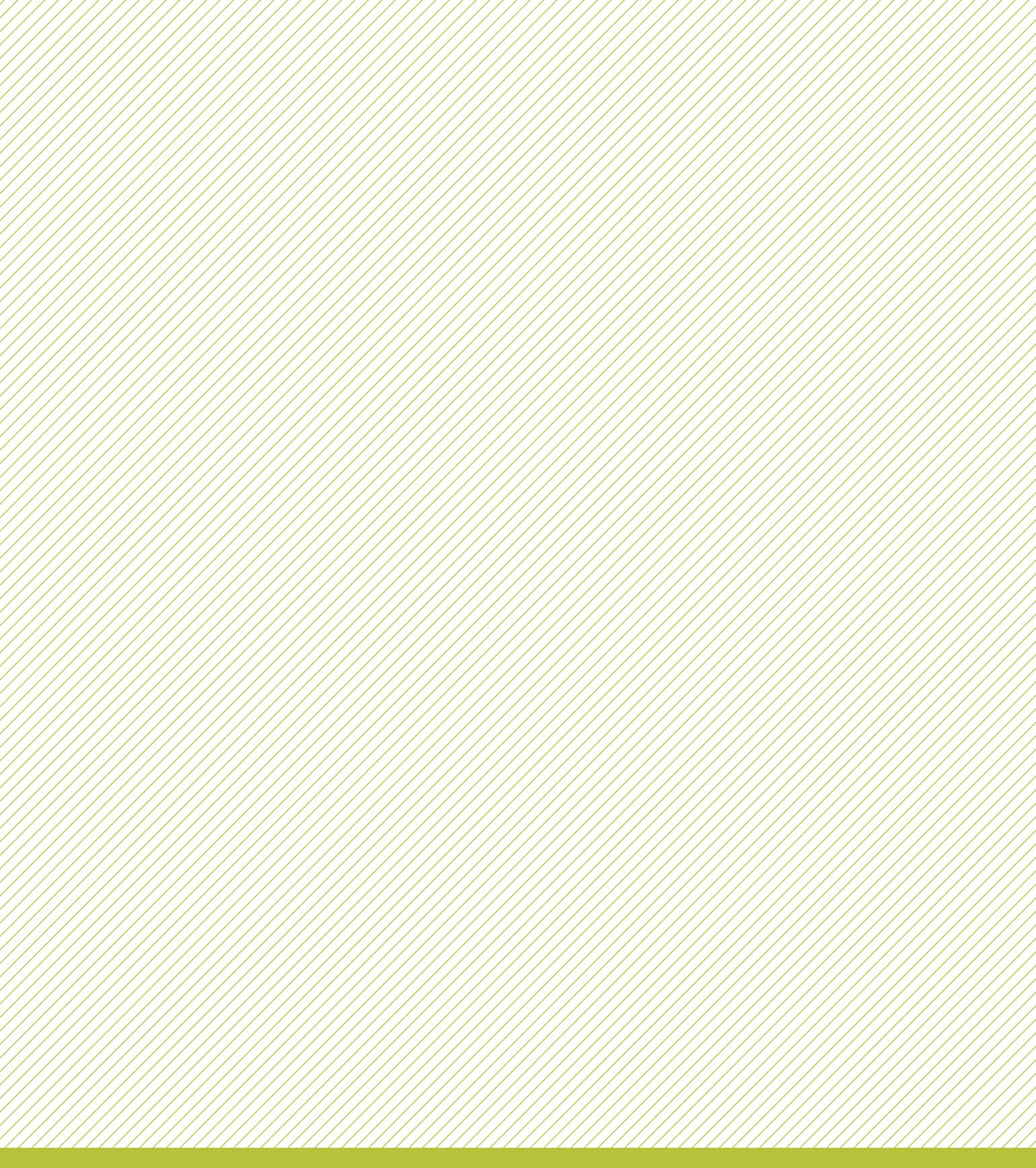
Recuadro 2. Panel de Revisión Independiente

En el contexto de la designación de una nueva Directora de OVE, y como ocurrió en el cambio anterior de la administración de OVE hace 7 años, a mediados de 2017 el Directorio encargó una revisión externa de la función de evaluación del Grupo BID. El Panel de Revisión Independiente (IRP) realizó la revisión entre noviembre de 2017 y marzo de 2018. Se esperaba que la revisión brindara información útil para la nueva Directora y que contribuyera a mejorar a OVE y su función de evaluación independiente, además de la función de evaluación en términos generales en el Grupo BID. Se centró en OVE, pero tomó en cuenta el sistema de evaluación general del Grupo BID,

y más específicamente las interacciones entre OVE, el Directorio y la Administración, junto con sus correspondientes responsabilidades en el sistema general, es decir, supervisión y autoevaluación, respectivamente.

En mayo de 2018, el Presidente del Panel presentó el informe final al PEC. Propuso varias recomendaciones a OVE, la Administración del Grupo BID y el Directorio, que apuntaban a fortalecer la función de evaluación en el Grupo BID. Luego de la discusión, el Directorio apoyó el informe y solicitó a la Administración y a OVE que hicieran el seguimiento de las recomendaciones.

En 2019, OVE celebrará 20 años como oficina de evaluación independiente, un hito que ofrece una gran oportunidad de hacer un balance de lo que hemos logrado y planificar el camino a seguir. Además de abordar las recomendaciones del IRP, OVE continuará buscando formas de mejorar la calidad y la influencia de sus productos, incluyendo la exploración de nuevas herramientas, métodos y formatos de entrega de evaluación, y promoviendo la capacidad de evaluación y el crecimiento profesional del equipo. OVE estará lista para los próximos 20 años de apoyo al Grupo BID para lograr su misión de mejorar las vidas en América Latina y el Caribe.



ANEXO: EVALUACIONES DE OVE PARA EL GRUPO BID, 2011-2018

EVALUACIONES DE PROGRAMAS DE PAÍS

EVALUACIONES	FECHA	Nº DOCUMENTO
Nicaragua 2013-2017	Jun-18	RE-522
Chile 2014-2018	Sep-18	RE-526
Barbados 2014-2018	Ene-19	RE-525
Honduras 2015-2018	Nov-18	RE-528
Paraguay 2014-2018	May-19	RE-527
Bahamas 2010-2017	Nov-17	RE-516
Ecuador 2012-2017	Nov-17	RE-514
República Dominicana 2013-2016	May-17	RE-505
Guyana 2012-2016	Abr-17	RE-502
Guatemala 2012-2016	Nov-16	RE-503
Perú 2012-2016	Oct-16	RE-498
Trinidad y Tobago 2011-2015	Oct-16	RE-495
Haití 2011-2015	Jul-16	RE-494
Surinam 2011-2015	Jul-16	RE-493
Argentina 2009-2015	May-16	RE-491
Uruguay 2010-2015	Oct-15	RE-484
Brasil 2011-2014	Sep-15	RE-482

EVALUACIONES	FECHA	N° DOCUMENTO
Bolivia 2011-2015	Sep-15	RE-483
Panamá 2010-2014	May-15	RE-475
Colombia 2011-2014	May-15	RE-477
Costa Rica 2011-2014	Ene-15	RE-472
El Salvador 2009-2014	Dic-14	RE-474
Jamaica 2009-2014	Nov-14	RE-468
Honduras 2011-2014	Oct-14	RE-469
Chile 2011-2013	Jun-14	RE-465
Barbados 2010-2013	Feb-14	RE-460
Paraguay 2009-2013	Dic-13	RE-458
República Dominicana 2009-2013	Oct-13	RE-453
Belice 2008-2012	Abr-13	RE-420
México 2007-2011	Nov-12	RE-407
Guyana 2008-2012	Nov-12	RE-423
Nicaragua 2008-2012	Oct-12	RE-422
Ecuador 2007-2011	Jun-12	RE-405
Guatemala 2008-2011	Ene-12	RE-404
Perú 2007-2011	Dic-11	RE-403
Brasil 2007-2010	Oct-11	RE-398
Haití 2007-2011	Sep-11	RE-394
Colombia 2007-2010	Ago-11	RE-393
Bolivia 2008-2010	May-11	RE-391
Honduras 2007-2010	May-11	RE-390
Uruguay 2005-2009	May-11	RE-389
Surinam 2007-2010	Ene-11	RE-381

EVALUACIONES SECTORIALES Y TEMÁTICAS

EVALUACIONES	FECHA	Nº DOCUMENTO
Evaluación del Apoyo del Banco a los Temas de Género y Diversidad	2018	RE-518
Evaluación Comparativa: Revisión del Respaldo del Banco a la Política y la Administración Tributarias, 2007-2016	Jul-17	RE-509
Evaluación de Asociaciones Público-Privadas en infraestructura	Feb-17	RE-504
Evaluación de la Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles del BID	Sep-16	RE-501
Evaluación de la Labor del Grupo del BID a través de Intermediarios Financieros	Feb-16	RE-486
Revisión del Apoyo del Banco al Sector Agropecuario, 2002-2014: Evidencias de Áreas Temáticas Clave	Jul-15	RE-467
Cambio Climático y el BID: Creación de Resiliencia y Reducción de Emisiones	Oct-14	RE-459
Respuesta del BID a los Principales Desafíos de Seguridad Ciudadana, 1998-2012	Feb-14	RE-455
Análisis del Apoyo del BID a la Educación Secundaria: Mejora del Acceso, la Calidad y las Instituciones, 1995-2012	Oct-13	RE-461
¿Cómo está atendiendo el BID a los países de ingreso mediano alto? Perspectivas de los Prestatarios	Feb-13	RE-447
Implementación de la Estrategia para Desarrollo Indígena: Lecciones de la revisión de portafolio	Sep-12	RE-419
Nota temática: El Reto del Manejo Integrado de Cuencas Hidrográficas. Análisis de la Acción del Banco en Programas de Manejo de Cuencas 1989-2010	Oct-11	RE-399
Evaluación de desempeño ambiental aplicada al sector de la energía realizada por OVE	Feb-11	RE-382

EVALUACIONES DE PROYECTOS

EVALUACIONES	FECHA	Nº DOCUMENTO
Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2017	Nov-18	RE-530
Lecciones de los Proyectos Problemáticos sin Garantía Soberana del Grupo BID	Mar-18	CII/RE-32-1
Evaluación del Impacto de Programas de Desarrollo Productivo a Nivel Empresarial en Brasil	Sep-17	RE-489
Desempeño de los Proyectos del BID y la CII: Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016	Ago-17	RE-520
Evaluación comparativa de proyectos del BID en apoyo de programas de vivienda social en cuatro países del Caribe	Mar-17	RE-500
Transporte Urbano y Pobreza: Efectos de los Sistemas de Transporte Rápido de Autobuses Apoyados por el BID sobre la Movilidad y el Acceso Cali y Lima	Jun-16	RE-497
Estudio sobre el Funcionamiento y la Sostenibilidad de las Intervenciones de Agua Potable y Saneamiento en Áreas Rurales. Programa de Agua Potable y Saneamiento de Pequeñas Comunidades en Paraguay	Abr-16	RE-464
Evaluación Comparativa de Proyectos de Líneas de Crédito con Fines Ecológicos	Mar-16	RE-487
Estudios de Casos Comparativos Evaluación del Apoyo Institucional del BID a los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas en Tres Países de Ingreso Medio-Bajo	Oct-15	RE-473
Evaluación de Procidades	Sep-15	RE-481
Undécimo Informe de Validación Independiente sobre los Informes Ampliados de Supervisión Anual de la CII	Ago-15	CII/RE-16
Casos de Estudio Comparativos de Tres Proyectos de Transporte Urbano Apoyados por el BID	May-15	RE-454
Medición del Desempeño de los Proyectos en el BID: Evolución Reciente de los Sistemas del Informe de Terminación del Proyecto y del Informe Ampliado de Supervisión de Proyectos	May-15	RE-488

EVALUACIONES	FECHA	Nº DOCUMENTO
Análisis Comparativo de las Modalidades de Apoyo del BID a las PYME: Evaluación de los Resultados en el Sector de la Manufactura en Brasil	Oct-14	RE-450
Décimo Informe de Validación Independiente preparado por la Oficina de Evaluación y Supervisión	Abr-14	CII/RE-15
Revisión de la Evaluabilidad de Proyectos del Banco de 2012	Oct-13	RE-448
Quinta Evaluación Independiente sobre el Proceso de los Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos de SCF	Sep-13	RE-332-8
El Desafío de la Ejecución: Lecciones de Cinco Proyectos de Seguridad Ciudadana	Jul-13	RE-456
Noveno Informe de Validación Independiente de OVE al Directorio Ejecutivo de	May-13	CII/RE-14
la CII	May-13	CII/RE-14
Evaluación de Proyectos de Titulación y Regularización de Tierras Rurales	Ene-13	RE-410
Revisión del Sistema de Informes de Terminación de Proyecto en Operaciones con Garantía Soberana	Jul-12	RE-417
Cuarta Evaluación Independiente sobre el Proceso de los Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos de SCF	Jul-12	RE-332
Revisión de la Evaluabilidad de los Proyectos del Banco de 2011	May-12	RE-397
Tercer informe de validación independiente - Proyectos de inversión del FOMIN que alcanzaron su madurez antes de 2010	Ene-12	MIF/RE-4
Octavo informe de validación independiente – Proyectos de la CII que alcanzaron la madurez durante el año calendario 2010.	Sep-11	CII/RE-13
Tercera evaluación independiente del ejercicio de informes ampliados de supervisión de proyectos	Mar-11	RE-332-4
Evaluación Ex-post del Impacto de las Medidas de Mitigación Ambiental en el Proyecto Hidroeléctrico Porce II	Feb-11	RE-383
valuación ex-post de las medidas de mitigación en los proyectos de generación térmica de Samalayuca II y Monterrey III	Mar-11	RE-385
Procesos de reasentamiento y su impacto socioeconómico. Proyecto Hidroeléctrico Porce II, Colombia	Mar-11	RE-387

EVALUACIONES CORPORATIVAS

EVALUACIONES	FECHA	Nº DOCUMENTO
Informe Anual de OVE 2018	2019	
Propuesta de Programa de Trabajo y Presupuesto de OVE para 2018-2019	2018	RE-523
Evaluación de Salvaguardias Ambientales y Sociales	Oct-18	RE-521
Revisión de la Generación y Difusión de Conocimientos en el Banco Interamericano de Desarrollo	Mar-18	RE-517
Informe Anual de OVE 2017	Mar-18	RE-524
Noveno Aumento General de Capital del BID: Implementación y Resultados	Feb-18	RE-515
Revisión de la Implementación a la Fecha de la Fusión hacia Afuera del Sector Privado	Oct-17	RE-513
Las Evaluaciones del Impacto del BID: Producción, Uso e Influencia	Sep-17	RE-512
Evaluación del Apoyo Directo de la CII a las PYME	Abr-17	CII/RE-23
Evaluación de las Salvaguardias Macroeconómicas en el BID	Mar-17	RE-508
Informe Anual de OVE 2016	Mar-17	RE-511
Estudio Comparativo de las Inversiones de Capital en Instituciones Financieras de Desarrollo	Ene-17	CII/RE-20
Estudio de Supervisión de OVE: La Evolución del Gasto Administrativo en el Banco Interamericano de Desarrollo	Oct-16	RE-499
Instrumentos de Financiamiento Contingente	Abr-16	RE-496
Informe Anual de OVE 2015. Resumen de Actividades y Análisis del Financiamiento en Apoyo de Reformas de Política	Feb-16	RE-485-5
Informe Anual de OVE 2015. Nota técnica: diseño y uso de los préstamos basados en políticas en el BID	Feb-16	RE-485-6
Sistema del BID de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones	Ago-15	GN-2707

EVALUACIONES	FECHA	N° DOCUMENTO
Informe Anual de OVE 2013-2014: Visión General de las Actividades de Evaluación e Implicaciones para el Apoyo del BID al Crecimiento y la Reducción de la Pobreza	Feb-15	RE-470
Evaluación de los Programas Especiales Financiados con Capital Ordinario	Nov-14	RE-476
Segunda Evaluación Independiente de los Fondos Fiduciarios Japoneses en el BID	May-14	RE-466
Evaluación de los Resultados de la Realineación	Ene-14	RE-451
Segunda evaluación independiente del Fondo Multilateral de Inversión - Informe final a los donantes	Feb-13	MIF/RE-2
Perspectiva general: evaluación intermedia de los compromisos del IDB-9	Dic-12	RE-411
Evaluación del Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI)	Dic-12	RE-416
Evaluación del fondo para operaciones especiales durante el Octavo Aumento General de Recursos (1994-2010): Parte II	Sep-12	RE-409
Evaluación de los programas transnacionales en el BID	Jul-12	RE-415
Evaluación de la Iniciativa de Oportunidades para la Mayoría	Jun-12	RE-414
Segunda evaluación independiente del Fondo Multilateral de Inversiones - Informe de avance	May-12	MIF/RE-2-1
Evaluación de las Operaciones del Banco sin Garantía Soberana con Entidades Subnacionales: 2007-2010	Dic-11	RE-402
Evaluación de un Pilar de la Estrategia de Conocimiento y Aprendizaje del Banco: Actividades de Capacitación para el Personal de Operaciones del BID	Dic-11	RE-401
Nota de Supervisión sobre la Gestión del Riesgo Crediticio	Abr-11	RE-386



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

'18 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión

 iadb.org/evaluacion

 facebook.com/idbevaluation

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