

‘20 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión



**Copyright © [2021] 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, 2021**

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

'20 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
III	Siglas y abreviaturas
1	Evaluaciones por Categoría
3	Evaluaciones de los Programas de País
12	Evaluaciones Corporativas
14	Evaluaciones de Proyectos
17	Difusión y Gestión del Conocimiento
21	Desarrollo de Capacidades de Evaluación
22	El Trabajo por Delante
25	Anexo: Evaluaciones de OVE realizadas en 2011–20, según el tipo

PREFACIO



Cuando OVE desarrolló su programa de trabajo para 2020-21, hubo un amplio consenso entre las principales partes interesadas en el sentido de que el trabajo de OVE debería contribuir a las discusiones estratégicas en torno a los temas claves que enfrentaba el Grupo BID. La región todavía estaba haciendo el balance de una década decepcionante, una década en la que los avances en términos de reducción de la pobreza, igualdad y crecimiento económico se estancaron mientras que el malestar social y el escepticismo hacia las instituciones democráticas aumentaron. El Banco estaba celebrando su 60 aniversario y se esperaba que un nuevo presidente se uniera al Grupo BID en el otoño de 2020, luego de 15 años bajo el liderazgo del presidente saliente. Mientras que el Grupo BID se disponía a adoptar nuevas prioridades para apoyar a la región, OVE se alistaba a contribuir aportando evidencia sobre si el Banco había logrado sus objetivos de desarrollo y en qué medida su organización y procesos se adaptaban a esta tarea.

Sin embargo, como dice la canción, "la vida es lo que te pasa mientras estás ocupado haciendo otros planes". A principios de 2020, COVID-19 comenzó a extenderse por el mundo y, a principios de marzo, se declaró la pandemia. A mediados de marzo, el Grupo BID instituyó el teletrabajo obligatorio, lo que implicó una reorganización completa de nuestro trabajo.

Inicialmente, las restricciones de viaje no afectaron significativamente nuestro trabajo, puesto que ya se habían realizado las visitas a países y de campo para la mayoría de las evaluaciones en curso; solo se cancelaron dos visitas de país de una evaluación que ya había completado un número sustancial de otras visitas. Así, en general, las restricciones de viaje no afectaron sustancialmente las evaluaciones que OVE entregó en 2020. Sin embargo, nuestro trabajo tuvo que ajustarse a las nuevas circunstancias: el trabajo en equipo, así como las discusiones con la administración y el Directorio, fueron solo virtuales, no se pudieron organizar eventos de difusión en el campo para ninguna de las evaluaciones completadas, y el diseño de las nuevas evaluaciones tuvo que tomar en cuenta las nuevas circunstancias.

Algunos cambios que OVE había introducido antes de la pandemia han respaldado la resiliencia que necesitamos durante este período, como la nueva estructura organizativa y el proceso renovado de garantía de calidad. OVE ha aprovechado la oportunidad para aprender de los desafíos que plantean estas circunstancias inusuales y está construyendo sobre lo que estamos aprendiendo.

Al principio del proceso notamos un mayor interés por participar y compartir lecciones y nuevos enfoques. El escenario virtual facilitó la organización de eventos en los que pudieron participar evaluadores de diferentes partes del mundo. Los intercambios que tuvimos con evaluadores de la región confirmaron lo que habíamos observado internacionalmente: la demanda era alta por compartir lecciones y aprender de las diversas experiencias sobre cómo recolectar información sin misiones de campo, cómo crear un ambiente seguro para entrevistas virtuales y cómo implementar métodos de análisis novedosos para ayudar a enriquecer nuestras evaluaciones.

La demanda fue respaldada por la tecnología disponible. Se organizaron eventos de aprendizaje que reunieron a panelistas desde sus oficinas en casa en México, China, Ecuador y Francia. Se organizaron entrevistas y conversaciones con partes interesadas de diversos países utilizando teléfonos inteligentes y videoconferencias. La integración de revisores internacionales para nuestras evaluaciones se hizo más fácil porque todo el equipo, y no solo el revisor externo, estaba conectado por video. Pero además de su uso como plataforma de intercambio de conocimiento, la tecnología se está convirtiendo en una herramienta más importante para recopilar la información que ya no podemos recoger en el campo. Esto nos ha proporcionado un incentivo adicional para innovar y adoptar nuevos métodos de recopilación y análisis de datos.

Este informe ofrece un panorama general de la labor de evaluación realizada por OVE en 2020. Resume las evaluaciones realizadas durante el año, destaca las lecciones aprendidas de cinco evaluaciones de programas de país y describe iniciativas para mejorar las capacidades de evaluación en la región. También describe el próximo programa de trabajo de OVE: una agenda importante a la luz de la respuesta del Grupo BID a las prioridades impuestas por la crisis del COVID-19, el nombramiento de un nuevo presidente del Grupo BID y las prioridades de la nueva administración, y el rol de OVE como socio activo y comprometido dentro de la comunidad de evaluación.



Ivory Yong Prötzel
Directora

SIGLAS Y ABREVIATURAS



ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMD	Banco multilateral de desarrollo
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
ECG	Grupo de Cooperación en la Evaluación (<i>por sus siglas en inglés</i>)
EP	Estrategia de país
GEI	Iniciativa Mundial de Evaluación (<i>por sus siglas en inglés</i>)
GS	Garantía soberana
ICPR	Revisión independiente del programa de país (<i>por sus siglas en inglés</i>)
IF	Intermediarios Financieros
M&E	Monitoreo y evaluación
MICI	Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PA	Plan de acción
PBP	Préstamos programáticos basados en políticas (<i>por sus siglas en inglés</i>)
PCR	Informe de terminación de proyecto (<i>por sus siglas en inglés</i>)
ReTS	Sistema de seguimiento de las recomendaciones (<i>por sus siglas en inglés</i>)
SGS	Sin garantía soberana
XCPE	Evaluación ampliada del programa de país (<i>por sus siglas en inglés</i>)
XSR	Informe ampliado de supervisión (<i>por sus siglas en inglés</i>)

EVALUACIONES POR CATEGORÍA

La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) realiza evaluaciones en cuatro amplias categorías: programa de país, corporativas, proyectos y sectoriales/temáticas. Estas categorías son complementarias y brindan una perspectiva única sobre el desempeño y la efectividad de desarrollo del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Al desarrollar su programa de trabajo de evaluación, que es aprobado por los directorios del Grupo BID, OVE toma en cuenta temas de interés estratégico y operativo para el Grupo BID, su pertinencia y el mandato y recursos de OVE.

En 2020, OVE presentó los siguientes productos al Directorio Ejecutivo del Grupo (BID): evaluaciones de programas de país para Panamá, El Salvador, Bolivia, Argentina y Uruguay; una revisión de los instrumentos de préstamo; revisiones anuales del Sistema de Seguimiento de Recomendaciones (ReTS, por sus siglas en inglés) 2019 de OVE y de los resultados de las validaciones de OVE de las autoevaluaciones de proyectos del BID y BID Invest – Informes de Terminación de Proyecto (PCR) y los Informes Ampliados de Supervisión (XSR).

Las evaluaciones resumidas en este informe, junto con las correspondientes respuestas de la Administración del Grupo BID, están disponibles en el sitio web de OVE:

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

2

Productos corporativos



Informe sobre Instrumentos de Préstamos



Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones del Grupo BID 2019

5

Evaluaciones de programas de país



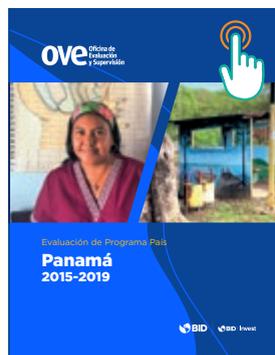
Argentina 2016-2019



Bolivia 2016-2020



El Salvador 2015-2019



Panamá 2015-2019



Uruguay 2016-2020

1

Evaluaciones de proyecto



Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión: 2020

Evaluaciones de los programas de país

Las Evaluaciones de Programa de País (CPE) analizan el apoyo del Grupo BID a un país durante el período cubierto por su Estrategia de País (EP) más reciente. Sirven como insumo en la preparación de la nueva Estrategia de País, al proporcionar una imagen completa e independiente del trabajo del Grupo BID en el país en un período (que suele durar de 4 a 6 años). Los CPE evalúan la relevancia, implementación, efectividad y sostenibilidad del programa del Grupo BID en el país. Abarcan toda la gama de préstamos con garantía soberana (GS) y préstamos sin garantía soberana (SGS) y productos de cooperación técnica (CT).

Los CPE implican un extenso proceso de revisión de documentos, así como la recopilación de datos aportados por el personal del Grupo BID y por sus contrapartes nacionales. También incluyen visitas de campo. Para las evaluaciones de 2020, estas tuvieron lugar antes de la emergencia sanitaria del COVID-19. El trabajo de campo incluyó visitas de revisión a una muestra de proyectos fundamentales para evaluar la contribución del Grupo BID. OVE produce los CPE de forma independiente, pero las autoridades de los países y las contrapartes del Grupo BID tienen amplias oportunidades para proporcionar retroalimentación. Los CPE finales se someten a consideración en reuniones conjuntas del Comité de Programación del Directorio del BID y del Comité del Directorio de BID Invest.

OVE mantuvo un estrecho diálogo y coordinación con la Administración a lo largo de la elaboración de los cinco CPE, lo que le permitió realizar sus evaluaciones, incluso cuando - como fue el caso de Bolivia - el entorno local a fines de 2019 impidió que OVE viajara al país. Como resultado, OVE utilizó la tecnología de videoconferencia a fines de 2019 para reunirse con el personal de la oficina de país del Grupo BID y el personal de agencias ejecutoras, tecnología que ahora utiliza a diario dados los requisitos para trabajar desde casa durante la pandemia.

En 2020, OVE entregó CPEs sobre Panamá, El Salvador, Bolivia, Argentina y Uruguay. Las recomendaciones formuladas en los cinco CPE fueron aprobadas por el Directorio y se incorporaron al Sistema de Seguimiento de Recomendaciones (ReTS) de OVE. Todas han recibido el seguimiento de la Administración a través de sus Planes de Acción (PA), los cuales OVE revisó en cuanto a su pertinencia en relación con los hallazgos y recomendaciones de los CPE. A modo de resumen, a continuación se describen los principales hallazgos y lecciones aprendidas presentadas en cada una de las cinco CPE realizadas en 2020, y en el Recuadro 1 se destacan algunos hallazgos comunes que surgen de estas evaluaciones.



Evaluación del Programa de País: Panamá 2015-2019

Panamá ha experimentado un rápido crecimiento, alcanzando uno de los ingresos per cápita más altos de la región. Esto ha ayudado a reducir la pobreza y la desigualdad pero ha acentuado el desafío de una economía dual con marcadas desigualdades económicas y regionales. Durante el período de la Estrategia de País 2015-2019, el Banco aprobó US\$2.944 millones en financiamiento y apoyo con garantía soberana, superando el escenario indicativo en más del 50%. Una proporción significativa de los préstamos de inversión se centró en la prestación de servicios básicos en zonas rurales y comarcas indígenas, lo que fue relevante para abordar el contexto dual de Panamá. La efectividad del programa fue mixta, con desafíos planteados por la baja capacidad de los proveedores para ejecutar y mantener inversiones en servicios básicos.

El Banco también apoyó con éxito reformas importantes en el marco de dos series de préstamos programáticos basados en políticas (PBP) en los sectores de logística y protección social. A través de la cartera de inversiones, las acciones de saneamiento de la Bahía de Panamá ayudaron notablemente a mejorar la calidad del agua en los ríos urbanos. En salud, se cumplió con la meta de registro para la cobertura y prestación de servicios básicos, pero persisten desafíos en términos de calidad. En educación, se avanzó en la construcción de escuelas en zonas rurales, aunque con retrasos. También hubo avances en electrificación rural y rehabilitación de carreteras. Por su parte, BID Invest focalizó su apoyo a clientes con acceso restringido al financiamiento, y ayudó a estructurar y emitir el primer bono de género en América Latina.

Se avanzó en la implementación de las recomendaciones de los CPE anteriores, aunque persiste el desafío identificado de abordar sistemáticamente la sostenibilidad de las operaciones y reforzar el fortalecimiento institucional. OVE recomendó buscar mecanismos para continuar fortaleciendo un enfoque integral en las áreas rurales e indígenas, al mismo tiempo que sistematizar y documentar las lecciones aprendidas del apoyo a las poblaciones indígenas en Panamá; buscar soluciones a los desafíos transversales de implementación; abordar la sostenibilidad dentro de las operaciones de manera más sistemática y reforzar el énfasis en el fortalecimiento institucional; y mantener y expandir la oferta de servicios de valor agregado para el sector privado.

Evaluación del Programa de País: El Salvador 2015-2019

El Salvador ha logrado un progreso social notable, pero décadas después de alcanzar la paz, sigue enfrentando desafíos para alcanzar el consenso necesario para encaminarlo hacia un crecimiento sostenido. La Estrategia de País 2015-2019 del Grupo BID se centró en tres áreas prioritarias: finanzas públicas, capital humano e infraestructura logística. Estas se alinearon con la necesidad urgente de abordar la situación fiscal del país (que alcanzó un pico con un evento de incumplimiento técnico soberano en 2017). También buscaron preservar la continuidad de las inversiones de largo plazo en capital humano e infraestructura logística, donde el BID ya estaba trabajando, particularmente en los sectores de salud y transporte.



Los objetivos de la EP también eran consistentes con las prioridades del gobierno. Sin embargo, OVE encontró que no estaba claro qué criterios se usaron para enfocarse en estos objetivos en la Estrategia de País, entre las múltiples necesidades y prioridades del país. Mejorar la seguridad ciudadana, un desafío transversal que impone altos costos al país, fue una alta prioridad para el gobierno, pero no fue cubierto por los objetivos de la Estrategia de País. Además, los objetivos de la estrategia de país no abarcaron una gran parte de las carteras heredadas y sin garantía soberana que representaron una parte importante de la ejecución en el período. El marco de resultados de la estrategia de país presentó problemas en términos de cómo se monitorearía casi la mitad de sus indicadores, en parte porque estos estaban desconectados del sistema nacional de monitoreo y evaluación (M&E).

El BID continuó siendo el socio de desarrollo que más recursos puso a disposición del país, adaptándose a su reducido espacio fiscal. Los tiempos de ratificación de los préstamos parlamentarios fueron largos (tres años en promedio y duplicando los del período anterior), excepto en el área de las finanzas públicas, donde los consensos forjados con el apoyo constante de las operaciones de CT ayudaron a acortarlos. Los tiempos y costos de ejecución de los préstamos de inversión empeoraron, pero esto fue mitigado en parte por el creciente uso de préstamos basados en políticas y la continuación de grandes operaciones de inversión con ejecutores experimentados. Por su parte, el apoyo sin garantía soberana aumentó, logrando adaptarse al creciente riesgo país a través de operaciones con contrapartes sólidas, estructuración innovadora y captación de cofinanciamiento.

En el área de finanzas públicas, se lograron los objetivos de equilibrio fiscal. El BID asumió el liderazgo en el apoyo al país a través de una serie de PBP, que representaron dos tercios de las aprobaciones con garantía soberana en el período, utilizados en conjunto con una serie de operaciones de CT que ayudaron a movilizar el consenso para las reformas. En el área de capital humano, el BID ayudó a consolidar la visión de largo plazo del país para un modelo de servicio de salud más eficiente. Por el contrario, en educación no se materializó el apoyo esperado, en parte por la alta presencia de donaciones de Fomilenio. Los objetivos de infraestructura logística fueron respaldados por la continuación de las inversiones heredadas que llevaron a mejoras graduales en las carreteras, pero se brindó un apoyo limitado al objetivo de integración regional. Por último, y a pesar de avances parciales en sectores como salud, la sostenibilidad de las inversiones financiadas por el programa del BID continuó siendo un desafío.

Con base en estos hallazgos, OVE recomendó establecer criterios claros para priorizar los objetivos de la estrategia de país (tomando en cuenta la contribución potencial de la cartera heredada, BID Invest y las sinergias con otros donantes); impulsar el uso estratégico de las operaciones de CT (para promover los consensos nacionales necesarios para lograr la resolución de temas clave de desarrollo y la ratificación legislativa de préstamos); fortalecer la sostenibilidad de las inversiones apoyadas por el BID (incorporando la sostenibilidad en el diseño del préstamo y promover mecanismos apropiados en el país); y reforzar el nuevo marco de resultados de la estrategia de país (para que pueda orientar la ejecución del programa, promover el aprendizaje, y utilizar mejor los sistemas propios de seguimiento y evaluación del país).



Evaluación del Programa de País: Bolivia 2016-2020

OVE realizó el CPE de Bolivia durante un período de incertidumbre debido a la transición política. Anteriormente, la economía de Bolivia había crecido un promedio de 4% anual desde 2000, aumentando su PIB per cápita en un 60% en términos reales. El crecimiento había ayudado a reducir la pobreza y la desigualdad; sin embargo, persistían los desafíos sociales y de productividad. Los objetivos estratégicos de la Estrategia de País del Banco para 2016-2020 se alinearon con el Plan de Desarrollo Económico y Social del Gobierno 2016-2020 y con los desafíos del país. Sin embargo, algunos de los objetivos, como la reducción de la pobreza, parecían ser demasiado amplios con respecto al apoyo que se esperaba del Grupo BID. Por el contrario, en áreas como la creación de un entorno favorable a la formalización y

el crecimiento empresarial, la promoción de la innovación y la mejora de la eficacia de la gestión pública, el alcance de los objetivos era demasiado limitado.

Durante el período de la EP, Bolivia dejó de tener acceso a fondos concesionales y el BID aprobó un volumen mayor que en el período anterior, convirtiéndose en la institución financiera internacional con mayor volumen de aprobaciones de préstamos con garantía soberana. Sin embargo, persistieron los desafíos relacionados con la implementación de proyectos financiados con préstamos de inversión, lo que resultó en tiempos de implementación superiores al promedio del Banco y de países comparables y afectando negativamente el logro de resultados. Muchos proyectos sufrieron de diseños que no se adaptaban al contexto local, capacidad insuficiente en las agencias ejecutoras y dificultades en las adquisiciones.

Con respecto a los resultados, el programa contribuyó a incrementar el acceso a infraestructura pública como energía renovable, carreteras y agua y saneamiento, pero menos de lo esperado. Además, el Banco utilizó PBPs para apoyar la mejora de la gestión del riesgo de desastres naturales, así como para facilitar la diversificación de la matriz energética y mejorar la gestión y promoción de la sostenibilidad de las inversiones en transporte, agua y saneamiento.

Con base en sus hallazgos, OVE propuso cinco recomendaciones enfocadas en brindar continuidad al apoyo del Grupo BID en áreas clave dirigidas a los desafíos de desarrollo a largo plazo del país; mejorar la capacidad institucional y diseñar proyectos que se ajusten al contexto institucional local para mejorar la implementación y sostenibilidad de las operaciones; considerar nuevas formas de profundizar el apoyo al sector privado, y retrasar la aprobación de una nueva estrategia de país hasta que se comprendan mejor los efectos de la pandemia del COVID-19.

Evaluación del Programa de País: Argentina 2016-2019

La Evaluación del Programa de País 2016-2019 cubrió un momento difícil para el país. Después de los intentos iniciales de estabilización económica, el período de evaluación estuvo marcado por un retorno a la crisis que llevó al Gobierno a buscar el apoyo del Fondo Monetario Internacional en 2018. La crisis se estaba profundizando hacia el final del período de la evaluación, en el otoño de 2019. En parte debido a un cambio, a mitad del período, hacia préstamos de rápido desembolso para apoyo presupuestario del gobierno, el período se caracterizó por aprobaciones muy elevadas del Grupo BID (por un total de alrededor de US\$8mil millones y excediendo las proyecciones de la estrategia de



país en un 30%), pero las restricciones fiscales inducidas exacerbaron los retrasos en la ejecución de préstamos de inversión ya existentes.

El programa de país del BID con Argentina fue bastante relevante. Estaba ampliamente alineado con la EP, que a su vez se alineaba con los principales objetivos del Gobierno. Los PBP del BID apoyaron reformas significativas y proporcionaron liquidez a Argentina en medio de la crisis. Sin embargo, fueron aprobados a pesar de los riesgos no mitigados para la implementación completa de las reformas apoyadas.

La eficacia del programa fue mixta y los efectos de la crisis no solo provocaron retrasos en la ejecución en gran parte del programa, sino que también plantearon problemas de sostenibilidad a medida que empeoraban las restricciones fiscales. Otros riesgos de sostenibilidad emanaron de deficiencias en la capacidad de implementación que fueron insuficientemente gestionadas, así como de los cambios de política que se avecinan. Esto se combinó con una falta estructural de mantenimiento de infraestructura a nivel subnacional. Otras preocupaciones sobre la sostenibilidad surgen del inminente costo fiscal de la pandemia del COVID-19, que probablemente implicará más cambios y limitaciones en la asignación de recursos.

En línea con estos hallazgos principales, las recomendaciones de OVE se centraron en la necesidad de continuar apoyando la implementación de las reformas iniciadas durante el período, enfocar el programa en áreas donde el BID agrega más valor dado el limitado espacio fiscal, abordar mejor las debilidades en la capacidad institucional y de implementación, encontrar nuevas formas de asegurar el mantenimiento de la infraestructura financiada por el BID a nivel subnacional, y retrasar la aprobación de una nueva EP hasta que haya mayor claridad dada la pandemia del COVID-19.

Evaluación del Programa de País: Uruguay 2016-2020

Durante el período cubierto por el CPE, Uruguay enfrentó desafíos crecientes. Desde 2016, la economía creció menos que en años anteriores, pero evitó una recesión. Las vulnerabilidades permanecen, ya que Uruguay exporta principalmente productos agrícolas a unos pocos destinos y mantiene vínculos importantes con Argentina en términos de inversión extranjera directa e ingresos por turismo. Un creciente déficit fiscal, exacerbado por los grandes pasivos contingentes del sistema de seguridad social, plantea importantes desafíos. Las consecuencias del COVID-19 crearán desafíos adicionales. De 2016 a 2019, el Grupo BID aprobó un total de US\$2.150 millones y US\$438 millones adicionales en el primer semestre de 2020.



Las áreas prioritarias de la EP estaban alineadas con las prioridades del gobierno y los desafíos de desarrollo del país, pero eran demasiado amplias para orientar las intervenciones del Grupo BID hacia donde tuviera una ventaja comparativa. La cartera del Grupo BID estaba alineada con las necesidades del país y la mayoría de los objetivos de la estrategia de país, pero la amplia gama de objetivos resultó en una cartera dispersa con operaciones de inversión relativamente pequeñas. Los préstamos basados en políticas respaldaron reformas institucionales y de políticas en los sectores de los mercados comerciales y financieros, al tiempo que sirvieron como una importante herramienta de gestión de la liquidez para el país. BID Invest proporcionó principalmente adicionalidad financiera y llegó a la mayoría de los sectores en los que la EP preveía su apoyo; sin embargo, el acceso más amplio al mercado está reduciendo el espacio en las áreas donde BID Invest ha estado operando.

Los resultados del programa del Grupo BID han sido mixtos, con un desempeño más sólido en los pilares de productividad y gestión del sector público que en los pilares de equidad e inclusión social. El Banco realizó importantes contribuciones no financieras, particularmente en apoyo de la gestión fiscal. También siguió promoviendo el intercambio de conocimientos a nivel regional. Las reformas basadas en la legislación y la sólida capacidad institucional aumentaron la probabilidad de que los resultados del programa del Banco sean sostenibles. Algunas inversiones respaldadas por el Banco, como los registros médicos electrónicos, las plataformas digitales de aprendizaje y la digitalización de los servicios gubernamentales, pueden ayudar a Uruguay a abordar los efectos, potencialmente de largo plazo, del COVID-19, mejorando así las perspectivas de sostenibilidad. No obstante, OVE identificó dos fuentes de riesgos potenciales para la sostenibilidad de los resultados de desarrollo logrados: cambios en las prioridades políticas y reducción del espacio fiscal.

Con base en estos hallazgos, OVE recomendó asegurarse de que una nueva estrategia de país se adopte solo después de que se comprendan mejor los efectos de la pandemia del COVID-19; brindar apoyo específico para ayudar a Uruguay a abordar un número limitado de desafíos clave de desarrollo y reducir los costos de transacción; continuar el rol de asesor confiable para la gestión fiscal y de la deuda convirtiéndolo en un objetivo explícito de la EP, mientras que se ayuda a Uruguay a fortalecer su capacidad para priorizar eficazmente las inversiones públicas; adoptar un enfoque más adaptativo para el intercambio de conocimientos en apoyo del diálogo Sur-Sur e identificar oportunidades de negocios donde BID Invest puede continuar agregando valor.

Recuadro 1. Lecciones derivadas de Evaluaciones de Programa de País de 2020

Los CPE entregados en 2020 mostraron una serie de hallazgos comunes. Primero, el Grupo BID pudo establecer objetivos relevantes y adaptar su programa a la difícil situación fiscal de los países. Segundo, el BID se había propuesto abordar los desafíos que plantean las desigualdades regionales y de ingresos. Tercero, el Grupo BID había asumido un papel importante, a veces incluso de liderazgo, en la promoción de reformas críticas utilizando una combinación de financiamiento para políticas y apoyo de cooperación técnica. Cuarto, sin embargo, la implementación de préstamos para inversión siguió siendo un desafío, lo que destaca la importancia de la creación de capacidad local. Quinto, la sostenibilidad de las inversiones está surgiendo como un tema transversal en todos los países.

De manera similar, los CPE llevaron a recomendaciones sobre temas comunes. Entre ellos, ocupó un lugar destacado el

abordar la sostenibilidad de las inversiones y el fortalecimiento de la capacidad institucional y de ejecución. OVE también recomendó fomentar el uso estratégico de las operaciones de cooperación técnica para apoyar la creación de capacidades, así como para ayudar a construir el consenso necesario para las reformas. Varios CPE destacaron el hallazgo de oportunidades en las que BID Invest podría seguir agregando valor, en particular en países donde se ha ampliado el acceso al mercado. Otros CPE señalaron desafíos en el marco de resultados de la EP, ya sea porque los objetivos eran demasiado amplios o porque los medios para monitorear el progreso no estaban disponibles y estaban desconectados de los sistemas propios de monitoreo y evaluación de los países. Finalmente, para las evaluaciones más recientes, OVE recomendó que se adopte una nueva Estrategia de País solo después de que se comprendan mejor los efectos de la pandemia.

Actualización del Protocolo: Propuesta Nueva de XCPE e ICPR

El programa de trabajo de OVE 2020-2021 incluía una actualización del producto CPE. Guiados por un protocolo revisado por última vez en 2009, los CPE presentan una serie de desafíos. En primer lugar, los cambios en el proceso que guía la elaboración de las estrategias de país pueden haber reducido el valor de los CPE como insumo para este proceso. En segundo lugar, la elaboración de un CPE para cada ciclo de estrategia de país en todos los países prestatarios ha significado que una parte importante de los recursos de OVE se compromete mecánicamente, lo que limita el margen para otras evaluaciones. En tercer lugar, un CPE que cubre solo un período de la estrategia de país analiza los resultados a corto plazo y dificulta la adopción de una perspectiva más integral y de largo plazo sobre el apoyo del Grupo BID.



El protocolo actualizado de los CPE, que se presentará al Directorio Ejecutivo en la segunda mitad de 2021, tiene como objetivo aumentar la relevancia de los productos del país y lograr un equilibrio adecuado entre su costo y su valor para la institución. OVE inició este proceso de actualización en 2020, desarrollando una propuesta para reemplazar los CPE con dos nuevos productos: una Revisión Independiente del Programa de País (ICPR) y un CPE Extendido (XCPE). Los ICPR son ejercicios de escritorio optimizados que cubren un período de estrategia y evalúan la relevancia de la estrategia de país y proporcionan información agregada sobre la implementación del programa. Por el contrario, los XCPE cubren dos períodos de estrategia, utilizando un enfoque de evaluación similar a los CPE actuales, pero beneficiándose de un marco de tiempo más largo para evaluar mejor los resultados y la sostenibilidad.

Como insumo a la actualización del protocolo del CPE, OVE está llevando a cabo pruebas piloto de estos productos en los cuatro países para los que estaba programado el inicio del CPE en 2020. Tres países (Surinam, Guatemala y Trinidad y Tobago) con carteras relativamente menos maduras y más pequeñas están siendo considerados en el contexto de ICPR. Para el cuarto país—República Dominicana, con la cartera más importante y madura—OVE está poniendo a prueba un XCPE. Actualmente se están trabajando y estas cuatro evaluaciones se entregarán a mediados de 2021. Se espera que las lecciones derivadas durante su elaboración se incorporen al nuevo protocolo para evaluaciones de países que será discutido con el Directorio antes de su esperada aprobación. Las actividades posteriores de difusión y capacitación garantizarán la coherencia y la participación de las partes interesadas internas y externas.

Evaluaciones Corporativas

Las evaluaciones corporativas se centran en las políticas, estrategias, instrumentos y procesos internos que el Grupo BID utiliza para alcanzar sus objetivos corporativos de brindar apoyo al desarrollo de los países de la región. Esta es una categoría amplia que abarca un abanico de actividades de evaluación y supervisión y que incluye la implementación de las recomendaciones de OVE por parte de la Administración utilizando el Sistema de Seguimiento de Recomendaciones (ReTS). A continuación se presenta una síntesis de las principales conclusiones y lecciones de los productos de OVE bajo esta categoría, realizados en 2020.



Informe sobre Instrumentos de Préstamos

El BID utiliza instrumentos financieros como herramientas para apoyar a sus países miembros prestatarios. La demanda por préstamos del BID y por instrumentos crediticios específicos varió con el tiempo y se ve afectada por diferentes factores. En tiempos de crecimiento económico, los países de América Latina y el Caribe (ALC) han ganado más acceso a los mercados de capital locales e internacionales, y nuevos actores institucionales se han posicionado para cubrir una porción significativa de las necesidades de financiamiento de la región. Los contextos políticos y sociales, las crisis financieras y las amenazas de desastres naturales también han impactado en la demanda de instrumentos financieros específicos. Más recientemente, la pandemia del COVID-19 está poniendo a prueba la capacidad del BID para abordar la emergencia con sus instrumentos de préstamo actuales. En este contexto, esta revisión de OVE sirvió como un producto de conocimiento centrado en los instrumentos y modalidades de financiamiento con Garantía Soberana del BID. Hizo un balance de los hallazgos de evaluaciones anteriores realizadas por OVE en las últimas décadas y extrajo lecciones aprendidas para el futuro.

En general, OVE constató que el BID ha estado actualizando su conjunto de instrumentos y modalidades de financiamiento para adaptarlos con el tiempo a las necesidades y demandas de los países y hacerlos más flexibles. La mayoría de las evaluaciones realizadas por OVE encontraron que no existían brechas importantes en el conjunto de instrumentos y modalidades de financiamiento con garantía soberana del BID. Sin embargo, la preferencia y uso de las diferentes modalidades por parte de los países ha sido

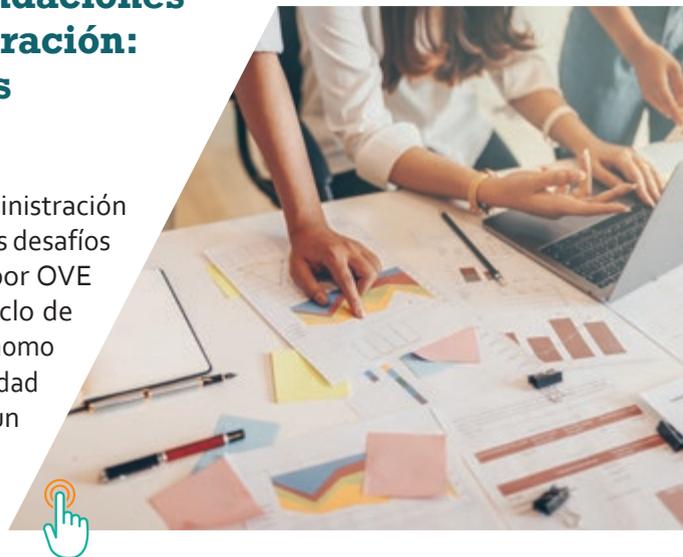
desigual. Por ejemplo, algunas modalidades como préstamos de inversión específicos, obras múltiples y préstamos basados en políticas se han utilizado ampliamente, mientras que otras, se han utilizado rara vez o no se han utilizado en absoluto (por ejemplo, facilidad para la preparación y ejecución de proyectos o préstamos de fases múltiples). Además, los países de ingresos medianos-altos han desarrollado una cartera variada en términos de instrumentos y modalidades de préstamos, mientras que los países de ingresos medianos-bajos no han utilizado ningún tipo de instrumentos de préstamos de emergencia o contingencia en los últimos 10 años. El uso de garantías ha sido muy limitado. Estos hallazgos sugieren que puede haber espacio para una mayor racionalización de las modalidades y que algunos instrumentos o modalidades pueden no ser adecuados para diferentes países con características específicas.

Los préstamos de emergencia se han convertido en una herramienta importante en el contexto de la respuesta del BID a las consecuencias económicas de la pandemia del COVID-19. En este contexto, OVE revisó evaluaciones realizadas por el BID y por otros Bancos Multilaterales de Desarrollo (BMD), mirando la experiencia con instrumentos de financiamiento de emergencia para responder a la crisis financiera de 2008-2009. Estas apuntan a aprendizajes críticos: la rapidez de respuesta fue fundamental y modificar los instrumentos y modalidades financieras existentes ha sido un enfoque más eficiente que el establecimiento de nuevos instrumentos. Algunas evaluaciones destacaron la experiencia positiva del BID—en comparación con otros multilaterales—al llegar a los países que más necesitaban apoyo financiero.

En general, el informe también ha servido para identificar brechas de información sobre instrumentos financieros y para enfocar el plan de trabajo de OVE para cerrar esas brechas. Como resultado, las evaluaciones de OVE para 2021 incluyen operaciones de garantía del BID y préstamos basados en políticas.

Implementación de las Recomendaciones de OVE por parte de la Administración: El Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones (ReTS) 2019

Esta revisión anual examina la medida en que la Administración ha implementado acciones relevantes para abordar los desafíos que dieron lugar a las recomendaciones emitidas por OVE y respaldadas por el Directorio. Este es el cuarto ciclo de validación completo de OVE y el segundo informe autónomo sobre esta materia. OVE analiza la relevancia, evaluabilidad y avance de la implementación cada año -durante un período de cuatro años- de los PA elaborados por la Administración, así como la adopción final de las recomendaciones.



En 2019, OVE validó los PA para un total de 161 recomendaciones activas correspondientes a 38 evaluaciones. La mayoría de los planes (94%) fueron relevantes para cumplir con la recomendación y el 84,3% se implementaron según lo programado, continuando la tendencia positiva de años anteriores. Además, se retiraron del ReTS 25 recomendaciones emitidas en cinco CPE anteriores, habiendo completado su ciclo de implementación. De ellas, 22 fueron retiradas como “adoptadas”, aunque OVE determinó que en algunos casos persisten los desafíos (en términos de sostenibilidad de resultados, fortalecimiento institucional, mantenimiento de infraestructura y apoyo al sector privado), conduciendo a recomendaciones similares en los siguientes CPE, por lo que se les dará seguimiento en los nuevos PA.

El seguimiento de las recomendaciones de otras dos evaluaciones se completó en 2019. En cuanto a la Evaluación del Trabajo del Grupo BID a través de Intermediarios Financieros (IF), se avanzó en varias acciones como mejorar la coordinación entre las distintas ventanillas que brindan apoyo a las IF, y el Banco y BID Invest han elaborado conjuntamente diagnósticos del sector financiero en diversas EP. Sin embargo, todavía se necesita un enfoque estratégico más amplio para las IF a nivel del Grupo BID. En cuanto a la Evaluación de los Resultados de la Realineación, se ha avanzado en acciones que pueden fortalecer los procesos presupuestarios del Banco y mejorar el control de calidad de los productos operativos, pero persisten desafíos en términos de agilizar los múltiples niveles de selección de proyectos y revisión de calidad.

Evaluaciones de Proyectos

Las evaluaciones de proyectos evalúan en qué medida los proyectos individuales del Grupo BID han logrado sus resultados y qué factores afectaron a estos últimos, por lo que permiten generar lecciones para partes interesadas internas y externas. La validación de las autoevaluaciones de proyectos es un componente central de los sistemas de evaluación de los BMD, y el Grupo BID ha estado a la vanguardia en el desarrollo de criterios de evaluación comunes para las operaciones del sector público y privado. Cada año, OVE revisa y valida los informes de terminación de proyectos (PCR) del BID y los informes de supervisión ampliados (XSR) de BID Invest para un conjunto de proyectos que cerraron o alcanzaron la madurez operativa temprana en un año determinado. Luego, OVE asigna una calificación de resultado final a cada proyecto bajo revisión. Los resultados de estas validaciones se resumen en un informe de validación. Las revisiones y validaciones de OVE contribuyen a la rendición de cuentas y al aprendizaje institucional. Desde 2018, las calificaciones finales de OVE se documentan en el informe anual del Grupo BID, Panorama de la Efectividad en el Desarrollo. El recuadro 2 presenta un resume de este informe.

Recuadro 2.

Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión: el ciclo de validación de 2020

Como parte del ciclo de validación de 2020, OVE revisó los informes de terminación de proyecto (PCR) de 63 operaciones con GS, que en su mayoría cerraron en 2018. Se revisaron los informes ampliados de supervisión (XSR) de 36 operaciones de BID Invest que habían alcanzado una madurez operativa temprana en 2018. El Grupo BID utiliza una metodología basada en objetivos para evaluar el desempeño de sus operaciones financieras. Esta metodología mide el desempeño del proyecto contra los objetivos de desarrollo establecidos en la aprobación del proyecto. Evalúa la relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad de cada operación. Con base en estos criterios básicos, cada proyecto se califica por el resultado general, que es un promedio ponderado de las calificaciones de cada uno de los cuatro criterios básicos.

En el ciclo de validación de 2020, las calificaciones generales de los resultados de los proyectos fueron positivas para el 51% (32) de las operaciones con GS y el 58% (21) para las operaciones SGS. En términos de criterios básicos, las calificaciones más altas fueron de relevancia (84% positivo para SG y 61% para SGS), mostrando una fuerte lógica vertical y alineación con las estrategias del Grupo BID y la realidad del país. La efectividad tuvo las

calificaciones más bajas (29% positivo para SG y 50% para SGS), lo que redujo las calificaciones generales de los resultados de los proyectos. Después de recopilar información de cuatro ciclos de validación y tratar de aclarar las razones detrás de las calificaciones sistemáticas de baja efectividad, este informe examinó las calificaciones de los resultados generales del proyecto y los criterios básicos para todas las validaciones completadas entre 2017 y 2020 (más de 300 operaciones), junto con un análisis de las lecciones documentadas en los PCR y XSR. El 58% (106) de las operaciones SG validadas obtuvieron una calificación de resultado general positiva. Aunque la mayoría de las calificaciones de resultados generales negativas involucraron al menos dos criterios básicos calificados como negativos, la baja proporción de proyectos con una calificación de resultado positiva general se debe principalmente a las calificaciones bajas de efectividad. Las calificaciones de efectividad negativas surgieron de una combinación de factores que van desde la mala calidad del M&E hasta la cancelación de productos y el bajo rendimiento de los proyectos. El análisis sistemático de todas las validaciones reveló que la cancelación parcial o total de componentes o productos alteró la lógica vertical de los proyectos, lo que provocó la incapacidad de

los proyectos para lograr sus objetivos y, por lo tanto, calificaciones negativas de efectividad. Este tipo de cancelaciones se materializó en casi un tercio de los proyectos calificados de efectividad negativa (37 de 124 casos). Esto plantea la pregunta de por qué los proyectos cuya lógica vertical original fue alterada y que, por lo tanto, ya no podían lograr los objetivos previstos, continuaron en lugar de reestructurarse formalmente.

Ni los PCR ni los XSR se enfocan lo suficiente en el aprendizaje institucional. La utilidad de estos informes de autoevaluación como herramientas de aprendizaje, y de hecho de sus validaciones, se ve obstaculizada por su análisis - algo limitado - de los factores que afectan el desempeño de los proyectos. Las lecciones extraídas de los PCR y los XSR revelan la necesidad de (1) fortalecer las prácticas de M&E y la recopilación de datos del Grupo BID

y (2) documentar acciones concretas exitosas (para repetir las en otros proyectos) y acciones infructuosas (para evitarlas en otros proyectos). La mayor parte de las lecciones se enfocan en cómo las mejores prácticas en M&E deberían haber sido implementadas, pero no fueron implementadas, y cómo múltiples problemas con la recolección de datos obstaculizaron el cálculo de indicadores. Pero las partes que se centran en las lecciones de la implementación, destinadas a producir nuevos conocimientos, son limitadas. En línea con estos hallazgos, las recomendaciones de OVE se centraron en la necesidad de fortalecer el componente de aprendizaje de los PCR y los XSR a través de la documentación de acciones concretas, tanto las que resultaron ineficaces (que se evitarán en el futuro) como las que resultaron efectivas (a ser replicadas) durante la implementación de las operaciones.

DIFUSIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

OVE dedica un esfuerzo sustancial para dar a conocer los resultados de sus evaluaciones a diversas audiencias—tanto dentro del Grupo BID como entre las contrapartes de los países y el público en general—utilizando medios de fácil acceso.

En 2020 OVE revisó su estrategia de comunicación para mejorar la difusión y promover el debate sobre los resultados de las evaluaciones con audiencias internas y externas, con el fin de facilitar el aprendizaje institucional, fomentar la rendición de cuentas y la transparencia, y proyectar a OVE como una referencia dentro del Grupo BID y la comunidad de evaluación en general. Se han activado una variedad de canales de divulgación para ampliar la difusión, tales como las redes sociales, blogs, boletines para audiencias específicas, videos, seminarios web, talleres y conferencias.



OVE también está en proceso de renovar su sitio web, para mejorar la visualización y el acceso a las evaluaciones, mejorar las herramientas de comunicación (videos cortos/infografías animadas, blogs), y proporcionar un formato fácil de leer que transmita mejor los mensajes clave de las evaluaciones.

OVE continuó contribuyendo a la difusión y discusión de los resultados de las evaluaciones para mejorar la efectividad del desarrollo. En 2020 OVE organizó y fue anfitrión de un panel virtual, "[Respondiendo al COVID-19: Lecciones de Evaluaciones](#)", que incluyó expositores del Grupo del Banco Mundial, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia y el Banco Asiático de Desarrollo. Asimismo, desarrolló un [blog y video](#) (publicado por la División de Género y Diversidad (GDI por sus siglas en inglés) del BID), sobre el CPE más reciente de Panamá (2015-2019), que presenta lecciones del apoyo del BID en territorios indígenas. OVE también participó en varios eventos de alto nivel a lo largo del año, como la Tercera Consulta Regional Eval4Action en América Latina y el Caribe (LAC) y la Semana de Evaluación Asiática 2020.

OVE también mantuvo un compromiso continuo con el Grupo de Cooperación en Evaluación (ECG, por sus siglas en inglés) y otros miembros de la comunidad de evaluación en 2020. Los miembros de OVE han seguido colaborando como revisores pares en las evaluaciones y políticas de evaluación realizadas por otros bancos multilaterales de desarrollo. Los miembros y observadores del ECG se reúnen dos veces al año para discutir y compartir experiencias. Las reuniones son organizadas por el presidente del ECG, que rota cada año.

Recuadro 3. **COVID-19: ¿Qué podemos aprender de respuestas anteriores a crisis de salud pública?**

La pandemia de COVID-19 está teniendo repercusiones económicas y humanitarias sin precedentes en todo el mundo. Para abordar la situación de manera eficaz, las medidas de respuesta y recuperación deben guiarse por la evidencia. Ahí entra en juego la evaluación, ya que nos puede decir qué funciona, qué no y por qué.

El 5 de junio de 2020, la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) [convocó un panel de evaluadores](#) que analizaron la respuesta de sus respectivas instituciones a anteriores crisis de salud pública como el ébola y la gripe aviar. Maya Vijayaraghavan, del Banco Asiático de Desarrollo (BASD); Beth Plowman, del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF); y Stephen Hutton, del Banco Mundial formaron parte del panel. Ivory Yong-Prötzel, Directora de OVE, moderó la discusión.

El debate del panel giró en torno a las lecciones aprendidas en materia de evaluación que se derivan de anteriores crisis de salud pública y su pertinencia para afrontar la pandemia del COVID-19. Las principales conclusiones fueron las siguientes:

¿Cuáles son las principales lecciones derivadas de la evaluación de respuestas al Ébola o la gripe aviar y cuál es su utilidad en el contexto del COVID-19?

Reorientarse a la preparación: Los organismos multilaterales de desarrollo a menudo enfrentan dificultades para mantenerse enfocados en agendas relacionadas con crisis después de que estas crisis se disipan, lo cual limita su capacidad para aprender y aplicar lecciones. Por eso es importante pasar a un enfoque de preparación ante pandemias, similar a como se hizo en el caso de los desastres naturales que se han reorientado de la respuesta ante emergencias concretas hacia la preparación ante emergencias. También es esencial aprovechar el tiempo que transcurre entre crisis para generar capacidad, pues resulta prácticamente imposible atender todos los aspectos de una emergencia en plena crisis.

Interactuar con las comunidades y comunicación: Una característica distintiva de las emergencias de salud pública con respecto a algunos otros tipos de emergencia es que la crisis se puede extender a mayor velocidad de una comunidad a otra. La intervención de especialistas en antropología y sociología médicas ha sido fundamental para entender mejor a las comunidades y ayudar a UNICEF a interactuar con ellas de manera más eficaz. A partir de esa experiencia, UNICEF ha establecido una plataforma de investigación en ciencias sociales para comunicar mejor los nuevos descubrimientos sobre el ébola y ahora sobre la pandemia del COVID-19.

Colaborar e intercambiar conocimiento: Aprender de otras emergencias (como los desastres naturales y las epidemias) permite responder con mayor rapidez y eficacia, por ejemplo, aprovechando el conocimiento especializado de toda una institución y agilizando los procesos operativos y de aprobación. El "[One ADB approach](#)" se basa en la idea de sumar el conocimiento y la pericia de toda la organización.

¿Qué resulta esencial para lograr un aprendizaje adaptativo en situaciones como la respuesta al COVID-19?

Retroalimentación en contextos de rápida evolución: La verdadera dificultad en las crisis de salud es que no hay suficiente intercambio de información mientras se ejecutan los programas de respuesta a la crisis. En el caso de la pandemia del COVID-19, sería útil saber si los programas funcionan o no y por qué, y qué puede hacerse para mejorarlos durante su implementación.

Gerencia adaptativa: Es imposible lograr un aprendizaje adaptativo sin una gerencia adaptativa. La cultura institucional y la actitud frente al riesgo determinan si la gerencia de una organización es

flexible y está dispuesta a adaptarse. Tomar decisiones rápidamente con base en información limitada puede ser complicado en algunas instituciones, en especial si predomina una cultura en la que se evita el riesgo. Recientemente, el departamento de evaluación de UNICEF comenzó a proporcionar a la gerencia información que se caracteriza como “suficientemente buena” para guiar la adopción de decisiones en tiempo real sobre la respuesta al COVID-19.

Aprendizaje emergente: El aprendizaje en tiempo real sobre comunicación y sensibilización pública fue de particular importancia para inducir un cambio conductual configurando mensajes eficaces sobre la gripe aviar. Por eso las instituciones que operan en el contexto de una crisis mundial necesitan practicar el [aprendizaje emergente](#). Para ello, en una reunión previa a la acción, se debe definir en qué consistiría tener éxito y qué problemas podrían encontrarse, además de verificar los resultados en una revisión posterior a la acción que ayudaría a extraer lecciones y modificar la táctica mientras el proyecto (o intervención similar) aún está en marcha.

¿Qué deben tener en cuenta los evaluadores al estudiar las respuestas ante la pandemia del COVID-19?

Recopilar datos antes de que finalicen los proyectos: La evaluación de la respuesta de UNICEF ante el ébola se realizó al concluir el ciclo de proyectos, lo cual fue demasiado tarde para recabar todas las adaptaciones importantes que se habían hecho y las dificultades que fueron surgiendo durante el brote. Para entender bien los matices del proceso de implementación, es crucial empezar a recopilar información con miras a una evaluación mientras la respuesta a la crisis se está implementando.

Planificar en una etapa temprana y evaluar en tiempo real: Para evaluar las respuestas a la pandemia del COVID-19, los evaluadores deben planificar desde el principio, hacer un seguimiento de la respuesta institucional (financiamiento y procesos) y prepararse para una posible evaluación en tiempo real que permita calibrar las probabilidades de que la respuesta sea eficaz.

Colaborar estrechamente con los equipos de implementación: Es importante que las evaluaciones en un entorno de crisis sirvan de insumo sobre lo que funciona y lo que no funciona desde el inicio y durante la implementación de los proyectos. Este enfoque tal vez requiera un replanteamiento en cuanto a la independencia de las oficinas de evaluación, porque una evaluación en tiempo real exige colaborar en forma estrecha con los equipos de implementación.

En sus comentarios finales, la Directora de OVE enfatizó la necesidad de que las instituciones estén preparadas para futuras emergencias, de modo que puedan brindar a los países un apoyo eficaz en tiempos de crisis, centrando la atención en las poblaciones más afectadas por la crisis y las más vulnerables. El intercambio de conocimiento entre instituciones y regiones es fundamental para afrontar crisis complejas como la pandemia del COVID-19.

DESARROLLO DE CAPACIDADES DE EVALUACIÓN

En respuesta a su mandato de fortalecer las capacidades de evaluación en América Latina y el Caribe, OVE lanzó su nueva estrategia (*Evaluation Capacity Development - ECD*) en 2020. La estrategia se basa en un enfoque de dos frentes, el cual brinda apoyo continuo a los *Centers for Learning on Evaluation and Results* (CLEAR) de México y Brasil, por un lado, y promueve la creación de al menos dos redes de evaluación en ALC, por el otro.

Como en años anteriores, los centros CLEAR de México y Brasil brindaron capacitación en evaluación, asistencia técnica a instituciones gubernamentales nacionales y subnacionales, y desarrollaron y difundieron conocimientos de evaluación en español y portugués. La iniciativa CLEAR se convirtió en la Iniciativa de Evaluación Global (GEI, por sus siglas en inglés) en 2021. OVE tuvo un papel activo en la definición de la nueva iniciativa y continuará apoyando a los centros de México y Brasil a través del GEI.

Al promover la creación de al menos dos redes de evaluación en ALC, OVE busca brindar un foro donde los profesionales de la evaluación puedan intercambiar ideas, conocimientos y buenas prácticas y, lo que es más importante, aprender unos de otros. Sobre la base de la demanda preliminar identificada a través del trabajo de evaluación de OVE en la región, la primera red convocará a los bancos de desarrollo nacionales y estatales y, más específicamente, las oficinas con responsabilidades de evaluación dentro de dichas instituciones. Se iniciará una fase piloto en Brasil, con miras a expandirse a otros países de la región de ALC en función del interés y la demanda. En este contexto, OVE organizó una reunión preparatoria en diciembre de 2020 con representantes de siete bancos y agencias de desarrollo brasileños a nivel nacional y subnacional. El encuentro confirmó el gran interés y pertinencia de este tipo de redes y ayudó a definir los objetivos de la red, líneas de actividad potencial y pasos necesarios para su lanzamiento a mediados de 2021.

EL TRABAJO POR DELANTE

En diciembre de 2020, el Directorio Ejecutivo del BID aprobó la propuesta del [programa de trabajo y presupuesto de OVE para 2021-2022](#), el cual incluye una agenda de evaluación ambiciosa y estratégica para el próximo año. El programa de trabajo debe estar alineado con la realidad del COVID-19, lo que implica cambios en las fuentes de información y métodos de recolección de datos (las misiones presenciales no son factibles actualmente, por ejemplo). Tras consultas con representantes de los Directorios Ejecutivos del BID y BID Invest y con la Administración, OVE desarrolló un programa de trabajo sustentado en tres pilares principales: continuidad, COVID-19 y flexibilidad, para continuar brindando información basada en evidencia para las discusiones estratégicas sobre los desafíos que enfrenta el Grupo BID. Los aspectos clave del programa de trabajo son los siguientes:

Evaluaciones corporativas que son importantes a medida que el Grupo BID considera su dirección futura. El trabajo en esta área incluye las siguientes evaluaciones en marcha: Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (conocido por sus siglas en español, MICI), Garantías, BID Lab, Gobernanza del BID, la Facilidad No Reembolsable (GRF, por sus siglas en inglés) para Haití, y evaluaciones nuevas para comenzar en el 2021: Préstamos basados en políticas, BID Invest, Marco de efectividad en el desarrollo, Movilización de recursos, y Respuesta del BID al COVID-19.

Evaluaciones sectoriales y temáticas que responden a importantes desafíos de desarrollo en la región y ayudan a cerrar brechas de conocimiento. Estos incluyen evaluaciones encaminadas sobre el trabajo del BID en Transparencia e Integridad y el Apoyo del BID a la Seguridad Ciudadana, además de nuevas evaluaciones que comienzan en el 2021 sobre la Agenda Digital y el Cambio Climático con un enfoque en Adaptación.

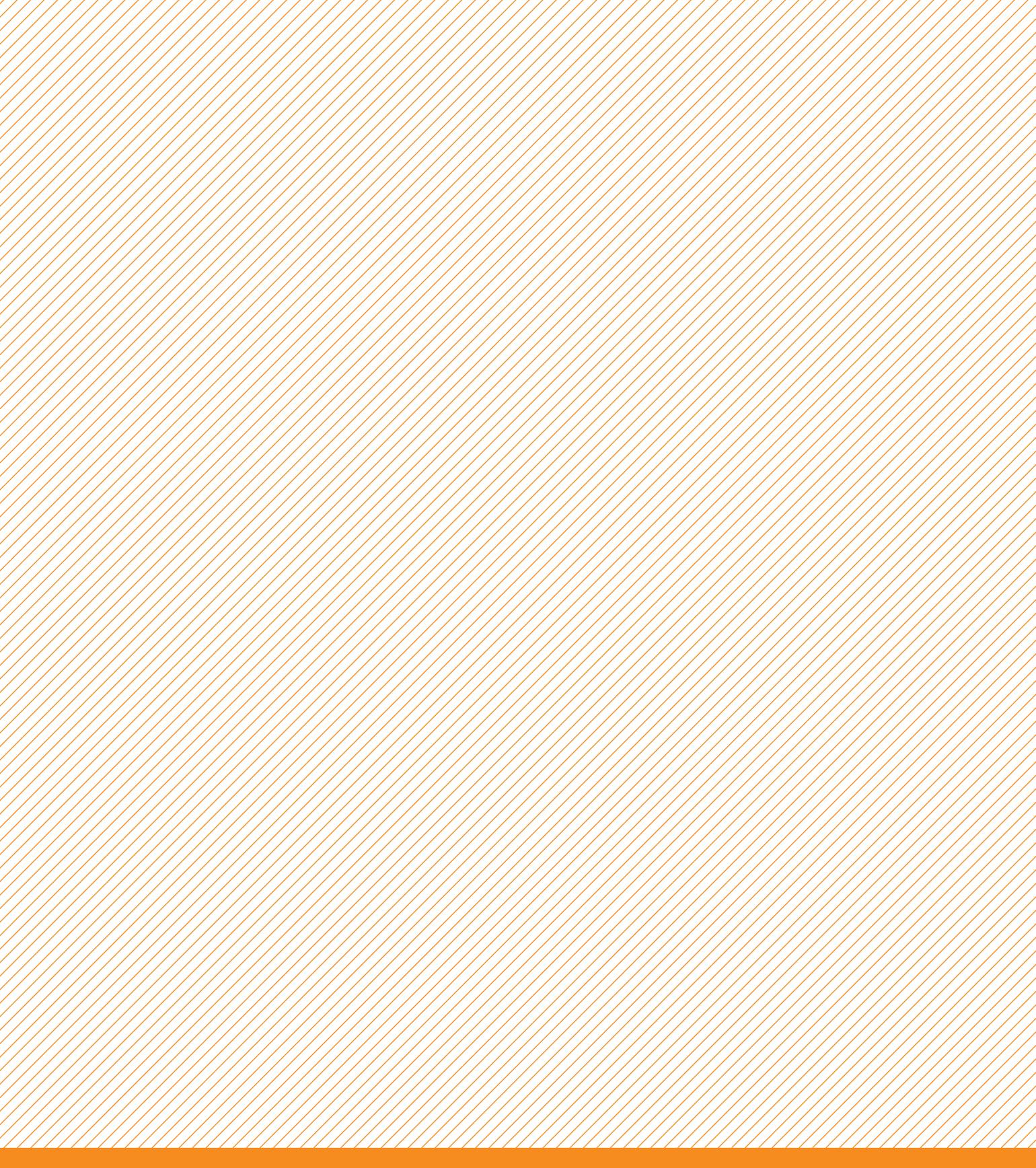
Evaluaciones de programas de país - El trabajo de OVE en esta área se centrará en completar los pilotos emprendidos con miras a la actualización del Protocolo de los CPE, a saber, una Evaluación del Programa de País que cubrirá dos períodos estratégicos para la República Dominicana y revisiones documentales para Guatemala, Surinam y Trinidad y Tobago. También comprende nuevas evaluaciones de programas de país programadas para 2021, que incluyen: Belice, Ecuador, Guyana, Jamaica y Perú.

Informes de rendición de cuentas y supervisión que continúan respaldando la credibilidad de los sistemas de autoevaluación del Grupo BID. OVE continuará validando los informes de autoevaluación

de proyectos del Grupo BID y la implementación del Sistema de Seguimiento de Recomendaciones (ReTS) de OVE.

Difusión, desarrollo de capacidades de evaluación, e interacción con la comunidad de evaluación:

OVE continuará participando en actividades que ayuden a mejorar y facilitar la disseminación y la gestión de conocimiento de los resultados de las evaluaciones y promuevan el desarrollo de capacidades de evaluación, a través de estrategias nuevas y revisadas en ambos campos. También continuará involucrándose con sus pares en la comunidad de evaluación, en particular, OVE presidirá el ECG en 2021 cuando celebre su 25 aniversario, y considera organizar eventos que involucren a los actores de evaluación de la región.



ANEXO - EVALUACIONES DE OVE REALIZADAS EN 2011- 2020, SEGÚN EL TIPO



EVALUACIONES CORPORATIVAS

AÑO	INFORME
2020	Serie sobre instrumentos: Balance de instrumentos de préstamo (RE-549)
	ReTS (RE-550)
	Evaluación del MICI (<i>en curso</i> ; Documento de enfoque RE-542)
2019	Revisión de la generación y difusión de conocimientos (RE-517-2)
	Protecciones ambientales y sociales (RE-521-1)
	ReTS (RE-541)
2018	Lecciones de los proyectos problemáticos SGS (CII/RE-32-1)
	Actualización de IDB-9 (RE-515-6)
	Evaluaciones de impacto (RE-512-1)
2017	ReTS (Nota informativa: RE-524-2)
	Evaluación Independiente de Condiciones Macroeconómicas (IAMC) (RE-508-1)
	Revisión de la consolidación (RE-513-3)
	Evaluación del apoyo directo de la CII a las PYME (CII/RE-23-3)
	ReTS (Nota informativa: RE-511-1)

AÑO	INFORME
2016	Préstamos basados en políticas (Nota técnica RE-485-6)
	Préstamos contingentes (RE-496-1)
	Evolución del gasto administrativo en el BID (RE-499-1)
2011-15	Nota de supervisión: Gestión del riesgo crediticio (RE-386)
	Pilar de conocimiento y aprendizaje (RE-401)
	IDB-8 (RE-409-1)
	Oportunidades para la mayoría (RE-414)
	MICI (RE-416-1 , RE-463-1)
	Evaluación intermedia del IDB-g (RE-425 , RE-437-2)
	Países de ingresos altos-medianos (RE-447)
	Realineamiento del BID (RE-451-2)
	Fondo fiduciario japonés (RE-471)
	Programas especiales del BID (RE-476-5)
	MIF ₂ (MIF/RE-2-4)
ReTS 2013-2014 (RE-470-4)	
Revisión de la fase piloto del nuevo ReTS (GN-2707-4)	

EVALUACIONES DE PROGRAMAS DE PAÍS

AÑO	INFORME		
2020	• Panamá (RE-547)	• Argentina (RE-540-1)	• Uruguay (RE-546-1)
	• El Salvador (RE-539-1)	• Bolivia (RE-545-1)	
	• Actualización del producto de Evaluación de país (Presentación PP-1091)		
2019	• Colombia (RE-529-3)	• Costa Rica (RE-535-4)	• México (RE-536-1)
	• Brasil (RE-534-1)		
2018	• Nicaragua (RE-522-1)	• Chile (RE-526-1)	• Honduras (RE-528-1)
	• Barbados (RE-525-1)	• Paraguay (RE-527-1)	
2017	• Guyana (RE-502-3)	• República Dominicana (RE-505-1)	• Bahamas (RE-516-4)
	• Ecuador (RE-514-1)		
2016	• Argentina (RE-491-1)	• Haití (RE-494-1)	• Perú (RE-498-1)
	• Surinam (RE-493-1)	• Trinidad y Tobago (RE-495-3)	• Guatemala (RE-503-1)
2011-15	27 países		

EVALUACIONES SECTORIALES Y TEMÁTICAS

AÑO	INFORME
2020	Transparencia e integridad (en curso)
	Seguridad ciudadana (en curso)
2019	N/A
2018	Género y diversidad (RE-518-2)
2017	Programas de desarrollo productivo en Brasil (RE-489-1)
	Vivienda: El Caribe (RE-500-1)
	APP para infraestructura (RE-504-4)
	Política y administración tributaria (RE-509-1)
2016	Inversiones de capital en IF de desarrollo (CII/RE-20-2)
	Agua rural (RE-464-1)
	Trabajo del Grupo BID a través de intermediarios financieros (RE-486-2)
	Préstamos ecológicos (RE-487-2)
	Transporte urbano y pobreza (RE-497-1)
2011-15	Ciudades sustentables (RE-501-1)
	Sector de energía (RE-382)
	Evaluaciones ex post: Medidas de mitigación ambiental (RE-383 , RE-385)
	Procesos de reasentamiento y su impacto socioeconómico: Colombia (RE-387)
	Gestión de cuencas (RE-399)
	Programas regionales (Documento de enfoque RE-400)
	Préstamos subnacionales SGS (RE-402)
	Prevención de la violencia y del delito en ALC (Documento de enfoque RE-408)
Regularización y administración de tierras (RE-410-1)	

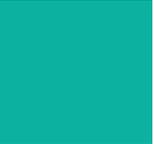
AÑO	INFORME
2011-15	Programas transnacionales (RE-415)
	Política sobre pueblos indígenas (RE-419)
	Programas de apoyo a las PYME en Brasil (RE-450-1)
	Transporte urbano (RE-454-1)
	Seguridad ciudadana (RE-455-1 , RE-456)
	Clima (RE-459 , RE-459-1 , RE-480)
	Educación secundaria (RE-461)
	Agricultura y seguridad alimentaria (RE-467-1)
	Programas de TMC: Centroamérica (RE-473-1)
	PROCIDADES: Brasil (RE-481-4)
	Documentos de análisis (IDB-DP-305 , IDB-DP-306 , IDB-DP-307 , IDB-DP-308)
	Documentos de trabajo (OVE/WP-01/12 , OVE-WP-02/12 , OVE/WP-02/14 , IDB-WP-475)

EVALUACIONES Y VALIDACIONES DE PROYECTOS

AÑO	INFORME
2020	Validaciones de PCR/IAS (<i>en curso</i>)
2019	Validaciones de PCR/IAS (RE-544)
2018	Validaciones de PCR/IAS (RE-530-2)
2017	Validaciones de PCR/IAS (RE-520)
2016	N/A
2011-15	Evaluaciones independientes del ejercicio de los XPSR del SCF (RE-332-4 , RE-332-6 , RE-332-8)
	Examen de la evaluabilidad de los proyectos del Banco (RE-397-1 , RE-448-1 , RE-384)
	Revisión del sistema de PCR para las operaciones con GS (RE-417)
	Medición del desempeño de los proyectos del BID: Sistemas PCR y XPSR (RE-488)
	Informes anuales de validación independiente de la CII (CII/RE-13, CII/RE-14, CII/RE-15, CII/RE-16)
Validaciones independientes de los proyectos de inversión del FMI (MIF/RE-4)	

OTROS

AÑO	INFORME
2020	Informe anual de 2019 (RE-548)
	Marco de Políticas de Evaluación (RE-538-5)
2019	Informe anual de 2018 (RE-537)
	Seguimiento del Panel de revisión independiente de la función de evaluación (RE-531-4)
2018	Informe anual de 2017 (RE-524-2)
2017	Informe anual de 2016 (RE-511)
2016	Informe anual de 2015 (RE-485-8)
2011-15	Informe anual de 2013-2014 (RE-470-4)



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

'20 INFORME ANUAL

Oficina de Evaluación y Supervisión

 iadb.org/evaluacion

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

 [linkedin.com/showcase/idb-ove](https://www.linkedin.com/showcase/idb-ove)