



---

**RE-315**

***Evaluación de los informes de  
terminación de proyecto de  
2004 elaborados según la  
nueva guía del Banco para su  
preparación***

---

*Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE*

Banco Interamericano de Desarrollo  
Washington, D.C.  
Abril de 2006

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	I
A. Los informes de terminación de proyecto.....	i
B. Hallazgos en cuanto al cumplimiento y la validación.....	i
C. Otros hallazgos en cuanto al cumplimiento .....	iii
D. Hallazgos relativos a la Guía del Sistema ITP y al proceso de preparación .....	iv
E. Los ITP no cumplen aún las normas enunciadas por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo.....	v
F. Conclusiones y recomendaciones.....	vi
I. INTRODUCCIÓN .....	1
A. Antecedentes .....	1
B. Los informes de terminación de proyecto y sus objetivos .....	2
C. La importancia de los informes de terminación de proyecto .....	3
D. La evaluación .....	5
II. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN .....	6
A. Evaluación de la coherencia de los objetivos .....	6
B. Evaluación de los objetivos de desarrollo.....	7
C. Evaluación del cumplimiento con los requerimientos de la Guía .....	8
D. Evaluación de la coherencia interna y validación por OVE de las calificaciones autoasignadas en los ITP.....	8
III. HALLAZGOS EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO Y LA VALIDACIÓN.....	10
A. Coherencia de los objetivos de desarrollo.....	10
B. El marco de resultados y las calificaciones según el análisis de los resultados obtenidos.....	12
C. Validación de las calificaciones autoasignadas en los ITP .....	16
1. Objetivos de desarrollo (DO) .....	16
2. Implementación del proyecto (IP).....	20
3. Sostenibilidad (S) .....	23
IV. OTROS HALLAZGOS EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO .....	27
V. HALLAZGOS RELATIVOS AL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS INFORMES DE TERMINACIÓN DE PROYECTO Y A LA GUÍA DEL SISTEMA ITP .....	31
A. Hallazgos relativos a la Guía del Sistema ITP.....	31
B. Hallazgos relativos al proceso del informe de terminación de proyecto .....	33

C.	Tiempo y recursos asignados a los informes de terminación de proyecto .....	39
VI.	CONSECUENCIAS DE LA INOBSERVANCIA CON LA GUÍA .....	43
A.	Los ITP no cumplen las normas básicas establecidas por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo. ....	43
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
A.	Conclusiones .....	45
B.	Recomendaciones .....	48
1.	El Banco debería cerciorarse de que se cumplan íntegramente las principales normas básicas enunciadas por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo .....	48
2.	El Banco debería preparar y actualizar periódicamente un marco de resultados para cada proyecto a fin de registrar sistemáticamente la evidencia en cuanto a efectos relacionados con los objetivos de desarrollo.....	48
3.	El Banco también debería mejorar la información acerca de los productos .....	49
4.	El Banco debería proporcionar mecanismos básicos e incentivos para asegurarse de que se cumplan su propia Guía y sus propias funciones de supervisión .....	50
	BIBLIOGRAFÍA .....	51

## ANEXOS

### Anexo I

- A. Normas básicas principales para los informes de terminación de proyecto en los bancos multilaterales de desarrollo
- B. Los informes de terminación de proyecto comprendidos en la presente evaluación
- C. Horas-funcionario dedicadas a la preparación de los informes de terminación de proyecto
- D. Examen de los informes de terminación de proyecto en el ARPRE de 2004
- E. Calificaciones en cuanto al cumplimiento, el desempeño y la coherencia interna
- F. Cuadro de validación de las calificaciones

### Anexo II

Cuadros del análisis de los resultados obtenidos, para cada informe de terminación de proyecto

<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getdocument.aspx?docnum=678650>

**SIGLAS Y ABREVIATURAS**

ARPE	Informe anual de proyectos en implementación
ARPRE	Informe Anual sobre Gestión, Desempeño y Resultados de la Cartera
CRG	Comité de Revisión Gerencial
ISDP	Informe de seguimiento del desempeño de proyecto
ITP	Informe de terminación de proyecto

## RESUMEN EJECUTIVO

### A. Los informes de terminación de proyecto

**Los informes de terminación de proyecto (ITP) constituyen un instrumento de autoevaluación en el BID que se prepara una vez terminado cada proyecto. Varios documentos del Banco afirman que dicho informe constituye un instrumento fundamental desde el punto de vista de la efectividad en el desarrollo y de la gestión por resultados de desarrollo.** El informe de terminación de proyecto tiene incidencia en muchas actividades del Banco. Las lecciones que el mismo arroja se traspasan al sistema LERN de la institución. También están a disposición del público en la página virtual del Banco. Habida cuenta de que únicamente 16% de los proyectos del BID son objeto de una evaluación ex post, el ITP constituye el único documento en que consta la última palabra aprobada por la Administración acerca de los resultados de la gran mayoría de los proyectos del Banco. Éste y los organismos ejecutores comparten la responsabilidad de la consecución de los objetivos de desarrollo del proyecto y el informe de terminación de proyecto obedece al propósito de documentar esa consecución, por lo cual está llamado a desempeñar un papel fundamental en la rendición de cuentas de los actos del Banco y de los organismos ejecutores.

**En 2004 el Banco preparó y puso en vigor la nueva Guía para el sistema de los informes de terminación de proyecto (en lo sucesivo “la Guía”). En cada informe de terminación de proyecto se autoasignan calificaciones relativas al desempeño del proyecto en aspectos tales como el logro de los objetivos de desarrollo (OD), la implementaciónimplementacion del proyecto (IP) y la sostenibilidad (S).**

**El objetivo de la presente evaluación consiste en validar en forma independiente las calificaciones autoasignadas en los ITP y evaluar el cumplimiento de los informes con la Guía.** La Administración identificó los 19 informes de terminación de proyecto preparados en 2004 siguiendo la nueva Guía.

### B. Hallazgos en cuanto al cumplimiento y la validación

#### **Coherencia de los objetivos:**

*Método:* En primer lugar se evaluó la coherencia entre los objetivos de desarrollo consignados en cada ITP y los objetivos de desarrollo originales consignados en cada uno de los documentos de préstamo del proyecto (o en los eventuales documentos oficiales de reestructuración).

*Hallazgo:* **La evaluación constató que únicamente 21% de los informes de terminación de proyecto presentaban objetivos de desarrollo plenamente congruentes con los objetivos originales del proyecto.** Esta falta general de congruencia se produjo porque i) los objetivos originales no estaban presente en los ITP o ii) los objetivos originales habían sido considerablemente reformulados. Al no haber congruencia entre los objetivos

inicialmente aprobados por el Directorio y los consignados en el ITP no es posible determinar si los proyectos cumplieron sus objetivos originales.

### **Marco de resultados:**

*Método:* Luego, la evaluación utilizó los objetivos de desarrollo originales de cada proyecto para construir un marco de resultados transcribiendo en forma textual, la información contenida en cada informe de terminación de proyecto, consignándose en forma sistemática si cada objetivo de desarrollo se medía mediante un indicador que cuantificara los efectos<sup>1</sup> y si cada indicador incluía datos sobre las líneas de base y las metas, así como datos finales. Luego se calculó un índice integral de resultados (análisis de los resultados obtenidos) en que se indicaba cuánta evidencia había en el ITP para medir el logro de los objetivos de desarrollo. Habida cuenta de que, según la Guía, en los ITP hay que utilizar indicadores para comparar los efectos previstos con los obtenidos, la calificación del índice integral de resultados constituye una medida del cumplimiento.

**Hallazgo:** En la presente evaluación se constató un problema fundamental en cuanto al cumplimiento de los ITP con la Guía, según lo demuestra el hecho de que 18 de los 19 informes de terminación de proyecto carecían de marco de resultados aceptable. En dichos informes, los correspondientes objetivos, indicadores de efectos, líneas de base, metas y datos finales no se asentaron en forma sistemática. Este problema queda de manifiesto primordialmente porque i) en los informes de terminación de proyecto se confunden los productos con los efectos; ii) no siempre hay indicadores de efectos para dar seguimiento a cada uno de los distintos objetivos; iii) los efectos se indican como obtenidos, sin presentarse al respecto evidencia cuantificada, y iv) son contadas las veces en que los ITP presentan las correspondientes líneas de base y metas.

### **Validación de las autocalificaciones en cuanto a los objetivos de desarrollo:**

*Método:* Los marcos de resultados se utilizaron para evaluar la coherencia interna de la calificación autoasignada respecto de los objetivos de desarrollo y la evidencia acerca de los efectos presentada en cada informe. Según la Guía, los ITP deben utilizar indicadores de efectos para documentar la consecución de los objetivos de desarrollo del proyecto y autoasignar luego una calificación acerca de la eficacia del proyecto desde el punto de vista de la consecución de esos objetivos. OVE validó las calificaciones autoasignadas acerca de los objetivos de desarrollo cuando los informes de terminación de proyecto contenían datos suficientes (reflejados en las calificaciones del índice de análisis de los resultados obtenidos) y estos datos corroboraban las autocalificaciones.

**Hallazgo:** Habida cuenta de la falta de datos acerca de los efectos en los ITP, OVE pudo validar únicamente las calificaciones de los objetivos de desarrollo en dos de los 19 informes. Entre los factores que limitaron las posibilidades de OVE de validar las calificaciones de los objetivos de desarrollo hay que mencionar las siguientes: i) las bajas calificaciones dimanadas del índice de análisis de los resultados obtenidos demuestran que

---

<sup>1</sup> Cabe señalar que los productos son los elementos y servicios generados por el proyecto mientras que los efectos son los cambios en el bienestar ocurridos como consecuencia de la utilización de los productos.

los informes de terminación de proyecto no incluían evidencia suficiente y por lo tanto no se prestan a una evaluación en términos de efectos y ii) los indicadores pocas veces presentan datos integrales —en el 63% de los ITP no se enumera un solo objetivo en el que se hayan identificado en su totalidad el punto de partida (líneas de base), la meta y los efectos finales.

#### **Validación de las autocalificaciones en cuanto a la implementación del proyecto:**

*Método:* En cuanto a los productos, según la Guía los ITP indicadores deben utilizar indicadores para comparar los productos previstos y los obtenidos, analizar cualquier diferencia al respecto y autoasignar una calificación a la **implementación del proyecto**.

*Hallazgo:* Si bien por lo general en los ITP se documentaban mejor los productos que los efectos, OVE pudo validar únicamente tres de las 19 calificaciones en cuanto a la **implementación del proyecto** porque los datos presentados en los informes estaban **incompletos**: i) en varios casos no fue posible comparar los productos previstos y obtenidos<sup>2</sup> y ii) los indicadores de producto no siempre estaban debidamente cuantificados.

#### **Validación de las autocalificaciones en cuanto a la sostenibilidad:**

*Método:* El Banco tiene la intención de que los resultados de los proyectos que financia sean sostenibles. Así, según la Guía, los ITP deben indicar qué productos y qué efectos serán sostenibles y durante cuánto tiempo, y autoasignar una calificación en cuanto a la sostenibilidad.

*Hallazgos:* **Habida cuenta de la información presentada en los ITP, OVE pudo validar únicamente una de las 19 calificaciones de sostenibilidad**, por las siguientes razones: i) para identificar los productos y los efectos que serán sostenibles es necesario en primer lugar que los informes de terminación de proyecto documenten los logros iniciales, cosa que muchas veces no hicieron, y ii) las altas autocalificaciones sobre sostenibilidad carecían de coherencia interna con la información negativa presentada en los ITP.

### **C. Otros hallazgos en cuanto al cumplimiento**

**Entre otros inconvenientes en cuanto a cumplimiento cabe señalar los siguientes:**

- (i) la sección “datos básicos” del ITP estaba incompleta en el 95% de estos informes;

---

<sup>2</sup> En la presente evaluación no se estableció un marco de resultados a nivel de productos, pero en varios casos los informes de terminación de proyecto no incluían indicador alguno de los productos previstos u obtenidos que permitiera corroborar la calificación autoasignada en cuanto a la implementación del proyecto.



- (ii) había otras secciones incompletas, lo que lleva a suponer que el nuevo sistema para automatizar la preparación de los informes de terminación de proyecto no funcionó sino en forma parcial<sup>3</sup>;
- (iii) en varios ITP preparados usando la plantilla de MS Word (y no el sistema interno del Banco) se modificaron o suprimieron algunas de las preguntas de la Guía;
- (iv) la sección de los ITP relativa a la capacidad para efectuar en el futuro una evaluación ex post rara vez incluía la información exigida por la Guía.

### **Los ITP se siguen preparando con impuntualidad**

Según la Guía, los informes de terminación de proyecto deben aprobarse dentro de los 180 días posteriores a la terminación del proyecto. Los datos correspondientes a los 71 ITP aprobados en 2004 (incluidos los 19 preparados con arreglo a la nueva Guía y evaluados *supra*) indican que hay un atraso al respecto. Únicamente 30% de los informes de terminación de proyecto se aprobaron para su fecha límite en 2004, y las demoras son sustanciales, dado que ese mismo año el promedio fue de 330 días de demora después del correspondiente desembolso total.

### **D. Hallazgos relativos a la Guía del Sistema ITP y al proceso de preparación**

#### **Se constataron varios temas adicionales respecto de la Guía del Sistema ITP:**

- (i) si bien la Guía incluye elementos pertinentes, el marco de resultados que establece no está bien estructurado;
- (ii) los formularios de los ITP no permiten al lector hacerse una idea clara del proyecto y su contexto;
- (iii) el concepto de sostenibilidad en la Guía no es consistente;
- (iv) la Guía no promueve la identificación de lecciones basadas en evidencia.

### **Desde el punto de vista de la presentación de evidencia, el Comité de Revisión Gerencial suele ser ineficaz en términos del control de calidad de los ITP**

Funcionarios de todo el Banco asisten a las reuniones del CRG para examinar cada informe de terminación de proyecto y formular una opinión institucional. OVE ha pasado revista a las actas disponibles de los CRG en relación con la Guía del Sistema ITP, y ha podido comprobar lo siguiente:

- (i) el Comité de Revisión Gerencial no tiene una función clara en el proceso de aprobación de los informes de terminación de proyecto;

---

<sup>3</sup> Se encontraron fallas del sistema en los enlaces a otros documentos del Banco (sección 1.5 del documento de referencia) y en algunos enlaces al ISDP.

- (ii) la falta de actas del CRG lleva a pensar que algunos informes de terminación de proyecto no cumplen cabalmente el requisito enunciado en la Guía;
- (iii) habida cuenta de que el proceso de revisión de los ITP no está plenamente documentado, no es posible determinar si incorporan las recomendaciones del CRG;
- (iv) en pocas reuniones del CRG se solicitó más información o evidencia para poder corroborar las calificaciones autoasignadas en los ITP.

**Los recursos asignados al proceso de los informes de terminación de proyecto son mínimos**

En cuanto a la asignación de recursos, se comprobó que para la preparación de los informes de terminación de proyecto abarcados por la evaluación se había asignado entre 0,5% y 8,6% del total de horas del proyecto. Por su parte, los departamentos de operaciones asignaron en 2003 entre 0,36% y 0,47% de sus presupuestos a la preparación de todos los informes de esta índole. Habida cuenta de que en la Guía se prevén tareas de la importancia del recálculo de las tasas de rendimiento, además de los requisitos que se han mencionado antes, no está claro que la actual asignación de recursos sea suficiente.

**E. Los ITP no cumplen aún las normas enunciadas por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo**

En una evaluación hecha por OVE en 2001 se llegó a la conclusión de que los informes de terminación de proyecto no cumplían las principales normas básicas para los ITP convenidas por los bancos multilaterales de desarrollo (normas del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación, de dichos bancos). En 2004 el BID dio a conocer la nueva Guía para informes de terminación de proyecto y manifestó que ésta cumplía dichas normas. **Sin embargo, en la presente evaluación se llega a la misma conclusión que en la de 2001: los ITP no cumplen aún las normas enunciadas por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo.**

- Las normas exigen un plan de acción en que consten claramente las actividades para el futuro, los indicadores correspondientes y los sistemas de seguimiento y evaluación. En ninguno de los planes de acción sobre sostenibilidad de los ITP se dio cumplimiento a esta norma.
- Según las normas, el prestatario ha de hacer su propia evaluación. La mitad de los ITP comprendidos en la evaluación no cumple esta disposición, al no haber incluido memorandos del organismo ejecutor.
- Según las normas, los informes de terminación de proyecto deben incluir un recálculo de las tasas de rendimiento económico o análisis de la eficacia en función de los costos respecto de los proyectos que hayan incluido esos cálculos estimativos en el documento

de préstamo original. Ninguno de los proyectos que debía proporcionar esos recálculos dio cumplimiento a esta disposición.

- Según las normas, hay que autoasignar calificaciones acerca de la consecución de los principales objetivos en cuanto a efectos, en función de la eficacia en su logro. Para ello se necesita información acerca de los efectos obtenidos, reflejada en los marcos de resultados. Sin embargo, en la presente evaluación se comprobó que sólo uno de los 19 ITP presentaba un marco de resultados con datos suficientes para corroborar la calificación autoasignada en relación con los objetivos de desarrollo y cumplir así con la norma.
- Por último, según las normas todos los proyectos deben tener un ITP. La mayor parte de los proyectos del Banco lo tiene de alguna forma, pero los 19 informes comprendidos en la evaluación no cumplieron las normas. En 2004 se aprobaron otros 52 ITP y no se sabe si cumplieron dichas normas, pero ello es poco probable porque se elaboraron utilizando la Guía anterior, que no estaba diseñada de manera de cumplirlas.

## F. Conclusiones y recomendaciones

Como ya se ha señalado, los informes de terminación de proyecto constituyen el único informe aprobado por la Administración acerca del logro de los resultados en la gran mayoría de los proyectos del Banco<sup>4</sup>. Según la nueva Política de Disponibilidad de Información, los ITP están a disposición del público<sup>5</sup> y pueden desempeñar una función esencial en cuanto a la rendición de cuentas por el Banco y en cuanto a su aprendizaje institucional. En varios documentos del Banco queda de manifiesto el gran esfuerzo desplegado por éste en torno a la gestión por resultados. Sin embargo, ese esfuerzo no ha rendido frutos a nivel de los ITP. **La presente evaluación llega a la conclusión de que en los informes de terminación de proyecto falta demasiada información acerca de los efectos como para poder determinar la efectividad en el desarrollo y, sin embargo, ello no obsta para que en dichos informes se afirme que el Banco ha cumplido sus objetivos de desarrollo.** De hecho, en el 94% de los ITP comprendidos en la evaluación se autoasigna una autocalificación de “efectivo” o “muy efectivo” en cuanto a esos objetivos, pero, habida cuenta de la información sobre efectos contenida en cada uno de ellos, OVE pudo validar esas calificaciones únicamente en 11% de los informes. **La falta de evidencia en cuanto a efectos limita considerablemente la capacidad del Banco respecto de la gestión por resultados y, de no rectificarse, constituirá un obstáculo para el sistema institucional del Nuevo Marco de Financiamiento, basado en resultados.**

**Habida cuenta de las conclusiones a que se llega en la presente evaluación, una futura revisión de la Guía para ITP debería rectificar las deficiencias antes indicadas, en el contexto de todo el sistema de supervisión en el Banco.** OVE provee las siguientes recomendaciones:

---

<sup>4</sup> Probablemente ocurra lo mismo en el caso de los organismos ejecutores.

<sup>5</sup> Los únicos ITP disponibles son aquellos aprobados después de la aprobación de la Política de Disponibilidad de Información. La política no es retroactiva.

- (i) el Banco debería cerciorarse de que se cumplan las normas enunciadas por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo;
- (ii) el Banco debería preparar y actualizar periódicamente un marco de resultados para cada proyecto a fin de registrar en forma sistemática los datos en cuanto a efectos (líneas de base, hitos, metas y datos finales) relacionados con cada objetivo de desarrollo;
- (iii) a los efectos de una mayor rendición de cuentas, el Banco debería asegurarse de que los objetivos de desarrollo de sus proyectos no se modifiquen durante el ciclo del proyecto, a menos que se hayan reestructurado oficialmente;
- (iv) el Banco también debería mejorar la información acerca de los productos;
- (v) el Banco debería establecer mecanismos básicos e incentivos para asegurarse de que se cumpla con la Guía y con las propias funciones de supervisión y cerciorarse de que los organismos ejecutores sean parte del sistema institucional basado en el logro de resultados; y
- (vi) los CRG deberían desempeñar la función de control de calidad según lo previsto en la Guía para ITP.

## I. INTRODUCCIÓN

### A. Antecedentes

- 1.1 En 1997 el Banco revisó su Guía para informes de terminación de proyecto a fin de mejorar la calidad y la utilidad de la información derivada de esos documentos. En 2001, la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) evaluó el sistema de seguimiento y evaluación de proyectos en el BID, con inclusión de los informes de terminación de proyecto (documento RE-247-2). Entre las conclusiones de la evaluación se indicaba que “la práctica vigente del BID no cumple a cabalidad las directrices para informes sobre la terminación de proyectos formuladas por el grupo de cooperación y evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo”<sup>6</sup> (en lo sucesivo, el MDB-ECG). El Directorio Ejecutivo refrendó oficialmente las recomendaciones formuladas en el documento RE-247<sup>7</sup>.
- 1.2 En este contexto, en noviembre de 2003 se preparó la nueva Guía del Sistema ITP (en lo sucesivo “la Guía”) que entró en vigor en febrero de 2004 (y se actualizó en mayo de 2004)<sup>8</sup>. La Guía indica que “recoge ... las recomendaciones de OVE (documento RE-247)” y “cumple con ... los Estándares de Buenas Prácticas del ECG para la evaluación de operaciones del sector público financiadas por MDBs.”<sup>9</sup>. Según la Guía, “El nuevo ITP introduce una serie de novedades encaminadas a incrementar la utilidad de la evaluación del proyecto en términos de efectividad en el desarrollo:
  - a. **Un nuevo enfoque** hacia efectividad de desarrollo que se concentra en los resultados estratégicos, la sostenibilidad del proyecto y la extracción de lecciones aprendidas.
  - b. **Un nuevo proceso** que promueve una mayor participación de los Organismos Ejecutores en la evaluación del proyecto y la preparación del ITP, conducente a lograr una mayor apropiación de los resultados del proyecto en el país prestatario y propiciar el fortalecimiento institucional necesario para su sostenibilidad.
  - c. **Un nuevo sistema** que automatiza la preparación, administración y difusión de la información del ITP”<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> Documento RE-247-2, “Informe de supervisión del informe de seguimiento del desempeño de proyectos, la evaluación intermedia y el informe de terminación de proyecto del BID”. OVE, octubre de 2001, páginas 1, 2, 16 y 22.

<sup>7</sup> DE/2001/20. Punto 7, documento RE-247-1, página 2.

<sup>8</sup> “Informe de terminación de proyecto – Informes de terminación de proyecto: Guía del Sistema ITP v.1.0”, noviembre de 2003 (actualizada en mayo de 2004), página 1. <http://ops.iadb.org/ros/pmp&pcr.asp>. La Guía constituye también el Anexo 2 del documento CO-309.

<sup>9</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 5.

<sup>10</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 6.

## **B. Los informes de terminación de proyecto y sus objetivos**

- 1.3 Los informes de terminación de proyecto constituyen un instrumento de autoevaluación en el Banco que se prepara una vez terminado el proyecto. Según la Guía, cada uno de estos informes es preparado por los especialistas del Banco y presentado a la Sede. Luego, el correspondiente gerente regional lo revisa y convoca una reunión del Comité de Revisión Gerencial (CRG) para examinarlo antes de que sea aprobado<sup>11</sup>. El proceso de autoevaluación tiene lugar en un contexto de colaboración y participación, si bien el Banco y el organismo ejecutor presentan en forma separada sus memorandos a fin de respetar la independencia de criterio de cada una de las partes<sup>12</sup>.
- 1.4 El Banco utiliza los ITP para evaluar varios aspectos de cada proyecto. La evaluación cristaliza una serie de calificaciones acerca de los siguientes elementos fundamentales de la gestión: efectividad del proyecto en cuanto a los objetivos de desarrollo, implementación del proyecto, contribución al fortalecimiento institucional, sostenibilidad del proyecto, desempeño del organismo ejecutor y desempeño del Banco<sup>13</sup>. Sobre la base de las preguntas detalladas que se enuncian en el formulario del ITP, los autores de éste asignan una calificación al Banco y al organismo ejecutor respecto de estos seis aspectos fundamentales relativos a la efectividad del proyecto.
- 1.5 Según la Guía, “El ITP tiene tres objetivos fundamentales:
- a. ***Evaluar los resultados obtenidos por el proyecto***, tanto en términos de productos (*outputs*), como en términos de efectos (*outcomes*) y calibrar su contribución a los objetivos sectoriales y a la estrategia de país a fin de conseguir el mejoramiento sostenido de las condiciones de desarrollo y el nivel de vida de la población (*impacts*).
  - b. ***Evaluar la sostenibilidad del proyecto***, de tal manera que se puedan diagnosticar las condiciones existentes y tomar oportunamente las acciones necesarias, a fin de que el país pueda mantener un flujo continuo de los resultados iniciados por el proyecto (*outputs*). De esta manera, se podrán lograr a mediano y largo plazo los efectos (*outcomes*) e impactos esperados.
  - c. ***Extraer lecciones aprendidas***, tanto en términos de la gestión orientada a resultados, como en términos de sostenibilidad de los proyectos, de tal manera

---

<sup>11</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, páginas 16 y 17.

<sup>12</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, páginas 11 y 12.

<sup>13</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 4.

que éstas puedan aprovecharse para mejorar el diseño y implementación de operaciones futuras”<sup>14</sup>.

### **C. La importancia de los informes de terminación de proyecto**

- 1.6 En febrero de 2004 los Presidentes de los Bancos Multilaterales de Desarrollo (incluido el BID) aprobaron el concepto de la gestión por resultados de desarrollo, esto es “... una estrategia de gestión que se centra en el desempeño y en el logro de productos, resultados y efectos”<sup>15</sup>. En atención a ello, en el informe especial del Banco sobre la efectividad en el desarrollo se afirma que la Administración sigue utilizando el ITP para efectuar un balance de los resultados reales de las operaciones(y de los probables para el futuro) y compararlos con las expectativas originales, como medida básica del éxito de una operación<sup>16</sup>.
- 1.7 En el Informe Anual de 2004 sobre Gestión, Desempeño y Resultados de la Cartera (ARPRE) se explica en qué forma la utilización de esos efectos contribuye a la gestión por resultados de desarrollo: “Una mejor información sobre los efectos de los proyectos y la cartera es fundamental, ya que permite al Banco y a los prestatarios probar la eficacia de sus intervenciones y, al mismo tiempo, sirve de base para evaluar la eficiencia económica de esas intervenciones por lo que respecta al análisis costo-beneficio o costo-eficiencia. Más importante aún es el hecho de que crea las condiciones de una gestión para el logro de resultados en términos de desarrollo ... ideada para lograr una mejora sostenible de los efectos en los países e incidir a largo plazo en la reducción de la pobreza y el aumento de los niveles de vida. Es imperativo, por tanto, que el Banco lleve adelante los esfuerzos ... con miras a mejorar la información sobre resultados y a aplicar continuamente esos resultados en el proceso de toma de decisiones durante la implementación, lo que permitirá el mayor logro de los objetivos de efectividad en el desarrollo”<sup>17</sup>. El informe de terminación de proyecto es uno de los instrumentos fundamentales para alcanzar este objetivo. Según la Guía, “Este sistema ITP ha sido conceptualizado como base esencial en el camino hacia una mayor efectividad en el desarrollo”<sup>18</sup>.
- 1.8 Además, los informes de terminación de proyecto son insumos para otras actividades importantes del Banco. Por ejemplo, constituyen insumos para el

---

<sup>14</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 6.

<sup>15</sup> Documento CS-3500-1. “Update on Cooperation among Multilateral Development Banks”. Marzo de 2004. *Principios Básicos del Memorando Conjunto Marrakech*, firmado por los presidentes de los bancos multilaterales de desarrollo en Marrakech (Marruecos) en febrero de 2004.

<sup>16</sup> Documento GN-2324-8, “Informe especial sobre efectividad en el desarrollo en el BID”. Marzo de 2005, páginas 10 y 11.

<sup>17</sup> Informe Anual de 2004 sobre Gestión, Desempeño y Resultados de la Cartera (ARPRE), página 33. <http://www.iadb.org/projects/ARPRE/index2004.cfm>

<sup>18</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 4.

Informe Anual ARPPE, evaluación interna de los resultados de la cartera del Banco que se presenta al Directorio y a la Administración<sup>19</sup>. Los ITP también aportan datos para las revisiones de las carteras de país del Banco<sup>20</sup> y constituyen una fuente de información importante en algunos trabajos de OVE<sup>21</sup>. El Banco tiene también la intención de que las lecciones extraídas de los ITP se vinculen automáticamente al sistema LERN para ayudar a diseñar mejores proyectos en el futuro<sup>22</sup>.

- 1.9 Los informes de terminación de proyecto están disponibles también para su consulta por el público<sup>23</sup> por conducto del portal de proyectos en el sitio virtual [www.iadb.org](http://www.iadb.org)<sup>24</sup>. Según la Guía, “El nuevo ITP ha sido desarrollado como una herramienta...y constituye una de las más importantes fuentes de información sobre desempeño de los proyectos y su resultados”<sup>25</sup>. En otras palabras, el ITP está destinado a desempeñar una función esencial a los efectos de la transparencia de las actividades del Banco y de la correspondiente responsabilización.
- 1.10 El ITP es el principal documento utilizado por el Banco para registrar los resultados de cada proyecto una vez terminado. Ello se debe a que en 1993 se suspendió el requisito de evaluación ex post por parte de los prestatarios<sup>26</sup> y a que únicamente 16% de los proyectos del Banco han sido, efectivamente, objeto de evaluaciones ex post<sup>27</sup>. De esta manera, el ITP tiene la intención de constituirse en la última palabra

---

<sup>19</sup> 2003 ARPE, página i. <http://www.iadb.org/projects/arpre/pdf/arpre03eng1.pdg> y 2003 ARPPE, página i. <http://enet.iadb.org/idbdocswebservices/idbdocsInternet/IADBPUBLICDOC.aspx?docnum=593215> y 2004 ARPPE, Documento de Soporte III, página 1

<sup>20</sup> Véanse, por ejemplo, los documentos CP-1129-13, *Revisión de la cartera en Barbados*, mayo de 2005, página 9, y CP-2771-2, *Revisión de la cartera en Paraguay*, diciembre de 2004, página 24.

<sup>21</sup> Documento RE-271-1. “Protocolo para la realización de las evaluaciones de los programas de país – Revisado”. Abril de 2003, página 5.  
<http://enet.iadb.org/idbdocswebservices/idbdocsInternet/IADBPUBLICDOC.aspx?DOCNUM=412391>  
Véase por ejemplo, el documento RE-304-2, *Evaluación del programa de país – Guatemala, 1993-2003*, página 16 y anexo 5. <http://www.iadb.org/ove/Documents/uploads/cache/527143.pdf>.

<sup>22</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 10.

<sup>23</sup> Desde 1997 los informes de terminación de proyecto se han generado en forma electrónica y almacenado en un archivo interno del Banco <http://iadb.org/ros/pmp/pcr.asp>. Asimismo, la política de disponibilidad de la información, aprobada a fines de 2003, exige que, a partir de esa fecha, todos los informes de terminación de proyecto queden a disposición del público.

<sup>24</sup> El portal de proyectos ubicado en <http://www.iadb.org/projects/index.cfm?language-Spanish> lleva a una página relativa a cada proyecto en particular y dicha página tiene un nexo con el informe de terminación de proyecto al final de la misma.

<sup>25</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 4.

<sup>26</sup> Documento RE-247-2, página 18.

<sup>27</sup> Se trata de la estimación más reciente de que se dispone, correspondiente al período 1998-2001. Véase el documento RE-293, *El sistema de supervisión de proyectos: evaluación de la utilización de sus instrumentos*, abril de 2004, página 22.



aprobada por la Administración acerca de los resultados de la mayoría de los proyectos del Banco.

#### **D. La evaluación**

- 1.11 En este contexto, OVE procedió en el 2004 a un análisis de todos los informes de terminación de proyecto aprobados en el 2004 por la Administración y preparados con arreglo a la nueva Guía. Como se establece en el documento de política sobre la evaluación ex post (GN-2254-5), esta evaluación proporciona “una visión independiente de la autoevaluación realizada por la Administración en términos de su coherencia y conclusiones principales y valida las calificaciones contenidas en el ITP”<sup>28</sup>. En 2004 se aprobaron 71 ITP. De ellos, en la presente evaluación se pasó revista a los preparados con arreglo a la nueva Guía del Sistema ITP. DEV/PMP proporcionó a OVE los 19 informes de terminación de proyecto que cumplían esos criterios<sup>29</sup>. Los proyectos comprendidos en la presente evaluación corresponden a las tres regiones y presentan una gama representativa de montos, años de aprobación, sectores y tipos de instrumento. En el Anexo 1 se presenta la lista completa de los informes de terminación de proyecto evaluados por OVE.

---

<sup>28</sup> Documento GN-2254-5, *Documento de política sobre evaluación ex post de las operaciones*, página 5. Septiembre de 2003.

<sup>29</sup> Cabe señalar que, a pesar de la certificación por DEV/PMP de 20 informes de terminación de proyecto, el correspondiente a un proyecto (HO0112) en realidad se preparó con arreglo al anterior formato. También había también 12 informes de terminación de proyecto que debían presentarse pero no estaban aprobados.

## II. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

- 2.1 La presente evaluación se efectuará en dos etapas. Con el presente documento concluye la primera etapa, en que se pasó revista a los informes de terminación de proyecto y se procedió a validar sus calificaciones mediante un estudio de escritorio. En dicho estudio (en lo sucesivo, la “evaluación”) se evaluó la información proporcionada por los ITP en el contexto de los requerimientos de la Guía. Para esta primera etapa se emplearon instrumentos de evaluación diseñados por OVE, a saber: i) una evaluación de la coherencia de los objetivos; ii) una evaluación a partir de marcos de resultados y análisis de los resultados obtenidos, para determinar si el registro del informe de terminación de proyecto en cuanto a los resultados de desarrollo es completo y se presta a una evaluación; iii) una evaluación del cumplimiento de la Guía; iv) una evaluación cualitativa de la coherencia interna entre la información presentada en el ITP y las calificaciones autoasignadas en él, y v) la validación por OVE de las calificaciones autoasignadas en los ITP en cuanto al desempeño de los proyectos. La segunda etapa consistirá en una revisión completa de una muestra de informes de terminación de proyecto en países específicos.

### A. Evaluación de la coherencia de los objetivos

- 2.2 La primera parte de la evaluación consistió en registrar los objetivos de desarrollo oficiales y originales de cada uno de los proyectos comprendidos en la evaluación. Los objetivos se reprodujeron literalmente del resumen ejecutivo y el marco lógico del documento de préstamo. Se procedió a desglosar los objetivos múltiples que inicialmente estaban agrupados en uno solo<sup>30</sup>. Asimismo, si los objetivos de desarrollo del proyecto se habían reestructurado y la reestructuración había sido aprobada por el Directorio, se asentaron los objetivos revisados.
- 2.3 Luego, se procedió a registrar los objetivos tal como estaban consignados en cada ITP y intentó compararlos con los objetivos originales del proyecto. Cabe señalar que, como el Banco y los organismos ejecutores son responsables de los objetivos convenidos y aprobados por el Directorio, el grado de coherencia entre los objetivos que aparecen en el informe de terminación de proyecto y los objetivos originales de un proyecto influye en las posibilidades del informe de terminación de proyecto de cumplir lo estipulado en la Guía en cuanto a documentar el logro de los objetivos de desarrollo.

---

<sup>30</sup> Por ejemplo, un objetivo que constara en el documento de préstamo como “i) mejorar la cobertura y calidad de las escuelas” en la práctica quedaría separado en dos objetivos: “i) mejorar la cobertura [de escuelas]” y ii) “[mejorar] la calidad de las escuelas”. Ello se debe a que con un solo indicador no se podría determinar la consecución de ambos objetivos.

## **B. Evaluación de los objetivos de desarrollo**

- 2.4 La Guía del Sistema ITP y las normas básicas del ECG en materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo disponen que se evalúen los resultados de una operación o la consecución de sus principales objetivos, teniendo en cuenta la eficacia y eficiencia de sus logros. Para evaluar la eficacia de los logros se necesitan datos acerca de los efectos que se generaron. Así, para cumplir las normas y la Guía, los ITP deberían presentar evidencia acerca del logro de los efectos, que convaliden las calificaciones autoasignadas. Una forma de presentar dicha información de manera organizada y legible es el marco de resultados.
- 2.5 El marco de resultados es una matriz en que se transcribe literalmente la información contenida en el ITP y se registra en forma sistemática si cada objetivo ha sido medido con un indicador y la forma en que esos indicadores fueron cambiando en el curso del tiempo. Si bien en muchos casos no estaba claro en los ITP cuáles indicadores servían para hacer seguimiento de cuáles objetivos, en la presente evaluación se trató de correlacionar indicadores y objetivos, tras lo cual se brindó a los departamentos regionales de operaciones la oportunidad de formular comentarios acerca de la transcripción del texto pertinente de cada informe de terminación de proyecto en el marco de resultados.
- 2.6 El marco de resultados da respuesta a las siguientes preguntas:
- a. ¿Cuáles eran los objetivos originales consignados en el documento de préstamo del proyecto?
  - b. Para determinar la consecución de estos objetivos, ¿existe por lo menos un indicador de efectos?
  - c. Este indicador, ¿están definidos y medidos?
  - d. Este indicador, ¿tienen líneas de base, metas y datos finales?
- 2.7 Las respuestas a estas preguntas se incorporan en una calificación del análisis de los resultados obtenidos (un índice integral de resultados) que va de 0 (no se presenta evidencia ) a 1 (plenamente evaluable) e indica cuanta evidencia acerca de los

efectos<sup>31</sup> hay en los ITP para documentar la forma en que el proyecto ha alcanzado sus objetivos de desarrollo originales.

- 2.8 En la presente evaluación se recrearon y analizaron los marcos de resultados para todos los ITP comprendidos en el conjunto evaluado (Anexo 2) y se calcularon las calificaciones según el análisis de los resultados obtenidos. La calificación según el análisis de los resultados obtenidos indica cuánta evidencia de prueba acerca de los efectos se presentan en el ITP, lo cual influye en las posibilidades que tiene OVE de validar las calificaciones que se autoasignan en dichos informes en cuanto a objetivos de desarrollo, sostenibilidad y cumplimiento con los requerimientos de la Guía del Sistema ITP.

### **C. Evaluación del cumplimiento con los requerimientos de la Guía**

- 2.9 Para calificar la forma en que cada informe cumplía con los requerimientos de la Guía y validar las calificaciones que constaban en cada uno de ellos, se organizó un panel integrado por cuatro o cinco funcionarios de OVE<sup>32</sup> que leyeron cada ITP y utilizaran el análisis de los resultados obtenidos.. Además, a cada reunión asistía por lo menos un experto de OVE en un sector o un país. Cada integrante llevó a cabo una evaluación del cumplimiento para determinar si cada sección de los informes de terminación de proyecto cumplía las instrucciones correspondientes de la Guía del Sistema ITP (véase en el Anexo 1 la *calificación del cumplimiento*).

### **D. Evaluación de la coherencia interna y validación por OVE de las calificaciones autoasignadas en los ITP**

- 2.10 Utilizando la información contenida en el ITP, los grupos procedieron luego a calificar la forma en que cada informe cumplía los requisitos específicos de la Guía

---

<sup>31</sup> A fin de evaluar los resultados de un proyecto es fundamental hacer la distinción entre productos y efectos: según la Guía del Sistema ITP, “los productos son los resultados observables al término del proyecto. Por ejemplo, las obras concluidas, los bienes de capital obtenidos, el personal capacitado, los servicios otorgados a la población beneficiaria, así como otras acciones de fortalecimiento institucional y organizacional realizadas (leyes y normas aprobadas, nuevos procesos organizacionales, etc.)”. En cambio, “los efectos se refieren a la utilización que hace la población beneficiaria de los productos del proyecto y los cambios resultantes de conducta, desempeño y/o capacidad” (Guía del Sistema ITP, 2004, página 7). La OCDE da una definición similar de resultados: “Los efectos se definen como el conjunto de resultados a corto y mediano plazo, probables o logrados, de los productos de una intervención para las personas, familias, comunidades u organizaciones beneficiarias” (OCDE, Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión basada en Resultados, París: OCDE, Comité de Asistencia para el Desarrollo, 2002, página 28). En el ARPRE 2004 se señala que “los efectos ... deberían ocurrir cuando los beneficiarios y otros interesados directos hacen uso de los productos generados por una intervención. Los responsables del diseño de los proyectos deben hacer cuanto esté en su poder por asegurar que los efectos previstos de una intervención sean realistas, cuantificable y directamente relacionados con los componentes del proyecto, o productos” (ARPRE, 2004, página 20).

<sup>32</sup> En el caso de uno de los 19 informes de terminación de proyecto el grupo estaba integrado por tres funcionarios.

(véase en el Anexo 1 la *ficha de calificación del desempeño*). Luego, teniendo en cuenta el análisis anterior, el grupo procedió a validar las calificaciones autoasignadas en cada informe de terminación de proyecto en cuanto a objetivos de desarrollo, implementaciónimplementación del proyecto, fortalecimiento de instituciones/organizaciones, sostenibilidad y desempeño del Banco y el organismo ejecutor (véase en el Anexo 1 la *ficha de calificación de la coherencia interna de los informes de terminación de proyecto*). En la Guía del Sistema ITP se utiliza una escala de 1 a 4 para calificar el desempeño, la cual se utilizó en la presente evaluación. Sobre la base de la información presentada en los ITP (reflejada en sus textos y en el análisis de los resultados obtenidos) cada grupo asignó una calificación respecto de los objetivos de desarrollo, la implementaciónimplementación y la sostenibilidad y, si dicha calificación se correspondía con la asignada en cada ITP, procedió a validarla. En otras palabras, para que OVE validara las calificaciones, debía haber coherencia interna entre la información presentada en los ITP y las calificaciones autoasignadas en dicho informe.

### III. HALLAZGOS EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO Y LA VALIDACIÓN

#### A. Coherencia de los objetivos de desarrollo

- 3.1 En la presente evaluación se documenta que, en el caso de los informes de terminación de proyecto, muchas veces el Banco no mantiene centrada la atención en los objetivos de desarrollo originales. La premisa de la presente evaluación es que los objetivos originales de un proyecto, enunciados en el documento de préstamo y aprobados por el Directorio, constituyen la intención del Banco y de los gobiernos de los países. Por lo tanto, a menos que haya una reestructuración aprobada por el Directorio, el Banco es responsable de los objetivos de cada proyecto en su forma originalmente enunciada.
- 3.2 Tras comparar los objetivos de desarrollo originales en cada proyecto con los enumerados en el ITP, la presente evaluación constató una falta general de coherencia. Para ser congruentes, los objetivos enunciados en el documento de préstamo y los expuestos en el informe de terminación de proyecto tienen que ser idénticos. Sólo cuatro de los 19 ITP (21%) tenían objetivos plenamente congruentes<sup>33</sup>. Además, los informes no explicaban satisfactoriamente los cambios operados en los objetivos ni las consecuencias que ello entrañaba para el proyecto.
- 3.3 Esta falta de coherencia se manifiesta de dos maneras: i) se descartan algunos objetivos y ii) se modifica considerablemente la redacción de los mismos<sup>34</sup>. Se descartaron objetivos en por lo menos tres ITP (ES-0088, PN-0032 y UR-0130). Por ejemplo, el informe de terminación del proyecto ES-0088 no incluía el objetivo original de desarrollo de “promover la utilización eficiente de la electricidad”.

La falta de coherencia es también consecuencia de cambios en la redacción de los objetivos<sup>35</sup>. Con frecuencia, los objetivos se modifican básicamente en el primer ISDP, cuando el marco lógico o la matriz de política del documento de préstamo se traspasan al sistema del ISDP. Sin embargo, a veces en los ISDP se vuelve a modificar la redacción de

---

<sup>33</sup> Los cuatro informes de terminación de proyecto con objetivos plenamente congruentes son los siguientes: ME-0118, SU-0016, UR-0137 y BR-0203.

<sup>34</sup> Cabe observar que, en seis casos, el documento de préstamo y el Anexo A del contrato jurídico no eran equivalentes (ES-0090, ME-0118, AR-0280, UR-0130, VE-0090 y PN-0032). En dos de ellos, en los informes de terminación de proyecto se utilizan objetivos del contrato jurídico del proyecto (anexo A) en lugar de los objetivos enunciados en el documento de préstamo (AR-0280, VE-0090). No es este, sin embargo, el principal factor que contribuye a la escasa coherencia observada: en 10 de los informes de terminación de proyecto se enumeraban objetivos que no eran congruentes con los del documento de préstamo ni con el contrato jurídico (véanse los informes de terminación de proyecto de las operaciones AR0296, CA-0008, CH-0157, DR-0101, DR-0140, EC-0002, ES-0088, ES-0105, ES-0109 y NI-0014).

<sup>35</sup> Los objetivos de un proyecto enunciados en los documentos de préstamo suelen ser complejos y de difícil consecución y sin embargo, tras varios años de existencia del sistema de supervisión en el Banco, con frecuencia se modifica la redacción de los objetivos en los informes de terminación de proyecto, que así se vuelven más ambiguos.

los objetivos en un momento posterior del ciclo del proyecto o en los propios ITP. Esto indica que las decisiones del Banco durante toda la preparación y implementación de un proyecto, y no únicamente después de terminado, ejercen gran influencia en los marcos de resultados de un proyecto. En el Cuadro 3.1 se presentan algunos ejemplos.

**Cuadro 3.1: Ejemplos de objetivos de redacción reformulada en el informe de terminación de proyecto**

<b>Informes de terminación de proyecto</b>	<b>Objetivo original</b>	<b>Objetivo modificado en el informe de terminación de proyecto</b>
CA-0008	Proporcionar al sector privado crédito <b>adecuado</b>	Contribuir al desarrollo del sector privado en Centroamérica mediante la prestación de recursos financieros
DR-0101	Aumentar la eficiencia <b>interna y externa</b>	Aumentar la eficiencia
EC-0002	Asegurarse de que haya <b>personal suficiente</b> con las <b>debidas aptitudes</b> para implementar y administrar la concesión	Reservar a ECAPAG la función normativa y de supervisión
ES-0090	<b>Prevenir la delincuencia juvenil</b> y mejorar las condiciones para los jóvenes reclusos	Mejorar el sistema de justicia de menores
ES-0105	i) Mejorar la gestión de las finanzas públicas mediante una utilización más eficiente de los ingresos del Estado, ii) mejorar la prestación de los servicios orientados al cliente, iii) supervisar con mayor eficiencia la recaudación de derechos sobre el comercio exterior, iv) racionalizar el sistema de adquisiciones y contrataciones en el sector público y hacerlo más eficiente	[Establecer] una administración financiera del Estado más eficiente y eficaz
ES-0109	<b>Asegurar el mantenimiento</b> de los proyectos de infraestructura económica y social terminados	Velar por que el componente de mantenimiento preventivo esté en operación
ES-0109	<b>Mejorar la cobertura y la calidad</b> de la infraestructura social y económica básica en las municipalidades más pobres y que reciben menor asistencia del fondo social	Hacer que los proyectos de infraestructura social y económica se identifiquen, se les asigne prioridad y se los lleve a término en 48 municipalidades que tengan planes de desarrollo local

3.4 En resumen, esta pauta de objetivos de desarrollo descartados o reformulados durante el ciclo del proyecto significa que no siempre es posible hacer que se rinda cuenta de la consecución de sus objetivos originales.

**B. El marco de resultados y las calificaciones según el análisis de los resultados obtenidos**

- 3.5 La presente evaluación reconstruyó el marco de resultados para cada uno de los ITP comprendidos en ella (Anexo 2). OVE dio a los Departamentos Regionales de Operaciones la oportunidad de sugerir cambios o revisiones a estos marcos de resultados<sup>36</sup>, recibió comentarios acerca de tres de los 19 informes de terminación de proyecto y los incorporó cuando procedía.
- 3.6 Una de las principales conclusiones de la presente evaluación consiste en que los marcos de resultados de los ITP no son adecuados. Los ITP, tal como están redactados, no proporcionan evidencia para documentar la consecución de los objetivos de desarrollo de los proyectos. Si bien por lo general los proyectos incluyen alguna versión de un marco de resultados ex ante, en la preparación del proyecto (esto es, matriz de política o marco lógico) y, si bien según la Guía del Sistema ITP estos informes deben utilizar indicadores de efectos para comparar los resultados esperados con los obtenidos, un hecho fundamental comprobado por la presente evaluación es que uno solo de los ITP contenía un marco de resultados aceptable. Los informes de terminación de proyecto no consignan en forma sistemática los objetivos y los indicadores de los proyectos<sup>37</sup>.
- 3.7 La presente evaluación, utilizando el análisis de los resultados obtenidos, determinó que, en promedio, los informes de terminación de proyecto contenían únicamente 27% de la evidencia necesaria para documentar plenamente la consecución de los objetivos de desarrollo en cada proyecto (véase el Cuadro 3.2 más adelante). Así, por lo general, las calificaciones del desempeño autoasignadas en los ITP no se pueden corroborar con datos específicos. Como se señalará en los párrafos siguientes, esta falta de evidencia por lo general se manifiesta de muchas maneras distintas.
- 3.8 El Banco confunde los productos con los efectos. En la sección de los ITP en que se consignan y analizan los indicadores de efectos, algunos informes se refieren en su lugar a los indicadores de productos. Esta confusión entre productos y efectos está bastante generalizada. Por ejemplo, en el informe de terminación correspondiente al

---

<sup>36</sup> Respecto de cada informe de terminación de proyecto se pidió a la Administración que examinara el marco de resultados y los cuadros del análisis de los resultados obtenidos y i) verificara la transcripción de los objetivos específicos originales de los proyectos, ii) verificara la correspondencia entre indicadores y objetivos del proyecto y iii) indicara los casos en que había datos adicionales (aunque no estuvieran incluidos en el informe de terminación de proyecto) que documentaran la consecución de objetivos de desarrollo.

<sup>37</sup> Por ejemplo, los objetivos del proyecto ES-0109 estaban dispersos en las 12 primeras páginas del informe de terminación de proyecto (en varias secciones distintas), lo que hacía difícil entender qué esperaba originalmente lograr el proyecto. En la mayoría de los informes de terminación de proyecto, los indicadores tienen más probabilidades de aparecer dispersos que los objetivos.



proyecto ES-0090 se presentan más de 20 indicadores en la sección sobre efectos y, sin embargo, 17 de ellos son en realidad indicadores de productos. El informe de terminación del proyecto ES-0105 reconoce que en el proyecto no se establecieron indicadores de efectos en la etapa de diseño (página 12) y se proponen nuevos indicadores como la promulgación de legislación transparente, la instalación de un sistema de información, la automatización de los pagos, etc. Estos indicadores sustitutivos en realidad miden productos. En el informe de terminación del proyecto DR0140 se reconoce que los cuatro indicadores propuestos de “efectos” que heredó del sistema ISDP en realidad miden productos (página 16). Igualmente, el informe de terminación del proyecto NI-0014 consigna como efectos “el número de unidades de producción capacitadas”. Sin embargo, según la Guía del Sistema ITP, estos indicadores estarían clasificados en la práctica como indicadores de productos<sup>38</sup>.

- 3.9 A veces no se presentan indicadores de efectos para el seguimiento de los objetivos de desarrollo originales de los proyectos<sup>39</sup>. Por ejemplo, el informe de terminación del proyecto ES-0109 no presenta indicadores de efectos relacionados con sus seis objetivos originales, mientras que el del proyecto ME-0118 no presenta indicadores de efectos referidos a tres de sus cinco objetivos originales. La escasa coherencia en los objetivos contribuye a la conclusión de que en los ITP muchas veces no se determina la consecución de los objetivos originales mediante indicadores de efectos (al respecto también hay ejemplos en los informes de terminación correspondientes a los proyectos DR-0101, NI-0014 y UR-0130).
- 3.10 En general se afirma que se han generado efectos, sin presentarse al respecto datos cuantificados<sup>40</sup>. i) En algunos informes de terminación de proyecto se reconoce que están indicando logros sobre la base de supuestos: el correspondiente al proyecto ES-0109 afirma que cabe *inferir* que la infraestructura pública construida por el proyecto ha redundado en una mayor calidad de la vida y en mayores oportunidades de desarrollo para quienes viven cerca de ella (página 10). Sin embargo, dicho informe no proporciona datos que permitan corroborar esta inferencia. El informe de terminación correspondiente al proyecto CH-0157 señala que cabe *suponer* que

---

<sup>38</sup> Muchos de los indicadores presentados en la presente sección no se refieren a los efectos tal como se definen en la Guía del Sistema ITP (véase la Guía del Sistema ITP, 2004, página 7).

<sup>39</sup> Cabe observar que algunos objetivos están enunciados únicamente a nivel de producto. Por ejemplo, el segundo objetivo del proyecto AR-0280 consistía en “introducir reformas fiscales y estructurales”. Cuando los informes de terminación de proyecto documentan que se introdujeron las reformas, técnicamente se alcanzó el objetivo. Sin embargo, ello no demuestra que haya habido un resultado de desarrollo en virtud de las reformas. Con los objetivos de desarrollo se espera que un proyecto ejerza influencia en los efectos y, a fin de mejorar la calificación en cuanto al análisis de los resultados obtenidos, el informe de terminación de proyecto debe presentar información adicional que demuestre la forma en que los ciudadanos de un país cliente han visto mejorar su bienestar en razón de estas reformas o, por lo menos, tiene que presentar indicadores de efectos intermedios.

el proyecto cumplió los criterios de adicionalidad (esto es, complementar la oferta total de crédito en el sector, en lugar de desplazar el crédito) (página 6), pero no presenta datos que permitan corroborar ese supuesto.

- 3.11 Con mayor frecuencia, los ITP hacen afirmaciones como si se tratara de hechos. Por ejemplo, el informe de terminación correspondiente al AR-0296 afirma que el gasto social quedó “protegido” (página 9), sin presentar datos que lo corroboren; el correspondiente al proyecto DR-0140 afirma que los impactos del proyecto pueden medirse sobre la base del “... aumento de la transparencia de la administración pública” (página 17) y, según el informe de terminación del proyecto EC-0002, “los usuarios han iniciado una cultura de creer en que el sector privado puede ser un buen aliado en el desarrollo de la ciudad” (página 8). Sin embargo, los informes de terminación de proyecto no definen estos indicadores ni explican cómo se midieron. De hecho, ni siquiera pueden considerarse indicadores adecuados. Por último, en muchas ocasiones, los indicadores presentados constituyen una reafirmación de las intenciones específicas de un proyecto como si éstas fueran realidad (véanse también los informes de terminación de los proyectos CH-0157, ES-0109, ES-0105, NI-0014 y UR-0130).
- 3.12 En los ITP no siempre se mencionan las líneas de base para los indicadores. La información más frecuente que se presenta acerca de los indicadores consiste en sus datos finales. Sin embargo, sin las líneas de base es imposible medir los cambios que tuvieron lugar durante un proyecto o comprender el alcance del cambio. Por ejemplo, el informe de terminación de la operación CA-0008 señala que la calificación crediticia del BCIE era, al final del proyecto, de tipo apto para inversión, sin indicar cuál había sido inicialmente; el informe de terminación del proyecto EC-0002 no indica líneas de base respecto de la presión de agua o de las horas al día en que había servicio de agua y, por lo tanto, los datos correspondientes al final del proyecto no pueden indicar mejoramiento alguno (véanse también los informes de terminación de los proyectos AR-0280 y ES-0105).
- 3.13 Incluso si los ITP documentan un cambio positivo en un indicador, el Banco y los organismos ejecutores tienen que rendir cuentas de lo que planeaban lograr. Lamentablemente, estas metas no siempre se fijan desde un principio o no están consignados en los informes de terminación de proyecto, con lo que es imposible documentar cabalmente si el Banco y los organismos ejecutores los alcanzaron o no. Por ejemplo, los informes de terminación de los proyectos VE-0090, ES-0109 y NI-0014 no indicaban metas para los indicadores de efectos, lo cual impide comparar lo que el proyecto esperaba obtener con lo que se obtuvo en realidad. Es importante observar que, de los ITP comprendidos en la evaluación, las dos calificaciones más altas según el análisis de los resultados obtenidos (BR-0203 y DR-0101) son los que incluían metas respecto de la mayoría de sus indicadores.
- 3.14 Habida cuenta de esta falta general de evidencia, las calificaciones del análisis de los resultados obtenidos rara vez son satisfactorias. La calificación media de este

análisis en los proyectos comprendidos en la presente evaluación fue de 0,27 (sobre 1,00). Diez de los 19 ITP tuvieron calificaciones inferiores a 0,25 (véase el Cuadro 3.2). Únicamente uno de los informes logró una calificación muy alta al respecto, el correspondiente al proyecto BR0203, donde se enunciaban efectos respecto de cada objetivo, con líneas de base, metas y datos finales, a pesar de que en el diseño original del proyecto no se había utilizado marco lógico.

**Cuadro 3.2: Calificación del análisis de los resultados obtenidos (1 = plenamente evaluable)**

CH-0157	ES-0090	SU-0016	AR-0296	ES-0109	DR-0140	ES-0088	ME-0118
0,00	0,00	0,00	0,08	0,10	0,13	0,13	0,22
AR-0280	EC-002	ES-0105	NI-0014	UR-0130	CA-0008	VE-0090	PN-0032
0,23	0,24	0,25	0,27	0,30	0,33	0,33	0,34
UR-0137	DR-0101	BR-0203	HO-0112				Promedio
0,56	0,63	0,96	N.D.				0,27

3.15 Esta evaluación llegó también a la conclusión de que la calificación media del análisis de los resultados obtenidos en el caso de los préstamos de inversión (0,31) equivalía al doble de la correspondiente a los préstamos en respaldo de reformas de política (0,13). Esto significa que los ITP correspondientes a estos últimos préstamos incluía aún menos evidencia que los correspondientes a préstamos de inversión para demostrar que se habían generado efectos en materia de desarrollo. La calificación del análisis de los resultados obtenidos del único préstamo de emergencia fue de 0,23<sup>41</sup>.

3.16 Cuando se consignan líneas de base, metas y datos finales respecto de los indicadores de efectos, es posible ver si el Banco ha o no ha logrado sus respectivas metas. Ello es importante desde el punto de vista de la rendición de cuentas y puede servir también al Banco y sus organismos ejecutores para extraer lecciones. La falta de evidencia sobre efectos limita las posibilidades de validar en la presente

<sup>41</sup> Se registró una fuerte correlación negativa (-0,30) entre las calificaciones y el año de aprobación del préstamo. Si bien para los proyectos más antiguos no existía la exigencia de inclusión de un marco lógico, algunos de los informes de terminación de proyecto con las calificaciones más altas correspondieron a los proyectos más antiguos (BR-0203, DR-0101, PN-0032). Esto significa que incluso en el caso de los proyectos más antiguos a los que se añade posteriormente un marco lógico se pueden preparar informes de terminación de proyecto completos. Por otra parte, no se registró una gran correlación entre la calificación y el volumen original del préstamo (-0,04) ni con el porcentaje de la cuantía del préstamo cancelado (-0,06). Cabe observar que las conclusiones a que se llega en el presente párrafo deben interpretarse con cautela porque el tamaño de la muestra era reducido.

evaluación las altas calificaciones respecto del logro de los objetivos de desarrollo, la sostenibilidad e incluso la evaluación del cumplimiento.

## C. Validación de las calificaciones autoasignadas en los ITP

### 1. Objetivos de desarrollo (DO)

- 3.17 La sección de *efectos* del informe de terminación de proyecto (sección 2.1.2) procura centrarse en el primer objetivo de la Guía del Sistema ITP, es decir, una evaluación de los logros del proyecto, en términos de efectos. En dicha sección, según la Guía, los ITP han de analizar la consecución de los objetivos de desarrollo comparando los indicadores de los efectos logrados y los planeados. Asimismo, de haber una diferencia significativa entre ellos, se debe explicar brevemente los factores a que obedece<sup>42</sup>. Según la Guía, se debe incluir también estimaciones de la tasa interna de rendimiento y de la eficacia en función de los costos, de haberse hecho estimaciones de esa índole en el diseño del proyecto<sup>43</sup>. Se pide luego que los informes de terminación de proyecto califiquen la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo según los parámetros siguientes:

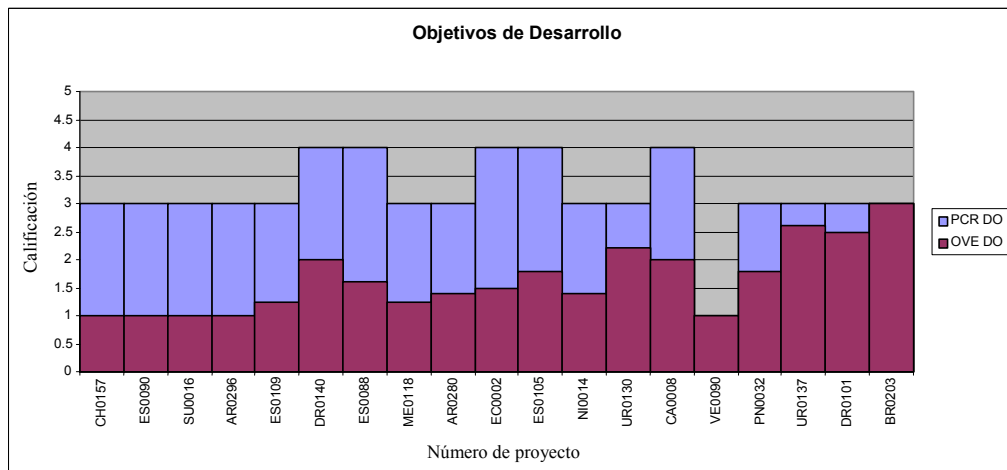
**Cuadro 3.3: Calificaciones y criterios respecto de los objetivos de desarrollo<sup>44</sup>**

Puntaje	Calificación	Criterios
4	Muy efectivo	El proyecto logró la totalidad de los efectos esperados e impactos presentes esperados, tiene una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo y tiene una muy alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
3	Efectivo	El proyecto logró la mayoría de los efectos esperados, es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo y tiene una alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
2	Poco efectivo	El proyecto logró algunos de los efectos esperados, no es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo y tiene una baja probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
1	Inefectivo	El proyecto no logró los efectos esperados, no podrá mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo y es improbable que logre efectos e impactos futuros

- 3.18 Según la Guía, “Esta es la sección medular del informe de terminación de proyecto en términos de identificar los beneficios que representa el proyecto respecto del desarrollo económico y social en la población beneficiaria”<sup>45</sup>.

3.19 Sobre la base de la información presentada en los 19 ITP, OVE pudo validar únicamente las calificaciones autoasignadas en dos informes respecto de los objetivos de desarrollo. La calificación promedio de los ITP respecto de dichos objetivos era de 3,16 mientras que la de OVE fue de 1,71 (las calificaciones específicas aparecen en el Anexo 1F). Cabe recordar que, como ya se ha señalado, esta validación se refiere a la información reportada en los ITP y no al proyecto propiamente dicho. El presente estudio de escritorio no permite a OVE confirmar si el proyecto alcanzó o no sus objetivos. A los efectos de la presente evaluación se validaron las calificaciones autoasignadas si el ITP presentaba evidencia suficientes acerca del logro de cada uno de los objetivos específicos del proyecto<sup>46</sup> (véase el Gráfico 3.1).

**Gráfico 3.1: Calificaciones respecto de los objetivos de desarrollo según los ITP y según OVE**



PCR DO = Calif. Objetivos desarrollo según ITP

OVE DO = Calif. Objetivos de desarrollo según OVE

3.20 Las bajas calificaciones del análisis de los resultados obtenidos demuestran que los informes de terminación de proyecto presentaban limitada evidencia acerca de los efectos en cuanto al logro de los objetivos del proyecto y ello limita la capacidad de OVE para validar las altas calificaciones autoasignadas respecto de los objetivos de desarrollo. Para ser completo y plenamente evaluable, el ITP debe proporcionar por lo menos un indicador con una línea de base , una meta y datos finales respecto de

<sup>42</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 20.

<sup>43</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 24.

<sup>44</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 25.

<sup>45</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 21.

<sup>46</sup> En un caso conexo, en el ARPRE 2004 (página 22), se señala lo siguiente: “Este examen se refiere a la calidad del documento de ITP, no del proyecto”.

cada objetivo. Sobre la base de los tres elementos de información, el Banco puede comprender dónde empezó el proyecto, dónde esperaba llegar y dónde terminó en la práctica. Sin embargo, los ITP adolecían de grandes deficiencias en la presentación de esta serie completa de información. De los 84 objetivos específicos de los proyectos comprendidos en la presente evaluación, únicamente 14 objetivos presentaron por lo menos un indicador con una línea de base, una meta y un dato final. En 12 de los 19 ITP no había un solo objetivo que se pudiera determinar mediante un indicador de efectos que incluyera un parámetro de referencia básico, una meta y un dato final. Esta falta de evidencia hace difícil corroborar las elevadas calificaciones en cuanto a los objetivos de desarrollo.

- 3.21 Las normas básicas del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación y la Guía del Sistema ITP disponen que los proyectos deben recalcular las tasas de rendimiento<sup>47</sup>. Estas tasas son esenciales para evaluar si un proyecto ha cumplido sus objetivos de desarrollo. Como se señalará más adelante, un análisis de esa índole reviste especial importancia para los proyectos en que no se exige una evaluación ex post. Para cumplir la Guía y las normas básicas, en el informe de terminación de proyecto debería actualizar el cálculo ex ante de la tasa de rendimiento y aplicar una metodología comparable para determinar ex post si los supuestos iniciales eran válidos y el proyecto tuvo una tasa de rendimiento económico positiva.
- 3.22 Sin embargo, ninguno de los cuatro ITP que debían consignar esas estimaciones lo cumplieron. Según el ITP del proyecto ES-0088, no había información suficiente para hacer un nuevo cálculo de la tasa interna de rendimiento. En el caso del proyecto NI-0014, el ITP señala que no había líneas de base y el sistema de seguimiento no era suficiente para reunir información. El ITP del proyecto PN-0032 reconoce que no se actualizaron las tasas de rendimiento. Por último, el ITP del proyecto EC-0002 señala que el CRG sugirió que RE3 realizara la evaluación ex post más adelante y se procediera entonces a volver a calcular la tasa interna de rendimiento. Esto significa que ninguno de los cuatro ITP cumplió con la Guía ni

---

<sup>47</sup> Las normas básicas disponen que hay que hacer “un recálculo de los resultados económicos, que entrañe el recálculo de las tasas económicas y financieras de rendimiento cuando estos parámetros se estimaron en la evaluación y el análisis costo-eficacia para los proyectos que no fueron objeto de un análisis de esa relación al momento de la evaluación”. Véase el anexo 1A. Tomado de *Comparative Analysis of MDB Completion Reporting and Performance Review*, Comité del Banco Mundial sobre Efectividad en el Desarrollo CODE96-77, 12 de noviembre de 1996. También la Guía dispone que en el informe de terminación de proyecto se haga un nuevo cálculo de la tasa interna de rendimiento (TIR) y de todos los demás indicadores para la evaluación económica si estaban originalmente incluidos en el documento de préstamo (Guía del Sistema ITP, mayo de 2004, página 24).

proporcionó datos para corroborar la calificación asignada en cuanto al cumplimiento de los objetivos de desarrollo<sup>48</sup>.

- 3.23 En casos extremos, en la evaluación se constataron problemas con la pertinencia de los indicadores de efectos. Si bien la presente evaluación no se ocupó de la calidad de los indicadores en general, en los casos en que éstos eran extremadamente deficientes no se validaron las calificaciones en cuanto a los objetivos de desarrollo. En la segunda etapa del presente examen se prestará más atención a la calidad de los indicadores presentados en los ITP<sup>49</sup>; sin embargo, en esta etapa se observaron algunos problemas críticos, que se señalan a continuación:
- a. La vinculación entre los indicadores y la cronología de los proyectos no es adecuada. Las calificaciones en cuanto a los objetivos de desarrollo no se consideran corroboradas por datos si en los ITP se utilizan indicadores no vinculados en forma adecuada a la cronología del propio proyecto. Por ejemplo, el ITP del proyecto AR-0280 presenta datos de la fecha en que se cumplieron los elementos de condicionalidad (2003), en lugar de datos correspondientes a la fecha en que se completó el proyecto (2004-2005). El ITP ME-0118 presenta datos de 2001, pese a que el proyecto terminó en 2004 (página 13 y memorando del organismo ejecutor, página 3).
  - b. La vinculación entre los indicadores y los objetivos del proyecto no es adecuada. En varios ITP se presentan indicadores que miden cambios ocurridos durante el proyecto pero que no se corresponden debidamente con los objetivos originales. Por ejemplo, los indicadores del gasto en educación no hacen seguimiento de los objetivos del proyecto DR-0101 de aumentar la equidad. Igualmente, el número de casos de violencia intrafamiliar que prestó asistencia un centro no demuestra que se hayan cumplido los objetivos de prevenir la delincuencia juvenil o mejorar las condiciones para los menores reclusos (ES-0090). Por otra parte, el informe de terminación del proyecto ME-0118 reconoce que algunos indicadores (como el índice nacional de

---

<sup>48</sup> En otros dos informes de terminación de proyecto se proporciona una estimación de las tasas de rendimiento aunque ello no era un requisito expreso: el ITP del proyecto UR0137 incluía pronósticos de diversas tasas de rendimiento y el del proyecto DR0101 indicaba las tasas externas de eficiencia que había calculado el Banco Mundial (el proyecto era cofinanciado).

<sup>49</sup> Cabe observar que en este estudio documental se tomaron al pie de la letra los indicadores que figuraban en los informes de terminación de proyecto, salvo en casos extremos en que su cronología o pertinencia no era apropiada. Si bien en el análisis de los efectos se tuvieron en cuenta todos los indicadores de efectos tal como aparecían, el indicador ideal tendría en cuenta los efectos que se habrían producido de no haber existido el proyecto del Banco. Se construirían indicadores ideales utilizando métodos como grupos de tratamiento y de control (esto es, dos grupos con características “absolutamente” similares, salvo el hecho de que uno de los grupos corresponde a los beneficiarios), con muestras de tamaño suficientemente grande. Para un análisis más a fondo, véase por ejemplo, Ravallion, Martin, *The Mystery of the Vanishing Benefits: An Introduction to Impact Evaluation*. World Bank Economic Review, 2001, vol. 15, No. 1, páginas 115 a 140.

desempleo) sólo guardan relación indirecta con el proyecto porque muchos factores externos podrían causar cambios simultáneos en los indicadores propuestos (páginas 11 y 12) (véanse también los informes de terminación de los proyectos AR-0296, CH-0157, ES-0105 y VE-0090).

## 2. Implementación del proyecto (IP)

- 3.24 En la sección relativa a los productos obtenidos (2.1.1), la Guía señala que el sistema del ISDP proporciona indicadores de los productos planeados. Se pide a los autores de los ITP que actualicen estos indicadores con los productos obtenidos por el proyecto y expliquen los factores responsables de la diferencia<sup>50</sup>. Luego, al final de la sección relativa a la implementación de los proyectos (2.2), los autores del ITP deben “calificar [la implementación] del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables”. Las calificaciones se asignan según los criterios indicados en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3.4: Calificaciones y criterios para la implementación del proyecto<sup>51</sup>**

Puntaje	Calificación	Criterios
4	Muy satisfactorio	El proyecto obtuvo entre el 81 y el 100% de sus productos, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
3	Satisfactorio	El proyecto obtuvo entre el 66 y el 100% de sus productos, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
2	Insatisfactorio	El proyecto obtuvo entre el 51 y el 65% de sus productos, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
1	Muy insatisfactorio	El proyecto obtuvo el 50% o menos del 50% de sus productos, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

- 3.25 Si bien la diferencia entre las calificaciones autoasignadas en los ITP respecto de la implementación del proyecto y las asignadas por OVE no es tan grande como en el caso de los objetivos de desarrollo, OVE pudo validar, sobre la base de la información que contienen, únicamente las calificaciones de la implementación contenidas en tres de los 19 informes de terminación de proyecto.
- 3.26 En general, en los ITP se documenta mejor lo que se obtuvo (productos) que el mayor bienestar dimanado de los proyectos (efectos). El Banco tuvo un desempeño relativamente mejor en la sección del ITP relativa a los productos. La presente evaluación observa que en los ITP de los proyectos AR-0280, BR-0203, UR-0130, UR-0137 y VE-0090 se cumplieron en forma relativamente adecuada los requisitos y el análisis en cuanto a productos. Sin embargo, OVE no pudo validar las

<sup>50</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 20.

<sup>51</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 31.



calificaciones en cuanto a la implementación del proyecto autoasignadas en algunos ITP en razón de diversos problemas que se explican a continuación.

Cuadro 3.5: Problemas en la sección relativa a la implementación del proyecto

Número del proyecto	Calificación autoasignada respecto de la implementación del proyecto	Calificación de la implementación del proyecto según OVE	Diferencia	Habida cuenta de la información contenida en algunos ITP, no es posible comparar los productos planeados con los obtenidos			En algunos ITP, el análisis de lo que NO se logró es insuficiente				
				Productos planeados no documentados	Productos obtenidos no documentados	No hay análisis de la diferencia entre los productos planeados y los obtenidos	El análisis de la diferencia entre los productos planeados y los obtenidos es insuficiente	No se obtuvo parte importante de los productos esperados	El análisis de las cancelaciones/dispensas es insuficiente	El análisis de las demoras es insuficiente	No se miden adecuadamente los indicadores de producto
AR-0280	3	2,8	0,2						X	X	
Ar-0296	3	2	1								X
BR-0203	3	3	0							X	
CA-0008	4	3	1				X		X		
CH-0157	3	2	1	X		X					
DR-0101	3	1,75	1,25		X	X					
DR-0140	4	3	1				X				X
EC-0002	4	2,75	1,25							X	
ES-0088	3	2	1						X	X	
ES-0090	3	2	1							X	
ES-0150	4	2,4	1,6							X	
ES-0109	4	2	2					X		X	X
ME-0118	3	2,5	0,5								X
NI-0014	3	2,2	0,8				X				
PN-0032	3	1,8	1,2	X	X	X				X	
SU-0016	3	2,2	0,8	X		X				X	
UR-0130	3	2,8	0,2								
UR-0137	3	3	0						X	X	
VE-0090	1	1	0								
HO-0112	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Promedio	3,16	2,33	0,83								

3.27 Habida cuenta de la información contenida en algunos ITP, no es posible comparar los productos planeados y los obtenidos. Esto se manifiesta de tres maneras. En primer lugar, algunos informes de terminación de proyecto no documentan los productos *planeados* (véanse los de los proyectos CH-0157, PN-0032 y SU-0016)<sup>52</sup>. En segundo lugar, algunos ITP no documentan los productos *obtenidos* (véanse los de los proyectos DR-0101 y PN-0032). En tercer lugar, los ITP de dichos proyectos no pudieron cumplir con la Guía en el sentido de analizar las diferencias entre los productos planeados y los obtenidos. Al no documentar los productos planeados ni

<sup>52</sup> En el informe de terminación del proyecto PN0032 se analizan *los efectos* en la sección correspondiente a los *productos*, de manera que es difícil entender qué productos estaban planeados y cuáles se obtuvieron en la práctica.

los obtenidos se hace difícil entender no sólo qué productos se obtuvieron sino también qué es lo que *no se obtuvo* y por qué.

- 3.28 Entre otras deficiencias en cuanto a la información sobre los productos cabe mencionar las siguientes: varios informes de terminación de proyecto presentaron indicadores que no estaban adecuadamente medidos. Por ejemplo, el del proyecto AR-0296 indica que las “metas físicas y financieras” se “cumplieron satisfactoriamente”, pero no se explica claramente cuáles eran esas metas ni cómo se cumplieron (páginas 5 y 6). En otros casos, no queda claro si se efectuó una vinculación suficiente entre los indicadores de producto y el propio proyecto. Por ejemplo, en el ITP del proyecto ME-0118 se enumeran productos obtenidos en algunos casos dos años antes de que el proyecto llegara a ser elegible para los desembolsos. En otras palabras, los datos sobre productos que se presentan en los ITP comienzan demasiado pronto y terminan demasiado pronto como para poder medir directamente qué se logró con el proyecto (véanse también los informes de terminación de los proyectos DR-0140 y ES-0109).
- 3.29 En general, en las secciones correspondientes a la implementación del proyecto el análisis es insuficiente y no hay una comparación sistemática entre los productos planeados y los obtenidos y la diferencia entre ambos. Por ejemplo, en el ITP del proyecto NI-0014 se presenta una larga lista de productos sin un análisis suficiente, con lo que no queda claro qué se logró y qué no se logró. El ITP del proyecto ES-0109 señala que se obtuvo aproximadamente el 50% de los productos previstos en el proyecto (página 18), pese a lo cual la implementación de la operación se autocalifica de muy satisfactoria, mientras que, según la Guía, para obtener esa calificación es necesario haber cumplido por lo menos el 81% de los productos (véanse también los ITP de los proyectos CA-0008, DR-0140 y PN-0032).
- 3.30 Los ITP de los proyectos en que hubo cancelaciones o dispensas rara vez presentan suficiente análisis de los problemas. Por ejemplo, en el ITP del proyecto ES-0088 no se explica claramente por qué se cancelaron tres de sus componentes y se da la impresión de que la reforma del marco normativo (uno de los objetivos) era contradictoria con alguno de los componentes del proyecto. En el ITP del CA-0008 se presenta información escasa acerca de las dispensas (véanse también los informes de terminación de los proyectos AR-0280 y UR-0137).
- 3.31 Además, el análisis de las demoras y sus implicaciones es insuficiente en los ITP. Por ejemplo, en el del proyecto ES-0090 se indican demoras de cuatro o cinco años y, según el del proyecto ES-0105, su primer componente (que constituía el grueso de la inversión) se retrasó tres años y medio. En el ITP del proyecto SU-0019 se indican demoras de cuatro años. En el ITP del proyecto UR-0137 se hace referencia tanto a demoras en los desembolsos (página 32) como a una cancelación parcial (página 55). Sin embargo, cada uno de esos informes presenta deficiencias en el análisis de si esas demoras y cancelaciones eran razonables, porque rara vez se analizaron sus consecuencias para el resto de los productos de los proyectos (véanse

también los ITP de los proyectos AR-0280, BR-0203, EC-0002, ES-0088, ES-0109, PN-0032 y UR-0137).

- 3.32 Por último, en prácticamente todos los ITP el análisis de la calidad y el costo de los productos resulta insuficiente. Según la Guía del Sistema ITP, los criterios para la calificación asignada en esos informes a la implementación, ha de depender también de que los productos obtenidos sean de la calidad esperada y que sus costos hayan sido razonables. Sin embargo, en los informes de terminación de proyecto rara vez se hace referencia a la calidad o al costo de los productos (véanse en particular los ITP de los proyectos AR-0280, CA-0008, DR-0101, DR-0140, ES-0090, ES-0105, SU-0019 y UR-0130).

### 3. Sostenibilidad (S)

- 3.33 En la sección de ‘sostenibilidad’ en la Guía del Sistema ITP se formulan varias preguntas para corroborar la calificación asignada<sup>53</sup>. En primer lugar, “se define el ámbito de sostenibilidad del proyecto (qué impacto, productos, efectos, acciones y servicios deberán ser sostenibles y por cuánto tiempo), se analizan los factores y causas de raíz que determinan la sostenibilidad, y se identifican las lecciones aprendidas como también un Plan de Sostenibilidad. El análisis concluye con la calificación de sostenibilidad del proyecto”<sup>54</sup>. En cuanto a la calificación, la Guía indica lo siguiente: “Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años”<sup>55</sup>. Asimismo, uno de los principales objetivos de la Guía del Sistema ITP consiste en *evaluar la sostenibilidad del proyecto* de tal manera que se puedan diagnosticar las condiciones existentes y planificar medidas para hacer más probable que se obtengan efectos e impactos en el futuro<sup>56</sup>.
- 3.34 Sobre la base de la información contenida en los informes de terminación de proyecto, OVE pudo validar únicamente una de las calificaciones sobre sostenibilidad (véanse el Gráfico 3.2 y el Anexo 1F). La calificación promedio en los ITP fue de 3,21 y la de OVE de 1,55. Ello obedece a diversas razones, que se indican a continuación.

---

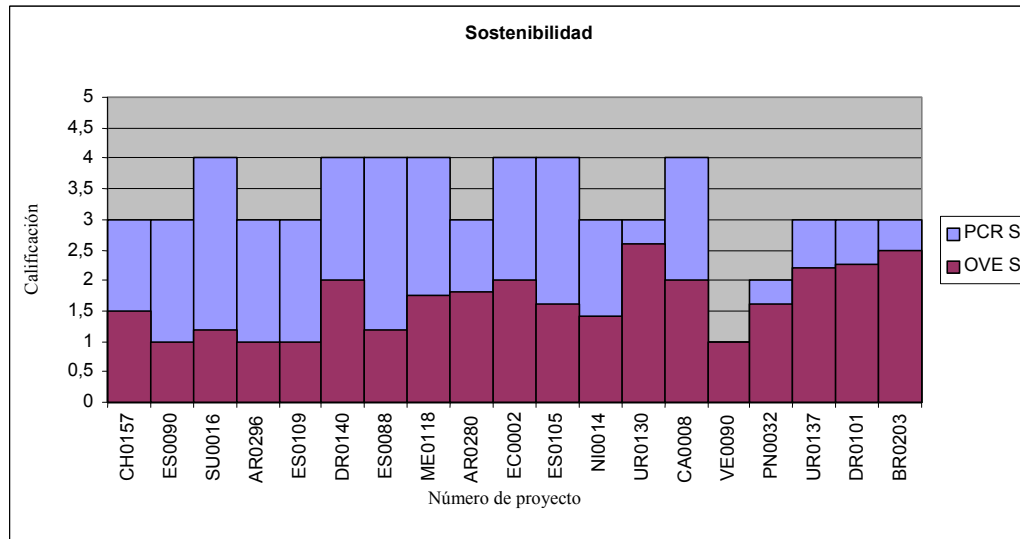
<sup>53</sup> En la nueva Guía del Sistema ITP no se indica un concepto claro y sistemático de la *sostenibilidad*, cuestión a la que se hará referencia más adelante en la presente evaluación. En esta sección de la evaluación se hará referencia a la sostenibilidad sobre la base de las instrucciones, no uniformes, que figuran en esa Guía.

<sup>54</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 13.

<sup>55</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, páginas 33 a 37.

<sup>56</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 6.

**Gráfico 3.2: Calificaciones de la sostenibilidad según los informes de terminación de proyecto y según OVE**



PCR S = ITP  
OVE S = OVE

3.35 Las calificaciones acerca de la sostenibilidad estuvieron limitadas por la falta de información en las secciones correspondientes a los objetivos de desarrollo y a la implementación del proyecto. Si el informe de terminación de proyecto no presenta evidencias de que se lograron ciertos efectos o productos, no puede calificar la probabilidad de que esos logros sean sostenibles. El ITP en que falta información acerca de los productos y los efectos obtenidos está limitado en cuanto a si puede justificar una autocalificación alta de la sostenibilidad, ya que esta calificación depende de la información presentada en el propio ITP en las secciones relativas a los objetivos de desarrollo (efectos) y a la implementación del proyecto (productos). Por ejemplo, según el ITP del UR-0137, el comportamiento de los agricultores cambió gracias a la adopción de innovaciones. Se aduce luego que la sostenibilidad de esas innovaciones depende de su impacto en cuanto a la rentabilidad de la empresa; sin embargo, el ITP no presenta evidencia acerca de las utilidades y, por lo tanto, no es posible evaluar su sostenibilidad. En muchos ITP no se identificaron logros y, por lo tanto, no podían sostener que estos logros (no documentados) fuesen sostenibles.

3.36 Las altas calificaciones autoasignadas respecto de la sostenibilidad carecían de coherencia interna con la información negativa que se presentaba en la misma sección (sostenibilidad) de los informes de terminación de proyecto. En general, los factores negativos eran más frecuentes e importantes que los factores positivos que los contrarrestaban y, sin embargo, en muchas calificaciones autoasignadas en los ITP respecto de la sostenibilidad no se reflejó debidamente el balance de esos factores positivos y negativos. Por ejemplo, los factores de influencia negativa en la sostenibilidad que se enumeran en el proyecto ES-0105 consistían en el hecho de

que la gente a la que se impartiera capacitación podría cambiar de trabajo, en la falta de apoyo de los altos directivos y la falta de fondos para mantenimiento, etc. Estos factores negativos por sí solos serían indicio de la imposibilidad de corroborar una autocalificación elevada en cuanto a la sostenibilidad. En el ITP del proyecto ES-0109 se mencionan factores negativos tales como la incertidumbre en cuanto a quién es responsable del mantenimiento y en cuanto a si existen fuentes suficientes de financiamiento para el mantenimiento (página 21) y, sin embargo, de todas maneras la sostenibilidad se califica como “probable” (véanse también los informes de terminación de los proyectos EC-0002, ES-0090 y NI-0014).

- 3.37 Algunas calificaciones carecían de coherencia interna con otros factores potencialmente negativos para la sostenibilidad presentados en otras partes de los ITP. Por ejemplo, en el informe de terminación del proyecto CH-0157 se reconoce un caso muy notorio de fraude en relación con el proyecto (párr. 17) pero en la sección relativa a la sostenibilidad no se analiza el impacto de este caso en la credibilidad de la institución. Según el ITP del proyecto BR-0203, en algunas zonas se construyó infraestructura pero las familias no siempre estaban dispuestas a pagar por las conexiones (página 5). Ello pone en duda la disposición a pagar por los servicios, que constituye un factor importante en cuanto al carácter probable de la sostenibilidad. Además, en el acta del CRG en que se examinó el ITP del proyecto AR-0296 se reconoce que el “principal *outcome* [del proyecto fue] disponer de recursos de rápido desembolso para contribuir al cumplimiento del país con las obligaciones financieras de las instituciones multilaterales”. Habida cuenta de ello, no queda claro cómo se puede validar una autocalificación de 3 en cuanto a la sostenibilidad. La transferencia de dinero para el servicio de deudas no implica que los efectos serán sostenibles (véase también el ITP del proyecto SU-0019).
- 3.38 En algunos ITP se hace referencia también a un proyecto planeado para el futuro, a efectos de afirmar que hay más probabilidades de que el proyecto actual sea sostenible. Ello, sin embargo, no demuestra que los resultados de un proyecto terminado sean sostenibles. Por el contrario, el argumento de que la probabilidad de que la sostenibilidad de un proyecto es mayor debido a un proyecto futuro puede ser interpretado como si el proyecto original no fuese sostenible en sí mismo (véanse los informes de terminación de los proyectos DR-0140, DR-0101, ES-0109, ME-0018, NI-0014, PN-0032 y UR-0137).
- 3.39 Por último, los planes de acción para la sostenibilidad que se presentan en los ITP adolecen de falencias y no cumplen ni con las normas básicas del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación ni con la Guía del Sistema ITP. Según las normas básicas del Grupo debe haber “un plan de operaciones para el futuro con una clara descripción de los elementos requeridos para el plan, incluidos el sistema de control y evaluación, los indicadores de resultados y las acciones de seguimiento

que se proponen para el Banco”<sup>57</sup>. En la Guía del Sistema ITP se dispone que se establezca un plan de acción para la sostenibilidad en que se describan las medidas de importancia que el Banco o el país prestatario han de adoptar en el año siguiente con objeto de asegurar la sostenibilidad de los correspondientes efectos, productos, etc. El ejemplo que se da en la Guía incluye medidas específicas, los encargados de tomarlas y los plazos para hacerlo. Se señala también que la calificación de la sostenibilidad dependerá de la probabilidad de que se lleve a la práctica el plan de acción<sup>58</sup>.

- 3.40 En la práctica, ninguno de los informes de terminación de proyecto cumplió con las normas del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación en cuanto a los planes de acción para la sostenibilidad. Los ejemplos van desde un plan de acción incompleto (ITP de los proyectos PN-0032 y AR-0296) hasta planes de acción que indican medidas bastante ambiguas (“diálogo continuo entre el país y el Banco”) (ITP del proyecto AR-0296, página 20), pasando por otros en que no queda claro quién debe adoptar qué medidas (ITP de los proyectos CA-0008, CH-0157, DR-0101, ES-0088 y ES-0105) y por planes de acción que no parecen guardar relación con la sostenibilidad del proyecto de que se trata (ITP de los proyectos AR-0296, DR-0140 y EC-0002). En la mayoría de los planes de acción no se incluyen medidas para mitigar los factores negativos que, según el ITP, afectan a la sostenibilidad (véase por ejemplo el informe de terminación del proyecto DR-0101).

---

<sup>57</sup> Véase el anexo 1A.

<sup>58</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 37.

#### IV. OTROS HALLAZGOS EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO

- 4.1 OVE comprobó la existencia de otros aspectos que derivaron en incumplimiento, entre ellos los siguientes: i) el nuevo sistema para automatizar la preparación de los ITP no funcionó sino en parte; ii) varios ITP en los que se utilizó la plantilla de MS Word (en lugar del sistema interno del Banco) modificaron o suprimieron algunas de las preguntas de la Guía; iii) los memorandos del organismo ejecutor estaban incompletos, cuando no directamente ausentes; iv) en la sección del ITP relativa a las evaluaciones ex post en el futuro rara vez se incluyó la información exigida por la Guía y v) los informes de terminación de proyecto no cumplen bien los plazos correspondientes para su entrega.
- 4.2 En primer lugar, el objetivo del ITP de establecer “un nuevo sistema que automatiza la preparación, administración y difusión de la información del ITP”<sup>59</sup> únicamente se cumplió en parte y en forma limitada. El sistema interno del ITP estaba destinado a incluir el traspaso automático de información del sistema de administración de préstamos y el sistema del ISDP del Banco a los ITP<sup>60</sup>. Sin embargo, en la mayoría de los informes de terminación de proyecto faltó parte de la información que debía traspasarse. Por ejemplo, la sección relativa a los datos básicos se había traspasado o llenado en forma incompleta en 95% de los informes de terminación de proyecto. Únicamente en tres de los 19 ITP se identificó al autor del memorando del Banco. Muchas veces faltaba información de otra índole, como varias de las fechas del ciclo del proyecto, el autor del memorando del organismo ejecutor y el resumen de las calificaciones del desempeño asignadas en el memorando del organismo ejecutor. Por lo general no se adjuntaban documentos de referencia (y los enlaces con IDBDocs no funcionaban).
- 4.3 En varios de los seis ITP en que se utilizó la plantilla de MS Word se modificaron o suprimieron algunas de las preguntas de la Guía. Como ejemplos de incumplimiento cabe mencionar los siguientes: el ITP del proyecto CA-0008 no presenta indicadores en la forma de efectos planeados y obtenidos y de un análisis, y además faltan otras secciones. En el ITP del proyecto DR-0140 se presenta un cuadro de productos modificado en el que constan las condiciones contractuales y los productos planeados (página 7), pero no se tienen en cuenta los productos obtenidos. En el ITP del proyecto SU-0019 se reestructuraron secciones del informe y los objetivos de desarrollo no estaban claramente separados en su propia sección.
- 4.4 Los memorandos de los organismos ejecutores estaban incompletos, cuando no directamente ausentes. “La participación del prestatario” constituye una de las normas básicas más importantes del Grupo de Cooperación en materia de

---

<sup>59</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 6.

<sup>60</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 10.

Evaluación<sup>61</sup> y el tercer elemento en que se centra la Guía del Sistema ITP respecto de ‘un nuevo proceso’ que promueve una mayor participación de los organismos ejecutores en la evaluación del proyecto y la preparación del ITP, conducente a promover una mayor apropiación de los resultados del proyecto en el país prestatario y propiciar el fortalecimiento institucional necesario para su sostenibilidad’<sup>62</sup>. Sin embargo, en muchos informes de terminación de proyecto esto no se cumple, ya que únicamente 10 de los 19 (53%) incluyeron memorandos del organismo ejecutor completos.

- 4.5 De los nueve memorandos incompletos de los organismos ejecutores, dos estaban muy incompletos (SU-0016, UR-0130), uno se puede consultar únicamente en la ficha en Intranet (aunque no queda claro si este documento constituye en realidad el memorando del organismo ejecutor), dos señalan que existen los memorandos correspondientes del organismo ejecutor (pero no están adjuntos al ITP) (CA-0008, UR-0137) y los otros cuatro están en blanco o faltan. Igualmente, en un caso por lo menos, el memorando del organismo ejecutor no parece haber sido preparado y revisado cuidadosamente. El memorando del organismo ejecutor del proyecto EC-0002, *Concesión de agua y alcantarillado*, señala que una lección que se ha extraído y adoptado para promover la sostenibilidad consiste en un plan de comunicaciones en relación con la violencia intrafamiliar (memorando del organismo ejecutor, página 16). La relación entre este plan de comunicaciones y los componentes del proyecto relativos a los sistemas de agua y alcantarillado no está clara.
- 4.6 La sección relativa a la evaluación ex post también estaba incompleta. En la Guía del Sistema ITP se estipula que si en los contratos de préstamo del proyecto se prevé una evaluación ex post, en el ITP debe presentarse información acerca de la fecha de inicio y de presentación de la evaluación ex post, de quién es el responsable de realizarla, una estimación de su costo, la indicación de la fuente de los recursos financieros para la evaluación y un análisis de los factores positivos y negativos que influyen en la evaluación y en la capacidad de los agentes intervinientes y los procesos de información para reunir, analizar y presentar

---

<sup>61</sup> Véase el anexo 1A.

<sup>62</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 6.  
<http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocsweb/services/getDocument.aspx?docnum=293589>



información sobre los efectos y los impactos<sup>63</sup>. Sin embargo, los ITP rara vez incluían la información prevista en la Guía<sup>64</sup>.

- 4.7 Habida cuenta de que en los informes de terminación de proyecto no figuran mayores datos acerca de los efectos y de que las evaluaciones ex post son tan escasas, el Banco y sus prestatarios no tienen conocimiento basado en evidencia para poder determinar cuál es su efectividad en el desarrollo. Un problema generalizado consiste en que únicamente en un número pequeño de proyectos se realiza una evaluación ex post. Dentro de los proyectos comprendidos en la evaluación, únicamente en cuatro se exigían evaluaciones ex post y, en el pasado reciente, únicamente el 16% de los proyectos financiados con recursos del BID fueron objeto de una evaluación de esa índole<sup>65</sup>. En consecuencia, respecto del 84% restante de los proyectos del Banco, el ITP ha de constituir la última oportunidad de documentar, con la aprobación del organismo ejecutor y de la Administración, los resultados alcanzados por esos proyectos.
- 4.8 Además, el cumplimiento de los plazos de entrega en los ITP es deficiente. Según la Guía del Sistema ITP, los borradores de los informes deben presentarse a la Sede dentro de los 90 días posteriores a la fecha de terminación de cada proyecto. Los Departamentos Regionales de Operaciones deben organizar una reunión del Comité de Revisión Gerencial y revisar y aprobar los ITP dentro de los 90 días siguientes a esta fecha. Incluso si el ITP se envía con atraso a la Sede, los Departamentos Regionales deben “tomar las previsiones necesarias para asegurar que la fecha de aprobación no exceda el período total de 180 días”<sup>66</sup>. Sin embargo, según datos oficiales del Banco correspondientes a los 19 informes de terminación de proyecto evaluados, en ocho se cumplió el plazo de 180 días, en otros ocho se excedió este plazo y otros tres presentaron datos incorrectos (véase el Gráfico 4.1). Después de descartar los datos incorrectos, el tiempo promedio transcurrido entre el desembolso total y la aprobación del ITP fue, en el caso de los comprendidos en la presente evaluación, de 227 días.

---

<sup>63</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, páginas 39 y 40.

<sup>64</sup> La falta de datos constituye uno de los principales factores limitativos de las propuestas de análisis ex post y en algunos informes de terminación de proyecto se reconoce que esto causa problemas (véanse, en particular, los ITP de los proyectos EC-0002 y ES-0109). Cabe observar que, si bien tal vez sea posible añadir indicadores o medir los datos finales una vez terminado el proyecto, también lo es, aunque es más costoso y plantea dificultades técnicas, medir las líneas de base en forma ex post. Sin embargo, no es posible crear datos sobre metas una vez terminado el proyecto si no los había antes.

<sup>65</sup> Esta es la estimación más reciente de que se dispone y corresponde al período 1998-2001; véase el documento RE-293, *El sistema de supervisión de proyectos: evaluación de la utilización de sus instrumentos*, página 22.

<sup>66</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 15.



## **V. HALLAZGOS RELATIVOS AL PROCESO DE PREPARACIÓN DE LOS INFORMES DE TERMINACIÓN DE PROYECTO Y A LA GUÍA DEL SISTEMA ITP**

### **A. Hallazgos relativos a la Guía del Sistema ITP**

- 5.1 Si bien la Guía incluye elementos pertinentes, el marco de resultados que establece no parece estar bien estructurado. Según la Guía, los indicadores de productos y efectos, así como sus líneas de base y las metas planeadas, provienen automáticamente del ISDP. El autor del ITP, usando los mismos indicadores, debe actualizar los logros y analizar los factores que hayan contribuido a cualquier diferencia entre lo planeado y lo logrado. Este análisis es un factor que determina las calificaciones autoasignadas en el ITP respecto de la implementación y de los objetivos de desarrollo<sup>70</sup>. Sin embargo, a pesar de estas instrucciones formuladas en la Guía, en la evaluación se ha constatado que falta evidencia sobre los efectos y, en algunos casos, sobre los productos (véase más arriba).
- 5.2 El concepto de sostenibilidad en la Guía no es consistente. No queda en claro si dicho documento tenía la intención de establecer una distinción entre la sostenibilidad del proyecto y la de sus resultados. Por ejemplo, la mayor parte de las preguntas que figuran en esta sección se refieren a la “sostenibilidad de los impactos, efectos, productos, medidas o servicios futuros”. Sin embargo, la pregunta relativa a la calificación se refiere únicamente a “la sostenibilidad del proyecto”<sup>71</sup>. En razón de esta falta de consistencia, no queda en claro en la Guía cuáles son los posibles factores que influyen en la calificación sobre la sostenibilidad.
- 5.3 La Guía no insta a que se identifiquen lecciones prescriptivas y basadas en evidencia. Si bien el tercer objetivo de la Guía del Sistema ITP consiste en “extraer lecciones aprendidas, tanto en términos de la gestión orientada a resultados como en términos de sostenibilidad de los proyectos, de tal manera que éstas puedan aprovecharse para mejorar el diseño y implementación de operaciones futuras”<sup>72</sup>, se constató en la evaluación que en la mayoría de los ITP no se proporcionan datos acerca de los resultados, lo que indicaría que no es posible cumplir el objetivo de esos informes de extraer lecciones sobre la base de los resultados. Si bien en la presente evaluación se observaron algunos ITP en que las lecciones eran poco mejor (AR-0280, BR-0203 y PN-0032), un análisis del contenido revela que muchos informes de terminación de proyecto consignaban lecciones que no eran adecuadas. Esto puede obedecer a varias razones:

---

<sup>70</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 12.

<sup>71</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, páginas 31 a 35.

<sup>72</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 6.

- a. Lecciones no indican cómo evitar problemas similares en el futuro. Normalmente, los proyectos en que se registraron demoras prolongadas, cancelaciones o dispensas no identificaron lecciones que sirvieran al Banco para evitar esos problemas en el futuro o para evitar la repetición de errores del pasado (véanse los proyectos EC-0002, ES-0088, ES-0090 y VE-0090).
- b. Generalmente las lecciones indican qué hacer pero no cómo hacerlo. El informe de evaluación de OVE de 2001 indica que la mayor parte de las lecciones arrojadas por los ITP reflejan los síntomas de los problemas y no las causas y soluciones<sup>73</sup>. Lo mismo sigue ocurriendo en general en la actualidad; las lecciones consignadas en los informes de terminación de proyecto eran fundamentalmente afirmaciones genéricas, pero carentes de contenido específico. Por ejemplo, en el ITP del proyecto se decía lo siguiente: “Los proyectos de modernización fiscal deben permitir mecanismos ágiles y flexibles para implementarlos de acuerdo a la realidad sociopolítica” (página 12). Como la lección no es específica, no queda claro cómo han de saber quienes diseñen proyectos en el futuro de qué manera identificar e implementar mecanismos flexibles que correspondan al contexto sociopolítico.
- c. Los ITP de proyectos que retoman proyectos anteriores indicaron lecciones relativamente deficientes. Muchos de los proyectos del Banco retoman proyectos anteriores o bien ellos mismos son seguidos por otros proyectos, o suceden ambas cosas a la vez. Ello indica que las posibilidades de extraer lecciones de esa interacción de larga duración con el país, en el sector o, tal vez, con el organismo ejecutor deberían servir de terreno fértil para extraer lecciones. Pero de ser así, estas lecciones no se traspasan en forma adecuada a los ITP. Si se tiene en cuenta que los proyectos en cuestión eran eslabones en cadenas de proyectos, las lecciones indicadas en los ITP de las operaciones AR-0296, CH-0157 Y UR-0137 resultaron escasas.
- d. En la Guía del Sistema ITP se formulan muchas preguntas relativas a lecciones, lo que podría servir a los autores de incentivo en cuanto a la cantidad y no a la calidad. Las diez preguntas son las siguientes:
  - 2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño del proyecto (medidas adoptadas).
  - 2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño del proyecto (medidas alternativas).
  - 2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas).
  - 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas).

---

<sup>73</sup> Documento RE-247, página 19.

- 2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos.
  - 2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).
  - 2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas).
  - 2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y el funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas).
  - 2.4.3 Lecciones aprendidas para la organización y el funcionamiento de la UEP (medidas alternativas).
- e. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES (para el diseño y la implementación de proyectos en el futuro)<sup>74</sup>.

Un problema más amplio es el de la falta de claridad acerca de la forma en que el Banco utiliza estas lecciones. Las lecciones consignadas en los ITP deben incorporarse automáticamente en el sistema LERN (red de acceso a las lecciones aprendidas) del Banco<sup>75</sup>, pero no está claro si ello ocurre<sup>76</sup>. Sin embargo, tal vez incluso en los casos en que las lecciones indicadas en los informes de terminación de proyecto se hubieran incorporado de forma satisfactoria en el sistema LERN, el Banco aúnno estaría cumpliendo el tercer objetivo de los ITP. En este caso, las “lecciones aprendidas” constituyen de hecho “lecciones extraídas”. Para que las lecciones puedan pasar de “extraídas” a “aprendidas” es necesario que en el futuro los jefes de equipo las lean, entiendan e incorporen en el diseño de los proyectos, cosa que no está claro si ocurre o no.

## **B. Hallazgos relativos al proceso del informe de terminación de proyecto**

- 5.4 Los ITP, una vez redactados y revisados por los Departamentos Regionales de Operaciones, se presentan a un Comité de Revisión Gerencial (CRG), que revisa el memorando del Banco, el memorando del organismo ejecutor, los anexos del informe de terminación de proyecto y otros documentos pertinentes para hacer una evaluación completa del proyecto<sup>77</sup>. En la Guía del Sistema ITP se señala: “Las recomendaciones del CRG sobre el ITP son muy valiosas dado su carácter colegiado e institucional y por constituir el mecanismo más adecuado para tomar decisiones orientadas a asegurar la sostenibilidad de los resultados del proyecto que termina e incorporar formalmente las lecciones aprendidas en el diseño de nuevas operaciones del Banco”<sup>78</sup>.

---

<sup>74</sup> Guía del Sistema ITP.

<sup>75</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 11.

<sup>76</sup> Los funcionarios del Banco pueden consultar el sistema LERN entrando en la página “myidb”. A continuación hay que pulsar en “communities” y, luego, en “LERN”. En la evaluación se trató de buscar dentro de dicho sistema las lecciones consignadas en los informes de terminación de proyecto comprendidos en ella. Sin embargo, el sistema LERN no permitió efectuar una búsqueda de textos.

<sup>77</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 13.

<sup>78</sup> Guía del Sistema ITP, página 43.

- 5.5 La presente evaluación hizo un análisis del contenido de las actas de los CRG relativas a los ITP comprendidos en la presente evaluación, en comparación con la Guía del Sistema ITP. Las conclusiones más importantes son las siguientes: i) los CRG no tienen una función clara en el proceso de aprobación de los informes de terminación de proyecto, ii) el hecho de que falten ciertas actas de los CRG da a entender que los ITP no cumplen cabalmente este requisito de la Guía, iii) el proceso de revisión de los informes de terminación de proyecto no está plenamente documentado y, por ello, no es posible determinar si los ITP incorporan las recomendaciones de los CRG y iv) pocos CRG pidieron mayor información o datos para corroborar las calificaciones autoasignadas en los informes de terminación de proyecto. Así, desde un punto de vista basado en evidencia, el control de calidad que hacen los CRG del proceso de los ITP suele ser ineficaz.
- 5.6 En la Guía del Sistema ITP no se asignan claramente funciones a los CRG. La evaluación hecha por OVE en 2001 indica la falta de una definición o una norma clara acerca de qué constituye un ITP aprobado<sup>79</sup>. La nueva Guía tampoco aclara esta dimensión. Según la nueva Guía, el CRG decide si ha de aprobar el ITP. Si no lo hace y exige cambios, los autores del informe de terminación de proyecto original deben introducir los ajustes indicados en la minuta y el Gerente Regional o su delegado podrán entonces aprobar el informe de terminación de proyecto<sup>80</sup>. Así, el “informe de terminación de proyecto aprobado” puede haber sido aprobado por el CRG o por el Gerente Regional. Sin embargo, el análisis de las actas de los CRG indica que ninguna de éstas contiene una declaración de aprobación. En muchos casos las actas concluyen afirmando que habría que revisar el ITP para incluir las recomendaciones y enviarlo luego al Gerente Regional para su aprobación.
- 5.7 La mayoría de los CRG formularon recomendaciones que habían de incluirse en el informe y, sin embargo, 46% de los informes de terminación de proyecto comprendidos en la presente evaluación se aprobaron el mismo día de la reunión del CRG (o antes)<sup>81</sup>. Esta falta de coherencia queda demostrada en las conclusiones de las actas del CRG relativas a ITP que se aprobaron el mismo día:

---

<sup>79</sup> Documento RE-247, página 18.

<sup>80</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, páginas 15 y 17.

<sup>81</sup> Según cálculos de OVE.

**Cuadro 5.1: Hallazgos que figuraban en las actas del CRG que no se pueden poner en práctica en forma instantánea**

Número del proyecto	Conclusiones del CRG
PN-0032	El Sr. X (COF/CPN) se comprometió a enviar el informe corregido en un plazo de dos semanas a partir del recibo de este Acta. Para efectuar esta revisión, COF/CPN contará con el apoyo del Sr. X (COF/BRC), quien estuvo a cargo de la operación anteriormente. El informe final deberá venir acompañado de la Carta de No-Objeción del Ejecutor.
ES-0088	El CRG recomendó que COF/CES y RE2/FI2 revisen el ITP, incluyendo las recomendaciones antes indicadas, y que lo presenten a la Gerencia para su aprobación final. (CRG exigía que se calculara la tasa interna de rendimiento, que no estaba incluida en la versión definitiva.)
ME-0118	La versión final del ITP deberá ser enviada a SO2 a más tardar el 22 de octubre de 2004 (un mes después del CRG), señalando las secciones del documento que contienen recomendaciones del CRG.
CA-0008	El CRG recomendó que COF/CHO y RE2/FI2 incluyeran en el ITP las recomendaciones que anteceden y lo presentasen a la Administración para su publicación. (CRG había pedido aclaraciones acerca de subproyectos que no estaban incluidos.)

- 5.8 En realidad, ni siquiera está claro si las reuniones del CRG son necesarias. La Guía del Sistema ITP señala lo siguiente: “Si el informe de terminación de proyecto no es revisado a través de un CRG, se incorporarán los comentarios de la unidad del Banco que tenga la responsabilidad técnica del proyecto”<sup>82</sup>. La ambigüedad surge porque, por una parte, en la Guía se prevé la reunión de un CRG para cada informe de terminación de proyecto y, por la otra, señala que, de no haber reunión del CRG, una unidad del Banco puede formular observaciones. Sin embargo, no se señala en qué casos es aplicable esta excepción. En tres de los ITP comprendidos en la presente evaluación se aplicó esa excepción<sup>83</sup>.
- 5.9 En los CRG no se cumplen mayormente los requisitos enunciados en la Guía. De los 19 ITP comprendidos en la presente evaluación, únicamente en 12 se adjuntan actas de la correspondiente reunión del CRG<sup>84</sup>. Algunos informes de terminación de proyecto incluyeron en cambio actas del taller de terminación de proyecto u observaciones de la unidad técnica del Banco (véase supra). Cuatro ITP no cumplieron la Guía al no haber adjuntado actas del CRG ni comentarios de la correspondiente unidad del Banco<sup>85</sup>.
- 5.10 De los informes de terminación de proyecto comprendidos en la presente evaluación que incluían las correspondientes actas del CRG se desprende que el

<sup>82</sup> Guía del Sistema ITP, página 43.

<sup>83</sup> AR0296, BR0203, UR0137.

<sup>84</sup> VE-0090, CH-0157, UR-0130, DR-0140, DR-0101, ES-0088, ES-0105, CA-0008, PN-0032, SU-0016, AR-0280, ME-0118.

<sup>85</sup> ES-0090, NI-0014, ES-0109, EC-0002.

formato de éstas no está normalizado, lo que hace difícil analizarlas y compararlas. En la Guía del Sistema ITP se señala que “se espera que las actas del CRG incluyan los siguientes elementos, en la medida en que sean aplicables a la operación en particular”<sup>86</sup>. En la presente evaluación se han comparado sistemáticamente todas las actas de los CRG en función de esos elementos y se ha hecho un análisis de frecuencia, cuyos resultados se presentan a continuación en el Cuadro 5.2.

**Cuadro 5.2: Análisis de las actas del CRG**  
**Basado en las 12 actas disponibles y en tres comentarios de unidades técnicas del BID**

<b>Número total de comentarios y recomendaciones</b>		<b>83</b>	<b>%</b>
1	Indicación de posibles <b>incoherencias o deficiencias</b> en el memorando del Banco que deben corregirse	50	60
2	<b>Ratificación de las calificaciones de los ITP</b> en el memorando del Banco en cuanto a la efectividad en el desarrollo, la implementación del proyecto y la sostenibilidad	0	0
	<b>Modificación de las calificaciones de los ITP</b> en el memorando del Banco en cuanto a la efectividad en el desarrollo, la implementación del proyecto y la sostenibilidad	3	4
3	Decisiones orientadas a <b>promover resultados sostenibles del proyecto</b> por conducto del seguimiento por los Departamentos Regionales de Operaciones o de la formulación o reorientación de otros préstamos u operaciones de cooperación técnica, según corresponda	3	4
4	Identificación de las <b>disposiciones institucionales necesarias para la evaluación ex post</b> y adopción de las decisiones pertinentes	2	2
5	<b>Recomendaciones específicas para mejorar el diseño de nuevas operaciones</b> , aplicables a cada tipo de proyecto, cada sector y cada modalidad específica	10	12
6	<b>Recomendaciones específicas para seguir reforzando la capacidad del organismo ejecutor</b> mediante la formulación de préstamos u operaciones de cooperación técnica en el futuro	3	4
7	<b>Recomendaciones específicas dirigidas a mejorar la capacidad de los Departamentos Regionales de Operaciones</b> para diseñar y poner en práctica operaciones futuras en el país prestatario, según el tipo de proyecto, el sector y la modalidad	2	2
8	<b>Formato</b>	6	7
9	<b>Otros</b>	4	5

5.11 La mayor parte de las recomendaciones (60%) se refieren a la identificación de faltas de coherencia o deficiencias en el memorando del Banco, que es preciso corregir. La mayor parte de las recomendaciones se refieren a lecciones aprendidas

<sup>86</sup> Guía del Sistema ITP, página 43.



- que faltan (ES-0105, DR-0101, UR-0137, UR-0130, CH-0157); a la aclaración, la justificación o simplemente la corrección de redacción de las secciones relativas a productos o a efectos (AR-0280, AR-0296, CH-0157, UR-0130, DR-0101, ME-0118), a secciones faltantes (estados financieros auditados ME-0118, memorando del organismo ejecutor DR0140, matriz de política SU-0016); a fechas no especificadas (CA-0008, UR-0130) o a demoras no explicadas (UR-0137, BR-0203).
- 5.12 La segunda serie de recomendaciones por orden de frecuencia (12%) se refiere al mejoramiento del diseño de nuevas operaciones, como por ejemplo verificar la situación del personal capacitado en los talleres de terminación de proyecto (BR-0203) y tomar conciencia de los problemas relacionados con la ventanilla en dólares del BID (CA-0008) (véanse también las actas de los CRG correspondientes a los ITP de los proyectos AR-0296, DR-0140 y ES-0088). En tercer lugar por orden de frecuencia se encuentra la serie de recomendaciones relativas al formato del informe de terminación de proyecto (7%). Esto era de esperar porque estas actas de los CRG reflejan el período de transición entre el “formato viejo” y el “formato nuevo”. La mayoría de las observaciones se refieren a la falta de una sección de antecedentes (DR-0101, ES-0105); la falta de claridad de la Guía del Sistema ITP (ES-0088) y la falta de coherencia entre el nuevo informe de terminación de proyecto por una parte y el marco lógico y los sistemas de supervisión por la otra (ES-0105).
- 5.13 Únicamente en tres actas de reuniones del CRG se sugiere que en los ITP se proporcione más información o bien una justificación respecto de las calificaciones asignadas. Por ejemplo, en las actas relativas al proyecto PN-0032, el CRG considera que la calificación de 3 (satisfactorio) en todas las secciones carece de justificación adecuada y pide mayor información para corroborarlas. Otro ejemplo en este sentido es la reunión del CRG para examinar el proyecto ES-0105, en cuya acta se pregunta cómo es posible que en un proyecto que ha tardado ocho años en lugar de cuatro pueda justificar una calificación de “muy satisfactorio”. Por último, en la reunión relativa al proyecto UR-0130 se recomienda modificar las calificaciones relativas a la implementación del proyecto y al fortalecimiento de instituciones/organizaciones para que sean congruentes con las asignadas en el ISDP. Sin embargo, habida cuenta de que el proceso de revisión del informe de terminación de proyecto no está documentado (véase más adelante), no está claro si esta recomendación se llevó o no a la práctica.
- 5.14 En las actas del CRG no se ratifican expresamente las calificaciones autoasignadas en los ITP, pero por otra parte rara vez se impugnan. Si el CRG cuestiona solamente en contadas oportunidades las clasificaciones autoasignadas en los ITP, y además nunca las modifica, tácitamente las ratifica. Sin embargo, en la presente evaluación se constató que las calificaciones autoasignadas respecto de los objetivos de desarrollo y la sostenibilidad pocas veces estaban corroboradas por evidencias. Ello puede dar a entender que los CRG no se centran en la demostración

de los resultados. De esta manera, y como ya se ha señalado, desde el punto de vista de los datos comprobatorios, el control de calidad que ejercen los CRG en el proceso de los ITP suele ser ineficaz.

- 5.15 Además, los incentivos no parecen coordinados, ya que la participación en las reuniones de los CRG es limitada en comparación con el número de personas invitadas. Según la Guía, las reuniones de los CRG están presididas por el subgerente del Departamento Regional de Operaciones o el jefe de división del área responsable del diseño del proyecto. El Comité está integrado también por miembros del equipo de proyecto y representantes de otros departamentos de la Sede del Banco, así como por personal de la Representación del país en el que se ejecutó el proyecto (por videoconferencia)<sup>87</sup>. En la práctica, y en promedio, se invita a unas 23 personas a participar en esas reuniones<sup>88</sup>. Sin embargo, y también en promedio, únicamente participan realmente nueve personas. Una tasa de participación del orden del 40% parece baja habida cuenta de la importancia de esas reuniones.

**Cuadro 5.3: Participación en las reuniones de los CRG**

<b>Participantes<sup>89</sup></b>	<b>Promedio</b>	<b>Min.</b>	<b>Máx.</b>
Sede	5	2	8
Otros departamentos de la Sede (RES, LEG, SDS)	2,1	1	4
Representaciones	1,8	0	4
Total	9,5	7	14
Comentarios escritos	3,2	2	4
Personas invitadas	23	20	27

- 5.16 Por último, no está claro si las recomendaciones de los CRG quedan incorporadas en las versiones definitivas de los informes de terminación de proyecto. En estos informes no se documentan claramente el proceso de revisión ni la incorporación de las recomendaciones de los CRG y ello hace difícil evaluar la eficacia del Comité. Un análisis de contenido indica que no parecen tenerse en cuenta algunas de las recomendaciones de los CRG. Por ejemplo, en el proyecto CA-0008, el CRG pidió que se aclararan los resultados de los préstamos secundarios del proyecto de que se encargaba el banco comercial, lo que no parece haberse tenido en cuenta en el texto

---

<sup>87</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 13.

<sup>88</sup> Únicamente las actas de cuatro reuniones del CRG incluyen a invitados (DR-0101, ES-0150, ME-0118 y PN-0032).

<sup>89</sup> Con exclusión del proyecto BR0203, respecto del cual se indican 12 participantes, pero no los departamentos de los que provienen.

definitivo del ITP, donde no hay datos acerca de los préstamos secundarios<sup>90</sup>. En relación con el proyecto AR-0296, el CRG recomendaba que se incluyera un anexo en que se estableciese una relación entre los productos y las condicionalidades del proyecto; no se encontró tal anexo. El CRG que examinó el proyecto ES0088 pidió que se hiciera un nuevo cálculo de la tasa interna de rendimiento, la cual, sin embargo, no apareció en el texto definitivo del informe de terminación de proyecto.

- 5.17 Como ya se ha señalado, las actas de los CRG no están normalizadas y únicamente en algunas se formulan recomendaciones claras. Solamente en un ITP se incluía un apéndice que indicaba claramente los cambios introducidos<sup>91</sup>. Por más que la mayoría de los CRG recomendaban cambios (algunos de los cuales podían llevar tiempo) casi la mitad de los informes de terminación de proyecto fueron aprobados el mismo día de la reunión del CRG o antes de ésta. Ello, junto con los ejemplos que se han enumerado y el hecho de que el sistema del Banco únicamente conserva las versiones definitivas de los informes de terminación de proyecto, pone en duda que se hayan hecho muchos cambios. Además, según la Guía, la Administración no tiene que confirmar que esté satisfecha de que se hayan incorporado debidamente las recomendaciones del CRG en el texto definitivo del informe de terminación de proyecto. El proceso de revisión del ITP no está documentado claramente. Estas conclusiones ponen en entredicho la eficacia del CRG en el proceso general de revisión y control de calidad de los ITP.

### **C. Tiempo y recursos asignados a los informes de terminación de proyecto**

- 5.18 Una de las posibles razones por las cuales las calificaciones del análisis de los resultados obtenidos hayan sido bajas y, por lo tanto, de que OVE no haya podido validar muchas calificaciones asignadas en los ITP, podría consistir en que el Banco dedica pocos recursos a la preparación del informe de terminación de proyecto, en comparación con la preparación y implementación del proyecto. De hecho, la gran mayoría de las horas imputadas a un proyecto se destinan a su preparación y implementación. El número de horas asignadas a los 19 informes de terminación de proyecto variaba mucho. De los ITP comprendidos en la presente evaluación, entre 0,5% y 8,6% del total de horas del proyecto se asignó a su preparación (véase el

---

<sup>90</sup> El CRG mencionaba además dos problemas importantes: la asignación del presupuesto y los recursos humanos para la implementación de programas regionales y el requisito de que los recursos de la ventanilla en dólares se desembolsaran únicamente en cuatro fechas en el curso del año. No se encuentran datos en el sentido de que haya habido un seguimiento.

<sup>91</sup> El informe de terminación de proyecto correspondiente al proyecto BR0203 es el único en que hay un proceso claramente documentado de revisión e inclusión de las recomendaciones del CRG (véase el memorando adjunto a él con el título “Ajustes recomendados pelo CRG”).

Anexo 1C)<sup>92</sup>. Sobre la base de la asignación del tiempo de personal, da la impresión de que el Banco asigna una prioridad mucho más alta a la preparación y implementación de los proyectos que a la presentación de informes sobre sus resultados.

- 5.19 Para comprender cuántos recursos emplea cada departamento en la preparación del ITP, en la presente evaluación se analizaron los presupuestos para 2003. El presupuesto ejecutado del Banco indica que ese año los Departamentos Regionales de Operaciones asignaron entre 0,36% y 0,47% de su presupuesto a la preparación de todos los informes de terminación de proyecto (véase el Cuadro 5.4).

---

<sup>92</sup> La Administración, al hacer comentarios acerca de una versión anterior de la presente evaluación, observó que había que interpretar con cierta cautela estos cálculos porque el sistema de notificación de las horas trabajadas en el Banco se caracterizaba por la falta de información uniforme y, de hecho, por consignar el tiempo erróneamente o consignar menos tiempo que el efectivo.

**Cuadro 5.4: Montos en dólares destinados a los informes de terminación de proyecto por departamento en 2003**

Dept.	Departamento	2003		
		Gastados en informes de terminación de proyecto en 2003	Presupuesto total del departamento	Proporción del presupuesto del departamento asignada a los informes de terminación de proyecto
PRI	DEPARTAMENTO DEL SECTOR PRIVADO	9.176	9.908.529	0,09%
RE1	DEPARTAMENTO REGIONAL DE OPERACIONES 1	160.603	44.329.174	0,36%
RE2	DEPARTAMENTO REGIONAL DE OPERACIONES 2	201.679	52.395.257	0,38%
RE3	DEPARTAMENTO REGIONAL DE OPERACIONES 3	214.646	46.020.869	0,47%
SDS	PROGRAMAS SOCIALES Y DESARROLLO SOSTENIBLE	21.200	44.329.174	0,05%
LEG	DEPARTAMENTO LEGAL	10.560	114.394.397	0,01%
DEV	DEPTO. DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO	4.921	11.409.799	0,04%
UNL	SIN ASIGNAR	14.497	16.168.652	0,09%
<b>BID</b>	<b>PRESUPUESTO DISCRECIONAL DEL BANCO</b>	<b>637.282</b>	<b>357.474.995</b>	<b>0,18%</b>

**Fuente:** Base de datos presupuestarios Hyperion. Las cifras corresponden al ejercicio fiscal que termina en diciembre, presupuesto administrativo (ajeno al de mejoras) bruto, efectivo y final. Se incluyen las iniciativas porque en éstas se suelen generar y utilizar productos en el ámbito del conocimiento y cada año el número de iniciativas es similar. Se incluyen los montos asignados a la categoría presupuestaria de los ITP. Es probable que estas cifras sean inferiores a las reales porque los departamentos asignan recursos para la preparación de los ITP pero no se puede hacer un seguimiento de ellos por conducto de las categorías presupuestarias incluidas en este cuadro (como PES).

En general, la presente evaluación constata que el Banco asigna un número escaso de horas y recursos a la preparación del informe de terminación de proyecto en comparación con otras actividades del presupuesto. Ello puede explicar en parte las conclusiones a que llega. Sin embargo, en teoría, el análisis de los resultados obtenidos no tiene que depender necesariamente del número de horas y el volumen de recursos asignados a la preparación de los ITP. La preparación de un informe de esta índole podría llevar relativamente poco tiempo si se asignaran recursos suficientes durante el diseño y la implementación del proyecto para asegurar que cada uno de éstos sea plenamente evaluable. Sin embargo, la falta de datos sobre efectos en los ITP da a entender que no ocurre así. Si las disposiciones que se toman para hacer evaluable un proyecto no son eficaces al comenzar el ciclo de vigencia del proyecto, una vez concluido éste a los autores de los ITP les resulta difícil encontrar datos que les permitan autoevaluarlo, y el hecho de asignar más recursos no va necesariamente a hacer más evaluable el proyecto en esa etapa. En la evaluabilidad

influyen las decisiones que toma el Banco durante todo el proceso de diseño y implementación del proyecto, no únicamente después de terminado éste (véase a continuación).

## VI. CONSECUENCIAS DE LA INOBSERVANCIA CON LA GUÍA

- A. Los ITP no cumplen las normas básicas establecidas por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo.**
- 6.1 En la evaluación hecha por OVE en 2001 se llegó a la conclusión de que los ITP no cumplían con las principales normas básicas<sup>93</sup>. El Banco preparó una nueva Guía del Sistema ITP en 2004 y afirmó que cumplía esas normas<sup>94</sup>. En la presente evaluación se llega a la misma conclusión que en el 2001: los ITP siguen sin cumplir las principales normas básicas enunciadas por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo<sup>95</sup>.
- 6.2 “La participación del prestatario, incluida la propia evaluación del prestatario” suele faltar en los informes de terminación de proyecto. La Guía del Sistema ITP incluye esta norma básica como declaración de intención pero, en la práctica, 47% de los ITP comprendidos en la presente evaluación incluían memorandos de los organismos ejecutores, que, cuando se adjuntaban, estaban incompletos<sup>96</sup>.
- 6.3 En las normas se dispone que debe haber “un plan futuro de operaciones con una clara descripción ... del sistema de monitoreo y evaluación, los indicadores de resultados y las acciones de seguimiento del Banco propuestas”. Los ITP no cumplieron esta norma. La Guía del Sistema ITP incluye preguntas acerca de un plan de acción orientado a la sostenibilidad y las futuras evaluaciones ex post. Sin embargo, únicamente 60% de los ITP examinados incluían planes de acción y ninguno cumplía este principio básico de contener una descripción clara del sistema de monitoreo y evaluación, así como indicadores de desempeño. Además, únicamente unos pocos ITP indicaban claramente las medidas posteriores que debía tomar el Banco.
- 6.4 Las normas, requieren una “reestimación de los resultados económicos, que involucra la reestimación de las tasas económicas y financieras de rendimiento cuando estos parámetros fueron estimados en la evaluación y el análisis de costo-rendimiento correspondiente a los proyectos no sujetos a un análisis de costo-beneficio en el diseño”. Los ITP tampoco cumplían esta norma. Cuatro proyectos incluían una estimación de la tasa de rendimiento o de la eficacia en función de los costos en el documento de préstamo, que deberían haber sido recalculados en el informe de terminación de proyecto. Sin embargo, en ninguno de estos ITP

---

<sup>93</sup> Documento RE-247-2, página 22.

<sup>94</sup> Guía del Sistema ITP, 2004, página 5.

<sup>95</sup> Véase el anexo A.

<sup>96</sup> La Administración, al hacer comentarios sobre una versión anterior de la presente evaluación, observó que “el Banco no puede hacer más que pedir ese aporte a los organismos ejecutores, pero es difícil recibir aportes oportunos y de calidad”.

constaba ese recálculo, lo que significa que no se dio cumplimiento a esta norma básica.

- 6.5 Según las normas, se debe “asignar una calificación a la evaluación del resultado de una operación o los logros de sus principales objetivos, teniendo en cuenta la eficacia y eficiencia de su consecución ...”. Como ya se ha señalado, para cumplir esta norma básica un ITP debe estar en condiciones de evaluar la eficacia con que se lograron los efectos. Una evaluación adecuada debe estar corroborada por datos. La presente evaluación utiliza el análisis de resultados obtenidos para dejar constancia sistemática de evidencia sobre efectos, presentados en los ITP, y se llega a la conclusión de que únicamente uno de estos informes presentaba un marco de resultados con evidencia suficiente al respecto. De esta manera, únicamente un ITP proporciona datos acerca de la eficacia y la eficiencia de los efectos a fin de corroborar sus calificaciones sobre desempeño y así dar el debido cumplimiento a esta quinta norma básica.
- 6.6 En cuanto a la cobertura total, todos los ITP de fecha límite de presentación posterior a febrero de 2004 tenían que utilizar la nueva Guía<sup>97</sup>. Hubo 31 ITP en esa situación<sup>98</sup>. En la presente evaluación se pidió a la Administración que indicara cuáles eran los informes correspondientes a 2004 que se habían preparado con arreglo a la nueva Guía. La Administración indicó únicamente 20 (uno de los cuales en realidad se redactó con arreglo a la Guía antigua). Eso significa que únicamente 19 de los 71 ITP aprobados en 2004 se elaboraron con arreglo a la nueva Guía del Sistema ITP, diseñada de manera de cumplir las normas básicas enunciadas por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo. No se sabe si los otros 52 ITP aprobados en 2004 cumplieron esas normas, pero ello no es probable, habida cuenta de que se elaboraron con arreglo a la Guía anterior.

---

<sup>97</sup> Nueva Guía del Sistema ITP, página 15.

<sup>98</sup> En 2004 también se aprobaron otros 40 informes de terminación de proyecto, pero se trataba de ITP que debían haberse presentado en fechas anteriores (unos pocos, a principios de 2004). Así, el total de informes de terminación de proyecto aprobados en 2004 es de 71.



## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### A. Conclusiones

- 7.1 **En muchos documentos oficiales y políticas del Banco queda de manifiesto el gran empeño que pone éste en la gestión por resultados<sup>99</sup>.** Con ese empeño se ha rediseñado el ITP prestando especial atención a los resultados, ajustando los marcos lógicos de los proyectos y realizando actividades de capacitación para ayudar a los funcionarios a determinar y medir los efectos iniciales e intermedios<sup>100</sup>. En el ARPRE de 2004 se indica que “se está avanzando hacia mejores modalidades de definición, seguimiento e información por parte del Banco sobre los resultados de los proyectos en términos de efectos. En particular, el uso de marcos lógicos mejorados que especifiquen claramente los efectos y los correspondientes indicadores se traduce en ISDP más adecuados que permiten seguir el desempeño en función de esos parámetros y en ITP mejorados que, además de informar sobre los productos (componentes) de los proyectos, se centran en los beneficios sostenibles recibidos por los grupos beneficiarios designados”<sup>101</sup>.
- 7.2 **Sin embargo, en la presente evaluación se constata que ese empeño ha sido de eficacia limitada.** En la evaluación hecha por OVE en 2001 se señalaba lo siguiente: “La falta de un método sistemático de recopilación de información sobre los proyectos ... puede menoscabar la importancia que el Banco ha asignado a la evaluación y el seguimiento de los proyectos”<sup>102</sup>. Lamentablemente, cinco años después se llega a una conclusión similar. **El hallazgo más importante de la presente evaluación consiste en que, en general, falta en los ITP demasiada información sobre los efectos como para poder evaluar la efectividad en el desarrollo. La ausencia de datos y de efectos sistemáticamente registrados y análisis sobre dichos efectos impide hacer una evaluación fundamentada sobre cuales resultados alcanzó el proyecto y qué resultados no alcanzó.**
- 7.3 **Las autoevaluaciones del Banco refrendan las calificaciones que figuran en los ITP, sin exigir evidencia documentada.** En el ARPRE de 2004 se señala que 58% de los ITP de ese año califican el logro de los efectos como satisfactoria o excelente<sup>103</sup>. Se señala también que en el 82% de los ITP se califica de “apropiados” el desempeño del proyecto y la efectividad en el desarrollo<sup>104</sup> (véase el Anexo 1).

---

<sup>99</sup> Según el ARPRE 2004, recientemente el Banco ha redoblado el empeño por “mejorar la identificación y la información sobre efectos (más que productos) ...”, ARPRE 2004, página v.

<sup>100</sup> ARPRE 2004, página 19.

<sup>101</sup> ARPRE 2004, página 25.

<sup>102</sup> Documento RE-247-2, página 19.

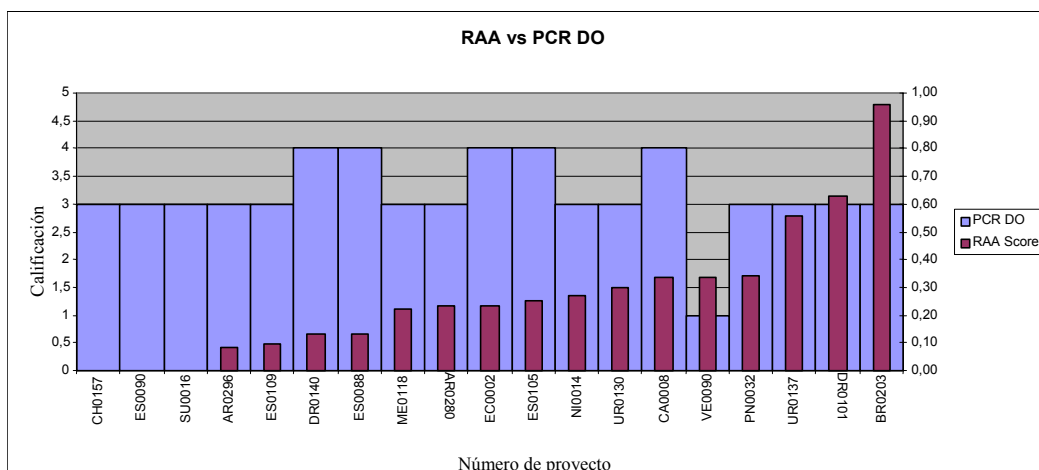
<sup>103</sup> ARPRE 2004, Información de Soporte II, página 7. A pesar de ello, se reconoce que existen diversos problemas en cuanto a si los indicadores contenidos en la página 6 son o no apropiados.

<sup>104</sup> ARPRE 2004, Información de Soporte II, páginas 7 a 9.

Además, los CRG pocas veces cuestionaron las calificaciones autoasignadas en los ITP. Por otro lado, la presente evaluación determinó que únicamente tres de los 19 ITP han proporcionado evidencia suficiente acerca de los efectos para que el índice de análisis de los resultados obtenidos sea superior a 0,35. Así, mientras en el ARPRE 2004 se validan las calificaciones de 82% de los ITP revisados, en la presente evaluación únicamente se pudieron validar las calificaciones en cuanto a los objetivos de desarrollo de dos de los 19 ITP (BR-0203, VE-0090). Tampoco fue posible validar íntegramente las calificaciones autoasignadas en cuanto a la sostenibilidad y la implementación.

- 7.4 **En general, en la presente evaluación se llega a la conclusión de que el sistema de seguimiento y evaluación de proyectos en el BID no se basa en una documentación sistemática de evidencia.** En general, los ITP carecen de un marco de resultados sistemáticamente construido y actualizado para documentar los evidencia sobre los efectos. Sin embargo, esta falta de evidencia no le impide al Banco utilizar los ITP para afirmar que sus proyectos han sido eficaces. De hecho, en 94% de los ITP comprendidos en la presente evaluación se autoasigna una calificación de “efectivos” (68%) o “muy efectivos” (26%) en cuanto a los objetivos de desarrollo. No obstante, las conclusiones a que se llega en la presente evaluación dan a entender que esas calificaciones pocas veces están basadas en evidencia.
- 7.5 **La tendencia de autoasignar a los objetivos de desarrollo calificaciones sesgadas al alza parece sere más pronunciada en los ITP que presentan alguna, pero limitada evidencia.** Aunque limitada por la falta de información contenida en los ITP comprendidos en ella, la presente evaluación determinó que, en promedio, la calificación autoasignada respecto de los objetivos de desarrollo resulta demasiado alta por un margen de 1,45 puntos (de un total de 4 puntos). Del Gráfico 6.1, que indica la calificación según el análisis de los resultados obtenidos y la calificación autoasignada en cuanto a los objetivos de desarrollo en cada ITP, se desprende que los informes de terminación de proyecto que no presentaban evidencia sobre efectos (a la izquierda) y los que presentaban la mayor cantidad de evidencia sobre esos efectos (a la derecha) se autocalificaron de “eficaces” en cuanto al logro de sus objetivos de desarrollo. En cambio, varios ITP que presentaban cierta información (si bien muy limitada) sobre los efectos (en el medio de la figura) se autoasignan una calificación de “muy eficaces” en cuanto a los objetivos de desarrollo.

**Gráfico 7.1: Calificación según el análisis de los resultados obtenidos (RAA) y calificación en cuanto a los objetivos de desarrollo consignada en los ITP (PCR DO)**



PCR DO = Objetivos de desarrollo en el ITP

Calificación según análisis de resultados obtenidos

- 7.6 **Esta falta de evidencia sobre los efectos limita la capacidad del Banco para llevar adelante una gestión por resultados.** Además, no parece que los incentivos guarden relación con un sistema de seguimiento basado en resultados. Se dispone de poca información acerca de los recursos y el tiempo asignados a la preparación de los ITP y éstos se preparan en distintos formatos y a menudo se presentan con atraso. Ni en el ARPRE, ni en la mayoría de los CRG se procede a un control de calidad adecuado porque no se exigen evidencia de los efectos en los ITP y rara vez se cuestionan las calificaciones autoasignadas.
- 7.7 Como se reconoció en una reciente sesión de capacitación en el Banco, si una institución no mide los resultados no puede distinguir el éxito del fracaso. Si no puede ver el éxito no lo puede recompensar y si no lo recompensa es posible que esté recompensando los fracasos. Si una institución no puede ver el éxito, tampoco puede extraer lecciones al respecto, y si no puede reconocer los fracasos, no puede corregirlos. **Sin embargo, si el Banco puede reestructurar las políticas y los incentivos internos que le permiten medir resultados también puede demostrar sus logros y obtener así mayor apoyo público<sup>105</sup>.**
- 7.8 **El ITP es el principal instrumento de supervisión del Banco, en el que se registran los efectos de cada proyecto una vez terminado.** El hecho de que sólo una parte relativamente pequeña de los proyectos del Banco sea objeto de una evaluación ex post significa que, respecto de la gran mayoría de los proyectos, los ITP constituyen el único informe aprobado por la Administración acerca del logro

<sup>105</sup> Kusek y Rist, *Ten Steps to A Result-Based Monitoring and Evaluation System*, 2004, página 11.

de los objetivos. Además, los ITP pueden ser consultados por el público y pueden desempeñar una función fundamental en los procesos de transparencia, rendición de cuentas y aprendizaje institucional. **Sin embargo, éstas presentan un gran déficit de información acerca de los efectos de los proyectos. Esta circunstancia constituye un gran escollo para la gestión por resultados.**

## **B. Recomendaciones**

7.9 **En general, OVE recomienda que en las revisiones futuras de la Guía del Sistema ITP se tengan en cuenta las deficiencias indicadas en el presente informe.** Esas revisiones deberían pensarse en el contexto del diseño y funcionamiento de todo el sistema de seguimiento y evaluación en el Banco (incluidos, entre otros elementos, los marcos lógicos, los ISDP y los ITP).

7.10 Habida cuenta de las principales hallazgos de la presente evaluación, OVE formula las siguientes recomendaciones específicas:

### **1. El Banco debería cerciorarse de que se cumplan íntegramente las principales normas básicas enunciadas por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo**

7.11 Como ha quedado documentado por la presente evaluación, los ITP aprobados con arreglo a la nueva Guía no cumplen plenamente esas normas básicas. Su cumplimiento es importante porque los principios en los que se basan estas normas siguen siendo válidas y ayudan a promover la responsabilización. Por estas razones, se recomienda revisar en el futuro los ITP para asegurarse de que cumplan las normas convenidas y enunciadas por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación en cuanto a la cobertura total de las operaciones, la participación de los prestatarios, la preparación de planes integrales para operaciones futuras, el recálculo del desempeño económico del proyecto y la asignación de calificaciones en materia de desempeño.

### **2. El Banco debería preparar y actualizar periódicamente un marco de resultados para cada proyecto a fin de registrar sistemáticamente la evidencia en cuanto a efectos relacionados con los objetivos de desarrollo**

7.12 A fin de poner en práctica el sistema institucional basado en resultados del Nuevo Marco de Financiamiento<sup>106</sup> y de desempeñar sus funciones de supervisión para cada uno de los proyectos que financia, el Banco debería cerciorarse de que se consignen marcos de resultados que registren en forma sistemática la evidencia

---

<sup>106</sup> Documento CA-450-1, *Nuevo marco de financiamiento. Informe de evaluación y recomendaciones*, abril de 2005, página 47.

correspondiente a los efectos relacionados con sus objetivos<sup>107</sup>. En este contexto, el Banco debería tomar las medidas necesarias para que

- (i) él mismo y el organismo ejecutor convengan en objetivos de desarrollo que sean realistas y estén bien definidos al momento de la aprobación del proyecto
- (ii) los marcos de resultados estén bien diseñados en el documento de préstamo, enuncien indicadores cuantificables de los efectos de cada uno de los objetivos originales y especifiquen líneas de base, hitos y metas para cada indicador
- (iii) los indicadores de efectos propuestos en el documento de préstamo puedan medirse a la terminación del proyecto (es decir, efectos intermedios)
- (iv) el marco de resultados se traspase con exactitud al sistema del ISDP
- (v) los datos (evidencia) se actualicen en forma sistemática en los ISDP
- (vi) al final del proyecto se documenten los resultados correspondientes a cada objetivo.

7.13 Por último, a los efectos de una mayor responsabilización, el Banco debería asegurarse de que los objetivos de desarrollo del proyecto aprobados por el Directorio no se modifiquen en el curso del ciclo del proyecto, a menos que se reestructuren de manera oficial.

### **3. El Banco también debería mejorar la información acerca de los productos**

7.14 Si bien los ITP logran mejor documentar los productos generados, OVE recomienda también que se preste mayor atención a la información sobre los productos y al análisis de los productos planeados y obtenidos, las cancelaciones y los atrasos. Además, deberían presentarse y analizarse datos sobre la calidad y el costo de los productos.

---

<sup>107</sup> Si bien este no era el punto focal de la presente evaluación, también podría utilizarse un marco de resultados para efectuar el seguimiento y la evaluación de los productos de los proyectos.

**4. El Banco debería proporcionar mecanismos básicos e incentivos para asegurarse de que se cumplan su propia Guía y sus propias funciones de supervisión**

- 7.15 La asignación de tiempo y recursos suficientes debería garantizar el cumplimiento de normas mínimas en cuanto a la preparación de los ITP (es decir, recálculo del desempeño económico y las tasas de rendimiento cuando proceda), en aras de la observancia de la Guía y las normas básicas. Sin embargo, para medir la eficacia en la utilización de esos recursos es necesario que el Banco registre en forma sistemática el tiempo y los recursos asignados a esas actividades.
- 7.16 El CRG debería velar por que se efectúe el correspondiente control de calidad y se observen la Guía del Sistema ITP y las normas básicas. En este contexto, las actas de las reuniones del CRG deberían tener un carácter más ejecutivo e incluir elementos fundamentales como una declaración de ratificación o modificación de las calificaciones, un resumen de los temas tratados, las recomendaciones propuestas y los acuerdos alcanzados. Se recomienda también dejar constancia de las decisiones finales en cuanto a los cambios propuestos por las reuniones del CRG.
- 7.17 Por último, habida cuenta de que la presentación de datos sobre los efectos es una responsabilidad compartida del Banco y los gobiernos, el primero debería cerciorarse de que los nuevos proyectos tengan un sistema convenido de seguimiento y evaluación para generar la información necesaria a efectos de dar cuenta de la efectividad en el desarrollo. Los avances logrados al respecto deberían reflejarse en las calificaciones autoasignadas en los ITP.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial, documento CODE96-77. *Comparative Analysis of MDB Completion Reporting and Performance Review*. Comité del Banco Mundial sobre Efectividad en el Desarrollo, 12 de noviembre de 1996.
- Bancos multilaterales de desarrollo. *Principios básicos del Memorando Conjunto de Marrakech*, firmado por los Directores de los bancos en Marrakech (Marruecos), en febrero de 2004.
- BID. Informe anual sobre gestión, desempeño y resultados de la cartera, 2003 (ARPRE): <http://www.iadb.org/projects/arpre/pdf/arpre03eng1.pdf>
- BID. Informe anual sobre gestión, desempeño y resultados de la cartera, 2004 (ARPRE): <http://www.iadb.org/projects/ARPRE/index2004.cfm>
- BID, documento CA-450-1, *Nuevo marco de financiamiento: Informe de evaluación y recomendaciones*, abril de 2005.
- BID, documento CO-309, Anexo 2, *Informe de terminación de proyecto – Guía del Sistema PCR v.1.0*, noviembre de 2003 (actualizado en mayo de 2004): <http://opswebs3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?docnum=293589>
- BID, documento CP-1129-13, *Informe de revisión de la cartera de país – Barbados*, mayo de 2005.
- BID, documento CP-2771-2, *Informe de revisión de la cartera de país – Paraguay*, diciembre de 2004.
- BID, documento CS-3500-1, *Update on cooperation among Multilateral Development Banks*, marzo de 2004.
- BID, documento GN-2324-8, *Informe especial sobre la efectividad en el desarrollo en el BID*, marzo de 2005.
- BID. Base de datos presupuestarios Hyperion.
- BID. Política de disponibilidad de información (OP-102).
- BID. Archivo interno de ITP IDB: <http://ops.iadb.org/ros/pmp/pcr.asp>
- BID. Red de acceso a lecciones aprendidas (LERN). Los funcionarios del Banco pueden consultarla ingresando en la página virtual “myidb” y luego pulsando primero en “communities” y después en “LERN”.
- BID. Sistema OPUS, cuadro IIWP.OPEVENT.
- BID. Portal de proyectos: IDB: <http://www.iadb.org/projects/index.cfm?language=Spanish>
- Kusek y Rist. *Ten Steps to A Result-Based Monitoring and Evaluation System* (Banco Mundial, 2004).
- OCDE, *Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados*, París: OCDE, Comité de Asistencia para el Desarrollo, 2002, página 28.

- OCDE, Comité de Asistencia para el Desarrollo, 2002, página 28.
- OVE. *Evaluation plan and methodology: Assessing the ITPs produced under the Bank's new ITP Guidelines*, febrero de 2004:  
<http://opsws3.reg.iadb.org/idbdocswebservices/getDocument.aspx?DOCNUM=481508>
- OVE, documento RE-247-2, *Informe de supervisión del Informe de seguimiento del desempeño de proyectos, la evaluación intermedia y el Informe de terminación de proyecto del BID*, octubre de 2001 (y acta conexas, DE/2001/20).
- OVE, documento RE-271-1, *Protocolo para la realización de las evaluaciones de programas de país – Versión revisada*, abril de 2003:  
<http://enet.iadb.org/idbdocswebservices/idbdocsInternet/IADBPUBLICDOC.aspx?DOCNUM=412391>
- OVE, documento RE-293, *El sistema de supervisión de proyectos: Evaluación de la utilización de sus instrumentos*, abril de 2004.
- OVE, documento RE-304-2, *Evaluación del programa de país – Guatemala, 1993-2003*, OVE, diciembre de 2004:  
<http://www.iadb.org/ove/Documents/uploads/cache/527143.pdf>
- Ravallion, Martin, *The Mystery of the Vanishing Benefits: An Introduction to Impact Evaluation*, World Bank Economic Review. 2001. Vol. 15, No. 1. páginas 115 a 140.



## ANEXO I

### A. Normas básicas principales para los informes de terminación de proyecto en los bancos multilaterales de desarrollo

1. *Cobertura total de las operaciones concluidas*, en informes de terminación que representen tareas de *autoevaluación* por el personal operativo y que den lugar a informes que se envíen directamente a las altas administraciones y los directorios sin su examen *en borrador* por las unidades de evaluación.
2. *Participación del prestatario*, incluida la propia evaluación del prestatario, con ayuda del Banco en la preparación pero incorporados sin modificar al informe de terminación del Banco, más *comentarios* del prestatario sobre el informe del Banco.
3. *Futuro plan de operaciones*, con una clara descripción de los elementos requeridos para el plan, incluidos el sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores del desempeño y las acciones posteriores propuestas para el Banco.
4. *Recálculo del desempeño económico*, que implica el recálculo de las tasas económicas y financieras de rendimiento cuando estos parámetros se hayan calculado estimativamente en la evaluación, y el análisis de la eficacia en función de los costos para los proyectos que no hayan sido objeto de un análisis de costo-beneficio en la evaluación.
5. *Asignación de una calificación a la evaluación de los efectos directos de una operación*, o el logro de sus principales objetivos, teniendo en cuenta la eficacia y eficiencia de su consecución así como su pertinencia. La *buena práctica* ha de hacer extensiva esta norma a varias otras dimensiones importantes del desempeño, que aunque se relacionan en distinto grado con los *efectos directos*, justifican de por sí una calificación. Estas dimensiones son *la sostenibilidad, el desarrollo institucional, el desempeño del Banco y el desempeño del prestatario*.
6. Validación independiente en cuanto al informe de terminación, a través de un examen en dos fases en cuanto al desempeño, utilizando análisis documentales de todos los informes de terminación y análisis integrales de algunas operaciones.
7. Coeficientes obligatorios y criterios de selección cualitativa equilibrada para *revisiones integrales del desempeño* que sean claras, transparentes y acordadas por la Administración y los Directores Ejecutivos.
8. *Función de revisión del desempeño en forma independiente*, incluida la facultad de los jefes de las unidades de evaluación para informar directamente a los directorios sin que el personal de evaluación participe en el examen de los borradores de los informes de terminación o de evaluación.

9. *Para una mejor utilización*, revisión activa de los informes de terminación por miembros de la alta administración y directores ejecutivos, con comentarios para su incorporación en relación con las operaciones.

**Fuente:** *Comparative Analysis of MDB Completion Reporting and Performance Review*, Comité del Banco Mundial sobre Efectividad en el Desarrollo, CODE96-77, 12 de noviembre de 1996.

## B. Los ITP comprendidos en la presente evaluación

Proyecto	Descripción	Año de aprobación	Cuantía original aproximada	Fecha de desembolso total	Sector	Tipo
AR-0280	Programa sectorial de apoyo al crecimiento y disciplina fiscal	2001	500.000.000	25-mayo-04	Reforma – Modernización del Estado	Emergencia
AR-0296	Protección social y reducción del impacto de la crisis sobre la pobreza	2003	400.000.000	27-dic.-04	Inversión social	Apoyo de reformas de política
BR-0203	Saneamiento ambiental Bahía Todos Os Santos	1995	264.000.000	28-oct.-03	Saneamiento	Inversión
CA-0008	BCIE préstamo multisectorial de crédito	1997	100.000.000	20-feb.-04	Crédito y preinversión multisectoriales	Inversión
CH-0157	Programa multisectorial de crédito	1999	240.000.000	31-dic.-03	Crédito y preinversión multisectoriales	Inversión
DR-0101	Programa de mejoramiento de la educación básica II	1995	52.000.000	18-nov.-03	Educación	Inversión
DR-0140	Programa de reforma institucional del sector social	2001	200.000.000	28-ene.-04	Inversión social	Apoyo de reformas de política
EC-0002	Concesión de agua y alcantarillado	1997	40.000.000	1-abril-04	Saneamiento	Inversión
ES-0088	Programa de expansión sector energía	1994	215.000.000	12-dic.-03	Energía	Inversión
ES-0090	Programa de reforma judicial	1996	22.200.000	12-dic.-03	Reforma – modernización del Estado	Inversión
ES-0105	Préstamo cooperación técnica modernización fiscal U.T.C.	1996	19.710.000	9-mar.-04	Reforma – modernización del Estado	Inversión
ES-0109	Programa de desarrollo local	1997	34.065.000	25-mayo-04	Inversión	Inversión
HO-0112	Programa híbrido de energía – tramo adicional	1994	34.820.000	31-dic.-03	Energía	Otros
ME-0118	Mercado laboral fase II	2000	200.000.000	18-nov.-04	Inversión social	Inversión
NI-0014	Reactivación productiva agrícola	1997	40.000.000	1-abril-04	Agricultura y desarrollo rural	Inversión
PN-0032	Programa de modernización agropecuaria	1996	33.600.000	28-ene.-04	Agricultura y desarrollo rural	Inversión

Proyecto	Descripción	Año de aprobación	Cuantía original aproximada	Fecha de desembolso total	Sector	Tipo
SU-0016	Programa de comercio y agricultura	1998	30.000.000	1-nov.-04	Agricultura y desarrollo rural	Apoyo de reformas de política
UR-0130	Modernización de la administración pública	2001	150.000.000	31-dic.-03	Reforma – modernización del Estado	Apoyo de reformas de política
UR-0137	Programa aumento competitividad sector ganadero	2000	7.700.000	25-mayo-04	Agricultura y desarrollo rural	Inversión
VE-0090	Modernización y fortalecimiento educación básica	1993	125.000.000	9-mar.-04	Educación	Inversión

### C. Horas-funcionario dedicadas a la preparación de los ITP<sup>1</sup>

Número del proyecto	Número de horas	Horas de ejecución	Horas de preparación	Total de horas asignadas al proyecto	Proporción de las horas totales del proyecto dedicadas al ITP
AR-0280	163	1302,5	1717,5	3020	5,40%
AR-0296	8	119	1405,5	1524,5	0,52%
BR-0203	195	2538	18,5	2556,5	7,63%
CA-0008	21,5	2215	368	2583	0,83%
CH-0157	108	422,5	839,5	1262	8,56%
DR-0101	17	3759	8	3767	0,45%
DR-0140	70,5	1651	3314	4965	1,42%
EC-0002	52	5044	2345,5	7389,5	0,70%
ES-0088	115	4484,5	35	4519,5	2,54%
ES-0090	274	6628,5	476	7104,5	3,86%
ES-0105	319	4082,5	20	4102,5	7,78%
ES-0109	206	4245	2655	6900	2,99%
HO-0112	63,5	1618	24	1642	3,87%
ME-0118	274	2824,5	1041	3865,5	7,09%
NI-0014	38	3488	1840,5	5328,5	0,71%
PN-0032	61	10459,5	6	10465,5	0,58%
SU-0016	78,5	2268,5	3047,5	5316	1,48%
UR-0130	125	1739	2449	4188	2,98%
UR-0137	111	1375	1573	2948	3,77%
VE-0090	109	4513	175	4688	2,33%

Fuente: Horas declaradas en el sistema TRS de notificación de horas trabajadas

Nota: Los datos consignados en el sistema TRS no presentan en forma desglosada las horas dedicadas por los empleados a las tareas de ejecución y de preparación. OVE ha calculado esas variables partiendo de los

<sup>1</sup> Es posible que estas cifras estén subestimadas ya que no todos los departamentos del Banco consignan en el sistema TRS las horas-consultor.

siguientes supuestos:

- Los datos de diseño se calcularon usando las siguientes categorías presupuestarias: Misiones de análisis – Préstamos de inversión; Misiones de análisis – Préstamos en apoyo de reformas de política; Documento de concepto de proyecto – Préstamos de inversión; Documento de concepto de proyecto - Préstamos en apoyo de reformas de política; Proyectos – Préstamos de inversión; Proyectos - Préstamos en apoyo de reformas de política; Síntesis de proyecto – Préstamos de inversión; Síntesis de proyecto - Préstamos en apoyo de reformas de política; Misiones iniciales de préstamos, y Misiones de administración de préstamos
- Los datos de ejecución se calcularon usando las siguientes categorías presupuestarias: Exámenes intermedios de los proyectos; Proyectos en ejecución – Préstamos de inversión; Proyectos en ejecución - Préstamos en apoyo de reformas de política, e Informes de seguimiento del desempeño de proyecto
- Los datos sobre los ITP se calcularon usando la siguiente categoría presupuestaria: Informes de terminación de proyecto (ITP).

#### **D. Examen de los ITP en el ARPRES de 2004**

**El ARPRES de 2004 se centró en los ITP y los efectos directos de los proyectos.** Se pasó revista a 71 ITP aprobados en 2004 y se señaló que “el análisis de este año hizo hincapié en el grado en que los ITP reflejan el aspecto de efectividad en el desarrollo en términos de efectos directos del proyecto”<sup>2</sup>. PMP pasó revista a casi todos los ITP de 2004 y llegó a la conclusión de que “de ese total, dos tercios eran excelentes o satisfactorios y la mayoría proporcionaba información útil sobre gestión por resultados y sostenibilidad”. Para verificar estas conclusiones, funcionarios de los Departamentos Regionales de Operaciones pasaron revista a un subconjunto representativo de esos ITP y llegaron a calificaciones similares<sup>3</sup>. Si bien la evaluación de OVE se ha referido únicamente a los ITP preparados con arreglo a la nueva Guía (19 en total), presenta similitudes y diferencias con el examen realizado por DEV/PMP.

**En primer lugar, el ARPRES de 2004 no parece reconocer la gravedad de las deficiencias en cuanto a la información sobre los efectos directos que figura en los ITP.** Para analizar en qué grado los ITP incluían información sobre los efectos directos de los proyectos, en el ARPRES se recurrió a grupos de funcionarios encargados de asignar calificaciones subjetivas al ITP en cuestiones tales como las siguientes:

- a. ¿Cuán eficaz es el informe al presentar los principales resultados logrados por el proyecto en relación con los objetivos enunciados a nivel de objetivos de desarrollo (efectos directos)?
- b. ¿Utiliza el ITP indicadores adecuados para informar acerca de los efectos directos (logrados o que se han de lograr) del proyecto?<sup>4</sup>

Las diferencias en los métodos causaron también diferencias en las conclusiones a que se llega en el ARPRES y en el examen de OVE (la metodología de OVE se explica en el documento principal). En el ARPRES se señala que “se estableció también que la mayoría de

---

<sup>2</sup> ARPRES 2004, página 21.

<sup>3</sup> ARPRES 2004, página iv.

<sup>4</sup> ARPRES 2004, Información de soporte II, anexo 1, páginas 1 y 2.

los informes (60%) contribuyen a informar sobre los efectos directos de los proyectos, en beneficio de la gestión por resultados”<sup>5</sup>. En cambio, OVE constató que 16 de los 19 ITP presentaban marcos de resultados en los que prácticamente no se decía nada acerca de los efectos directos (como queda de manifiesto en la calificación inferior a 0,35 en cuanto al análisis de los resultados obtenidos). Tres de los ejemplos de “buenas prácticas” mencionados en el ARPRES<sup>6</sup> de hecho obtuvieron calificaciones insatisfactorias de 0,25 o menos en cuanto al análisis de los resultados obtenidos. El método utilizado por el ARPRES para evaluar el grado en que los ITP se centran en los resultados no parece sistemático.

**En segundo lugar, el ARPRES de 2004 da a entender que es más probable que los ITP correspondientes a proyectos más nuevos contengan más información sobre los resultados, pero las conclusiones de OVE indican lo contrario.** El ARPRES indica que los proyectos más nuevos tienen un mejor desempeño en cuanto a la presentación de información sobre los resultados, pero las conclusiones de OVE lo contradicen. Según el ARPRES, “el empeño del Banco por mejorar la información sobre resultados (mediante capacitación, servicios de orientación, asistencia personalizada, etc.) está aportando en beneficio de los nuevos proyectos, aunque en el caso de operaciones anteriores las mejoras se ven limitadas por la falta de recursos (en especial por los costos y las dificultades de recopilar datos de referencia para proyectos en curso)”<sup>7</sup>. Además, “se trata de un proceso gradual que apenas empieza a hacerse aparente en instrumentos de información tales como los ISDP, los ITP y los informes de revisión de cartera de país. Pasarán varios años antes de que en todos los proyectos se informe sistemáticamente sobre los efectos directos”<sup>8</sup>.

Sin embargo, el análisis de OVE indica que hay una correlación negativa entre el año en que se aprobó el proyecto y la calificación del ITP en cuanto al análisis de los resultados obtenidos (el coeficiente es de -0,30). A pesar de todo lo que ha hecho el Banco recientemente, los ITP que obtuvieron las calificaciones más altas en el análisis de los resultados obtenidos eran por lo general los más antiguos de los comprendidos en la evaluación. Ello significa i) que los proyectos más antiguos pueden de hecho documentar debidamente en sus ITP los efectos directos y ii) que el Banco afirma que su empeño ha hecho más evaluables los proyectos más nuevos, pero esta afirmación no resultó cierta en el caso de los ITP revisados por OVE.

**El ARPRES y OVE llegan a conclusiones distintas en cuanto a la validación.** En su análisis, DEV/PMP pidió a los integrantes de sus grupos que validaran las calificaciones en el ITP preguntándoles lo siguiente: ¿cuán justificadas se encuentran las calificaciones de desempeño asignadas al proyecto por el ITP?<sup>9</sup>. Según el ARPRES de 2004, 82% de los ITP

---

<sup>5</sup> ARPRES 2004, página 23.

<sup>6</sup> ARPRES 2004, Información de soporte II, anexo 1, páginas 1 y 2.

<sup>7</sup> ARPRES 2004, página iv.

<sup>8</sup> ARPRES 2004, página v.

<sup>9</sup> ARPRES 2004, Información de soporte II, anexo I, páginas 1 y 2.

de 2004 califican de apropiados el desempeño y la eficacia del proyecto<sup>10</sup>. Al parecer, en la revisión se pudieron convalidar calificaciones de los ITP que no presentaban información sobre los efectos directos, “debido a que algunos ITP examinan adecuadamente los efectos del proyecto y aspectos afines...sin el uso de indicadores apropiados ni una referencia explícita a ellos y algunas veces aun en ausencia de un marco lógico<sup>11</sup>.

Sin embargo, al utilizar el análisis de resultados obtenidos para documentar sistemáticamente la presencia de indicadores de efectos directos en los ITP, la evaluación de OVE pudo validar únicamente las calificaciones en cuanto a los objetivos de desarrollo de dos de los 19 proyectos, mientras que las autocalificaciones relativas a la sostenibilidad y a la ejecución del proyecto tampoco pudieron validarse íntegramente.

**A pesar de las diferencias en cuanto a las conclusiones y la validación, OVE y el ARPPE de 2004 llegan a varias conclusiones similares.** En cuanto a la información sobre los efectos directos, en el ARPPE se reconoce que hay varios problemas relacionados con los indicadores de efectos en los ITP revisados, entre ellos i) la poca mención sistemática o ausencia de los datos de línea de base; ii) los resultados no están debidamente cuantificados, lo que impide apreciar la magnitud producido por los efectos del proyecto; iii) los resultados no están suficientemente detallados o desagregados; iv) característica aislante del proyecto frente a otros factores<sup>12</sup>. En el ARPPE se reconoce que el uso de indicadores de efectos es “el pilar más débil del sistema ITP y representa un problema importante porque afecta directamente la calidad de la información sobre resultados y efectividad en el desarrollo”<sup>13</sup>.

Tras pasar revista a los ITP, en el ARPPE se reconoce que el desarrollo, uso y seguimiento de indicadores apropiados en cuanto a efectos directos es una tarea compleja que requiere mejoras en el diseño de los proyectos y quizás también un trabajo analítico más profundo a nivel de sector y de país<sup>14</sup>. El ARPPE llega a la conclusión de que el Banco debería adoptar un criterio holístico en respaldo del Nuevo Marco de Financiamiento, que ha de consolidarse “... en un sistema institucional concentrado en los resultados que incluya datos de líneas de base, ejecución e indicadores de resultados para el control de proyectos y programas de país”<sup>15</sup>. Las recomendaciones incluyen la de hacer la transición “hacia una nueva cultura” y formular “un lenguaje común”, impartir capacitación, establecer sistemas institucionales y de presupuestación flexibles, otorgar mayor prioridad al refuerzo de la gestión de conocimientos y las aptitudes de aprendizaje a nivel interno para optimizar la gestión de riesgos y por resultados y establecer un sistema apropiado de incentivos a favor de las iniciativas que potencien el logro de los objetivos institucionales para una mejor

---

<sup>10</sup> ARPPE 2004, Información de soporte II, página 8.

<sup>11</sup> ARPPE 2004, Información de soporte II, página 6.

<sup>12</sup> ARPPE 2004, Información de soporte II, página 6.

<sup>13</sup> ARPPE 2004, Información de soporte II, página 8.

<sup>14</sup> ARPPE 2004, Información de soporte II, página 6.

<sup>15</sup> ARPPE 2004, página 36.

gestión por resultados y, en definitiva, se traduzcan en una mayor efectividad en el desarrollo<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> ARPPE 2004, página 36.

## E. Calificaciones en cuanto al cumplimiento, el desempeño y la coherencia interna

### Examen del cumplimiento por los PCR

Número de proyecto:

Fecha de revisión:

Funcionario encargado:

Formulario 1

Título de la sección y detalles	Completa	Incompleta ND / NA	Calificación				Comentarios
			1	2	3	4	
<b>1. Información general</b>							
1.1 Objetivos de desarrollo*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BAJA	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4 ALTA
1.2 Datos básicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
1.3 Resumen de las calificaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
1.4 Cronograma del proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
1.5 Documentos de referencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<b>2. Memorando del Banco</b>							
2.1 Análisis de los resultados (productos, efectos directos e impactos).							
2.1.1 Objetivos obtenidos-Por componente explique los indicadores de productos planeados en comparación con los obtenidos y analice luego las razones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BAJA	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4 ALTA
2.1.2 Efectos directos e impactos del proyecto-Compare los objetivos planeados en el Marco Lógico con los efectos directos del proyecto Supuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BAJA	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4 ALTA
2.2 Análisis de la implementación							
2.2.1 Medición del desempeño del proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BAJA	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4 ALTA
2.2.2 Factores que afectan a la implementación del proyecto (dos gráficos se toman automáticamente del ISDP).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
2.2.3 Análisis de los factores que afectan a la realización de los productos y el logro de los efectos directos-Indique y explique los factores positivos y negativos que contribuyen a la realización de los productos (calidad, cantidad y oportunidad) y de los efectos directos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BAJA	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4 ALTA
2.2.4 Análisis de la gestión del proyecto y de las lecciones aprendidas-Indique, explique y analice la eficacia de las medidas relacionadas con los factores mencionados en el párrafo 2.2.3 y describa las lecciones aprendidas para proyectos futuros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BAJA	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4 ALTA
2.3 Análisis de sostenibilidad							
2.3.1 Fortalecimiento de instituciones/organizaciones-Contribuciones más importantes al fortalecimiento de instituciones/organizaciones en el país. Compárese la situación anterior al proyecto con la posterior al proyecto. Haga lo mismo respecto del organismo ejecutor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BAJA	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4 ALTA
2.3.2 Sostenibilidad del proyecto-Indique qué resultados serán sostenibles y durante cuánto tiempo, indique la base de la sostenibilidad, el análisis de las causas profundas de los factores positivos y negativos y las lecciones aprendidas y describa un plan de acción para la sostenibilidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BAJA	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4 ALTA
2.4 Desempeño del organismo de ejecución							
2.4 Desempeño del organismo de ejecución-en ámbitos fundamentales y lecciones aprendidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BAJA	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4 ALTA
2.5 Bases para la evaluación ex post							
2.5 Bases para la evaluación ex post (tache esta línea si no es aplicable)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BAJA	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4 ALTA
2.6 Otras lecciones aprendidas y recomendaciones							
2.6 Otras lecciones aprendidas y recomendaciones-para el diseño y la ejecución de proyectos futuros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BAJA	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4 ALTA
<b>3. Memorando del organismo ejecutor</b>							
3. Memorando del organismo ejecutor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	BAJA	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4 ALTA
<b>4. Minutas del CRG</b>							
Minutas del CRG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<b>5. Anexos</b>			Datos				
Annex 1A – Fuente de financiamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Annex 1B – Cronograma de las inversiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Annex 1C – Información financiera y estados financieros comprobados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Annex 4 – Aide memoire del taller de terminación de proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Annex 5 – Anexo documental (facultativo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

\* A los efectos del cumplimiento de los objetivos debe haber congruencia entre aquellos enumerados en el PCR y los enumerados en el documento de préstamos original (o del préstamo reestructurado, de ser aplicable).



## Calificación del desempeño en el PCR

Número del proyecto

Formulario 2

Fecha del examen

Funcionario encargado

Objetivos y elementos del PCR (de la Guía del sistema PCR)	ND/NA	Calificación de OVE (sobre la base de los datos presentados en el PCR)	Notas del revisor Datos y razonamiento respecto de la calificación
<b>A. Efectos directos e impactos del proyecto</b>			
Sobre la base de los indicadores del proyecto disponibles, evalúe qué resultados obtuvo el proyecto como efectos directos (en comparación con los objetivos declarados de desarrollo y los indicadores de desempeño). [Se puede encontrar en las secciones, con inclusión de: 2.1.2]	<input type="checkbox"/>	BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA	
Sobre la base de los indicadores propuestos para el proyecto, evalúe los efectos originales no obtenidos. [Se puede encontrar en las secciones, con inclusión de: 2.1.2]	<input type="checkbox"/>	BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA	
Sobre la base de los indicadores propuestos para el proyecto y considerando los efectos originales no obtenidos, evalúe la probabilidad de lograr esos resultados en la forma de efectos directos en el futuro. [Se puede encontrar en las secciones, con inclusión de: 2.1.2]	<input type="checkbox"/>	BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA	
Indique en qué medida esos resultados del proyecto están articulados con los objetivos sectoriales. [Se puede encontrar en las secciones, con inclusión de: 2.1.2 y 2.1.2.7 (pregunta piloto)]	<input type="checkbox"/>	BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA	
Indique en qué medida esos resultados del proyecto están articulados con la estrategia para el país. [Se puede encontrar en las secciones, con inclusión de: 2.1.2 y 2.1.2.7 (pregunta piloto)]	<input type="checkbox"/>	BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA	
<b>Calificación de los efectos directos</b>		<b>0</b>	
<b>B. Productos obtenidos</b>			
Sobre la base de los indicadores disponibles, evalúe qué productos se obtuvieron y llevaron a la práctica en el contexto del proyecto. [Se puede encontrar en las secciones, con inclusión de: 2.1.1]	<input type="checkbox"/>	BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA	
Sobre la base de los indicadores originales del proyecto, evalúe qué productos originales no se obtuvieron. [Se puede encontrar en las secciones, con inclusión de: 2.1.1]	<input type="checkbox"/>	BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA	
Indique lecciones extraídas de la experiencia que puedan aprovecharse para mejorar el diseño de operaciones futuras (evaluación de la ejecución y el contexto). [Se puede encontrar en las secciones, con inclusión de: 2.1.1, 2.2.1.3, 2.2.1.4, 2.2.3, 2.2.4 y 2.6]	<input type="checkbox"/>	BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA	
Indique lecciones extraídas de la experiencia que puedan aprovecharse para mejorar la ejecución de operaciones futuras (evaluación de la ejecución y el contexto). [Se puede encontrar en las secciones, con inclusión de: 2.1.1, 2.2.1.7, 2.2.1.8, 2.2.3, 2.2.4 y 2.6]	<input type="checkbox"/>	BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA	
<b>Calificación de los productos</b>		<b>0</b>	
<b>C. Sostenibilidad de los efectos y desarrollo institucional</b>			
Asigne una calificación a la sostenibilidad de los proyectos. [Se puede encontrar en las secciones, con inclusión de: 2.3.2]	<input type="checkbox"/>	BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA	
Asigne una calificación a la determinación de las medidas que han de tomarse para mejorar la sostenibilidad. [Se puede encontrar en las secciones, con inclusión de: 2.3.2.7]	<input type="checkbox"/>	BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA	
<b>Calificación de la sostenibilidad</b>		<b>0</b>	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>		<b>0</b>	
<b>D. Marco para la evaluación ex post en el futuro (no siempre necesaria)</b>			
Evalúe el marco propuesto para la evaluación ex post en el futuro. [Se puede encontrar en las secciones, con inclusión de: 2.5]	<input type="checkbox"/>	BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA	
<b>E. Minutas del CRG</b>			
Indique las fallas de coherencia o deficiencias en los PCR que deben rectificarse; ratifique o modifique las calificaciones consignadas en el PCR de los objetivos de desarrollo, la ejecución y la sostenibilidad. Decisiones relativas a la sostenibilidad de los efectos del proyecto/supervisión; indique las disposiciones necesarias para la evaluación ex post y las decisiones pertinentes; recomendaciones concretas para reforzar la capacidad/operaciones en el futuro.	<input type="checkbox"/>	BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA	

## Calificación de la coherencia interna

Sobre la base de las calificaciones de desempeño asignadas por OVE, asigne una calificación al proyecto en las categorías siguientes

Formulario 3

Número del proyecto

Fecha del examen

Funcionario encargado

	Sigla	ND	Calificación en el PCR		Calificación de OVE				Notas del revisor Datos y razonamiento respecto de la calificación
			En letras	En cifras					
2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo. Teniendo presente los análisis realizados en las secciones 2.1.1 y 2.1.2, califique la efectividad del proyecto en términos de la consecución del objetivo de desarrollo	DO				BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA				
2.2.4.3. Calificación de la ejecución del proyecto. Asigne una calificación a la ejecución del proyecto teniendo en cuenta el análisis de gestión que antecede y los efectos directos obtenidos en la cantidad y la calidad esperadas, en tiempo razonable y a un costo razonable	IP				BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA				
2.3.1.4. Asigne una calificación a las contribuciones del proyecto al fortalecimiento de instituciones y organizaciones	IOS				BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA				
2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Considerando el análisis que antecede y la probabilidad de poner en práctica el plan de acción para la sostenibilidad, asigne una calificación a la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los tres próximos años	S				BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA				
2.4.4. Calificación por el Banco del desempeño del organismo ejecutor. Sobre la base de la evaluación del desempeño hecha antes en la presente sección, de los resultados obtenidos por el proyecto y de la eficiencia del organismo ejecutor en el curso de la ejecución del proyecto, asigne una calificación al desempeño del organismo ejecutor	EA				BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA				
3.4.4. Calificación por el organismo ejecutor del desempeño del Banco. Sobre la base del punto 3.4.1 asigne una calificación al desempeño del Banco en la supervisión del proyecto teniendo en cuenta la experiencia del prestatario y la experiencia del organismo ejecutor en el curso del diseño y la ejecución del proyecto	Banco				BAJA <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 ALTA				
<b>Calificación total:</b>									
<b>Posible candidato para la fase 2 – Evaluación detallada</b>									
Contradicciones importantes entre los memorandos del Banco y del organismo ejecutor					<input type="checkbox"/>				
No parece probable que los datos citados sean válidos					<input type="checkbox"/>				

## F. Cuadro de validación de las calificaciones - ITP de 2004 preparados con arreglo a la nueva Guía

Número del proyecto	Descripción	Memo-rando del organis-mo ejecutor	PCR utiliza sistema interno	Número de días hasta la aprobación del PCR (debe ser inferior a 181)	Número de páginas del memo-rando del Banco	Número de páginas PCR total	Proporción de los objetivos determinados mediante un indicador con datos completos	Congruencia de los objetivos (1 = SI)	Horas TRS	Califica-ción análisis resulta-dos obteni-dos	Auto-califi-cación IP	OVE IP	Auto-califi-cación DO	OVE DO	Auto-califi-cación S	OVE S
CH0157	Programa multisectorial de crédito	1	Interno	182	26	60	0,00	0	108	0,00	3	2	3	1	3	1,5
ES0090	Programa de reforma judicial	1	Interno	-43	28	57	0,00	0	274	0,00	3	2	3	1	3	1
SU0016	Programa de reformas agrícolas y comerciales	Apenas completo	Plantilla MS Word	281	18	33	0,00	1	78,5	0,00	3	2,2	3	1	4	1,2
AR0296	Protección social y reducción del impacto de la crisis sobre la pobreza	0	Interno	314	27	47	0,00	0	8	0,08	3	2	3	1	3	1
ES-0109	Programa de desarrollo local	Disponible mediante una búsqueda al azar	Interno	147	31	34	0,00	0	206	0,10	4	2	3	1,25	3	1
DR-0140	Programa de reforma instituc. del sector social	1	Plantilla MS Word	146	44	93	0,00	0	70,5	0,13	4	3	4	2	4	2
ES-0088	Programa de expansion sector energia	0	Interno	232	27	33	0,00	0	115	0,13	3	2	4	1,6	4	1,2
ME-0118	Mercado de trabajo fase II	1	Plantilla MS Word	173	38	75	0,00	1	274	0,22	3	2,5	3	1,25	4	1,75
AR-0280	Programa sect. de apoyo al crecimiento y disciplina fiscal	1	Interno	256	31	80	0,00	0	163	0,23	3	2,8	3	1,4	3	1,8
EC-0002	Concesión de agua y alcantarillado	1	Interno	327	28	52	0,25	0	52	0,24	4	2,75	4	2,25	4	2
ES-0105	Préstamo coop. técnica modernización fiscal U.T.C.	1	Interno	191	29	56	0,25	0	319	0,25	4	2,4	4	1,8	4	1,6
NI-0014	Reactivación productiva agroalimentaria	1	Interno	191	44	152	0,00	0	38	0,27	3	2,2	3	1,4	3	1,4
UR-0130	Modernización de la gestión pública	Únicamente unas pocas secciones	Interno	273	32	39	0,14	0	125	0,30	3	2,8	3	2,2	3	2,6
CA-0008	BCIE préstamo multisectorial de crédito	0	Plantilla MS Word	381	21	28	0,00	0	21,5	0,33	4	3	4	2	4	2
VE-0090	Modernización y fortalecimiento educación básica	0	Interno	167	32	50	0,33	0	109	0,33	1	1	1	1	1	1
PN-0032	Programa de moderniza-ción agropecuaria	0	Tif, interno	146	30	37	0,60	0	61	0,34	3	1,8	3	2,2	2	1,6
UR-0137	Programa aumento competitividad sector ganadero	0	Tif, Plantilla MS Word	38	55	63	0,50	1	111	0,56	3	3	3	2,6	3	2,2
DR-0101	Programa de mejoramiento de la educación básica II	1	Interno	261	30	98	0,67	0	17	0,63	3	1,75	3	2,5	3	2,25
BR-0203	Saneamiento ambiental Bahía Todos os Santos	1	Tif, Plantilla MS Word	189	36	118	1	1	195	0,96	3	3	3	3	3	2,5