



RE-397

***DOCUMENTO DE ENFOQUE:
REVISIÓN DE LA EVALUABILIDAD
DE LOS PROYECTOS DEL BANCO DE
2011***

Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE

Banco Interamericano de Desarrollo
Washington, DC
Septiembre de 2011



ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	PREGUNTAS SOBRE EL ALCANCE Y LA EVALUACIÓN	2
III.	EQUIPO DE TRABAJO Y CRONOGRAMA.....	4

ANEXO

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 La evaluación constituye para toda organización una herramienta importante de promoción del aprendizaje y mejora de su eficacia. Sin embargo, la capacidad de un evaluador para llevar a cabo una evaluación adecuada del avance y los resultados de un proyecto se ve muy a menudo obstaculizada por el diseño del proyecto. La falta de información de referencia —en indicadores adecuados— y los mecanismos deficientes de recopilación de datos pueden socavar la capacidad de aprender de proyectos en ejecución. Una forma de determinar si un proyecto podrá someterse a una evaluación ex post es cuantificando su evaluabilidad ex ante, es decir, la evaluabilidad es la *"medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble"* (OCDE, 2002).
- 1.2 En el último decenio, el BID ha promovido ampliamente un programa para incrementar la evaluabilidad de los proyectos. En 2001, la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) diseñó instrumentos para determinar la evaluabilidad de los proyectos¹ y los aplicó a todos los proyectos aprobados durante ese año. Dicha actividad se repitió en 2005 y 2009². La iniciativa de evaluabilidad emprendida por OVE en 2009 coincidió con la elaboración, por parte de la Administración del BID, de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, una herramienta de autoevaluación sobre el aspecto de evaluabilidad que actualmente debe incluirse en todos los proyectos que se presentan al Directorio. Se elaboraron dos matrices diferentes: una para los préstamos sin garantía soberana y otra para los préstamos con garantía soberana³.
- 1.3 El acuerdo del Noveno Aumento enfatizó la importancia de la evaluabilidad en el Banco. Actualmente, para que un proyecto pueda aprobarse debe alcanzar un puntaje mínimo de cinco (en una escala de 10 puntos) en la Matriz de Efectividad en el Desarrollo. Además, se prevé que OVE informará al Directorio Ejecutivo con frecuencia anual sobre la evaluabilidad de los proyectos:

"Los Gobernadores refrendan un ulterior refuerzo del Comité de Políticas Operativas (OPC) y del proceso de programación (...), para asegurarse de que los proyectos cumplan umbrales mínimos de evaluabilidad. En este sentido, la Administración modificará los procedimientos operativos (...): (i) todos los proyectos con y sin garantía soberana deberán contar con una calificación respecto de su grado de evaluabilidad; (ii) la calificación de evaluabilidad sólo incluye las dimensiones de evaluabilidad de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM); (iii) SPD apoyará a los equipos en lo que respecta el cumplimiento de las normas de evaluabilidad, desde el perfil

¹ En el documento de trabajo OVE WP-01/00 de diciembre de 2000 figura información detallada sobre los instrumentos de evaluabilidad diseñados por OVE en 2001.

² Los resultados de los tres momentos en que OVE analizó la evaluabilidad de los proyectos pueden verse en los documentos RE-275, RE-333 y RE-379.

³ La matriz de efectividad en el desarrollo correspondiente a los préstamos sin garantía soberana se definió en el Marco de Efectividad en el Desarrollo para los Proyectos de SCF (documento GN-2473-1) y se fundamenta en las normas de buenas prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación. Dicha matriz fue adoptada por SCF y OMJ, mientras que la matriz de efectividad en el desarrollo para los préstamos con garantía soberana, cuyas directrices originales figuran en el documento GN-2489, fue formulada por SPD.

de proyecto hasta la propuesta de proyecto, y validará la calificación final de evaluabilidad para consideración del Comité de Políticas Operativas (...); anualmente OVE rendirá un informe al Directorio Ejecutivo sobre la evaluabilidad de proyectos (ex ante), y validará los resultados alcanzados por proyectos que han sido completados (ex post): (iv) se exigirá un umbral mínimo de evaluabilidad de 5 para todas las operaciones para ser enviadas al Directorio Ejecutivo..." (documento AB-2764).

- 1.4 OVE y la Administración han estado trabajando a efectos de armonizar los criterios para analizar la evaluabilidad. La Administración revisó los criterios y el proceso de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, tomando en consideración los insumos de OVE, en tanto que SPD y los oficiales de efectividad en el desarrollo de VPP comenzaron a trabajar más proactivamente con los equipos de proyecto (documento GN-2489-5). Actualmente, los comentarios se envían a los equipos durante la etapa de elaboración del perfil de proyecto y se presenta una nota de valoración de la evaluabilidad en la etapa de revisión de la calidad y el riesgo. Una vez que la Administración valida en forma definitiva la Matriz de Efectividad en el Desarrollo se prepara una breve nota sobre la evaluabilidad del proyecto y se la envía al Directorio junto con el proyecto para aprobación.
- 1.5 Gracias a las contribuciones de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo y el sistema de autoevaluación sobre el aspecto de evaluabilidad, OVE está actualmente en condiciones de reemplazar un sistema completamente separado de revisión de la evaluabilidad de proyectos (como se hizo en 2001, 2005 y 2009) por un sistema de validación continua, sobre la base de muestras, de los puntajes de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo asignados por la Administración. El objetivo del trabajo inicial esbozado en este documento de enfoque es aplicar en forma experimental una metodología a dicha validación, al tiempo que se establece una medida de referencia respecto del desempeño de los proyectos en función de los nuevos criterios. OVE aprovechará además este primer informe para revisar los criterios de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo.

II. PREGUNTAS SOBRE EL ALCANCE Y LA EVALUACIÓN

- 2.1 En octubre de 2011, OVE comenzará a validar, de forma continua, una muestra de matrices de efectividad en el desarrollo de proyectos aprobados. Este proceso de validación representará para OVE la principal fuente de información sobre la que basará cada año los informes sobre la evaluabilidad de los proyectos, de conformidad con lo dispuesto por el Noveno Aumento. El primer grupo de matrices de efectividad en el desarrollo que se validará corresponderá a proyectos aprobados hasta fines de 2011 y servirá como modelo experimental para establecer el sistema de validación de OVE. Mediante esa iniciativa se podrán definir con mayor precisión el diseño de la muestra que se utilizará, los recursos necesarios que se asignarán y la forma más eficiente de implementar el sistema. Asimismo, se abordarán las dos preguntas que se analizan a continuación.
- 2.2 **¿Cómo ha sido el desempeño del Banco en términos de evaluabilidad desde la adopción de la nueva Matriz de Efectividad en el Desarrollo en abril de 2011?** Esta primera pregunta es la que se prevé abordar mediante el proceso de validación de OVE. La Matriz de Efectividad en el Desarrollo de cada proyecto validado será revisada por un equipo de evaluabilidad (conformado por un empleado y un asistente de investigación) que conozca el sector en cuestión, y un panel coordinará y supervisará a todos esos equipos en

aras de la congruencia. Los equipos calificarán la evaluabilidad de los proyectos aplicando las mismas directrices utilizadas por la Administración (documento GN-2489-5) e incluirán sus puntajes al lado de los que haya asignado la Administración, siguiendo alguno de los modelos que figuran en el Anexo, según se trate de proyectos con garantía soberana o sin ella.

- 2.3 El primer grupo de matrices de efectividad en el desarrollo que se validará en esta etapa piloto estará conformado por alrededor de un tercio de los proyectos aprobados entre el 1 de abril y el 15 de diciembre de 2011 que se hayan sometido a todos los requisitos de la nueva matriz⁴. Los proyectos se seleccionarán al azar, es decir, que uno de cada tres proyectos aprobados podrá quedar seleccionado⁵. Se prevé que la muestra será representativa de la cartera del Banco en su conjunto, aunque es poco probable que sea posible sacar conclusiones por sector o por instrumento en un determinado año. Sin embargo, a medida que el sistema de validación continúe durante un período más prolongado, una muestra plurianual ha de ser representativa de subgrupos menores.
- 2.4 La versión preliminar de cada validación se enviará a la Administración para recoger comentarios y OVE se reunirá con los equipos de proyecto cuando sea necesario para discutir sobre los hallazgos. OVE concluirá entonces el proceso de validación. Además de las validaciones en sí, a partir de esta iniciativa se prevé crear otros dos productos. El primero es el panorama de los hallazgos de la validación de los proyectos del período entre abril y diciembre de 2011, que servirá de referencia para futuras validaciones. El segundo, exclusivamente para uso interno, será una lista de recomendaciones para la implementación del sistema de validación vigente.
- 2.5 **¿Con qué nivel de eficacia reflejan los criterios de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo las normas en materia de evaluabilidad adoptadas por el Banco?** De acuerdo con el documento GN-2489-6, *"Los Directores convinieron en que la nueva Matriz de Efectividad en el Desarrollo es un elemento en elaboración para el cual se necesitarán ajustes conforme se vaya implementando. (...). También se convino en que OVE ha de evaluar su aplicación al cabo del primer año"*. El proceso de validación ofrece una buena oportunidad para proporcionar comentarios a la Administración sobre los criterios que se están usando. OVE analizará la forma en que la Matriz de Efectividad en el Desarrollo recoge los principios de evaluabilidad más importantes adoptados por el Banco (según lo expuesto en el documento GN-2489-5) y si la matriz no está incorporado alguno de los requisitos especificados en dichos principios. Se prestará especial atención a la forma en que los principios de evaluabilidad puedan considerarse adecuadamente en la matriz en función de los diferentes tipos de instrumentos. El objetivo consistirá en recomendar mejoras al margen sin entorpecer el avance logrado hasta la fecha en la implementación del proceso de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo.

⁴ De acuerdo con la revisión de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, *"La Administración incorporará las modificaciones presentadas en este documento en todos los proyectos para los que se realicen reuniones de revisión de la calidad y el riesgo a partir del 1 de abril de 2011"*. En la práctica, todos los proyectos presentados al Directorio después de abril ya tenían la nueva matriz, incluso aquellos que no atravesaron el proceso integral de interacción con la Administración.

⁵ Se ha generado una serie aleatoria con valores 1, 2 o 3. Los proyectos se ordenarán por fecha de aprobación y se vincularán a esta serie según su número de orden. Todos los proyectos vinculados al valor 1 se incluirán en la muestra, mientras que los que hayan recibido un 2 o un 3 no formarán parte de este estudio.

III. EQUIPO DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

- 3.1 La jefa de equipo del presente trabajo es Anna Crespo. Se prevé que un amplio grupo de funcionarios y asistentes de investigación de OVE participará en las iniciativas de validación. Se prevé presentar el informe final al Directorio en marzo de 2012, conforme se muestra en el cronograma que figura en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Cronograma

Actividad/producto	Fecha
Conclusión del documento de enfoque	Septiembre de 2011
Versión preliminar para revisión interna	Enero de 2012
Versión preliminar para revisión y comentarios de la Administración	Febrero de 2012
Distribución del informe final al Directorio	Marzo de 2012