



Documento de Enfoque

**Evaluación de la
Iniciativa Ciudades
Emergentes y
Sostenibles del BID**



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



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



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



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

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

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

© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2016**

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

RE-501
Junio 2016

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	RESEÑA DE ICES	2
III.	ALCANCE Y METODOLOGÍA.....	6
IV.	EQUIPO Y CALENDARIO	8

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 **En el mundo hay cada vez más zonas urbanas, y la mayoría de las actividades económicas se realizan actualmente en las ciudades.** En los Estados Unidos, más del 80% de la población vive en 256 zonas urbanas, donde se produce alrededor del 85% del PIB del país. Las cifras correspondientes a Europa occidental, América Latina y Asia son similares, aunque ligeramente inferiores¹. Sin embargo, pese a toda su importancia, el proceso de urbanización es relativamente nuevo: solo desde 2007 —y por primera vez en la historia— hay más personas que viven en las ciudades que en las zonas rurales. Si esta tendencia continúa, dos tercios de la población mundial vivirá en las ciudades en 2050².
- 1.2 **Las tendencias de urbanización varían considerablemente en todo el mundo. América Latina y el Caribe es una de las regiones más urbanizadas del mundo: casi cuatro de cada cinco ciudadanos de esta región viven en las ciudades.** Por otro lado, América Latina y el Caribe se caracteriza por una supremacía primaría urbana —es decir, una alta concentración de la población en una sola metrópolis, casi siempre la capital— y casi un tercio de sus habitantes vive en una ciudad que tiene una población de más de 1 millón³. Asimismo, la región muestra altos niveles de crecimiento urbano. Entre 1960 y 2015, el porcentaje de población urbana de América Latina y el Caribe aumentó del 44% al 78%⁴. Esta urbanización elevada ha promovido el crecimiento de un nuevo tipo de ciudades: ciudades emergentes e intermedias.
- 1.3 **Las ciudades intermedias afrontan dificultades características que se ven agravadas por la falta de planificación adecuada.** Definir exactamente lo que es una ciudad intermedia puede ser difícil, pero hay diferencias clave entre las necesidades y características de las grandes zonas metropolitanas y las ciudades intermedias recientemente formadas⁵. Las zonas metropolitanas tienen un alcance más limitado de crecimiento, encaran dificultades de coordinación a medida que se extienden sobre distintas jurisdicciones políticas y suelen necesitar medidas para mitigar las consecuencias de la planificación deficiente (por ejemplo, la erradicación de los barrios de viviendas precarias). Las ciudades intermedias, por el contrario, se enfrentan a problemas de zonas urbanas en rápido crecimiento, que están relacionados principalmente con la prestación de servicios municipales y de infraestructura básica (por ejemplo, el manejo de desechos sólidos)⁶. En la actualidad, la planificación urbana consciente puede ayudar a las ciudades intermedias a reducir la necesidad de futuras medidas de mitigación.

¹ McKinsey Global Institute, 2012, *Urban America: US cities in the Global Economy*, pág. 2.

² Naciones Unidas, 2014, *World Urbanization Prospects*.

³ Indicadores del Desarrollo Mundial, 2015.

⁴ América Latina y el Caribe también es la región en que la proporción de personas que viven en grandes ciudades —las que tienen una población de más de 1 millón de habitantes— ha aumentado más desde 1960.

⁵ En la práctica, la mayoría de las definiciones de *ciudad intermedia* —y de *ciudad*, para el caso— se basan en las concentraciones de población y no en las jurisdicciones territoriales o consideraciones políticas. El BID define ciudades intermedias en términos de población con respecto a la población del país (véase el Anexo II del documento GN-2652-6).

⁶ Véase ONU-Hábitat, 2012, *Estado de las Ciudades de América Latina y el Caribe 2012*, y BID, 2013, *Urban Development and Housing Framework*.

- 1.4 **El Banco Interamericano de Desarrollo (BID o el Banco) ha desempeñado un papel muy activo desde un punto de vista histórico para participar en la región en proyectos urbanos, en particular en programas de mejoramiento urbano.** En los últimos 10 años, el BID ha aprobado préstamos con garantía soberana por un valor de más de US\$4.500 millones para el sector de desarrollo urbano, así como operaciones de cooperación técnica y otros recursos no reembolsables por un valor de más de US\$95 millones. A lo largo de la historia, la mayoría de las operaciones se ha concentrado en los proyectos de vivienda y de mejora de vecindarios (84% de préstamos y 55% de recursos no reembolsables).
- 1.5 **Más recientemente, el BID se ha centrado en la rehabilitación y planificación urbanas, sobre todo en las ciudades intermedias.** El cambio de rumbo hacia la planificación se originó en parte en el entendimiento de que el Banco potencialmente podría añadir más valor limitando las consecuencias del crecimiento sin planificación en lugar de tratar de trabajar con las grandes ciudades posteriormente para dar solución a ello. El total de montos aprobados en el sector ha aumentado en un 17% en los últimos cinco años, mientras que la asistencia técnica se ha incrementado en un 115%. A través de la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES), lanzada en 2012, el BID ha reorientado su atención hacia la labor de abordar la planificación y rehabilitación urbanas en las ciudades de tamaño mediano.
- 1.6 **Este documento presenta el enfoque de OVE para evaluar el apoyo del BID a las ciudades mediante ICES.** El Directorio solicitó esta evaluación que se incluye en el programa de trabajo de OVE para 2016-2017 (documento RE-492-1). Su principal objetivo es evaluar el valor agregado de ICES al apoyo prestado por el BID al desarrollo urbano. Esta evaluación se basa en parte en la labor anterior de OVE sobre desarrollo urbano y, en particular, en la revisión de OVE en la Evaluación de los Programas Especiales (documento RE-476-5) y la evaluación de PROCIDADES (documento RE-481-4). Asimismo, tendrá sinergias con la Revisión del Apoyo del BID a los Programas de Vivienda en el Caribe.

II. RESEÑA DE ICES

- 2.1 **La Plataforma Ciudades Emergentes y Sostenibles se concibió como un programa de demostración para ayudar a las ciudades emergentes de América Latina y el Caribe en su planificación.** Su objetivo era ayudarlas a definir, priorizar y financiar inicialmente sectores y medidas que podrían conducir al desarrollo sostenible⁷, aplicando una metodología multidisciplinaria para crear y respaldar la labor de ejecución de un plan de acción para las ciudades. Según la propuesta de la iniciativa, “[e]l instrumento metodológico de la Iniciativa Ciudades fue diseñado para dar una mirada integral, para ver los problemas de forma

⁷ “El propósito general de la Plataforma ha sido mejorar la calidad de vida en las ciudades emergentes de LAC en tres dimensiones integrales y de sostenibilidad: (i) ambiental y cambio climático; (ii) urbana; (iii) fiscal y de gobernabilidad. Para ello la Plataforma ha generado una serie de instrumentos para que las ciudades intermedias de la región puedan planear en el largo y mediano plazo, y actuar en el corto plazo, a través de: (i) identificar los cuellos de botella que pueden enfrentar en su camino a la sostenibilidad; (ii) ponderar y priorizar los problemas identificados para guiar las decisiones de inversión que generen los mayores impactos positivos; (iii) identificar las soluciones con menor costo efectivo que conduzcan a resolver problemas específicos orientados a mejorar la ruta hacia la sostenibilidad; y (iv) hacer seguimiento al progreso y avances en el cierre de las brechas identificadas” (documento GN-2652).

simultánea de manera tal que se logren sinergias, se entiendan las interdependencias y encadenamientos, y con esta información se tomen decisiones que generen los mayores efectos e impactos con los limitados recursos financieros, técnicos e institucionales que las ciudades de LAC tienen”.

- 2.2 **El programa se estructuró en el marco de tres pilares transectoriales: (i) sostenibilidad ambiental y cambio climático, (ii) sostenibilidad urbana y (iii) sostenibilidad fiscal y gobernanza.** La plataforma incluyó una fase piloto para someter a prueba la metodología y herramientas propuestas en cuatro ciudades. En 2012 se creó ICES a partir de esta experiencia con el fin de aplicar la metodología a otras 22 ciudades en los próximos cuatro años⁸. El programa de cooperación técnica se financió con cargo a los ingresos del capital ordinario del BID, complementados por fondos adicionales que debían movilizarse por medio de un fondo fiduciario multidonantes⁹. Desde entonces, el programa ha recibido más de US\$52.3 millones de contribuciones del Banco y los fondos fiduciarios, lo cual permitió aprobar operaciones de cooperación técnica por valor de US\$27 millones. En un sentido más amplio, el subsector de ciudades sostenibles clasificado en función de las cuentas del BID representa el 6% de los préstamos (US\$150 millones) y el 54% del financiamiento no reembolsable (US\$35 millones) en el sector de desarrollo urbano.
- 2.3 **La iniciativa tenía por objeto agregar valor movilizándolo socios y recursos adicionales y aumentando la coordinación interna.** Dado que las ciudades de América Latina y el Caribe tenían graves dificultades para financiar sus necesidades de inversión, la iniciativa hizo especial hincapié en la movilización de recursos, incluida la creación de un fondo fiduciario especial multidonantes en el BID. Asimismo, se comprometió a incorporar una amplia gama de socios locales e internacionales. Aunque la intención de la iniciativa no era servir directamente como preinversión para las operaciones del Banco, se preveía que este debía estructurar posibles mecanismos de financiamiento (GN-2652, párr. 2.1). Asimismo, se consideró que la iniciativa era una oportunidad para que el BID pudiera “incentivar una cultura y sistema de trabajo intersectorial, integral y coordinado entre las diferentes áreas del Banco” (párr. 2.3).
- 2.4 **El apoyo de ICES se ofrece en dos fases: diagnóstico y preinversión.** En la primera fase, que dura casi un año, una herramienta de evaluación rápida basada en un promedio de 140 indicadores ayuda a cada ciudad a diagnosticar su situación en el marco de cada uno de los tres pilares.¹⁰ ICES complementa este ejercicio con estudios de referencia sobre cambio climático, huella urbana y opinión pública. En la primera fase se elabora un plan de acción en que se indican y priorizan las medidas esenciales para la sostenibilidad de la ciudad. La segunda fase (3 a 4 años) incluye el diseño y creación de una de las medidas priorizadas,

⁸ Según el documento GN-2652, “El objetivo específico de la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles, es apoyar al menos a 22 ciudades emergentes de la región, una por país, en la identificación, priorización y financiación inicial de los sectores y las acciones que las conduzcan a lograr un desarrollo sostenible”.

⁹ En diciembre de 2011, el Directorio aprobó la asignación inicial de US\$5 millones (documento DE-204/11), siempre y cuando se presentara una propuesta no más tarde de mayo de 2012. En febrero de 2012, la Administración presentó una propuesta (documento GN-2652) para “la Creación del Programa Especial y del Fondo Multidonantes para la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles”, que se aprobó en ese mismo mes (documento DE-13/12).

¹⁰ El número de indicadores es variable entre las ciudades.

- la identificación y movilización de recursos financieros para el plan de acción, así como el establecimiento de un sistema de seguimiento administrado por ciudadanos para controlar los indicadores elegidos y medir los avances desde la evaluación inicial. Se estima que el costo de la aplicación de la metodología es de US\$1,2 millones por ciudad.
- 2.5 **Hacia 2015, ICES había apoyado a 51 ciudades y 20 ciudades nuevas fueron agregadas en 2016 a través del apoyo de otros socios (Cuadro 2.1).** Además de las 26 primeras ciudades, otras ciudades recibieron apoyo a través de los recursos adicionales en forma de contribuciones del Fondo Fiduciario Multidonantes o de los socios locales para el desarrollo (Cuadro 2.1). Más de la mitad del financiamiento de la Plataforma y la Iniciativa ha provenido de los socios.
- 2.6 **Seis países de la región han recibido apoyo para más de una ciudad, gracias en gran medida a las asociaciones que estableció el BID con las instituciones locales (Cuadro 2.2).** Desde la modificación de la propuesta en 2013¹¹, ICES ha establecido asociaciones estratégicas en seis países con tres tipos distintos de organizaciones: ministerios nacionales de vivienda o desarrollo local, bancos nacionales de desarrollo, así como corporaciones privadas. Cuatro socios locales para el desarrollo, incluidos tres bancos de desarrollo (Findeter, Banobras y Caixa), y una compañía petrolera nacional (YPF) han contribuido a aplicar la metodología de ICES.
- 2.7 **Las ciudades apoyadas mediante ICES son muy heterogéneas en cuanto al tamaño, la densidad de población y la estructura económica.** La población varía de 2.450 a 2.232.630, la superficie de 9 km² a 10.378 km², y la densidad de 0,3 a 8.922 habitantes por km². Las ciudades también son heterogéneas desde un punto de vista económico: centros administrativos de gran tamaño (11 capitales nacionales, principalmente en Centroamérica y el Caribe), ciudades turísticas (por ejemplo, Cuzco, Bahía Montego, Florianópolis, Cartagena, Bariloche), así como ciudades mineras (Añelo, Las Heras). En el Cuadro 2.3 se muestra la distribución de las ciudades por PIB per cápita y por tamaño.

¹¹ La propuesta original no incluía un mecanismo de ICES para respaldar la aplicación de la metodología por medio de otros socios. Dicha propuesta se modificó en 2013 (documento GN-2652-5).

Cuadro 2.1. Recursos asignados que ejecutarán los socios, por país, en millones de US\$

	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Argentina	-	-	-	4,2	-	4,2
Gobierno (préstamos del BID)	-	-	-	3,3	-	3,3
OSSE	-	-	-	0,1	-	0,1
Fundación YPF	-	-	-	0,9	-	0,9
Brasil	-	-	-	1,8	-	1,8
Caixa Econômica	-	-	-	1,8	-	1,8
Chile	-	-	-	1,1	-	1,1
SUBDERE	-	-	-	1,1	-	1,1
Colombia	-	-	-	1,8	-	1,8
FINDETER	-	-	-	1,8	-	1,8
República Dominicana	-	-	-	0,8	-	0,8
Fundación Rockefeller	-	-	-	0,8	-	0,8
México	-	0,7	-	5,0	-	5,7
BANOBRAS	-	-	-	2,4	-	2,4
FEMSA	-	0,2	-	-	-	0,2
Geo-Adaptive	-	-	-	0,1	-	0,1
GIZ	-	-	-	2,5	-	2,5
International Community Foundation	-	0,5	-	-	-	0,5
Otros	-	0,3	-	0,4	-	0,7
Consultores (Austria APO, Interns, JCF)	-	0,3	-	-	-	0,3
Microsoft, Cisco, Telefónica, Ferrovial, Everist, SITI	-	-	-	0,4	-	0,4
Total	-	1,0	-	15,1	-	16,1

Cuadro 2.2. Asociaciones estratégicas

<i>País</i>	<i># de ciudades</i>	<i>Asociaciones</i>		
		<i>Banco de desarrollo</i>	<i>Sector público nacional</i>	<i>Sector privado</i>
Colombia	15	X		
Argentina	12		X	X
México	10	X		
Brasil	8	X		
Chile	3		X	
Perú	3		X	

Fuente: Pagina Web de ICES, accedida el 1 de mayo de 2016.

Cuadro 2.3. Distribución de las ciudades de ICES por población y PIB per cápita

<i>Población</i>		<i>PIB per cápita</i>		
		<i>Bajo</i>	<i>Mediano</i>	<i>Alto</i>
	Pequeña	Quetzaltenango, Campeche, Paraná	Añelo, Puerto España, Santa Ana, Valdivia	La Paz, Las Heras, Bahía Montego, Palmas
	Mediana	Cumaná, Xalapa, Montería, Pasto, Salta, Valledupar	Manizales, Pereira	Bucaramanga, Cuenca, Florianópolis, Victoria
	Grande	Managua, Tegucigalpa	Asunción Metropolitana, Barranquilla, Cochabamba Metropolitana, Santiago de los Caballeros, Trujillo	Goiânia, João Pessoa, Mar del Plata, Montevideo, Ciudad de Panamá

Fuente: Base de datos Urban Dashboard, planes de acción de ICES, así como IBGE. Bajo/Mediano/Alto corresponden al tercio inferior, mediano y superior de la distribución del PIB per cápita. Análogamente, Pequeña/Mediana/Grande corresponden al tercio inferior, mediano y superior de la distribución del tamaño de las ciudades.

III. ALCANCE Y METODOLOGÍA

- 3.1 **Esta evaluación permitirá determinar la pertinencia, eficiencia y eficacia de ICES para agregar valor al apoyo general prestado por el BID para el desarrollo urbano en América Latina y el Caribe.** Las preguntas de la evaluación figuran en el Cuadro 3.1. El objetivo último de esta evaluación es informar al Directorio e impartir lecciones para el apoyo actual y futuro del BID a las ciudades. A modo de antecedente, la evaluación ofrecerá un examen bibliográfico de la labor de los bancos multilaterales de desarrollo en el ámbito del desarrollo urbano. Un examen de la cartera de las intervenciones del BID en los últimos 10 años¹² permitirá determinar las principales esferas de intervención del Banco y su función en el apoyo a los municipios con la planificación.
- 3.2 **Los resultados esperados listados en la propuesta de la iniciativa son fundamentalmente de largo plazo,¹³ y muchos de ellos sólo pueden materializarse con la implementación del plan de acción que diseña ICES.** Sin embargo, y dado que es aún muy pronto para evaluar muchos de los resultados de largo plazo, OVE planea focalizarse fundamentalmente en los resultados directos listados en la propuesta de la iniciativa. En la propuesta de la

¹² Se tendrán en cuenta todas las operaciones cuyo beneficiario final sea una ciudad, independientemente del prestatario real (el gobierno federal, los gobiernos estatales, los municipios o incluso algunas entidades privadas municipales).

¹³ Los resultados de largo plazo definidos son: "(i) introducción de los temas de cambio climático en las agendas de las ciudades emergentes; (ii) identificación del potencial apalancamiento de recursos para proyectos de inversión que contribuyen al desarrollo sostenible de las ciudades; (iii) profundización del trabajo en el nivel subnacional, con un enfoque integral e intersectorial; (iv) reducción de las presiones sobre las grandes ciudades; (v) contribución a los procesos de programación de inversiones; (vi) progreso en las mediciones conducentes a la mitigación y/o adaptación de las ciudades al cambio climático; (vii) mejora en la capacidad institucional de las administraciones locales y orientación de los diálogos sectoriales hacia el logro del desarrollo sostenible; (viii) aumento del número de proyectos que incorporan la mitigación y/o adaptación al cambio climático en sectores prioritarios; (ix) mejora en la calidad de vida de los habitantes de las ciudades emergentes de LAC".

iniciativa se enumeraron los siguientes resultados directos: “(i) mejorar los indicadores de sostenibilidad de las ciudades emergentes de la región que adoptan e implementan los planes de acción diseñados con el apoyo de la Iniciativa; (ii) planificar ciudades más sostenibles a partir de los procesos e instrumentos desarrollados por el Banco en el marco de la Iniciativa; y (iii) facilitar la toma de decisiones de las administraciones locales”.

Cuadro 3.1. La Evaluación de ICES

Criterio de evaluación	Pregunta de evaluación	Método
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida fue pertinente la metodología aplicada por ICES para lograr que las ciudades fueran más sostenibles? • ¿Estuvo bien integrado el programa con el apoyo general del Banco a las ciudades de América Latina y el Caribe? 	Examen documental y entrevistas para evaluar la integración y coordinación dentro del BID, incluyendo a los especialistas de todos los sectores que trabajan con ESCI. Comparación con la labor de otras organizaciones para promover ciudades sostenibles. Estudio de todas las ciudades que participaban en el programa. Entrevistas con los socios estratégicos, ministerios, instituciones académicas, ONGs y compañías del sector privado.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ejecutó ICES —es decir, cuál fue la participación de las ciudades, el BID y los socios—? • ¿El programa promovió la integración necesaria en todos los departamentos del Banco para promover el apoyo multidisciplinario a las ciudades? • ¿Cuál fue el costo de estas operaciones de cooperación técnica? ¿Cómo se comparó el costo con el de estudios similares, en la medida en que fuera factible hacer comparaciones? ¿Cuál fue la principal fuente de costos? • ¿Hubo retrasos? ¿Cuáles fueron las principales causas de esos retrasos? 	Análisis de los datos en el sistema de información interna del Banco. Entrevistas con organismos gubernamentales y especialistas del BID. Estudio de todas las ciudades que participaban en el programa. Entrevistas con socios estratégicos y ministerios.
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida fue apropiada la metodología creada por ICES? ¿En qué medida fue aplicable a una amplia gama de ciudades en el programa? ¿Cómo evolucionó la metodología? ¿Qué lecciones se han aprendido? • ¿Se elaboraron planes de acción? • ¿En qué medida las ciudades han implementado las propuestas de los planes de acción? • ¿Hubo posibles recursos para proyectos de inversión destinados a respaldar las ciudades sostenibles identificadas? • ¿En qué medida el Banco recurrió a las asociaciones para ampliar su modelo? ¿Las asociaciones incrementaron el financiamiento de los planes de acción? • ¿Son las ciudades más sostenibles gracias a la intervención? • ¿Cuál ha sido el valor agregado del Banco? 	Examen documental para evaluar y comparar los planes elaborados. Entrevistas estructuradas con los organismos ejecutores para evaluar la implementación de las operaciones de cooperación técnica. Entrevistas estructuradas con especialistas sectoriales del Banco que trabajaban en las operaciones de cooperación técnica de ICES y las esferas de intervención. Entrevistas con socios elegidos que trabajaban con la iniciativa. Análisis de los datos administrativos municipales y de los sistemas de información interna del BID. Estudio de todas las ciudades que participaban en el programa y visita sobre el terreno. Entrevistas con socios estratégicos, ministerios, instituciones académicas, ONGs, compañías del sector privado, y otros organismos de desarrollo.

<i>Criterio de evaluación</i>	<i>Pregunta de evaluación</i>	<i>Método</i>
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales obstáculos a la sostenibilidad y cómo los ha mitigado el Banco? • ¿Cuál fue el efecto del riesgo político en la ejecución de los planes de acción (y, por consiguiente, en la sostenibilidad) financiados por ICES? ¿Hubo estrategias específicas de mitigación del Banco para dar solución a ello? ¿Han dado resultado? 	Análisis de los datos del sistema de información interna del Banco. Entrevistas con organismos gubernamentales y especialistas del BID. Estudio de todas las ciudades que participaban en el programa. Entrevistas con socios estratégicos, ministerios e instituciones académicas.

- 3.3 **En el marco de la evaluación se tratará de recopilar datos de todos los municipios que forman parte de la iniciativa para responder a algunas de las preguntas clave; por otro lado, se analizará en mayor profundidad una muestra elegida de ciudades cuyos planes de acción se han completado. Se ha elegido la muestra para abarcar una amplia gama de ciudades con distintas necesidades y niveles iniciales de desarrollo, que son representativos de cada categoría del Cuadro 2.4. Se incluyen ciudades de Argentina, Colombia, Jamaica, Panamá, Perú, México, Nicaragua, Trinidad y Tobago, así como Uruguay.**

IV. EQUIPO Y CALENDARIO

- 4.1 Anna Crespo y Juan Manuel Puerta dirigirán esta evaluación, con la colaboración de María Elena Corrales, Leslie Stone, Julie Biau, Óscar Quintanilla y Johanan Rivera. Se prevé que concluya en octubre de 2016 (véase el calendario en el Cuadro 4.1).

Cuadro 4.1. Calendario de evaluación

<i>Actividad</i>	<i>Fechas</i>
Documento de enfoque	Abril de 2016
Recopilación de datos y visitas sobre el terreno	Mayo a julio de 2016
Versión preliminar para la Administración	Septiembre de 2016
Documento final para el Directorio	Octubre de 2016