

Clasificación: Documento Público
Versión Original: Inglés
Traducción al Español: Marzo de 2013



Este trabajo se distribuye bajo una licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0). Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra a terceros, bajo las siguientes condiciones:



Reconocimiento – Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).



No comercial - No puede utilizar esta obra para fines comerciales



Sin obras derivadas - No se puede alterar, transformar o ampliar este trabajo.

Renuncia - Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.

© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2013**

Oficina de Evaluación y Supervisión

1350 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

www.iadb.org/evaluacion

SÍNTESIS

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID o Banco) se ha esforzado por incrementar su capacidad para informar resultados. La importancia de este asunto se refleja en varios de los requisitos que derivan del proceso del Noveno Aumento General de Recursos (BID-9). El Acuerdo del BID-9 ordena que el BID reporte los resultados de sus proyectos a través de un Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) mejorado. Este Acuerdo requiere que el Banco revise la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) como una herramienta para analizar la evaluabilidad de los proyectos; definir un umbral mínimo para el puntaje de evaluabilidad; consolidar el rol del Comité de Políticas Operativas (OPC) con el fin de garantizar estándares mínimos de evaluabilidad; consolidar las herramientas para el monitoreo de los proyectos y el reporte de resultados para brindar información más útil; reportar resultados anualmente en el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO). El DEO también debería informar los resultados de las evaluaciones de impacto concluidas en el año de referencia y las recomendaciones de evaluaciones de la Oficina de Supervisión y Evaluación (OVE).

Muchos de estos requisitos han sido implementados, y la mayoría de aquellos que todavía no han sido implementados lo harán pronto. Aunque en una fase inicial, la efectividad de la implementación del DEF parece ser positiva hasta al momento, con algunos retos por delante. Las operaciones con garantía soberana (SG) de la DEM se han implementado por completo, mientras que las operaciones sin garantía soberana (NSG) es una labor que aún continúa. Las reuniones de OPC han puesto mayor énfasis en la evaluabilidad, pero no han logrado identificar los problemas de evaluabilidad en algunas operaciones NSG. El Informe de Seguimiento del Progreso (PMR) para operaciones SG se ha implementado en forma completa y está siendo revisado con el fin de abordar algunos de los desafíos que aún enfrenta. Un asunto de marcada importancia es la falta de integración entre las distintas herramientas, lo cual parece limitar la utilidad del sistema PMR. Finalmente, el nuevo Informe de Terminación de Proyecto (PCR) aún no se ha implementado, pero está en proceso de elaboración. Su pronto lanzamiento resulta crítico, al constituir una parte clave de la arquitectura de resultados del Banco para operaciones SG.

El DEO no ha conseguido cumplir con el requisito de reportar los resultados del Banco integralmente. Hasta ahora, su función ha estado concentrada principalmente en resaltar y discutir áreas de actividad seleccionadas del Banco. Algunas de las deficiencias del DEO están asociadas a la implementación incompleta del DEF, incluida la ausencia de PCR confiables y la falla de las operaciones NSG para medir evaluabilidad. Adicionalmente, el DEO no brinda las razones de selección de los casos presentados y discutidos en el análisis de los sectores prioritarios del Banco, y no existe un seguimiento en ediciones posteriores de las evaluaciones de impacto que el Banco se ha comprometido a realizar. Por último, el DEO no incluye un análisis de la tasa económica de retorno de los proyectos aprobados en el año de referencia o una discusión de las recomendaciones de OVE, aunque esto último se espera que suceda en 2013.

Hacia adelante, el Banco necesita perfeccionar las herramientas que ya existen y completar la implementación del DEF. Para aprovechar al máximo estas herramientas, es

importante garantizar que estén integradas y que el Banco posea la cultura adecuada de planificación y de información de problemas y fallas. El DEO debe ser revisado para informar de manera más precisa las lecciones aprendidas y servir como herramienta para la rendición de cuentas.

PREFACIO

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) atraviesa un período de rápidos cambios en respuesta tanto al dinamismo económico de la Región a la que asiste, como a la creciente competencia del mercado financiero internacional. Durante la última década, los países de América Latina y el Caribe han tenido un mayor acceso a fuentes alternativas de financiamiento y una capacidad creciente de generar e intercambiar conocimiento entre ellos. Al igual que otros bancos multilaterales de desarrollo, el BID busca adaptarse a este cambiante panorama internacional asegurándose de ser una institución que brinde respuestas a las necesidades de los países prestatarios, y haciendo un uso más efectivo de recursos crecientemente escasos.

En 2010, la Asamblea de Gobernadores del BID aprobó el Noveno Aumento General de Recursos del BID (BID-9). El Acuerdo del BID-9 estableció una serie de reformas destinadas a reforzar el foco estratégico, la efectividad en el desarrollo y la eficiencia del Banco para ayudarlo a permanecer competitivo y relevante en los años venideros. Como parte de ese Acuerdo, se le encomendó a la Oficina de Evaluación y Supervisión del BID (OVE) la realización de una evaluación intermedia – a ser presentada al Consejo de Gobernadores en marzo de 2013 – con el fin de examinar el avance del BID en la implementación de estas reformas. La evaluación completa se encuentra disponible en www.iadb.org/evaluacion.

El presente documento es uno de los veintidós informes detallados elaborados por OVE para contribuir a la evaluación BID-9. Su finalidad es determinar si se han implementado los requisitos BID-9 en forma plena y efectiva, así como hacer recomendaciones para reforzar esa implementación con miras al futuro. El objetivo principal de este informe y de la evaluación en su conjunto consiste en brindar elementos a los Gobernadores, el Directorio y la Administración del BID para hacer que el BID sea lo más fuerte y efectivo posible en la promoción del crecimiento económico y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe.

ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS

RESUMEN EJECUTIVO

I.	INTRODUCCIÓN	1
A.	Requerimientos BID-9.....	1
B.	Objetivo, alcance y metodología	2
II.	HALLAZGOS	3
A.	Matriz de Efectividad en el Desarrollo y evaluabilidad	3
1.	La DEM de operaciones SG.....	6
2.	La DEM de operaciones NSG	11
B.	El rol del Comité de Políticas Operativas.....	15
C.	Informe de Seguimiento del Progreso	16
D.	Informe de Terminación de Proyecto.	24
E.	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO).....	30
III.	SUGERENCIAS CON MIRAS AL FUTURO	35

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

ANEXO A:	<u>REQUISITOS DEL DEF Y EL DEO EN EL INFORME SOBRE EL NOVENO AUMENTO GENERAL DE RECURSOS DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (AB-2764)</u>
ANEXO B:	<u>PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DEL BANCO EN EL DEO</u>
ANEXO C:	<u>EVALUACIONES DE IMPACTO PROMETIDAS EN EL DEO</u>
ANEXO D:	<u>COMPARACIÓN DE LOS PANORAMAS DE LA EFECTIVIDAD DE DISTINTOS BANCOS DE DESARROLLO</u>

El presente documento de referencia fue elaborado por Anna Crespo, Kris Hallberg, Nelson Ruiz, Lucia Martin, Daniel Alonso, Daniel Broid, Patricio Zambrano y Thiago Dal-Toe. Todos los documentos de referencia han sido revisados y discutidos dentro de OVE y circulados a la Administración para comentarios. Los demás documentos de referencia y la evaluación completa del BID-9 pueden ser encontrados en la página web: www.iadb.org/evaluacion.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

DEF	Marco de Efectividad en el Desarrollo
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
DEO	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo
ECG	Grupo de Cooperación de Evaluación
ERM	Reunión de Revisión de Elegibilidad y Riesgo
ERR	Tasa Económica de Retorno
GPS	Normas de Buenas Prácticas
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BID-9	Noveno Aumento General de Capital
KNL	Sector de Conocimiento y Aprendizaje
LAC	América Latina y el Caribe (ALC)
NSG	Operaciones sin Garantía Soberana
OMJ	Sector de Oportunidades para la Mayoría
OPC	Comité de Políticas de Operaciones
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PBL	Préstamo basado en políticas
PBP	Préstamo Programático basado en políticas
QRR	Revisión de Calidad y Riesgos
RES	Departamento de Investigación y Economista Jefe
SCF	Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo
SG	Operaciones con Garantía Soberana
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
VPP	Vicepresidencia del Sector Privado
XPMR	Informe Ampliado de Seguimiento del Desempeño
XPSR	Informe Ampliado de Supervisión del Proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID o Banco) se ha esforzado por incrementar su capacidad para informar resultados. La importancia de este asunto se refleja en varios de los requisitos que derivan del proceso del Noveno Aumento General de Recursos (BID-9). De los 13 requisitos de la Declaración de Cancún, 3 están relacionados con el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO), la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) y la evaluabilidad. En el “Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco de Desarrollo Interamericano” se hacen varias referencias a lo que se espera de las herramientas creadas en el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) y el informe reafirma los requisitos de la Declaración de Cancún. En particular, el Acuerdo del BID-9 se centra principalmente en la necesidad de aumentar su capacidad para informar los resultados mediante la consolidación de las herramientas de las que dispone el Banco: “Reconocemos que el Banco no puede simplemente tornarse en una institución más grande, sino que debe también ser más eficaz en el logro de los mandatos. Por consiguiente, la Asamblea de Gobernadores conviene en las siguientes reformas: ... mejorar el marco de medición de resultados para identificar, en cada proyecto, si se han cumplido resultados específicos y tangibles” (CS-3868-1). Esta reforma constituye el eje central del DEF.

Las referencias al DEF en el Acuerdo del BID-9 parecen no tener en cuenta el Marco de Efectividad en el Desarrollo para los proyectos sin garantía soberana (NSG) (GN-2471-1) presentados a la Asamblea en marzo de 2008, pero sí reconocen las diferentes DEM que emplean los proyectos de operaciones con garantía soberana (SG) y de operaciones NSG. Las herramientas que se describen en el informe como las que integran el DEF las utilizan solamente los proyectos de operaciones SG y difieren en gran medida de las empleadas por las operaciones NSG.

El presente informe analiza si los requerimientos BID-9 relacionados con el DEF se han implementado por completo y de manera efectiva. Aborda dos preguntas evaluativas: i) ¿Se implementó por completo y de manera efectiva el DEF? y ii) ¿Está el DEO informando adecuadamente sobre la efectividad de la asistencia del Banco a América Latina y el Caribe? Las dos preguntas se encuentran estrechamente relacionadas debido a que el DEO se nutre de la información que generan las herramientas del DEF. Por ende, para abordar estas preguntas, el informe describe y analiza la implementación de cada parte del DEF y evalúa el DEO. Es importante aclarar que todavía es demasiado prematuro evaluar la efectividad del DEF, ya que la mayoría de los proyectos aprobados desde la implementación de la DEM en abril de 2009 aún se encuentran en ejecución.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo

El Banco ha estado trabajando con dos tipos distintos de DEM—una para proyectos SG y otra para proyectos NSG. Las DEM de operaciones SG incluían una autoevaluación de la evaluabilidad desde el principio; mientras que las DEM de operaciones NSG de la DEM fueron originalmente diseñadas como una herramienta de evaluación de los resultados en el desarrollo, pero en 2011 se agregó una medición de evaluabilidad. Las dos DEMs utilizan formatos y criterios distintos.

La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) condujo un análisis de las DEM de operaciones SG y NSG en 2012¹. El análisis de la DEM de operaciones SG encontró que hubo un gran avance en el diseño y la implementación y sugirió mejoras adicionales para perfeccionar la revisión de evaluabilidad. La administración aprobó la mayoría de las recomendaciones de OVE y ya las está poniendo en práctica. Se espera que los proyectos con la DEM revisada comiencen a enviarse al Directorio en 2013.

El análisis de las DEM de operaciones NSG indica que se requiere una revisión completa de este instrumento. La evaluación OVE de un grupo de proyectos señala que la DEM de operaciones NSG no captan de forma adecuada los problemas de evaluabilidad en estos proyectos y arrojan puntajes de evaluabilidad erróneos. El Banco ha estado trabajando en una nueva DEM, la cual se espera sea implementada en el primer semestre de 2013. Este nuevo instrumento para medir la evaluabilidad sigue de cerca la DEM de operaciones SG, con la excepción de algunos criterios y las ponderaciones propuestas.

El Comité de Políticas Operativas (OPC) ha desempeñado un rol parcial para garantizar puntajes mínimos de evaluabilidad. El análisis de las actas de las asambleas de OPC sugiere que desde 2008 ha aumentado la incidencia de las discusiones sobre los problemas de evaluabilidad. Además, el contenido de las discusiones ha cambiado para reflejar las distintas etapas de implementación de la DEM. Durante el año pasado las discusiones fueron menos frecuentes, lo cual es probable que se deba a la política de la Administración enfocada en garantizar que los proyectos alcancen un puntaje mínimo de evaluabilidad de 5 antes de presentarse para su aprobación. No obstante, los problemas de evaluabilidad identificados en los préstamos del sector privado y el hecho de que la herramienta utilizada para medir la evaluabilidad era inapropiada son temas que no se trataron en las asambleas de OPC.

Informe de Seguimiento del Progreso

El Informe de Seguimiento del Progreso (PMR) fue implementado completamente y sugiere constituir una mejora respecto al sistema anterior. Sin embargo, aún enfrenta algunos desafíos. La alta complejidad e incertidumbre que caracteriza el diseño de muchos proyectos, combinado con el corto plazo disponible para su preparación, dificultan la capacidad de los funcionarios para planificar adecuadamente los productos y sus costos. El Índice de Desempeño, que se mide comparando la ejecución de los productos y sus costos con los valores estimados, no ha sido completamente aceptado por los funcionarios del Banco. El índice se basa en gran medida en la calidad de los datos ingresados en el sistema, que a su vez depende de la generalmente baja capacidad del organismo ejecutor para suministrar datos fidedignos y oportunos. Asimismo, las herramientas empleadas en el Banco parecen no estar bien integradas, lo cual dificulta la preparación del PMR por parte de los funcionarios.

¹ “Revisión de la Evaluabilidad de los Proyectos del Banco de 2011” (RE-397-1), Junio 2012, disponible en www.iadb.org/evaluacion.

Informe de Terminación de Proyecto

En lugar de implementar el sistema XPMR, cuya implementación de acuerdo con el DEF apuntaba a fines de 2011, la Administración ha optado por fortalecer el sistema de Informe de Terminación de Proyecto (PCR). Sin embargo, este proceso ha sido retrasado, y se espera que sea lanzado en 2013. En 2012, OVE evaluó los principales desafíos que enfrenta el sistema PCR y recomendó revisar la plantilla para integrar las herramientas con la DEM y el PMR². Asimismo, OVE enfatizó la importancia de establecer incentivos para informar fielmente sobre el alcance de los objetivos. La Administración aprobó las recomendaciones en el informe y está trabajando en su implementación. También revisó el presupuesto de la producción PCR para garantizar la asignación de recursos suficientes para la elaboración de informes de buena calidad.

Panorama de la Efectividad en el Desarrollo

La implementación incompleta de la arquitectura del DEF ha socavado la capacidad del DEO de informar sobre los resultados, ya que algunas de las herramientas que componen el marco de autoevaluación del Banco no proveen información confiable (particularmente los PCRs y la DEM de operaciones NSG). Además, el DEO no explica cuál es el criterio para seleccionar los casos que en él se discuten, y no es posible llegar a una conclusión general sobre la efectividad del Banco. El DEO no da seguimiento a evaluaciones de impacto que el Banco se ha comprometido a realizar y no incluye un análisis de la tasa de rendimiento económica del portafolio aprobado en el año de referencia. Las recomendaciones de OVE no fueron incluidas en ediciones pasadas del DEO pero se espera que sean incluidas en 2013.

Conclusiones y sugerencias con miras al futuro

En resumen, el Banco ha observado un progreso significativo en la implementación de los requisitos del Acuerdo del BID-9 relacionados con el reporte de resultados a nivel del proyecto. Algunos elementos críticos del DEF –particularmente los PCRs- se encuentran aún en la etapa de construcción, y la Administración indica que es probable que sean implementados en 2013. Debido en parte a una arquitectura incompleta de resultados, el DEO no ha cumplido con lo esperado en el Acuerdo del BID-9 relacionado con reportar de manera integral los resultados del Banco. OVE propone una serie de sugerencias con miras al futuro:

- ***Primero, garantizar que cada una de las herramientas se integre con las otras adecuadamente.*** No es suficiente contar con proyectos que sean perfectamente evaluables si no se monitorean y evalúan de manera adecuada. De igual forma, no es posible hacer un seguimiento de la herramienta de monitoreo si los indicadores no fueron definidos apropiadamente desde el inicio. Las normas de evaluabilidad para los equipos del proyecto deben permitirles tener mayor éxito en la preparación de los PMRs a lo largo de la

² “Revisión del Sistema de los Informes de Terminación de Proyecto para Operaciones SG” (RE-417), Julio 2012, disponible en www.iadb.org/evaluacion.

vida del proyecto y contar con la información necesaria para crear PCR's relevantes.

- ***En segundo lugar, para lograr que las nuevas herramientas sean efectivas, el Banco requiere desarrollar una cultura de planificación adecuada y de informes sobre problemas y fallas.*** Las herramientas del DEF serán informativas sólo si el Banco dispone de incentivos para que los equipos del proyecto realicen una planificación adecuada e informen sobre problemas. El Índice de Desempeño depende en gran medida de la calidad de los datos ingresados en el sistema y de la planificación de ejecución de productos y sus costos en la fase de creación. Asimismo, las lecciones aprendidas del PCR sólo serán útiles en la medida en que los equipos estén dispuestos a informar adecuadamente no solamente sobre los logros, pero también sobre las fallas.
- ***En tercer lugar, es importante fortalecer la evaluación de las operaciones del sector privado.*** Los instrumentos utilizados para monitorear y evaluar las operaciones NSG difieren de los empleados en los proyectos SG. La falta de atención brindada al DEF de las operaciones NSG en el BID-9 indica que estos proyectos han estado generalmente fuera del radar en relación con el reporte de resultados. Sin embargo, conocer qué funciona y qué no funciona en las operaciones NSG será crítico en la medida en que el Banco se involucre más en esta área.
- ***Finalmente, fortalecer el DEO como una herramienta de rendición de cuentas.*** Es también importante que el DEO reporte adecuadamente todas las experiencias del Banco, tanto los éxitos como las fallas. Perfeccionar las herramientas en el DEF proveerá de mejor información para el DEO, e incluir los resultados de evaluaciones de impacto y las recomendaciones de OVE contribuirá de igual manera en este sentido.

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, o el Banco) se ha esforzado por incrementar su efectividad. Parte de este esfuerzo se refleja en la aprobación del Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) en 2008 y en la publicación anual del informe del Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO). El DEF tenía como objetivo mejorar la efectividad del Banco a través de la “generación de un cuerpo de conocimiento sobre ‘lo que funciona’ para superar los desafíos de desarrollo de la región” (DEO 2008/2009). Consiste en herramientas empleadas en el análisis, monitoreo y evaluación de los proyectos desde la creación hasta su terminación. Cada parte del DEF genera insumos que se espera presentar y analizar en el DEO, el único informe corporativo sobre la efectividad general del BID.
- 1.2. El DEF de las operaciones con garantía soberana está compuesto por tres herramientas:
 - La Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) se utiliza para evaluar la capacidad de un proyecto de informar sobre los resultados en la fase de terminación—es decir, su evaluabilidad.
 - El Informe de Seguimiento del Progreso (PMR) se utiliza para monitorear los resultados, productos y costos de los productos a lo largo de la ejecución del proyecto.
 - El Informe de Terminación de Proyecto (PCR)³ se confecciona para cada proyecto al momento de su terminación, para mostrar evidencia y discutir el alcance de los objetivos de desarrollo del proyecto en relación con los objetivos esperados, y la sostenibilidad de los logros.

A. Requerimientos BID-9

- 1.3. El Acuerdo del BID-9 enfatizó la necesidad de incrementar la capacidad del Banco para informar sobre los resultados: “Reconocemos que el Banco no puede simplemente tornarse en una institución más grande, sino que debe también ser más eficaz en el logro de los mandatos. Por consiguiente, la Asamblea de Gobernadores conviene en las siguientes reformas: mejorar el marco de medición de resultados para identificar, en cada proyecto, si se han cumplido resultados específicos y tangibles” (CS-3868-1). El acuerdo mencionaba cuatro aspectos del marco: normas de evaluabilidad, el rol del Comité de Políticas Operativas (OPC) en relación con la evaluabilidad, la creación de herramientas, y el informe sobre los resultados.

³ En el GN-2489, el DEF sugirió que el informe de terminación no sería un PCR sino un Informe Ampliado de Seguimiento del Progreso, el cual no se ha puesto en práctica.

- 1.4. La Declaración de Cancún (AB-2728) incluía tres recomendaciones específicas sobre el DEO y la DEM. Respecto del DEO, se esperaba que el BID “divulgue la información a nivel de proyecto con parámetros de medición más sólidos” y “refuerce... la Efectividad en el Desarrollo”. En cuanto a estas reformas, la Declaración afirma que el DEO debería publicarse anualmente e incluir información como la evaluabilidad del proyecto *ex ante*, el cumplimiento con las prioridades institucionales, los cálculos de la tasa de rentabilidad financiera (ERR) para los proyectos aprobados en el año de referencia, y los resultados de las evaluaciones de impacto *ex post* completadas en el año de referencia. También debería incluir el análisis de las recomendaciones hechas por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) y discutir cómo pueden contribuir a mejorar la calidad de los préstamos. La tercera reforma—“Asegurar la calidad de la cartera de préstamos mediante la utilización de la nueva Matriz de Efectividad en el Desarrollo” — requiere consolidar el rol de OPC para asegurar que los proyectos alcancen un puntaje mínimo de evaluabilidad.
- 1.5. En el Informe sobre el “Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo” (AB-2764) se encontraron reformas similares y referencias adicionales del DEF y el DEO. Los requerimientos de este documento en relación con la DEM, el rol de OPC y el DEO (ver Anexo A, Cuadro 1) son similares a los de la Declaración de Cancún: difusión anual del DEO, consolidación del rol de OPC para asegurar normas mínimas de evaluabilidad, y definición de las medidas para incrementar la capacidad de la DEM para medir la evaluabilidad. El anexo del informe también describe lo que se espera del DEF (ver Anexo A, Cuadro 2), y define claramente la DEM, PMR y el PMR Ampliado (XPMR).
- 1.6. El informe del Acuerdo del BID-9 no menciona las herramientas en el Marco de Efectividad en el Desarrollo de los proyectos del Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) (GN-2471-1) presentados al Directorio en marzo de 2008, excepto al reconocer que los proyectos con garantía soberana (SG) y sin garantía soberana (NSG) deberían utilizar la DEM. Mientras que la medición de evaluabilidad se realiza mediante herramientas con el mismo nombre para proyectos SG y NSG, las herramientas de seguimiento y autoevaluación de las operaciones NSG son distintas de las operaciones SG. Las operaciones NSG utilizan dos herramientas: el PSR (Informe de Supervisión del Proyecto), que es una herramienta anual de informe del seguimiento, y el XPSR (Informe Ampliado de Supervisión del Proyecto), confeccionado cuando los proyectos alcanzan una madurez operacional temprana. El procedimiento y el formato de estas herramientas varían respecto de las herramientas empleadas en operaciones SG y no se analizaron en este informe.

B. Objetivo, alcance y metodología

- 1.7. El objetivo de este informe consiste en responder dos preguntas evaluativas principales: i) ¿Se implementó por completo y de manera efectiva el DEF? y ii) ¿Está el DEO informando de forma adecuada sobre la efectividad de la asistencia

del Banco a América Latina y el Caribe? (Es importante aclarar que todavía es prematuro medir la efectividad del DEF ya que la mayoría de los proyectos aprobados desde la implementación de la DEM en abril de 2009 aún no han concluido la etapa de desembolso⁴ y aún no existe un grupo representativo de proyectos para evaluar). Las dos preguntas se encuentran estrechamente relacionadas debido a que el DEO se nutre de la información que generan las herramientas del DEF. Por ende, para responder estas preguntas, el informe describirá y analizará los avances en la implementación de la DEM y PMR, y los desafíos del sistema del PCR.

- 1.8. Este informe se basa en una revisión independiente de un conjunto de las DEM, PMR y PCR⁵, una revisión administrativa de todos los documentos pertinentes y las entrevistas con los funcionarios del Banco. También se analizaron las anteriores ediciones del DEO.

II. HALLAZGOS

C. Matriz de Efectividad en el Desarrollo y evaluabilidad

- 2.1. En 2008, después del lanzamiento del DEF, la Administración creó la DEM para ser incorporada en todos los proyectos BID antes de su presentación ante el Directorio para su aprobación. Se desarrollaron dos tipos distintos de DEMs: uno para proyectos NSG, y otro para proyectos SG⁶. Las DEM de operaciones NSG incluían una herramienta de autoevaluación de la evaluabilidad; las DEM de operaciones NSG inicialmente se diseñaron como una herramienta de evaluación de los resultados del desarrollo, pero en 2011 se agregó una medición de la evaluabilidad. Los dos tipos de DEM poseen formatos y preguntas completamente distintos.
- 2.2. La mayor parte de la atención puesta en la DEM está relacionada con la medición de la evaluabilidad del proyecto. Las DEM de operaciones SG fueron diseñadas por la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) como una “lista de verificación” dividida en tres secciones: i) Alineación Estratégica, ii) Resultados del Desarrollo – Evaluabilidad, iii) Rol del BID –

⁴ Para evaluar la efectividad del DEF, es necesario poder observar si los proyectos han incrementado su capacidad para informar sobre los resultados. Esto implica que uno necesitaría observar los proyectos aprobados y terminados en el DEF. Hasta ahora sólo un total de 87 proyectos, de los cuales 76% son préstamos de apoyo a reformas de política o préstamos programáticos de apoyo a reformas de política, cumplen con ese requisito y no constituyen una muestra representativa.

⁵ Los PCR revisados en este informe se completaron en 2008 y 2009. Ninguno de ellos fue afectado directamente por la implementación del DEM o del PMR. Sin embargo, debido a que el sistema no se ha revisado, el análisis incluido en este informe continúa siendo válido.

⁶ La DEM de operaciones SG, basada en el ECG-GPS, se definió en el Marco de la Efectividad en el Desarrollo del SCF (GN-2473-1) y fue adoptada por el SFC y el OMJ. La DEM de operaciones SG fue desarrollada por la SPD, y sus lineamientos originales pueden encontrarse en el GN-2489.

- Adicionalidad. La sección de evaluabilidad de la DEM se detalla en el RE-397-1 y es la única parte de la herramienta que se considera en el informe. El puntaje de evaluabilidad se computa a través de un promedio ponderado de un conjunto de criterios binarios a los cuales debe asignarse SÍ (1) o NO (0). Los criterios se refieren al diagnóstico y lógica del proyecto, matriz de resultados, análisis económico, plan de seguimiento y evaluación, y medición del riesgo.
- 2.3. Las DEM de operaciones NSG cumplen dos propósitos. En primer lugar, justifican la intervención del BID al calificar los potenciales resultados de desarrollo del proyecto, su contribución potencial a las prioridades estratégicas del BID y del país, y la adicionalidad del BID. En segundo lugar, intentan medir la evaluabilidad del proyecto a través de una revisión de su Sección de Resultados en el Desarrollo. A cada indicador se le asigna un puntaje de evaluabilidad del 0 al 10⁷ y el puntaje de evaluabilidad general se computa con base a un promedio ponderado de los mismos.
- 2.4. El Acuerdo del BID-9 postulaba requerimientos muy específicos en relación a la DEM. Como respuesta a estos requerimientos, se revisaron las DEM de operaciones SG y NSG en febrero de 2011, y los cambios—incluyendo una plantilla nueva para la DEM y un proceso revisado para prepararla—se implementaron en abril del mismo año (ver Tabla 1)⁸. A pesar de la demora de casi medio año, se abordaron todos los requerimientos.

Tabla 1. Requerimientos de la DEM y Evaluabilidad en el Acuerdo del BID-9^a

Requerimiento	Implementación
Todos los proyectos SG y NSG deben calificarse respecto de la evaluabilidad.	Desde la implementación de las operaciones SG de la DEM, se ha calificado la evaluabilidad de todos los proyectos antes de su aprobación. Las operaciones NSG de la DEM agregaron los puntajes de evaluabilidad en febrero de 2011.
El puntaje de evaluabilidad sólo incluye las dimensiones de evaluabilidad de la DEM.	En los proyectos SG o NSG, el puntaje de evaluabilidad se computa a través de las respuestas dadas a los criterios de la DEM respecto a la evaluabilidad, y, por ende, sólo incluye las dimensiones de la DEM.
La Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) ayudará a los equipos a cumplir las normas de evaluabilidad desde el perfil del proyecto hasta su propuesta, y validará el puntaje de evaluabilidad	La SPD ha respaldado activamente a los equipos del proyecto SG desde el perfil del proyecto, enviando comentarios a la Reunión de Revisión de Elegibilidad y Riesgo (ERM) y a la Reunión de Revisión de Calidad y Riesgo (QRR), y validando los puntajes finales antes de enviarse a OPC para su análisis. En los proyectos NSG, los Oficiales de la Efectividad en el Desarrollo en la

⁷ El puntaje se calcula a partir de una evaluación de i) la calidad de los indicadores/resultados, ii) la lógica del puntaje para el proyecto, iii) el análisis y las pruebas incluidas, y iv) el arreglo del monitoreo y evaluación.

⁸ En este nuevo proceso, se espera que la SPD (para los proyectos de operaciones SG) o los Oficiales de la Efectividad en el Desarrollo de la VPP (para proyectos de operaciones NSG) envíen comentarios a los equipos en la ERM y en el QRR. Antes de presentar los proyectos en OPC, la SPD o los Oficiales de Desarrollo de la VPP validan la versión final de la DEM y preparan una nota de evaluabilidad para anexar en la Propuesta del Proyecto.

Requerimiento	Implementación
final para el análisis de OPC.	Vicepresidencia del Sector Privado (VPP) cumplen la misma función.
El Departamento de Investigación y Economista Jefe (RES) revisará las metodologías existentes para puntuar la evaluabilidad con el fin de determinar las mejoras requeridas.	En diciembre de 2010, el RES presentó al Directorio una revisión de la metodología existente, con un gran énfasis en las ponderaciones utilizadas en la DEM.
OVE informará anualmente al Directorio Ejecutivo sobre la evaluabilidad del proyecto.	En 2012, OVE presentó al Directorio la evaluación de los proyectos de 2011 basada en una muestra de proyectos, que incluía todas las últimas revisiones de la DEM.
Se requerirá un umbral mínimo de evaluabilidad de 5 puntos para todas las operaciones que deban presentarse al Directorio Ejecutivo.	Antes de su presentación ante el Directorio para su aprobación, todos los proyectos necesitan obtener un puntaje de al menos 5 en cada sección de la DEM en relación con la evaluabilidad, lo que implica que todos los proyectos deben alcanzar un puntaje general igual o mayor a 5.
En los casos de crisis humanitarias o financieras extraordinarias (graves presiones de pago), y luego de la presentación de una solicitud debidamente justificada por el Presidente, la Junta Directiva podrá prescindir del umbral requerido antes de aprobar una operación, siempre que la solicitud vaya acompañada de un cronograma que establezca el menor periodo de tiempo posible, que no exceda los 90 días, para alcanzar el umbral requerido.	De acuerdo con el DEO de 2011, en 2010 –primer año en el que la evaluabilidad fue calificada- el 4% de los proyectos aprobados fueron calificados con menos de 5 en evaluabilidad. Ningún proyecto aprobado en 2011 obtuvo un puntaje menor a 5 en evaluabilidad. De acuerdo con el DEO de 2011, "Sólo 14 proyectos [SG] de un total de 122 aprobados estuvieron por debajo del umbral en la Revisión de Calidad y Riesgo (QRR)... y tuvieron que mejorar la información y el análisis en la propuesta de préstamos antes de su presentación ante el Directorio Ejecutivo para su aprobación". Todos los proyectos en el sector NSG, de acuerdo con el DEO, obtuvieron un puntaje en el rango altamente evaluable.
La DEM se utiliza como instrumento común para calificar la evaluabilidad de proyectos en su fase inicial (antes de su aprobación)	A pesar de que la DEM ha sido el instrumento común utilizado por la Administración y OVE como método para evaluar la evaluabilidad, existen dos DEM distintos—el NSG y el SG. El SCF y el Sector de Oportunidades para la Mayoría (OMJ) están trabajando para armonizar los criterios de las operaciones NSG de la DEM con los de las operaciones SG. Se espera que el VPP presente ante el Directorio una nueva versión de las operaciones SG de la DEM en los próximos meses.

^a Esta tabla se elaboró con base en los siguientes párrafos del “Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo”: 4.7 “Los Gobernadores refrendan un ulterior esfuerzo del Comité de Políticas Operativas (OPC) y del proceso de programación, por parte del Presidente del Banco y la Alta Administración, para asegurarse de que los proyectos cumplan umbrales mínimos de evaluabilidad. En este sentido, la Administración modificará los procedimientos operativos para el final del tercer trimestre de 2010, de acuerdo con los siguientes criterios: (i) todos los proyectos con y sin garantía soberana deberán contar con una calificación respecto de su grado de evaluabilidad; (ii) la calificación de evaluabilidad sólo incluye las dimensiones de evaluabilidad de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM); (iii) SPD apoyará a los equipos en lo que respecta el cumplimiento de las normas de evaluabilidad, desde el perfil del proyecto hasta la propuesta de proyecto, y validará la calificación final de evaluabilidad para consideración del Comité de Políticas Operativas. Por su parte, RES revisará las metodologías existentes de calificación de la evaluabilidad a fin de establecer las mejoras que sean necesarias; anualmente OVE rendirá un informe al Directorio Ejecutivo sobre la evaluabilidad de proyectos (ex

ante), y validará los resultados alcanzados por proyectos que han sido completados (ex post); (iv) se exigirá un umbral mínimo de evaluabilidad de 5 para todas las operaciones para ser enviadas al Directorio Ejecutivo; (v) en casos de crisis humanitarias o financieras extraordinarias (fuertes presiones de pago), y previa presentación de una solicitud debidamente justificada por parte del Presidente, el Directorio Ejecutivo podrá dispensar el umbral exigido antes de aprobar una operación, siempre y cuando la solicitud esté acompañada de un cronograma que establezca el período de tiempo más corto —que no ha de superar 90 días— dentro del cual se alcance dicho umbral” y 6.4 “La Matriz de Efectividad en el Desarrollo se utiliza como instrumento común para asignar puntajes de evaluabilidad de los proyectos al comienzo (antes de la aprobación). Tiene en cuenta tres categorías: pertinencia estratégica, resultados de desarrollo y adicionalidad de la contribución del Banco. Las estrategias de país y las operaciones de los sectores público y privado tienen sus propias matrices de efectividad en el desarrollo diseñadas especialmente”.

1. La DEM de operaciones SG

2.5. La efectividad de la implementación de estos requisitos sólo puede juzgarse una vez completos los proyectos en la nueva DEM, lo cual llevará algunos años. Sin embargo, el análisis de la DEM puede aclarar esta cuestión. OVE recientemente ha presentado al Directorio los resultados de su primera revisión de la evaluabilidad basada en la validación de una muestra de DEMs de proyectos aprobados en 2011, y en este informe (RE-397-1) también analizó la calidad de la DEM como una herramienta para analizar la evaluabilidad. OVE validó alrededor de un tercio de los proyectos aprobados en la nueva DEM y obtuvo puntajes finales similares a aquellos de la Administración. En la mayoría de los casos de desacuerdo, OVE obtuvo una calificación un tanto más baja en los criterios relativos al diagnóstico de problemas y lógica del proyecto. En líneas generales, se trata de un resultado positivo que indica un gran avance en los criterios y tutoriales de la DEM de operaciones SG. Sin embargo, el análisis de OVE también sugiere que la DEM de operaciones SG puede desarrollarse más para analizar mejor la evaluabilidad. A continuación se analizan las áreas de oportunidad identificadas en el RE-397-1.

- ***“En primer lugar, la DEM tiene algunos criterios con contenido muy subjetivo que requieren mayor orientación”.*** Durante el ejercicio de validación, OVE identificó problemas en la validación de algunos criterios. Cada criterio de la DEM requiere una respuesta por SÍ o por NO, pero en muchos casos los evaluadores de OVE no pudieron alcanzar un consenso sobre una respuesta directa⁹. De hecho, en el 21,6% de los casos, los evaluadores de OVE manifestaron que no podían responder fácilmente a los criterios con un simple SÍ o NO en los proyectos que estaban analizando. La mayoría de los casos (68,5%) involucraba una de las primeras seis preguntas de la DEM [las cuales se refieren al Diagnóstico del Programa]” (RE-3971).

⁹ Los evaluadores OVE tuvieron la oportunidad de señalar situaciones en las que no podía responder un SÍ o NO directos. A los evaluadores se les presentó las dos categorías intermedias como opción., Sí- y No+, cuyo uso se esperaba cuando los evaluadores consideraron que la mayor parte o parte de la información estaba incluida en el proyecto, pero no en la medida necesaria para calificar los criterios con un SÍ.

- ***“En segundo lugar, los criterios en relación con los indicadores se contemplan de forma inadecuada independientemente uno de otro”***. Casi todas las preguntas en la DEM están respondidas por separado¹⁰, pero este enfoque es inadecuado para los criterios relacionados con los indicadores. La DEM pregunta si se ha identificado al menos un indicador; si los indicadores son específicos, medibles, atribuibles/alcanzables, relevantes y sujetos a limitaciones de tiempo (“SMART”), y si tienen línea de base, metas y medios de verificación. Estas preguntas se definen para los indicadores de impacto, resultado y para prestaciones por separado. Un proyecto puede tener indicadores que no sean “SMART”, que por definición no son pertinentes, y aun así obtener crédito por tener línea base de indicadores y metas. Asimismo, un proyecto puede obtener crédito por tener indicadores SMART, aún si no hay línea de base—lo cual significa que los indicadores no serán utilizables para la evaluación al final.
- ***“En tercer lugar, los criterios sobre la validación interna y externa están, en realidad, interrelacionados, y por la forma en que están formulados actualmente, no permiten que los proyectos de innovación obtengan los puntos de evaluabilidad”***. Dos criterios de la DEM son #8— “La evidencia de la efectividad de las intervenciones se basa en evaluaciones existentes de intervenciones en otros contextos o contextos similares (validación interna),” y #9— “Se brinda información sobre la aplicabilidad de la intervención en el país donde se implementa (validación externa)”. Estos criterios deben tenerse en cuenta en conjunto, debido a que la validación externa está relacionada con la medida en que los resultados internamente válidos se considerarán verdaderos para otras intervenciones en casos similares¹¹. Además, el tutorial de estos criterios requiere clarificación en torno a cómo se contemplarán los proyectos innovadores. Un proyecto pionero, que defina bien qué modelo debe probarse y de qué forma, puede resultar más evaluable que un proyecto que está repitiendo lo que otras intervenciones han hecho en el pasado.
- ***“En cuarto lugar, el uso del término ‘impacto’ puede crear confusión, y OVE observó que muchos proyectos no identificaron los impactos adecuadamente”***. La DEM requiere la identificación de los impactos e indicadores SMART para monitorearlos. Las preguntas 12 a la 17 de la DEM están relacionadas con la identificación de impactos a mediano o largo plazo y sus indicadores. Aun así, lo que muchos proyectos definen como el impacto del proyecto es, en realidad, un resultado. En parte esto se debe a que el

¹⁰ Al responder, los equipos de la DEM deben completar la sección del análisis de costo-beneficio o el análisis de costo-efectividad; el puntaje de la sección del Análisis Económico se computa como el máximo puntaje de los dos. Se hace lo mismo con el método escogido por los equipos para la evaluación. Puede elegirse más de un método, y se da el puntaje máximo entre las opciones elegidas: la magnitud del puntaje va desde “antes y después sin atribución” hasta “asignación aleatoria”.

¹¹ Durante el ejercicio de validación, OVE descubrió pruebas de que esto no es así: 3 de 16 proyectos no los contemplaron conjuntamente, ya que no obtuvieron un puntaje positivo en la validación interna pero sí en la validez externa.

término *impacto* se ha empleado con “significados múltiples y a veces conflictivos” (Grupo de Evaluación de la Cooperación [ECG] Normas de Buenas Prácticas del Sector Público [GPS], 3era edición¹². Además, los impactos y sus indicadores correspondientes tienen muy poco peso en la DEM: en conjunto las preguntas 12 a la 17 suman menos que 0.05 del puntaje global, lo cual genera un incentivo para que los equipos le den poca importancia a esta sección de la DEM. Como resultado, los funcionarios podrían intentar identificar los impactos, aunque sin mucho rigor.

- ***“En quinto lugar, la sección de Gestión de Riesgos de la DEM es sólo una lista de control de cumplimiento en lugar de una evaluación de calidad del análisis de riesgo, y el gran peso que se le da a esta sección en ausencia de un mejor mecanismo de evaluación tiende a inflar los puntajes de evaluabilidad de los proyectos de manera injustificada”***. La sección de Gestión de Riesgos de la DEM “determina si la información presentada en la matriz de riesgos del proyecto es completa, es decir, si se han identificado todos los riesgos, si se han definido medidas de mitigación y si los indicadores de control de dichas medidas tienen parámetros de referencia y objetivos que permitan realizar el seguimiento de su aplicación” (GN-2489-4)¹³. Esta sección no incluye preguntas sobre la calidad de la evaluación de riesgo (aunque muchos en el Banco creen que sí)¹⁴. Además, la gran importancia que se da a esta sección tiende a inflar el puntaje de evaluabilidad de los proyectos. Debido a que la Matriz de Riesgo es una parte obligatoria del

¹² El tutorial de la DEM tiene la siguiente definición: “Impacto del Proyecto: Positivo y negativo, efectos primarios y secundarios a largo plazo producidos por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, intencional o accidentalmente. Los impactos en general se refieren a los cambios en las condiciones de vida o instituciones y no están bajo el directo control de los responsables de la gestión del proyecto”. El término *evaluación de impacto* en general se basa en atribuciones y mide los cambios en los resultados. Por ejemplo, la Iniciativa Internacional para la Evaluación de Impacto (3ie) lo define de la siguiente manera: “Las evaluaciones de impacto miden el cambio neto en los resultados entre un grupo en particular, o grupos de personas que puede atribuirse a un programa específico a través de la mejor metodología disponible, posible y adecuada para las preguntas de evaluación que se están investigando y para un contexto específico”. ‘Resultado’ se define en el GCE-GPS del último sector privado como el último nivel en la cadena de resultados, que refleja los objetivos del proyecto, definición similar a la encontrada en la DEM: “Los resultados deberían describir lo que se espera que sea distinto como resultado del cumplimiento de las prestaciones del proyecto”.

¹³ Esta sección está actualmente conformada por cuatro criterios: i) se han calificado los riesgos identificados en cuanto a su magnitud; ii) se han calificado los riesgos identificados en cuanto a su probabilidad; iii) los riesgos mayores tienen medidas de mitigación adecuadas; y iv) las medidas de mitigación tienen indicadores para seguir su implementación. A excepción del tercer criterio, el informe no incluye evaluaciones de la calidad del análisis del riesgo en el proyecto.

¹⁴ Por ejemplo, el mensaje enviado por la Oficina del Vicepresidente Ejecutivo a los funcionarios miembros del Banco el 28 de abril de 2011, respecto de los Procedimientos de Riesgo y Arreglos Fiduciarios afirmaba, “La DEM también revisará la calidad de la evaluación de riesgo”. La confusión podría resultar del hecho de que al revisar esta sección de la DEM, la idea era “brindar a al Directorio Ejecutivo una evaluación general sobre la gravedad de los riesgos identificados en el proyecto”.

proceso¹⁵ de preparación del proyecto, la mayoría de los proyectos suelen recibir un puntaje de 10 independientemente de la calidad del análisis en la matriz¹⁶.

- ***“En sexto lugar, es difícil evaluar un PBL o PBP usando la DEM, ya que algunos criterios no pueden aplicarse en forma directa y la unidad de análisis es confusa”***. A pesar de que los préstamos basados en políticas (PBLs) y los préstamos programáticos basados en políticas (PBPs) son necesarios para brindar algún tipo de análisis económico, no se puede hacer un análisis de costo-beneficio ni de costo-efectividad, ya que no se podrían medir los costos de las reformas propuestas. En algunos casos, la alternativa que empleaban los equipos del proyecto consistía en realizar el análisis de uno de los componentes del proyecto cuya medición de los costos fuera posible. Si bien estos análisis son relevantes, no pueden considerarse suficientes para el proyecto en su integridad, siendo que muchos beneficios van más allá de los componentes respecto de los cuales se podría realizar un análisis de costo-beneficio o de costo-efectividad. Asimismo, los criterios sobre los marcos de resultados no se aplicaron de manera uniforme entre los PBPs analizados. En algunos casos las condicionalidades se aceptaron como indicadores de productos y en otros se rechazaron; pero OVE no logró encontrar documentos relativos a las normas para aceptarlos o rechazarlos como indicadores. Otras particularidades de los PBLs y PBPs están relacionadas con la forma en que se analiza la evaluabilidad de una segunda fase o de proyectos que se espera complementar con préstamos de inversión. En ambos casos, hay muchos problemas para aplicar la DEM directamente, ya que no está claro si la DEM debería contemplar el programa como un todo o los préstamos individuales por separado y de forma independiente.

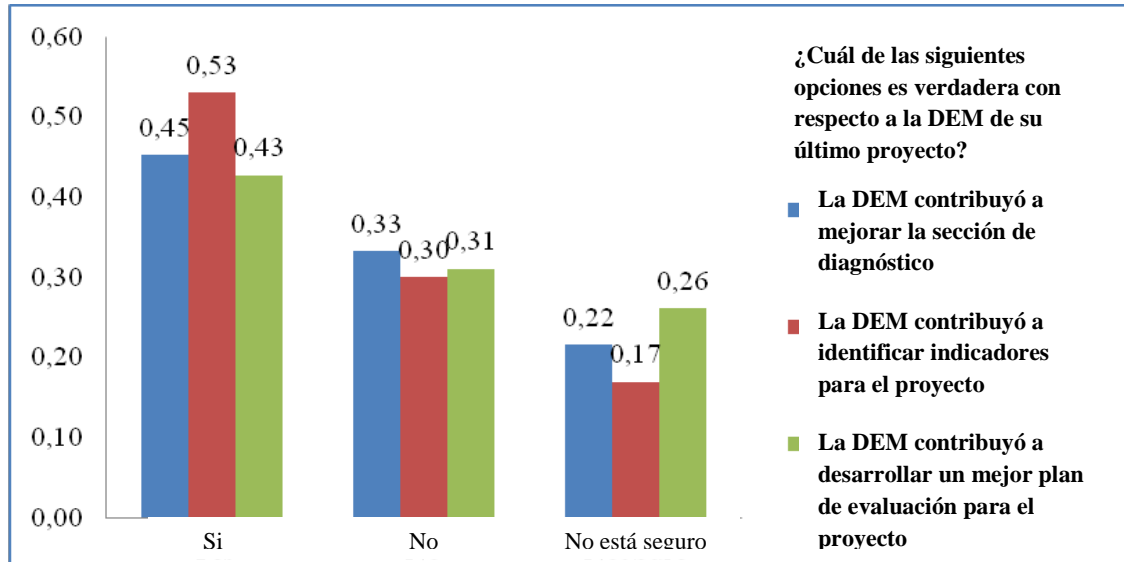
2.6. A pesar de los problemas identificados en el instrumento, los funcionarios del Banco tienen una percepción general positiva respecto de la utilidad de la DEM de operaciones SG. La figura 1 muestra los resultados de una encuesta en línea en

¹⁵ Los Procedimientos para Procesar Operaciones SG, actualizado en julio de 2010, enumera todas las partes necesarias de la Propuesta de Desarrollo de Operaciones (POD) para enviar al QRR. Entre ellos se encuentra el Formulario Actualizado de Evaluación de Riesgo, “el cual no forma parte del documento que se aprobará, pero constituye una herramienta esencial para facilitar el proceso de revisión de calidad de riesgo”.

¹⁶ De entre los 122 proyectos aprobados en 2011 y analizados en el DEO, casi 70% obtuvo un puntaje de 10, mientras que dos proyectos obtuvieron 5 y el resto 7,5, en gran parte porque carecían de indicadores para seguir la mitigación de los riesgos identificados. Dado que cada sección tiene igual peso, recibir 10 de puntaje en la sección de Gestión de Riesgos significa alcanzar un puntaje total de 2,5, lo cual representa 50% del umbral. A pesar de que el GN-2489-4 plantea que “el puntaje de evaluabilidad es sólido para los pesos específicos”, calificar con 10 en la sección de Gestión de Riesgos la mayoría de los proyectos sin una evaluación de calidad eleva el puntaje de los proyectos con un análisis de riesgo deficiente. Si bien el DEO de 2011 estableció que aproximadamente 90% de los proyectos fueron clasificados como altamente evaluables, si se organizara la misma agrupación de proyectos al considerar el puntaje de evaluabilidad sólo como el promedio de las primeras tres secciones (es decir, excluida la sección de Gestión de Riesgos), sólo cerca de 80% quedaría comprendido en la categoría 'altamente evaluable'.

la que OVE pidió la opinión de los funcionarios sobre la DEM¹⁷. De los 283 encuestados, el 45% creía que la DEM los ayudó a mejorar el diagnóstico de sus proyectos; el restante 55% estaba dividido entre los que dudaban y quienes no creían que la DEM fuera útil en ese aspecto. La mayoría de los encuestados (53%) informó que la DEM los ayudó a identificar los indicadores, mientras que 43% reconoció que la DEM los ayudó a mejorar el plan de monitoreo y evaluación.

Figura 1. Percepciones de la DEM de los funcionarios del Banco



- 2.7. Un último tema que cabe mencionar es que incluso los proyectos SG con puntajes altos de la DEM podrían no ser evaluables si no existen incentivos para dar seguimiento a las necesidades de monitoreo y de evaluación después de su aprobación. En el informe presentado al Directorio, OVE presentó la revisión de los Informes de Resultados de Préstamo de los proyectos analizados en la revisión de evaluabilidad de 2009. El hallazgo principal fue que entre los pocos proyectos para los que se confeccionó un Informe de Resultados de Préstamo de acuerdo con lo programado, los funcionarios no siguieron los problemas de evaluabilidad que OVE identificó. Asimismo, los contratos de préstamo de los proyectos cuya DEM se validó demostraron poco compromiso en relación con los planes de evaluación en la Propuesta de Préstamo, lo cual indicó que incluso pudo no haberse actuado luego de la Propuesta aun en aquellos casos con altos puntajes de evaluabilidad.
- 2.8. La Administración aprobó la mayoría de las recomendaciones de OVE y ya ha comenzado a implementarlas—en concreto: revisar el tutorial de la DEM para minimizar la subjetividad de los criterios del Diagnóstico del Proyecto y clarificar los criterios sobre la validación interna y externa; conservar la identificación de

¹⁷ La encuesta se envió a todos los funcionarios de la VPS y de la VPC, entre los cuales 409 (69%) respondieron la pregunta “¿Ha preparado una DEM alguna vez?” A los encuestados que respondieron SÍ a la primera pregunta, se les hizo una pregunta de seguimiento en relación con su percepción de la DEM.

impactos en la Matriz de Resultados pero eliminando los criterios sobre el impacto de las dimensiones de evaluabilidad; conservar la información de la Gestión de Riesgos en la DEM pero eliminando el puntaje de las dimensiones de evaluabilidad; y revisar y perfeccionar los criterios sobre los PBL/PBPs. OVE aún no ha observado estos cambios en la DEM. Los cambios se verán en los proyectos que se envíen para aprobar en 2013.

2. La DEM de operaciones NSG

2.9. Al analizar la DEM de operaciones NSG, teniendo en cuenta las normas acordadas en la Revisión de la DEM de operaciones SG y NSG en 2011, OVE concluyó que no es una herramienta adecuada para medir la evaluabilidad¹⁸. A diferencia de la DEM de operaciones SG, la DEM de operaciones NSG se focaliza en la "evaluabilidad" de cada indicador final de resultados—es decir, requiere una evaluación de cada indicador por separado y de forma independiente. No brinda una visión amplia sobre la evaluabilidad del proyecto, ya que no incluye un análisis del diagnóstico general del problema que debe abordarse; un análisis del contexto en el que se desenvuelve el proyecto ni un análisis de la lógica vertical del proyecto. No ofrece un análisis completo de los planes de monitoreo y evaluación, y limita la elección de indicadores por parte de los equipos. El RE-397-1 presentó una lista de problemas de evaluabilidad identificados en los proyectos que se analizaron¹⁹ que no se reflejaron en sus puntajes de evaluabilidad. A continuación se describe cada uno de los problemas.

- ***“Una primera deficiencia en la evaluabilidad de proyectos de operaciones NSG se relaciona con el diagnóstico de problemas”***. El Documento de Préstamo de los proyectos de operaciones NSG debe justificar la intervención del Banco con base en un análisis sobre el contexto del mercado del proyecto, las fallas del mercado que deben abordarse; y los medios para hacerlo²⁰. Si bien se espera que las operaciones NSG produzcan externalidades con impactos positivos en los problemas de desarrollo identificados. Por ende, la intervención puede justificarse por completo sólo si el Documento de

¹⁸ El análisis presentado en el informe tuvo en cuenta la lógica de las operaciones del sector privado y las restricciones que enfrentan, lo cual afecta su evaluabilidad. En primer lugar, muchos equipos del proyecto indicaron que la información que resulta importante para la evaluabilidad en general se omite en los documentos del proyecto por cuestiones de confidencialidad. En segundo lugar, los clientes privados a veces carecen de incentivos para pagar un monitoreo o evaluación. Si un proyecto brinda oportunidades de aprendizaje, podrían requerirse recursos del Banco para financiar la evaluación. Por último, es difícil identificar los beneficiarios finales de las operaciones financieras intermedias debido a la fungibilidad del dinero y a la envergadura de los préstamos en relación con los desempeños de los clientes. Esto hace que los equipos se focalicen en las transacciones financieras o en el monitoreo del desempeño general del cliente en lugar de focalizarse en las prestaciones esperadas que se especifican en el Documento de Préstamo.

¹⁹ Los proyectos analizados no constituyen una muestra representativa de los proyectos de operaciones NSG aprobados en el año; simplemente se utilizaron para ilustrar los problemas de evaluabilidad que no se captaron adecuadamente en la herramienta de evaluabilidad empleada para esas operaciones.

²⁰ Guidelines for SCF Staff (Draft) - Using the Development Effectiveness Matrix, version 5.0, Febrero de 2011.

Préstamo brinda una explicación clara del problema, presenta pruebas y describe sus causas y dimensión²¹. Si bien se espera que las operaciones NSG produzcan externalidades con impactos positivos en los problemas de desarrollo identificados. Por ende, la intervención puede justificarse por completo sólo si el Documento de Préstamo brinda una explicación clara del problema, presenta pruebas y describe sus causas y dimensión. Las propuestas de préstamos de las operaciones NSG analizadas por OVE no produjeron diagnósticos claros sobre las fallas de mercado que deben abordarse ni sobre su origen; tampoco explica de qué forma la solución propuesta sirve como medio para abordarlas.

- ***“Un segundo problema es la identificación de los objetivos del proyecto”***. Los objetivos de la mayoría de los proyectos revisados no se detallaron de forma específica o consistente en el Documento de Préstamo. Esto afecta la evaluabilidad, ya que no queda claro qué resultado de desarrollo debe evaluarse al final.
- ***“Un tercer problema identificado en el análisis de OVE es que como resultado de los diagnósticos deficientes y de la falta de especificidad en la definición de los objetivos, la lógica vertical de los proyectos analizados no se desarrolló ni se justificó por completo”***. Los proyectos que OVE revisó en el RE-397-1 no establecieron una conexión clara entre las actividades que se desarrollarían y los resultados de desarrollo que se esperaban de las intervenciones. Los Lineamientos de la DEM establecen que los Documentos de Préstamo deberían incluir una tabla que vincule las prestaciones con los resultados; sin embargo, ninguno de los proyectos incluía esta tabla. Los documentos tampoco pudieron probar que las intervenciones propuestas pudieran producir las externalidades— es decir, los resultados de desarrollo— que los Documentos de Préstamo requerían.
- ***“Un cuarto problema respecto de la evaluabilidad del proyecto está relacionado con los indicadores, tal vez originado por el formato de la DEM, que limita la cantidad de indicadores que los equipos pueden utilizar”***. Si bien las hojas de trabajo de la DEM se concentran en los indicadores, OVE detectó serios problemas relacionados con su definición e identificación. Los proyectos analizados incluían una buena evaluación general sobre el desempeño de operaciones, pero carecían de indicadores adecuados para medir el impacto del desarrollo²². Los indicadores cuantitativos sólo son necesarios en las secciones del Desempeño del Proyecto de Operaciones y Contribuciones al Desarrollo Económico, mientras que los

²¹ Un proyecto que sólo beneficie al prestatario puede ser perfectamente evaluable, incluso si resulta irrelevante para el mandato de desarrollo del Banco.

²² Si bien es esencial monitorear la rentabilidad del patrimonio, la rentabilidad de los activos y los préstamos en mora—y medir el riesgo crediticio es importante para el Banco— los indicadores que forman parte de la sección del Desempeño del Proyecto de Operaciones de la DEM no ayudan a medir las contribuciones de los proyectos al desarrollo económico.

indicadores cuantitativos y los puntos de referencia cualitativos se aceptan en las secciones de Riesgo Ambiental/Social y Mitigación y Contribución al Desarrollo del Sector Privado²³. Existe una clara necesidad de consolidar más los indicadores para evaluar el desarrollo del sector privado en la DEM y para brindar una mayor orientación a los equipos respecto de la identificación y medición de los indicadores. Además, en las primeras dos secciones de la DEM—Desempeño de Operaciones y Resultados del Desarrollo—los proyectos no emplearon más de cuatro indicadores²⁴. La DEM parece crear restricciones innecesarias que complican la evaluabilidad en lugar de facilitarla.

- ***“Un quinto problema que afecta la evaluabilidad de los proyectos de operaciones NSG es el sistema de puntaje de la DEM, que contribuye a que los proyectos se etiqueten como altamente evaluables a pesar de todos los problemas de evaluabilidad mencionados anteriormente”***. En la práctica, la aplicación de la DEM de operaciones NSG genera incentivos negativos para los equipos del proyecto, ya que se computa el puntaje de evaluabilidad más alto cuando un criterio no se aplica al proyecto, lo cual eleva su puntaje final de evaluabilidad. Las categorías analizadas en la Sección del Desarrollo del Sector Privado de la DEM se definieron de acuerdo con la lista incluida en el ECG-GPS²⁵. Sin embargo, el GPS aclara que esta es una lista indicativa de las áreas que contribuyen al desarrollo del sector privado; no se espera que todos los proyectos la tengan en cuenta. De hecho, OVE observó que los equipos han planteado que algunas de estas dimensiones no tienen aplicación en su proyecto, si bien el proyecto recibe un puntaje de evaluabilidad de 10 en aquella área. De hecho, siempre se computa un puntaje igual a 10 cuando un área no aplica, a pesar de que esta norma no está explícita en los Lineamientos de la DEM de operaciones NSG. Esta práctica ha incrementado los puntajes de evaluabilidad: casi todos los proyectos reciben un puntaje mayor a 9.

2.10. Un último problema observado en los proyectos pero no abordado en la DEM es la imposibilidad de analizar la adecuación del monitoreo y evaluación. Los

²³ La sección de la DEM sobre el Desarrollo del Sector Privado requiere indicadores/resultados para una serie de áreas: competencia, expansión mercantil, apropiación privada e impacto de la transición, tecnología y transferencia conocimientos, efecto de demostración de la innovación, normas para la gobernanza corporativa, marcos legales y regulatorios, e infraestructura de mercado física o financiera. Sin embargo, en los proyectos que OVE analizó, la mayoría de las subsecciones no tenían indicadores o puntos de referencia cualitativos adecuados para evaluar si se habían alcanzado los resultados esperados.

²⁴ Los indicadores adicionales afectan la forma en que se computa el puntaje y a los equipos se les ha aconsejado no hacerlo—según lo declarado durante las entrevistas con los equipos responsables de los proyectos incluidos en el análisis de OVE.

²⁵ “Al asignar calificaciones para [desarrollos del sector privado] deberían tenerse en cuenta los siguientes factores: Competencia...; expansión mercantil...; apropiación privada y emprendimientos...; marcos para los mercados...; transferencia y dispersión de las habilidades...; efectos de las demostraciones...; normas para la gobernanza corporativa y conducta de negocios...; desarrollo de instituciones financieras y mercados financieros/de capital...; y desarrollo de infraestructura física...” (ECG-GPS para el sector privado, 3era edición, énfasis agregado).

lineamientos describen los procedimientos de monitoreo y evaluación estándar de todos los proyectos²⁶. Si el proyecto incluye actividades de evaluación que van más allá de estos procedimientos estándar (por ejemplo, análisis económicos *ex post* profundos o evaluaciones de impacto), el Documento de Préstamo debería especificarlos, junto con una descripción de cómo el Banco asistirá a los clientes en el monitoreo de los resultados de desarrollo del proyecto. Aun así, la DEM no analiza la pertinencia del plan de evaluación o de la disponibilidad de recursos. Cuando el equipo del proyecto no prevé actividades de evaluación además de las prácticas estándar (informes de supervisión anual e Informes Ampliados de Supervisión del Proyecto, o XPSRs), los lineamientos de la DEM de operaciones NSG establecen que no precisan confeccionar un plan detallado de monitoreo y evaluación, pero que deberían incluir una descripción sobre cómo se monitorearán los indicadores incluidos en el proyecto a lo largo de su vida. Esta disposición es insuficiente. En primer lugar, el XPSR no requiere el ofrecimiento de pruebas de los resultados atribuidos a la intervención. Esto significa que un XPSR completo es necesario, pero no suficiente, para establecer una relación causal entre el proyecto y los impactos de desarrollo. En segundo lugar, la evidencia de los ejercicios de validación del XPSR de OVE demuestra que cuando los proyectos alcanzan una madurez operativa temprana, la información requerida para una evaluación completa del desempeño del proyecto en general no está disponible. Si bien no se ha validado ninguno de los proyectos para los que se confeccionó una DEM, el análisis de los estudios de caso sugiere que la DEM no podrá resolver el problema señalado por el equipo de validación del XPSR de OVE.

- 2.11. La conclusión es que si bien las mejoras realizadas en la DEM de operaciones SG han consolidado su capacidad de medir la evaluabilidad, la DEM de las operaciones NSG requiere una revisión completa. OVE hizo sólo algunas recomendaciones para consolidar la DEM de operaciones SG, y al mismo tiempo recomendó una revisión completa de la herramienta de operaciones NSG. En especial, OVE recomendó que se armonice la herramienta de operaciones NSG con las operaciones SG, ya que el concepto y las normas de evaluabilidad deberían ser las mismas independientemente de la naturaleza del proyecto—sector público o privado.
- 2.12. Los equipos del SCF y del OMJ están trabajando sobre una nueva versión que aún no ha sido implementada, y OVE no ha evaluado. Esta nueva versión sigue de cerca la DEM de operaciones SG, con algunos cambios, incluyendo algunos de los criterios y la distribución del peso. A lo largo del proceso, se ha consultado a

²⁶ Actividades de monitoreo: ejercicios de supervisión anual del proyecto basados en la DEM, junto con la preparación de Informes de Supervisión del Proyecto. Actividades de evaluación: ejercicios de autoevaluación a través de la confección de Informes Ampliados de Supervisión del Proyecto (XPSRs) cuando los proyectos alcanzan una madurez operativa temprana. OVE valida los XPSRs de forma independiente.

la SPD y a OVE sobre el diseño de esta nueva DEM de operaciones NSG. Esta nueva DEM debe ser implementada en el primer semestre de 2013 ²⁷.

D. El rol del Comité de Políticas Operativas

- 2.13. Uno de los requisitos BID-9 en relación con la evaluabilidad consiste en "[consolidar más el rol del] Comité de Políticas Operativas (OPC) y el proceso de programación, a través del Presidente del Banco y de la Alta Administración, para garantizar que los proyectos alcancen umbrales mínimos de evaluabilidad". Para evaluar si el requisito fue implementado y en qué medida, el equipo analizó las minutas de las reuniones de OPC; en particular, se compararon las minutas de las reuniones que tuvieron lugar antes del Acuerdo del BID-9 con las minutas de las reuniones que tuvieron lugar con posterioridad al Acuerdo. OPC se reunió 41 veces desde comienzos de 2008 hasta la fecha del Acuerdo del BID-9, y 54 veces con posterioridad a la firma del Acuerdo²⁸.
- 2.14. Aparentemente ha habido algunos cambios en la focalización sobre la evaluabilidad. Si bien antes del Acuerdo del BID-9, se mencionó el tema de la evaluabilidad o de la necesidad de evaluaciones adecuadas en menos de 18% de las reuniones, después de marzo de 2010 este porcentaje superó 35%. De hecho, el análisis de las minutas sugiere que en más de 28% de las reuniones ha habido debates sobre la evaluabilidad. Esto es un claro reflejo de la mayor importancia dada a la evaluabilidad y de la necesidad de informar resultados en el Banco.
- 2.15. Además, el contenido del debate ha cambiado desde el Acuerdo. En 2008, antes de la implementación de la DEM, toda la discusión se centraba en el DEF y el uso de una herramienta para medir la evaluabilidad de los diferentes productos del Banco. Después de 2009, con la DEM en uso y el tercer análisis de evaluabilidad de OVE en curso, los debates se tornaron más frecuentes. Pero no fue sino hasta después de 2010 que comenzó a notarse en las reuniones una preocupación por la evaluabilidad de los proyectos. Por ejemplo, en el análisis del PE-X1006, Préstamo Contingente para Emergencias por Desastres Naturales, el debate tuvo como resultado una recomendación consistente en que "el equipo revise los aspectos de evaluabilidad de esta operación con el equipo de SPD para garantizar que el enfoque integrado [propuesto en el préstamo] sea completamente incluido en la matriz de efectividad en el desarrollo". El procedimiento de la Administración para garantizar que los proyectos de operaciones SG con puntajes de evaluabilidad por debajo de 5 tuvieran que mejorarse antes de enviarse para su aprobación, el cual entró en vigencia en 2011, podría explicar la reducción en la cantidad de debates sobre evaluabilidad durante el año pasado.

²⁷ La propuesta para la nueva DEM de operaciones NSG debería haberse analizado en el Directorio a finales de septiembre. No obstante, el Directorio ha requerido que, además de la sección de evaluabilidad de la DEM, la Administración armonice la herramienta (evaluando el probable éxito del proyecto de acuerdo con los criterios del ECG, actualmente utilizados por el SCF y por el OMJ) con la empleada por IIC (DIAS), la cual ha demorado la finalización de la nueva DEM.

²⁸ Este análisis se desarrolló en octubre de 2012, y la última reunión de OPC se realizó el 18 de julio de 2012.

2.16. Si bien las reuniones de OPC han dado mayor atención al tema de evaluabilidad, la evaluación de OVE identificó algunos proyectos del sector privado con serios problemas de evaluabilidad, de los cuales ninguno se discutió en las reuniones. Ello podría deberse a puntajes altos de evaluabilidad imprecisos asociados a estos proyectos. En todo caso, esto prueba que se podría prestar más atención a este tipo de proyectos.

E. Informe de Seguimiento del Progreso

2.17. La implementación del sistema PMR para los proyectos SG, ideado para mejorar la capacidad del Banco para monitorear su desempeño en ejecución, comenzó en la segunda mitad de 2009 y ya ha cumplido seis ciclos. Se espera que los funcionarios produzcan dos PMR por año para cada proyecto en ejecución: uno en marzo, que informe sobre los logros del año anterior completo, y uno en septiembre, que refleje los logros de la primera mitad del año. De acuerdo con el documento AB-2764, Anexo A, el PMR “incorporará el marco de resultados, las matrices de mitigación de riesgo, el Informe de Revisión Medioambiental, la Revisión de Resultados de Préstamo y la DEM para permitir a los equipos del proyecto monitorear las prestaciones y resultados del proyecto, y su ejecución en términos de tiempo y costo. Otro aspecto nuevo para mejorar el proceso de monitoreo del Banco es la nueva metodología para clasificar los proyectos en "Alerta" y "Problema", incluida en el PMR”. (La Tabla 2 sintetiza el contenido del PMR de acuerdo con el informe del Acuerdo del BID-9).

Tabla 2. Contenido del PMR: Requisitos e Implementación ^a

Características incluidas en el Acuerdo del BID-9	Implementación
Marco de resultados	Los equipos deben marcar los indicadores que formen parte del marco de resultados.
Matriz de mitigación de riesgo	El sistema anexa de forma automática la Matriz de Riesgo a todos los PMR.
Informe de revisión medioambiental	La categoría Impacto Ambiental y Social está incluida en la sección Datos Básicos del PMR.
Informe de resultados del préstamo	El Informe de Revisión de Resultados de los Préstamos se elabora 18 meses después del primer desembolso y tiene anexado un PMR.
Información sobre la DEM	Hay cuatro criterios en la DEM relacionados con el PMR.
Nueva metodología para clasificar los proyectos en “Alerta” y “Problema”	Con la información sobre la ejecución y costos del proyecto, se confecciona un Índice de Desempeño para cada proyecto, en el que se comparan los valores reales con los planificados. Según el valor del Índice de Desempeño, los proyectos se clasifican en “Satisfactorio”, “Alerta” o “Problemático”. El Índice de Desempeño está incluido en el PMR”.

^a Esta tabla se elaboró con base en el párrafo 6.5 del “Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo”: “El informe de seguimiento del avance incorporará el marco de resultados, las matrices de mitigación de riesgos, el informe de revisión ambiental, el informe de revisión de resultados de los préstamos y la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, para que los equipos de proyectos puedan realizar el seguimiento de los productos y efectos directos del proyecto y su ejecución, en cuanto a costo y tiempo. Otro aspecto nuevo, para mejorar el proceso de seguimiento que realiza el Banco, es la nueva metodología de clasificación de proyectos en las categorías de proyectos en situación de “alerta” y proyectos “problemáticos” incluida en el informe de seguimiento del avance”.

- 2.18. El sistema PMR se aplicó dentro de los plazos prometidos. Cuando se elaboró el DEF, se estimó que el sistema de autoevaluación se implementaría dentro de los 36 meses subsiguientes. Hacia el 30 de junio de 2009, se esperaba que todos los proyectos aprobados de conformidad con el Nuevo Ciclo de Proyectos monitorearían su ejecución a través del nuevo PMR; los otros proyectos de operaciones SG en la cartera se introducirían en el PMR dentro de los 24 meses siguientes. De acuerdo con el DEO 2008/2009, el sistema PMR se implementó en septiembre de 2009 ya con todos los proyectos de operaciones SG incluidos. Si bien el sistema PMR aún está bajo revisión, su esencia ha sido la misma desde que comenzó la implementación, incluido el uso de una metodología para clasificar el desempeño del proyecto.
- 2.19. El PMR tiene una premisa básica: una vez que se diseña un proyecto con la Matriz de Resultados incluyendo indicadores con métricas, líneas de base, hitos y metas, debería ser sencillo monitorear su avance respecto al plan inicial. Se espera que los equipos realicen un seguimiento de los indicadores definidos en la Matriz de Resultados y de sus costos en la fase de aprobación. “Aunque la información sobre resultados y productos ya se recopila en una matriz de resultados del proyecto, se carecía de un vínculo adecuado entre el seguimiento del proyecto y la matriz de resultados. El seguimiento de resultados y productos exige un cambio gradual que proporcionará al Banco información para cuantificar los resultados y hacer posible extraer lecciones”²⁹. Una vez disponibles los valores reales, se les debe comparar con los planeados, lo cual resulta en una evaluación del avance de la implementación del proyecto. El Índice de Desempeño, computado en base a la diferencia entre la ejecución de prestaciones reales y planeadas y sus costos, se elabora para cada proyecto³⁰.
- 2.20. Además del seguimiento de la Matriz de Resultados, el PMR incluye secciones sobre Temas, Riesgos y Lecciones Aprendidas. En la sección Temas, “la sección cualitativa del PMR,”³¹ los equipos del proyecto deberían analizar los problemas que enfrentan durante la ejecución del proyecto. La sección está dividida en cuatro subsecciones: resultados, productos, cambios en la matriz, y temas generales; los lineamientos del PMR ofrecen orientación sobre cómo utilizar cada una de las subsecciones. En este informe sólo se analizó la sección Temas. La sección Riesgos se nutre del OPMAS, el cual trasciende el alcance de esta

²⁹ DEO 2008/2009.

³⁰ El Índice de Desempeño se computa como el resultado de multiplicar el Índice de Desempeño del Cronograma y del Índice de Desempeño de Costos. El primero establece el porcentaje de ejecución física de las prestaciones en relación con el plan original, y el segundo es equivalente pero toma en cuenta la información sobre los costos reales y el plan original para los costos de prestaciones. Puede encontrar información adicional sobre el Índice de Desempeño en el Documento de Conceptos del PMR.

³¹ Guía de Informe de Seguimiento del Progreso.

evaluación, y la sección Lecciones Aprendidas ha sido evaluada por el Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL)³².

- 2.21. Un análisis de una muestra de PMR y entrevistas con los funcionarios del Banco ha aportado información sobre la implementación del PMR. Desde que se lanzó el sistema, 771 proyectos han tenido al menos un PMR. La mayoría de estos proyectos habían sido diseñados antes de la implementación del sistema PMR, por lo que muchos de ellos no estaban listos para utilizar el sistema adecuadamente para la presentación de resultados. De los proyectos que tenían menos de un 10% desembolsado a partir de diciembre de 2009 y todos los proyectos aprobados desde ese entonces, OVE seleccionó aleatoriamente una muestra de 81 (20% del grupo) y revisó los últimos tres ciclos del PMR: marzo 2011, septiembre 2011, y marzo 2012³³. OVE también entrevistó a un grupo seleccionado de funcionarios del Banco, incluyendo los funcionarios de la SPD y consultores, autores del PMR, y el punto focal del PMR en algunas unidades. OVE también envió una encuesta en línea. A continuación se analizan los resultados.
- 2.22. La primera observación es que la calidad general de la presentación de resultados en los PMR se ha incrementado. En particular, la presentación de resultados de los productos, incluyendo la definición de los indicadores, ha mejorado a lo largo de los ciclos. OVE desarrolló un Índice de calidad³⁴, que varía de 0 a 100, y el promedio aumentó con el tiempo desde 84.3 hasta 85.3. Si bien esto no constituye una gran diferencia, el índice no incorpora algunos aspectos de la calidad de los

³² El KNL ha realizado una evaluación de la sección Lecciones Aprendidas del PMR en 2011 y actualmente se encuentra realizando otra. Entre los principales hallazgos de esta evaluación se encuentra el hecho de que los equipos no están completando esta sección del PMR, por lo que las lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución de los proyectos no se están incorporando adecuadamente en el sistema.

³³ El sistema PMR se modificó después de los primeros tres ciclos. Para evitar confusiones, OVE optó por revisar sólo los últimos ciclos, cuando la mayoría de los cambios ya estaban consolidados. Algunos de los proyectos en la muestra no incluían el ciclo de marzo de 2011, o incluso el de septiembre de 2011. De entre los 81 proyectos en la muestra, 62 incluían el primer ciclo, 62 proyectos el segundo y 81 el tercer ciclo.

³⁴ El Índice de Calidad es el promedio del puntaje de diez preguntas distintas que captan la calidad del informe del PMR en dos aspectos principales. El primer conjunto de preguntas documenta si los reportes del PMR incluyen información obligatoria que debe presentarse al completar el PMR, tal como los resultados definidos en la Matriz de Resultados del proyecto o los valores reales de los indicadores de resultado. El segundo conjunto de preguntas tiene como finalidad evaluar la calidad de la información presentada en el PMR y fue diseñado para captar la validez de los distintos elementos que integran el informe, incluyendo los resultados, los indicadores de resultados, y las prestaciones. La información reunida en el segundo conjunto de preguntas brinda respuestas con respecto a si las unidades de medida empleadas son apropiadas para las prestaciones y resultados declarados; si los indicadores contribuyen a medir los resultados declarados o si los indicadores de resultado y las prestaciones son mensurables. La exacta metodología empleada está disponible a pedido del interesado.

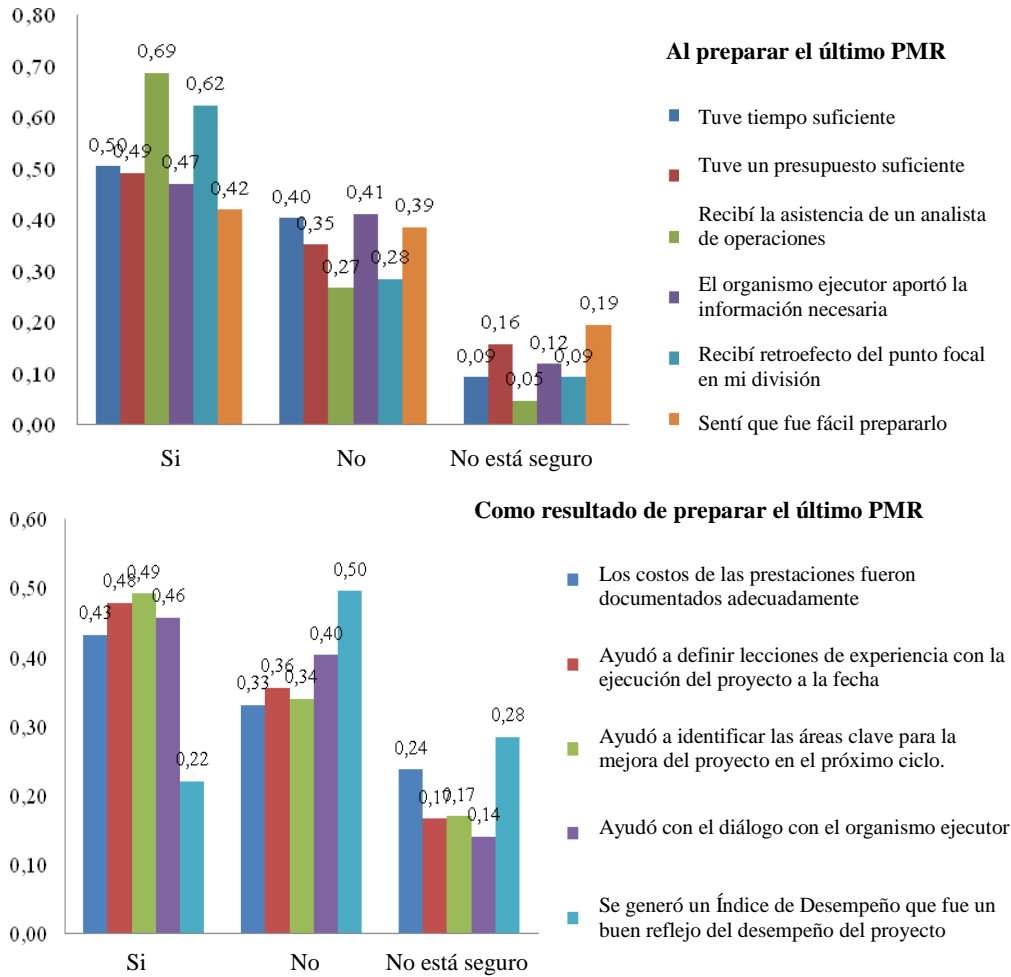
informes³⁵, lo cual se observó durante el análisis de la muestra de los PMR. Además, al comparar los PMR en el último ciclo de proyectos aprobados antes y después de 2010, la diferencia en el índice de calidad es más grande (83.8 para proyectos aprobados antes de 2010 v. 86.5 para proyectos aprobados durante 2010 y posteriormente). La diferencia podría deberse a que los funcionarios estaban mejor preparados para ingresar la información en el sistema³⁶, y se sentían más cómodos con el nuevo sistema después de un periodo de transición.

- 2.23. De hecho, los funcionarios revelaron una impresión general positiva sobre el sistema PMR. La encuesta en línea pedía a los funcionarios que compararan el antiguo sistema PPMR con el nuevo sistema PMR. Entre los 236 encuestados, 45% no estuvo seguro; pero entre aquellos que expresaron su opinión, la mayoría (62%) prefirieron el PMR como herramienta para realizar un seguimiento del desempeño del proyecto. A los funcionarios también se les ha consultado sobre su impresión general del PMR y, tal como lo muestra la Figura 2, en general hay más encuestados con una visión positiva del sistema, excepto en cuanto al uso del Índice de Desempeño. La mayoría detectó problemas con el Índice de Desempeño debido a que no lo veían como un buen reflejo del desempeño del proyecto.

³⁵ La metodología empleada para computar el Índice de Calidad tiene limitaciones que explican por qué el Índice promedio de los 81 PMRs evaluados es relativamente alto y por qué no hay una variación significativa a través de los ciclos. La primera limitación es que el conjunto de preguntas estandarizado se focaliza únicamente en temas de aplicación para todo el universo de PMRs evaluados que podrían no representar el conjunto completo de temas sobre los que el PMR informa. Por ejemplo, no controla por medio del sector de proyecto la fecha de aprobación, o el porcentaje de desembolso. Estos elementos podrían tener un impacto significativo en la definición de los resultados y prestaciones, pero también en los valores reales y planeados informados. La segunda limitación es que el conjunto estandarizado de preguntas no puede captar el esfuerzo de los equipos que informan sobre temas relacionados con la ejecución del proyecto. Esto seguramente disminuye el potencial del índice de captar cambios a través de los ciclos debido a que la información del proyecto definida en la Matriz de Resultados durante su diseño podría no cambiar con el tiempo, pero la información adicional relacionada con los problemas en la ejecución del proyecto incrementaría la calidad del PMR.

³⁶ A partir de la implementación del sistema PMR, se han ofrecido innumerables sesiones de capacitación que podrían incidir en la forma en que los equipos preparan los proyectos y en su predisposición a ingresar información en el sistema. Además, se introdujo la DEM, y los proyectos aprobados con posterioridad fueron evaluados en base a la calidad de sus sistemas de monitoreo y evaluación.

Figura 2. Percepciones de los funcionarios del Banco del PMR



2.24. El uso de un Índice de Desempeño como herramienta de evaluación del desempeño del proyecto durante la ejecución no es una novedad; muchas otras organizaciones y gobiernos han empleado dicho índice. Los problemas detectados en las entrevistas con los funcionarios del Banco coinciden con los que habitualmente se analiza en la literatura. El Índice de Desempeño se basa en el método de valor ganado, "una herramienta que respalda la gestión del proyecto respecto de su alcance, tiempo y costo³⁷." La mayoría de los usuarios está de acuerdo con que ayuda a mejorar los costos, el cronograma y el desempeño técnico³⁸. No obstante, el uso efectivo del Índice de Desempeño como una herramienta de gestión requiere que se cumplan algunas condiciones. A

³⁷ Anbari, F. T. (2003). "Earned Value Project Management Method and Extensions." *Project Management Journal*, diciembre de 2003.

³⁸ Fleming, Q. W., y Koppelman, J.M. (2000). *Earned Value Project Management* (2da ed.) Newton Square, PA: Project Management Institute.

continuación se analizan los problemas principales ³⁹ señalados por los funcionarios del Banco.

- ***Los usuarios no comprenden adecuadamente lo que es el Índice de Desempeño.*** SPD ha ofrecido muchas sesiones de capacitación sobre el índice y su importancia, pero a pesar de que los funcionarios han entendido el concepto general, muchos aún no comprenden cómo se computa. Esto podría explicar la resistencia de los funcionarios del Banco a aceptar el índice. Además, muchos funcionarios comentaron en las entrevistas que como el índice sólo compara la ejecución real con el plan inicial, éste puede utilizarse únicamente para medir cuán errónea ha sido la planificación de los productos.
- ***Para muchos de los entrevistados, el Índice de Desempeño no logra explicar el proyecto.*** Los equipos de proyecto creen que el Índice de Desempeño no es un buen reflejo del desempeño del proyecto en tanto ellos tienen más información sobre su ejecución que la que existe en el índice. Como dijo uno de los encuestados en la entrevista en línea, "Los indicadores son DEMASIADO numéricos e inflexibles. Ayudan a describir una pequeña parte de los resultados del proyecto, y dejan de lado muchos otros". La impresión general es que el Índice de Desempeño es un solo índice y no puede captar por completo la esencia de lo que está ocurriendo en el proyecto. No obstante, es cierto que el índice sólo resulta útil si se le asocia con la explicación de las causas del problema— tema que los equipos del proyecto generalmente no suelen incluir en los PMR. En la mayoría de los PMR analizados por OVE, los problemas que derivan en un bajo Índice de Desempeño no se explican o resulta confuso.
- ***Al diseñar los proyectos, los funcionarios enfrentan dificultades para planificar la ejecución de los productos y su costo de forma adecuada, lo cual es esencial para el Índice de Desempeño.*** Los entrevistados han señalado que una de las razones por las cuales los funcionarios del Banco desestiman el Índice de Desempeño es que una herramienta que toma en cuenta el plan inicial no es un buen reflejo del desempeño del proyecto. Muchas veces los funcionarios están expuestos a la incertidumbre, proyectos complejos y bajo la presión de preparar proyectos en un breve periodo de tiempo. Es importante señalar que el Nuevo Ciclo de Proyectos redujo el periodo de preparación, permitiendo a los funcionarios completar los análisis faltantes dentro de los 18 meses después del primer desembolso, a través del Informe de Resultados del Préstamo. En las entrevistas también se ha mencionado que los funcionarios podrían no estar preparados para planificar adecuadamente, debido a que falta capacitación para aprender a hacerlo. Según lo señalado por la literatura respecto del método de valor ganado, "La clave es tener disponible un proceso de control de calidad que incluya una revisión de los resultados del plan de proyecto tales como el cronograma y

³⁹

En este informe sólo se incluyen los problemas mencionados o analizados en la mayoría de las entrevistas que OVE llevó a cabo.

estimado a cargo de personal experimentado del proyecto. Todos cometemos errores, por lo que es importante contar con un proceso que capture la mayor cantidad posible de errores antes de que finalice el plan de proyecto⁴⁰.”

- ***Los funcionarios sienten la presión de informar sólo “las buenas noticias”, lo cual podría generar incentivos inadecuados al elaborar el PMR.*** En el contexto del PMR, así como en la organización en general, existe la creencia de que las noticias sobre los problemas o fallas no son bienvenidas. Por ejemplo, a principios de este año la Vicepresidencia de Sectores verificó todos los proyectos en ejecución cuyo Índice de Desempeño se ubicaba en las categorías “alerta” y “problemático”, y requirió que los equipos explicaran por qué sus proyectos habían sido clasificados de ese modo. Sin embargo, lo que se ha ignorado es que incluso algunos proyectos con puntajes altos de Índice de Desempeño también podrían presentar problemas, ya que el índice también refleja los datos que se ingresan en el sistema. De hecho, la correlación entre el Índice de Desempeño y el índice de calidad es extremadamente baja (13% en el último ciclo)⁴¹. Esto genera incentivos para informar únicamente resultados positivos. Se requiere una mirada más integral de la cartera para informar mejor a la Alta Administración.

2.25. También se han detectado problemas ajenos al Índice de Desempeño. Muchos usuarios ven el PMR como una herramienta para “contar frijoles” —una herramienta para informar sobre el proyecto, no para administrarlo: “El PMR no es una herramienta de planificación ni de gestión, es únicamente un registro”. Los funcionarios que no le ven utilidad a la herramienta suelen estar menos motivados a la hora de preparar el PMR.

2.26. Otro de los problemas está relacionado con la falta de integración entre muchas de las herramientas utilizadas en el Banco. Por ejemplo, no hay conexión aparente entre el plan de supervisión y lo que se está informando en el PMR. En teoría, ambos instrumentos deberían apuntar hacia el mismo objetivo aunque actualmente no están conectados. Los entrevistados mencionaron con frecuencia que el formato del PMR varía mucho del formato de las otras herramientas del DEF, y en muchos casos los funcionarios no ven la relación entre dicho formato y el POA (Plan Anual de Operaciones) o las otras herramientas disponibles: “El formato no es consistente con la Matriz de Resultados/ Documento del Préstamo”, “La información aportada [por los organismos ejecutores] no se encuentra en el formato que requiere el PMR”. Otro participante comentó, “El PMR debería ser un tema a ser abordado con las contrapartes desde la misión de identificación y el diseño de la Matriz de Resultados”.

⁴⁰ Lukas, J.A. (2008). “Earned Value Analysis – Why it doesn’t Work.” AACE International 2008 Transactions.

⁴¹ La poca correlación indica que los PMRs confeccionados de forma deficiente podrían tener un Índice de Desempeño alto. Sin embargo, el Índice de Desempeño será menos informativo en un proyecto cuya calidad de los datos empleados sea baja.

- 2.27. El PMR solamente puede ser tan bueno como lo sean los datos utilizados en el informe, lo cual depende de la capacidad e interés de los organismos ejecutores. Según las entrevistas, el PMR puede no importarle a los organismos ejecutores, y el ejecutor no siempre tiene el incentivo para informar adecuadamente los datos necesarios para el PMR. Otro participante señaló, “Porque el PMR se nutre de la Matriz [de Resultados] y la Matriz satisface las necesidades del Banco, pero no las del ejecutor, el ejecutor no necesariamente puede proporcionar la información de la Matriz de Resultados y entonces quedan huecos de información”. Esto ha llevado a algunos a concluir que los organismos ejecutores deben confeccionar los PMR. Quien sea que prepare el PMR, el problema es que depende de la capacidad del ejecutor y de los acuerdos hechos en el contrato de préstamo sobre el rol del organismo ejecutor en el monitoreo de indicadores. Si el Banco desea reunir datos confiables, necesita garantizar que el organismo ejecutor tenga la capacidad de reunir los datos necesarios y que, antes de que comience la ejecución, exista un acuerdo claro sobre lo que se debe monitorear.
- 2.28. Además de los problemas con la recolección de datos, OVE ha detectado un uso inapropiado de la sección Temas en muchos de los PMR que analizó. En general, la sección Temas no se utiliza. Por ejemplo, si bien hay una orientación específica que informa sobre los cambios realizados en la Matriz de Resultados en la sección Temas, en 63% de los casos en que los resultados informados en el PMR no provienen de la Matriz de Resultados, no hay explicación al respecto en la sección Temas⁴². El análisis de los indicadores de resultados conduce a una proporción aún más grande: en 84% de los proyectos analizados en el último PMR cuyos resultados no se obtuvieron de la matriz de resultados, no hubo explicación al respecto en la sección Temas⁴³. Sólo 54% tenía alguna información en la subsección resultados de la sección Problemas y de acuerdo con la evaluación de OVE, en 10% de los casos la información proporcionada no era clara⁴⁴. Se encontraron resultados similares con respecto a las prestaciones y cambios en las subsecciones de la matriz. La entrevista a los funcionarios sugiere que ello se debe a que la parte más “visible” del PMR parece ser el Índice de Desempeño (PI). Por ende, los equipos que elaboran el PMR se focalizan en la información para generar el índice, descuidando la importancia de informar sobre los problemas identificados.
- 2.29. Si el Banco desea aprovechar al máximo el sistema PMR, necesita modificar algunos de sus aspectos, y el mismo Banco debe experimentar algunos cambios. Se debería incentivar a los funcionarios a utilizar la sección Temas y, principalmente, a ser consistentes al informar sobre los cambios realizados en la Matriz de Resultados. Esto representa una pieza de información esencial para la

⁴² De todos los PMRs analizados, aproximadamente el 43% de las prestaciones informadas no provienen de la Matriz de Resultados.

⁴³ De todos los PMRs analizados, aproximadamente el 33.5% de los resultados informados no provienen de la Matriz de Resultados.

⁴⁴ La claridad se evaluó de acuerdo con el criterio de si el evaluador necesitaría más información para entender el problema descrito o no.

confección de PCR. También existe la necesidad de equilibrar el Índice de Desempeño con otros indicadores de progreso del proyecto, de forma tal que el análisis de la ejecución del proyecto no dependa de un único indicador y habría menos incentivos para intentar manipularlo. Además, el Banco debe desarrollar una cultura de planificación adecuada, rendición de cuentas para la planificación y la predisposición para informar problemas y fallas.

F. Informe de Terminación de Proyecto.

- 2.30. Aún queda por finalizar la última parte de la arquitectura del DEF para las operaciones SG; un sistema para informar sobre el desempeño del proyecto en la fase de terminación. El DEF incluía en su diseño el concepto de un Informe Ampliado de Seguimiento del Proyecto (XPMR), el cual utiliza la información del sistema PMR e incluye un análisis sobre el alcance de los resultados finales. Según lo descrito por el AB-2764 en el Anexo A, el "El XPMR compara los resultados reales logrados y los resultados previstos presentados al comienzo en la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, lo que comprende el recálculo del puntaje asignado en esta última". El XPMR fue creado para informar sobre i) el tiempo y costo de las prestaciones alcanzadas desde el último PMR; ii) los resultados alcanzados y los métodos de evaluación empleados; y iii) el desempeño del Banco durante la vida del proyecto. Se suponía que el sistema XPMR se iba a lanzar a finales de 2011, de acuerdo con el GN-2489. En lugar de ello, la Administración ha decidido mantener el sistema PCR después de revisarlo para mejorar la calidad de los informes elaborados y garantizar que los equipos estén utilizando la información que genera el sistema PMR. Se espera que el nuevo sistema entre en vigencia en 2013.
- 2.31. El PCR debería ser el instrumento principal en el sistema de autoevaluación del BID para informar sobre la efectividad de las operaciones completadas⁴⁵. Los documentos PCR avanzan hacia la implementación del proyecto, los logros del proyecto respecto de los objetivos declarados, la sostenibilidad de los resultados, y el desempeño del Banco y los organismos prestatarios/ejecutores. El PCR debería cumplir dos propósitos: servir como una herramienta de rendición de cuentas para los accionistas del Banco y clientes, y como medio de aprendizaje de la experiencia para informar el diseño de futuras operaciones. Actualmente, los PCR son conducidos por lineamientos aprobados a mediados de 2006⁴⁶. Esta sección se focaliza en los resultados en la [Revisión del Sistema de Informes de Terminación de Proyecto en Operaciones SG] para analizar los principales

⁴⁵ En las operaciones SG, se requieren PCRs para proyectos respaldados por préstamos BID de \$150.000, o más, con periodos de ejecución de al menos 12 meses. Algunas actividades de cooperación técnica no reembolsable también requieren un PCR.

⁴⁶ IDB (2006), *Project Completion Report*. Version 1.1, 25 de julio; IDB (2006) *Project Completion Report: Policy-Based Loan*, junio; and IDB (2006) *Quick Reference Guide for Preparing and Processing the Project Completion Report*, Agosto. Los PCRs también son gobernados por OP-305, *Ex-Post Evaluation Operations*, octubre 2003, y CO-309, *Project Completion Report Manual*, Mayo 2006.

desafíos que enfrenta el sistema actual y los problemas que el DEO afronta al informar sobre la efectividad de los proyectos completados.

- 2.32. Según lo informado por OVE en su última evaluación del sistema PCR, una revisión de escritorio de los PCR aprobados en 2008 y 2009, se detectó que la calidad general de dichos informes es muy baja. De acuerdo con la plantilla del PCR, los PCR son necesarios para comparar los resultados planificados con los resultados alcanzados a través del análisis de los indicadores de resultados. Sin embargo, la evaluación detectó que la evidencia aportada es inadecuada para documentar el logro de los objetivos de desarrollo de los proyectos. Sólo algunos PCR incluían un análisis aceptable de los resultados. OVE reconoce que, probablemente, las graves limitaciones a los datos identificadas están relacionadas con las deficiencias en el diseño del proyecto⁴⁷.
- 2.33. La evaluación de OVE también señaló una serie de problemas en el sistema PCR actual, que podrían explicar la baja calidad de los informes y la falta de datos. El informe, presentado en junio de 2011 a cargo del Panel Independiente de Revisión que analiza el sistema de evaluación del BID⁴⁸, señaló opiniones negativas sobre el sistema PCR: "Si bien una gran mayoría de los encuestados consideran que los informes son importantes para su trabajo..., la evidencia a favor de su utilidad e influencia era más débil. Esto es consistente con la retroalimentación recibida durante los *focus groups* que indicaron que los PCR recibieron poca atención e importancia". De igual forma, las entrevistas que OVE realizó con funcionarios del Banco en 2011 indicaron que los lineamientos PCR existentes brindan una orientación insuficiente con respecto a los criterios de evaluación y formato, y los funcionarios y consultores han recibido escasa capacitación sobre cómo confeccionar PCR. Como resultado, los autores del PCR a menudo han buscado la ayuda de colegas o inventado sus propias soluciones, dando como resultado informes muy heterogéneos y en muchos casos de mala calidad.
- 2.34. Otro problema que los funcionarios señalaron con frecuencia durante las entrevistas es el financiamiento insuficiente para elaborar el PCR⁴⁹. En general se

⁴⁷ OVE revisó la calidad de los marcos de resultados con una aprobación de 5 de 32 proyectos en la muestra. Todos los proyectos carecían de indicadores de resultados bien definidos. La introducción de la DEM y la atención brindada a la evaluación después de la aprobación del proyecto, según se analizó en el RE-397-1, tienen la capacidad de mejorar el ambiente de datos en los cuales se producirán los PCRs en el futuro.

⁴⁸ En agosto de 2010, el Directorio encargó una revisión externa de la función de evaluación BID para analizar su calidad y recomendar formas de consolidar el rol de la evaluación para alcanzar la efectividad en el desarrollo. Ver BID (2011), *Strengthening Evaluation to Improve Development Results: Report of the Independent Review Panel on Evaluation at the Inter-American Development Bank*, Washington, DC.

⁴⁹ Las entrevistas con los funcionarios sugirieron que el costo promedio es entre \$10.000 y \$20.000. Los datos de la entrevista con los funcionarios son menos indicativos: el costo informado de un consultor PCR variaba entre \$2.500 y \$80.000 (el último para una compañía), junto con \$500 y \$5.000 para viajes de consultoría y un monto similar para viajes de funcionarios. Los encuestados estuvieron un promedio de dos a tres semanas para preparar el PCR. El monto invertido para la recolección de datos adicionales varió de \$0 a \$5.000 con un monto típico de entre \$0 y \$1.000.

- financian con los recursos de supervisión remanentes al finalizar el proyecto. De acuerdo con lo indicado por los encuestados en la encuesta de funcionarios, “El financiamiento del PCR proviene de la porción remanente del presupuesto de supervisión. Por poco se asume que no se necesita dinero para el PCR”. “La gente no tiene tiempo para los PCR. Se ha reducido el tiempo para preparar proyectos y la cantidad de proyectos aprobados ha aumentado, con la misma cantidad de recursos”. En promedio, de acuerdo con los resultados de la encuesta de funcionarios en línea, los autores del PCR han dedicado menos de 14 días en la preparación de su más reciente PCR.
- 2.35. Sin embargo, a pesar de la impresión general de que los recursos son insuficientes, no es posible determinar cuánto cuestan los PCR realmente. Por ende, también es imposible medir cuánto más se necesita asignar para la elaboración del PCR. Los costos relacionados a los PCR no se ingresan como un ítem de línea en el presupuesto de división, debido a que se financian con el presupuesto de supervisión remanente. Ya que algunos de estos recursos se utilizan para otras actividades post-proyecto (por ejemplo, talleres), no son una buena aproximación para el costo del PCR. Otra dificultad para estimar el costo real de los PCR está relacionada con el hecho de que los PCR para los proyectos de inversión pueden comenzar a elaborarse incluso antes de que el proyecto finalice.
- 2.36. La propuesta de presupuesto 2012 de la Administración requiere⁵⁰ una “incorporación gradual de requisitos de mejoramiento de la calidad en los parámetros de costos operativos”. Solicita recursos adicionales para garantizar un monitoreo adecuado del DEF y sus herramientas componentes⁵¹. Sin embargo, si los costos relacionados al PCR no son una línea separada en el presupuesto, aún no queda claro cuánto se gasta realmente y qué incremento se necesita para lograr informes de mejor calidad.
- 2.37. Además, el sistema de revisión de calidad no parece garantizar una buena calidad. De los 79 PCR aprobados en 2010, 29 incluían los comentarios de la Revisión de Calidad y Riesgo (QRR) como anexo; en los demás casos OVE no tenía acceso a la información del QRR. El análisis de la información del QRR disponible reveló que en 25% de los casos, el QRR estaba adjunto pero sin generar comentarios. Además, sólo un poco más de la mitad de los encuestados de la entrevista dijeron que los comentarios recibidos en la reunión del QRR fueron útiles. Sólo cerca de un tercio de los encuestados dijeron que los comentarios del QRR trataron sobre los resultados, conclusiones, y recomendaciones en el PCR o temas importantes que habían sido ignorados. Los problemas relacionados con los datos o la base empírica de las conclusiones alcanzadas en el PCR fueron abordados sólo el 23 por ciento del tiempo. Como dijo un encuestado de la encuesta de funcionarios,

⁵⁰ BID (2011), “Propuesta de Programa y Presupuesto 2012” (GA-248-2), 14 de octubre.

⁵¹ La cantidad de recursos asignados al monitoreo y evaluación en la propuesta de presupuesto 2012 representa un aumento del 26% a lo largo del 2009, pero incluye los gastos de las DEMs y de los PMRs-

- “Nosotros organizamos una reunión del QRR para revisar el PCR, pero asiste muy poca gente. Los que tienen muy poco para decir sobre el contenido del PCR—el debate es sobre la gramática más que nada”. Otro encuestado señaló, “Nadie revisa los PCR, por lo que no hay incentivos para mejorar la calidad. Tampoco hay mucho control de calidad a nivel de los Jefes de División.” De hecho, 36% de los encuestados afirmó que no había revisión del PCR por parte de la división o de su gerente a cargo.
- 2.38. El formato del PCR agrava el problema. Según lo señalado por muchos funcionarios en las entrevistas, la plantilla del PCR está integrada por distintas secciones para el análisis de las prestaciones y resultados del proyecto. Este tipo de organización interrumpe la presentación de la cadena de resultados —la secuencia de eventos entre las actividades del proyecto, las prestaciones y los resultados— lo cual torna más complejo determinar si la cadena de eventos prevista realmente se produjo y si los resultados observados pueden atribuirse al proyecto. Además, la plantilla del PCR únicamente solicita los datos sobre los indicadores de desempeño del proyecto definidos en la fase inicial o modificados durante su ejecución. Ello da la impresión de que puede estar ignorándose otra evidencia relevante. Limitar las pruebas a los indicadores de desempeño definidos para el proyecto resulta particularmente problemático si el sistema de monitoreo y evaluación se diseñó e implementó de forma deficiente. Algunos de los problemas se identificaron durante las entrevistas, y otros se reflejaron en las sugerencias explícitas de modificar la plantilla en la encuesta de funcionarios en línea⁵².
- 2.39. La comparación entre la plantilla del PCR con el ECG-GPS revela una serie de áreas en las que los lineamientos del PCR son inconsistentes con las GPS⁵³—principalmente en las definiciones de los criterios con base en los cuales se analiza el proyecto. Las GPS requieren la calificación de cuatro criterios de evaluación “nucleares”: Relevancia, Efectividad (alcance de los objetivos), Eficiencia y Sustentabilidad. La metodología del PCR requiere la calificación de tres criterios de evaluación: Alcance de los Objetivos de Desarrollo, Avances en la Implementación y Sustentabilidad. De los tres, únicamente Sustentabilidad es igual al criterio núcleo GPS. Los Objetivos de Desarrollo coinciden

⁵² Por ejemplo, uno de los encuestados de la entrevista a los funcionarios mencionó que, “Ocuparse de las deficiencias observadas, y consolidar la información con los indicadores y goles incluidos en el riesgo del proyecto, resultados, y las matrices DEM, evitando así la necesidad de preparar 4 informes independientes que, peor aún, podrían presentar información y conclusiones diversas o contradictorias”.

⁵³ El GSP propone una evaluación de la relevancia del proyecto, incluyendo tanto la Relevancia de los Objetivos como la Relevancia del Diseño. Siguiendo la metodología actual, Relevancia no es incluido como un criterio de evaluación por separado, aunque en cierto sentido, este podría ser discutido en la sección de Objetivos de Desarrollo. El GPS propone evaluar y asignar un puntaje a la Eficiencia como un criterio independiente con base tanto en el análisis costo-beneficio (si esto es viable y práctico) como en el análisis costo-efectividad. En el formato actual del PCR, la evidencia de la eficiencia – los cálculos de tasas económicas y financieras de retorno ex-post y/o el costo de la efectividad-se encuentra ausente en la sección de Objetivos de Desarrollo.

- aproximadamente con el criterio Efectividad en las GPS, pero, como se mencionó anteriormente, el análisis de las prestaciones es independiente del análisis de los resultados, quedando el análisis de la cadena de resultados dividido en dos partes. El criterio de Objetivos de Desarrollo también incluye algunos elementos de eficiencia del proyecto. El tercer criterio del PCR, Avance en la Implementación, no coincide con el criterio GPS, aunque podría incluirse de forma útil en la sección de efectividad de las GPS como parte de la discusión de la cadena causal.
- 2.40. Los datos de la entrevista a los funcionarios indican que el Taller de Finalización brinda información útil para el PCR, pero que se podría obtener más de estas revisiones. De los 78 PCR de proyectos que finalizaron el desembolso en 2010, 84% incluía algún material del Taller de Finalización en un anexo, si bien el contenido del anexo variaba: parte eran las minutas de la reunión, otros eran copias de la presentación del Banco, y algunos brindaban la lista de participantes. Esto parece corroborar los resultados de la entrevista: 83% de los encuestados participaron en un Taller de Finalización, y 79% utilizó información del taller en la confección del PCR. Sin embargo, en la entrevista a los funcionarios, algunos encuestados señalaron los problemas que enfrentaron en el Taller de Finalización. Por ejemplo, "Según el proyecto, los Talleres de Finalización tienden a realizarse años después de que el proyecto ha terminado, lo cual también significa que las unidades de ejecución no están allí para brindar la retroalimentación. El Gobierno no tiene motivación para participar activamente en el taller. Sería más indicado tener el Taller de Finalización al mismo tiempo (o durante) la evaluación final".
- 2.41. Para la mayoría de los proyectos se planifica una evaluación final en la fase de aprobación, pero los PCR incluyen poca información sobre los mismos. De los PCR aprobados en 2010, 38% incluía una evaluación final como anexo; para el 62% restante, no está claro si se realizó una evaluación final. Las respuestas a la encuesta de los funcionarios indicaron que se realizó una evaluación final antes del PCR el 58% de las veces, y 78% de aquellas evaluaciones finales se utilizaron como información para el PCR. Esto indica que la evaluación final no siempre se realizó antes del PCR.
- 2.42. Un problema subyacente es que los funcionarios del Banco ven a los PCR como documentos de utilidad limitada. Muchos funcionarios consideran que el sistema de autoevaluación, incluido el PCR, es de utilidad limitada y demasiado inflexible. Como resultado, según el informe del Panel Independiente de Revisión, el sistema no está siendo utilizado como debería utilizarse para establecer una cultura de aprendizaje. Esta percepción de los PCR fue confirmada en entrevistas con los funcionarios. Por ejemplo, sólo 22% de los encuestados había utilizado un PCR en debates con sus contrapartes de otros países o con partes interesadas sobre políticas públicas o diseño de proyectos. Sin embargo, muchos funcionarios comentaron en la encuesta que el PCR podría ser potencialmente útil para el Banco: "El PCR podría ser una herramienta útil para generar conocimiento institucional sobre la viabilidad, los desafíos y los resultados esperados de los distintos tipos de proyectos. Los funcionarios del Banco adquieren información cualitativa sobre estos aspectos y el PCR podría ser

- un buen vehículo para documentar esta información”. De hecho, 46% de los encuestados sugirió que la motivación de los funcionarios para producir los PCR de buena calidad y enviarlos a tiempo podría ser mayor si los PCR fueran más utilizados dentro del Banco.
- 2.43. El PCR tampoco es utilizado por las contrapartes. Las entrevistas con las contrapartes revelaron que no recordaban los contenidos del PCR y que lo veían como otro requisito contractual del BID para obtener fondos. De los 79 PCR aprobados en 2010, 66 incluyeron una contraparte de PCR pero los contenidos fueron sintetizados y no dieron pruebas o razones para asignar puntaje al Banco. De los 66 PCR de la contraparte, sólo uno (BR0372) fue PCR prestatario prolongado y correctamente documentado.
- 2.44. La falta de un proceso regular y continuo de validación de OVE ha comprometido aún más los incentivos de los funcionarios para mejorar la calidad de los PCR. OVE no juega un rol central en la fijación de incentivos adecuados para producir PCR de buena calidad validándolos anualmente. Desde la última revisión de los lineamientos del PCR en 2006, OVE sólo ha enviado a la Administración un ciclo de validaciones de PCR. Dichas validaciones fueron reflejadas en el DEO de 2010 pero, luego de eso, no se hicieron o dieron a conocer validaciones adicionales.
- 2.45. El uso limitado del PCR dificulta la producción de PCR de alta calidad. Los resultados de las entrevistas muestran que los funcionarios no sienten un fuerte incentivo para producir PCR de alta calidad y a tiempo, ya que la autoevaluación no es una prioridad de la Administración y no se aprueba el uso adicional de PCR finales⁵⁴. Más de 60% de los encuestados sienten que los gerentes no recompensan o reconocen a sus funcionarios por producir PCR de alta calidad, ya sea en reuniones del área o en sus devoluciones de desempeño: “Los PCR no son visibles y el trabajo requerido para producir un PCR de alta calidad no es reconocido”. Entre 2006 y 2010, 60% de PCR fue entregado más de 180 días antes de la última fecha de desembolso. Para los PCR aprobados entre 2008 y 2011, la fecha promedio de entrega fue de 250 días después de la fecha del último desembolso; algunos fueron demorados más de un año.
- 2.46. Los conflictos de interés son otro problema potencial. Según las entrevistas con los autores de los PCR, al momento de prepararlos, muchos de ellos dudaron en criticar a los colegas que trabajaron en el diseño o en parte de la ejecución del proyecto⁵⁵. Esto puede resultar en altas calificaciones dadas injustificadamente, en especial sobre Objetivos de Desarrollo y Desempeño del Banco. La cantidad de PCR con calificaciones de Objetivos de Desarrollo que eran *probables* o *altamente probables* (las dos categorías más altas de las cuatro categorías de

⁵⁴ De 256 PCRs aprobados entre 2006 y 2010, 33.2% no se encontraron en Internet, limitando el uso externo adicional del PCR.

⁵⁵ El autor del PCR en general es la persona que fue responsable del diseño y/o implementación del proyecto, o un consultor que informa a dicha persona. Esto pone a la persona responsable del PCR en la difícil posición de tener que criticar su propio trabajo.

calificaciones) fue de 80% en 2008, 85% en 2009 y 87% en 2010. Los autores de los PCR elogiaron el desempeño del Banco aún más: en 2010, el 93% de los PCR calificaron al Desempeño del Banco como *satisfactorio* o *altamente satisfactorio*⁵⁶.

- 2.47. Muchos de los problemas con el sistema PCR no son exclusivos del BID. Otras instituciones financieras internacionales y organizaciones de desarrollo han tenido experiencias similares con la autoevaluación de proyectos: falta de incentivos para entregar informes de calidad, falta de atención por parte de la administración y de los funcionarios y pérdida de oportunidades para poner en práctica lecciones aprendidas de operaciones anteriores. Por ejemplo, un estudio realizado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) sobre el proceso de informes de terminación de proyectos remarcó: “Cuando los funcionarios se dieron cuenta de que sus informes de terminación de proyectos muy probablemente no iban a ser leídos, comenzaron a mostrarse reacios a dedicarle tiempo y esfuerzo a la preparación de esos informes. Como resultado,... cuando estas personas dejaron el programa o la organización, IDRC sufrió una ‘fuga de conocimiento’”⁵⁷.
- 2.48. La Administración y el Directorio estaban al tanto de las deficiencias de los PCR y la Administración está trabajando sobre una nueva versión del PCR que entrará en vigencia a principios de 2013. Según la respuesta de la Administración a la evaluación de OVE que fue presentada al Directorio en agosto de 2012, la Administración está trabajando en una nueva plantilla que se espera sea completada a fines de 2012 e implementada en 2013. La Administración también está trabajando para fortalecer el proceso de preparación de PCR y los incentivos para los funcionarios. Finalmente, la Administración ha propuesto un presupuesto independiente y un aumento en los recursos para la preparación de PCR: “recursos que serían específicamente asignados a la preparación de PCR, incluidos \$25.000 por cada PCR para costos no relacionados con los funcionarios”⁵⁸. La voluntad de la administración de abordar los problemas de los PCR podría representar la apertura a mejoras significativas en el sistema de seguimiento y evaluación y en su estructura de incentivos.

G. Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO)

- 2.49. El DEO es un informe anual de la Administración sobre la efectividad del BID. El primer informe se publicó en 2010 y se trataba de una revisión de los datos de los informes de 2008 y 2009. Mientras que el primer DEO tenía un formato más simple y empleaba un anexo para la mayor parte del debate sobre la efectividad de

⁵⁶ 2008-09 datos del DEO 2010; 2010 datos de OVE.

⁵⁷ International Development Research Center (2005). *Deepening a Culture of Reflection: IDRC's Rolling Project Completion Report Process*. Noviembre, p. 2.

⁵⁸ Management's response to the “Review of the Project Completion Reporting System for Sovereign Guarantee Operations,” RE-417-1

las operaciones respaldadas por el Banco en la Región, los últimos dos DEOs son muy similares en estructura y naturaleza de contenido.

- 2.50. El Acuerdo del BID-9 establecía requisitos muy específicos respecto del DEO. En particular, la Declaración de Cancún hace referencia a la necesidad de “divulgar la información a nivel de proyecto con parámetros de medición más sólidos”, lo cual implicaba “divulgar información en el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) correspondiente al análisis de evaluabilidad ex-ante a nivel de proyecto, al cumplimiento de las prioridades institucionales y a los cálculos de la tasa de rendimiento económico para los proyectos aprobados ese año, y evaluaciones ex-post del impacto para todo proyecto evaluado ese mismo año, incluidos los proyectos NSG.” Este requisito comenzaría a regir de inmediato, aplicándose hasta el momento a los DEOs de 2010 y 2011. El Cuadro 3 muestra el nivel de implementación de los requisitos BID-9 en relación con el DEO y el Anexo B brinda información detallada sobre el contenido del DEO:

Cuadro 3. Implementación de los requisitos BID-9 en relación con el DEO^a

Requisito BID-9	Implementación
Publicación anual.	El DEO se publica todos los años antes de las Reuniones Anuales.
Presentar un informe consolidado sobre el logro de los resultados de desarrollo de las intervenciones del Banco en línea con la estrategia institucional BID-9.	El DEO informa sobre los logros de las intervenciones del BID en forma parcial dado que no todas las intervenciones han sido evaluadas adecuadamente.
Incluir un análisis del cumplimiento de las prioridades institucionales y una revisión de las lecciones aprendidas en las áreas estratégicas prioritarias del BID. También debería presentar una evaluación de la efectividad de desarrollo en un área específica, con énfasis en un ámbito específico, con énfasis en las respuestas de políticas y la función del Banco. Por último, se exige la presentación de pruebas sobre la efectividad de los modelos de intervención aplicados en intervenciones del Banco.	El cumplimiento de las prioridades institucionales es parcial. Cada prioridad institucional se analiza a la luz de los proyectos sobre los cuales la Administración posee información.
Incluir un análisis de la evaluabilidad a nivel de proyecto al momento de la aprobación.	Desde su primera edición, el DEO incluye un debate sobre la evaluabilidad de la cartera aprobada en el año de referencia y un análisis del progreso en el mejoramiento de la evaluabilidad.
Incluir un análisis de la tasa de rendimiento económico (si no se puede calcular esta tasa, se aplicarán un análisis costo-beneficio y otras estimaciones para proyectos aprobados ese año).	El DEO solo informa sobre aquellos proyectos que incluyen dicho análisis pero no brinda un análisis real de los cálculos.
Incluir un análisis sobre evaluaciones de impacto ex-post para todo proyecto evaluado ese año, incluidos aquellos sin garantía soberana.	Se cumple parcialmente ya que la mayoría de los debates sobre evaluaciones de impacto están vinculadas a evaluaciones de impacto propuestas que se terminarán en el futuro. La cuota de proyectos que incluye una evaluación de impacto ha crecido con el tiempo pero los

Requisito BID-9	Implementación
	resultados aun no están disponibles. (El Anexo C contiene una lista de las evaluaciones de impacto prometidas en cada DEO).
Considerar la forma de incorporar al diseño y la implementación de las operaciones las recomendaciones de OVE refrendadas por el Directorio Ejecutivo para mejorar la calidad de los préstamos.	La única referencia a las recomendaciones de OVE se encuentra en el DEO de 2010 en relación con proyectos sobre seguridad ciudadana. La Administración está trabajando en un sistema de seguimiento de las recomendaciones de OVE para facilitar el proceso de diseminación en cuanto a su grado de implementación.
Informar el progreso de las metas del Marco de Resultados.	BID-9 definió las metas de crédito, los objetivos de desarrollo regionales y las prestaciones del Banco para contribuir al alcance de dichas metas. Los DEO informan sobre los avances en todos estos aspectos. La calidad de la información se evalúa en el documento del Marco de Resultados Corporativos.

^a El presente Cuadro se elaboró sobre la base de las siguientes secciones del Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo: párrafo 4.6 “El progreso alcanzado en materia de efectividad en el desarrollo constará anualmente en el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO), que se pondrá a disposición del público. Entre los análisis que han de incluirse en todo DEO cabe citar la evaluabilidad a nivel de proyecto en el momento de aprobación, el cumplimiento de las prioridades institucionales, los cálculos de la tasa de rendimiento económico (o, si no se puede calcular la tasa de rendimiento económico, se aplicarán cálculos de costo-beneficio y otras estimaciones) para proyectos aprobados ese año, cuando proceda, y las evaluaciones del impacto ex post para cualquier proyecto evaluado ese año, incluidos los proyectos NSG. Adicionalmente, el DEO considerará la manera cómo han de incorporarse al diseño y la implementación de las operaciones las recomendaciones de OVE que sean refrendadas por el Directorio Ejecutivo, a efectos de mejorar la calidad de los préstamos” y párrafo 6.11 “El Panorama de la Efectividad en el Desarrollo, que se publicará anualmente, tiene como finalidad brindar un informe consolidado sobre la consecución de los resultados de desarrollo de las intervenciones del Banco en consonancia con la estrategia institucional de BID-9. El Panorama de Efectividad en el Desarrollo tiene por objeto respaldar la labor realizada a fin de generar un acervo de trabajos de investigación sobre enfoques eficaces en cuanto a políticas y programas, que redunden en importantes efectos directos en materia de desarrollo. Comprenderá un examen de las lecciones aprendidas en las áreas estratégicas prioritarias del BID y una evaluación de la efectividad en el desarrollo en un ámbito específico, con énfasis en las respuestas de políticas y la función del Banco, y proporcionará pruebas sobre la eficacia de los modelos de intervención aplicados en intervenciones del Banco”.

- 2.51. Una serie de debilidades fueron identificadas durante el análisis del DEO.. Una de las principales cuestiones relacionadas con los DEO es la falta de rendición de cuentas por la información presentada. Este problema se relaciona en parte con las cuestiones identificadas con las herramientas que conforman el marco de autoevaluación del Banco. Es el caso concreto de la información relacionada con el PCR y las operaciones NSG de la DEM. Por otra parte, se prometieron evaluaciones a las que no se les dio seguimiento en posteriores DEO, y los informes no establecen ningún criterio para justificar la selección de los proyectos para los que presentan resultados de evaluación. Estas cuestiones se tratan con mayor detenimiento a continuación.

- 2.52. Como se señaló anteriormente, la falta de un sistema adecuado para diseminar los logros de los proyectos finalizados ha socavado la posibilidad de la Administración de diseminar los resultados de manera confiable. El DEO ha diseminado anualmente los puntajes de los PCR. La gran mayoría de los PCR califican el logro de objetivos de desarrollo como *satisfactorio* o *muy satisfactorio*. Tal como indica OVE en su última revisión de PCR, los puntajes en los PCR aprobados en 2008 y 2009 no se correlacionan con la calidad de las pruebas ofrecidas, lo cual los hace poco fiables. Dado que el sistema PCR no se ha modificado desde entonces, y la inmensa mayoría de los proyectos finalizados en 2010 y 2011 no se beneficiaron directamente de la DEM y de las mejoras en el sistema PMR, es poco probable que a partir de los resultados del análisis de los puntajes del PCR pueda llegarse a una conclusión diferente en los últimos 2 grupos de proyectos finalizados. Por lo tanto, la sección del DEO sobre los datos del PCR puede ser engañosa. Este tema se reconocido en los DEO.
- 2.53. Asimismo, la forma inadecuada en la que se midió la evaluabilidad entre los proyectos del sector privado y las categorías utilizadas para etiquetar los proyectos han sido confusas. En términos generales, la cartera del Banco, según el último DEO, es en su mayor parte altamente evaluable a pesar de los muchos problemas de evaluabilidad identificados por OVE en el caso de proyectos NSG. La evaluación de OVE de las operaciones NSG de la DEM ha demostrado que no es una herramienta adecuada para determinar la evaluabilidad, y que los altos puntajes de evaluabilidad de estos proyectos no reflejan fielmente su capacidad para diseminar los resultados al momento de su cierre. De modo similar, los proyectos SG se clasifican como altamente evaluables cuando sus puntajes superan los 7 puntos. Algunos de los proyectos analizados en el informe OVE alcanzaron puntajes superiores a 7 pero presentaron graves problemas de evaluabilidad, lo cual sugiere que no deberían ser etiquetados como altamente evaluables. Se debería corregir la clasificación de los proyectos SG según sus puntajes con el fin de evitar confusiones.
- 2.54. Además, la selección de pruebas que se presenta en el debate de los sectores estratégicos del Banco no es clara, y da la impresión de tratarse más de una mera recopilación de historias que una muestra representativa de resultados (ver Anexo B para una lista de ejemplos). Por ejemplo, se eligieron varios subsectores dentro de las secciones BID-9 exigidas para centrarse con mayor detenimiento. A modo de ejemplo, en el área temática de energía el enfoque se centra en las plantas de energía hidroeléctrica (que representan 3 de los 10 proyectos aprobados en 2010). No se explica esta elección, ni tampoco qué es lo que el BID está haciendo en otros sectores energéticos. El DEO de 2011 no informa siquiera la cantidad de proyectos y el financiamiento asignado a cada uno de los sectores prioritarios – información que sí se incluyó en las dos ediciones anteriores del DEO.
- 2.55. Otro problema que se ha detectado es la falta de seguimiento de las evaluaciones prometidas de DEO anteriores. Para compensar la falta de información confiable en los PCR, el DEO ha presentado el análisis de proyectos para los cuales se

diseñaron evaluaciones de impacto adecuadas⁵⁹. La discusión de las evaluaciones de impacto relativas a operaciones financiadas por el Banco se centra principalmente en el diseño de futuras evaluaciones de impacto que finalizarán en los próximos años, especialmente debido a que la cultura de evaluación de proyectos mediante métodos rigurosos es reciente en el Banco y creció luego de la implementación de la DEM. No obstante, el DEO no incluye las fechas límite previstas para la finalización de las evaluaciones de impacto. En 2010 o 2011 no se hizo un seguimiento de las evaluaciones anunciadas en 2008-09; tampoco se hizo en 2011 en relación con aquellas que se anunciaron en 2010 (el Anexo C enumera todas estas evaluaciones). Actualmente, no existe un sistema de seguimiento destacado. La Administración espera contar en los próximos años con un sitio web con un análisis más completo del progreso de las evaluaciones de impacto propuestas de manera tal que se pueda dar seguimiento a la información brindada en el DEO.

- 2.56. OVE comparó el DEO con los reportes de efectividad en el desarrollo producidos por el Banco Mundial, el Banco de Desarrollo Asiático, y el Banco de Desarrollo Africano (Anexo D)⁶⁰. Este ejercicio reveló que el DEO es más completo que la mayoría de ellos en muchos aspectos. En particular, el BID es el único Banco que reporta la evaluabilidad⁶¹ de los proyectos y la proporción de proyectos con análisis económicos. Todas estas organizaciones dependen fuertemente de los informes de terminación de proyectos (PCR o equivalentes), y solamente el IDB y el reporte de efectividad producido por el Banco Mundial (Banco Mundial por Resultados o WB4R) ilustran su análisis con evaluaciones de impacto. En el reporte WB4R, así como en el DEO, el criterio de selección de las evaluaciones de impacto mencionadas no es claro; de hecho, éstas son utilizadas como ejemplos, y un análisis más detallado de las evaluaciones de impacto de Banco Mundial puede ser encontrado en el sitio de Internet-algo similar a lo que la Administración del BID propone para los próximos años⁶². En ninguno de los reportes de efectividad es posible identificar las recomendaciones de las unidades

⁵⁹ Estas evaluaciones no siempre se refieren a proyectos financiados por el Banco; ver la respuesta de la Administración a la “Revisión del Sistema de Diseminación de Terminación de Proyecto en Operaciones SG”, RE-417-1.

⁶⁰ OVE comparó el DEO 2011 la edición 2011 del Reporte de Banco Mundial por Resultados (WB4R) producido por Banco Mundial, la edición 2011 de Resultados y Desempeño producido por el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial, la edición de la Revisión de Efectividad en el Desarrollo del Banco Asiático de Desarrollo, y la edición 2012 de la Revisión Anual de Efectividad en el Desarrollo del Banco Africano de Desarrollo.

⁶¹ Los otros reportes presentan un análisis de la evaluabilidad en la fase inicial de los proyectos en su portafolio; sin embargo, el análisis de evaluabilidad preparado por el sistema de auto-evaluación del BID supera el de los otros Bancos al dar respuesta a la pregunta de cuán bien pueden ser evaluados los proyectos una vez finalizados.

⁶² El sitio de Internet que presenta las evaluaciones de Banco Mundial es administrado por el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial.

de evaluación independiente⁶³, con excepción del reporte producido por el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial.

- 2.57. En conclusión, el DEO no cumple aún con el rol para el cual fue concebido en el BID-9. Carece de un análisis de tasa de rendimiento económica de los proyectos en el portafolio, excepto por la proporción de proyectos que incluyeron este cálculo. También existen asuntos al reportar la evaluabilidad y los resultados de los proyectos, debido en parte a las deficiencias del DEF. Sin embargo, en algunos aspectos el DEO parece reportar mejor y más extensivamente que reportes similares producidos en otras organizaciones; y esto podría mejorado significativamente si se toman en cuenta las debilidades identificadas en este reporte.

III. SUGERENCIAS CON MIRAS AL FUTURO

- 3.1. Saber qué funciona y qué no es esencial para informar las decisiones del Banco. Esta premisa ha dado lugar al establecimiento de muchos requisitos en BID-9 y a un enfoque particularmente fuerte en la necesidad de diseñar proyectos que puedan evaluarse correctamente una vez finalizados. Como ya se señaló, para los proyectos SG la Administración ha tomado importantes pasos en este sentido. Actualmente, cada proyecto se califica según la evaluabilidad y las necesidades de seguimiento en el sistema PMR. Sin embargo, está claro que para generar conocimiento sobre la efectividad de las operaciones del Banco no basta con contar con proyectos que sean evaluables o monitoreados. Se deben analizar los proyectos una vez finalizados, comparar los resultados alcanzados con las expectativas iniciales y considerar su sostenibilidad. La Administración también se ha comprometido a completar la implementación del DEF con un sistema adecuado de diseminación de resultados de los proyectos terminados, lo cual es esencial para poder seguir adelante. A pesar de los avances en este ámbito, existen algunos puntos a considerar.
- ***Primero, garantizar que cada una de las herramientas se integre con las otras adecuadamente.*** No es suficiente contar con proyectos que sean perfectamente evaluables si no se monitorean y evalúan de manera adecuada. De igual forma, no es posible hacer un seguimiento de la herramienta de monitoreo si los indicadores no fueron definidos apropiadamente desde el inicio. Las normas de evaluabilidad para los equipos del proyecto deben permitirles tener mayor éxito en la preparación de los PMRs a lo largo de la

⁶³ Los reportes de efectividad del Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Africano de Desarrollo incluyen una lista de acciones definidas por la Administración para dar respuesta a las recomendaciones de diversas áreas del Banco. Sin embargo, no dan respuesta a todas las recomendaciones de las unidades de evaluación independiente. El Banco Asiático de Desarrollo cuenta con un sistema de seguimiento de las recomendaciones de su oficina independiente de evaluación, pero esto no se encuentra explícitamente especificado en su reporte de Revisión de Efectividad en el Desarrollo.

vida del proyecto y contar con la información necesaria para crear PCR's relevantes.

- ***En segundo lugar, para lograr que las nuevas herramientas sean efectivas, el Banco requiere desarrollar una cultura de planificación adecuada y de informes sobre problemas y fallas.*** Las herramientas del DEF serán informativas sólo si el Banco dispone de incentivos para que los equipos del proyecto realicen una planificación adecuada e informen sobre problemas. El Índice de Desempeño depende en gran medida de la calidad de los datos ingresados en el sistema y de la planificación de ejecución de productos y sus costos en la fase de creación. Asimismo, las lecciones aprendidas del PCR sólo serán útiles en la medida en que los equipos estén dispuestos a informar adecuadamente no solamente sobre los logros, pero también sobre las fallas.
- ***En tercer lugar, es importante fortalecer la evaluación de las operaciones del sector privado.*** Los instrumentos utilizados para monitorear y evaluar las operaciones NSG difieren de los empleados en los proyectos SG. La falta de atención brindada al DEF de las operaciones NSG en el BID-9 indica que estos proyectos han estado generalmente fuera del radar en relación con el reporte de resultados. Sin embargo, conocer qué funciona y qué funciona en las operaciones NSG será crítico en la medida en que el Banco se involucre más en esta área.
- ***Finalmente, fortalecer el DEO como una herramienta de rendición de cuentas.*** Es también importante que el DEO reporte adecuadamente todas las experiencias del Banco, tanto los éxitos como las fallas. Perfeccionar las herramientas en el DEF proveerá de mejor información para el DEO, e incluir los resultados de evaluaciones de impacto y las recomendaciones de OVE contribuirá de igual manera en este sentido.

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Con el fin de elaborar el presente informe, OVE entrevistó a un total de 50 consultores y funcionarios del Banco, 2 organismos ejecutores y determinados Directores Ejecutivos para recabar información sobre la DEM, el PMR o el PCR. Además, OVE envió 2 encuestas en línea. La primera, que se centraba en el PCR, se envió a todos los autores de PCR de los informes finalizados en los últimos 5 años y obtuvo una tasa de respuesta de 35%. La segunda se envió a todos los funcionarios de VPS y VPC, y obtuvo una tasa de respuesta de 60%. Incluyó preguntas acerca de la DEM y el PMR.

Algunas de las personas entrevistadas por OVE son (en orden alfabético):

<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Departamento</i>
Carmen Pages	Jefa de la Unidad de Mercados Laborales	SCL/LMK
Carola Alvarez	Jefa de la División de Desarrollo Estratégico	SPD/SDV
Fernando Regalia	Jefe de la División de Protección Social y Salud	SCL/SPH
Flora Painter	Jefa de la División de Competitividad e Innovación	IFD/CTI
Graciela Schamis	Gerente de Sector	KNL/KNL
Hector Malarin	Jefe de la División de Medio Ambiente y Desarrollo Rural	INE/RDH
Jaime Enrique Vargas	Asesor Senior de Operaciones	EVP/EVP
Karen Mokate	Jefa de la División de Gestión del Conocimiento	KNL/KNM
Kurt Focke	Jefe de la División de Planes de Retiro	HRD/SRP
Morgan Doyle	Asesor Senior de Sector	VPS/VPS
Vicente Fretes	Jefe de la División de Gestión Fiscal y Municipal.	IFD/FMM

Cinco de los funcionarios y consultores del Banco entrevistados por OVE pertenecen a SPD, los otros fueron seleccionados por ser autores de un PCR o PMR recién elaborado o por ser un punto de contacto en sus unidades.

**ANEXO A. REQUISITOS DEL DEF Y EL DEO EN EL INFORME SOBRE EL NOVENO
AUMENTO GENERAL DE RECURSOS DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
(AB-2764)**

Cuadro 1. Requisitos BID-9 relativos al DEO y la evaluabilidad

“Entre los análisis que han de incluirse en todo DEO cabe citar la evaluabilidad a nivel de proyecto en el momento de aprobación, el cumplimiento de las prioridades institucionales, los cálculos de la tasa de rendimiento económico (o, si no se puede calcular la tasa de rendimiento económico, se aplicarán cálculos de costo-beneficio y otras estimaciones para proyectos aprobados ese año), y las evaluaciones del impacto ex post para cualquier proyecto evaluado ese año, incluidos los proyectos NSG. Adicionalmente, el DEO considerará la manera cómo han de incorporarse al diseño y la implementación de las operaciones las recomendaciones de OVE que sean refrendadas por el Directorio Ejecutivo, a efectos de mejorar la calidad de los préstamos”.

“Los Gobernadores refrendan un ulterior refuerzo del Comité de Políticas Operativas (OPC) y del proceso de programación, por parte del Presidente del Banco y la Alta Administración, para asegurarse de que los proyectos cumplan umbrales mínimos de evaluabilidad. En este sentido, la Administración modificará los procedimientos operativos para el final del tercer trimestre de 2010, de acuerdo con los siguientes criterios: (i) todos los proyectos SG y NSG deberán contar con una calificación respecto de su grado de evaluabilidad; (ii) la calificación de evaluabilidad sólo incluye las dimensiones de evaluabilidad de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM); (iii) SPD apoyará a los equipos en lo que respecta el cumplimiento de las normas de evaluabilidad, desde el perfil de proyecto hasta la propuesta de proyecto, y validará la calificación final de evaluabilidad para consideración del Comité de Políticas Operativas. Por su parte, RES revisará las metodologías existentes de calificación de la evaluabilidad a fin de establecer las mejoras que sean necesarias; anualmente OVE rendirá un informe al Directorio Ejecutivo sobre la evaluabilidad de proyectos (ex ante), y validará los - 27 - resultados alcanzados por proyectos que han sido completados (ex post); (iv) se exigirá un umbral mínimo de evaluabilidad de 5 para todas las operaciones para ser enviadas al Directorio Ejecutivo; (v) en casos de crisis humanitarias o financieras extraordinarias (fuertes presiones de pago), y previa presentación de una solicitud debidamente justificada por parte del Presidente, el Directorio Ejecutivo podrá dispensar el umbral exigido antes de aprobar una operación, siempre y cuando la solicitud esté acompañada de un cronograma que establezca el período de tiempo más corto — que no ha de superar 90 días— dentro del cual se alcance dicho umbral”.

Cuadro 2. Descripción del DEF en el Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo

*“El Banco cuenta con **instrumentos de seguimiento y gestión** para asegurar el logro de resultados. La institución ha venido mejorando la manera en que se efectúan el seguimiento y la evaluación de los proyectos. El DEF cuenta con tres instrumentos de seguimiento: al comienzo (DEM), durante la implementación (PMR) y a la culminación (XPMR).*

*La **Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)** se utiliza como instrumento común para asignar puntajes de evaluabilidad de los proyectos al comienzo (antes de la aprobación). Tiene en cuenta tres categorías: pertinencia estratégica, resultados de desarrollo y adicionalidad de la contribución del Banco. Las estrategias de país y las operaciones de los sectores público y privado tienen sus propias matrices de efectividad en el desarrollo diseñadas especialmente.*

*El **Informe de Seguimiento del Avance (PMR)** incorporará el marco de resultados, las matrices de mitigación de riesgos, el Informe de Revisión Ambiental, el Informe de Revisión de Resultados de los Préstamos y la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, para que los equipos de proyectos puedan realizar el seguimiento de los productos y efectos directos del proyecto y su ejecución, en cuanto a costo y tiempo. Otro aspecto nuevo, para mejorar el proceso de seguimiento que realiza el Banco, es la nueva metodología de clasificación de proyectos en las categorías de proyectos en situación de “alerta” y proyectos “problemáticos” incluida en el PMR. Se basa en un indicador de desempeño y porcentaje de desembolso que brindará información centrada en la gestión de la entrega de resultados durante la ejecución del proyecto. El PMR se actualiza dos veces por año, en septiembre y en marzo. En él se recogerá la mayor parte de la información necesaria para dar cuenta del avance en el logro de los productos del Marco de Resultados. Además facilitará el suministro de información sobre los vínculos entre los productos y los efectos directos de los proyectos, y los efectos directos y las prioridades que se estipulan en las estrategias de país.*

*El **Informe Ampliado de Seguimiento del Desempeño (XPMR)** pronto sustituirá al Informe de Terminación de Proyecto (PCR). En él se comparan los resultados reales logrados y los resultados previstos presentados al comienzo en la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, lo que comprende el recálculo del puntaje asignado en esta última. En ese documento se informará sobre (i) el tiempo y el costo de los productos logrados desde el último PMR, (ii) los resultados logrados y los métodos de evaluación utilizados y (iii) el desempeño del Banco durante la vida del proyecto.*

ANEXO B. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DEL BANCO EN EL DEO

DEO 2010

Revisión de resultados por áreas estratégicas prioritarias del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los <u>proyectos del Banco</u> en el DEO.
<p>1. Políticas sociales para la equidad y la productividad.</p>	<p>Este capítulo informa acerca de 5 áreas temáticas principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inversión en temprana infancia – Educación en BID-9 1) Mejoramiento de la calidad escolar – Educación en BID-9 2) Mejoramiento del funcionamiento de los mercados laborales y ampliación de la cobertura de la seguridad social – LK en BID-9 3) Promoción de la inclusión social – Violencia contra la mujer y mujeres en la política – Parcialmente en BID-9 4) Atención de jóvenes en riesgo – No incluido en BID-9 <p>El enfoque en algunas áreas tratadas en este capítulo no coincide exactamente con las áreas estratégicas prioritarias BID-9. El DEO 2010 explica que las áreas faltantes fueron tratadas en el DEO anterior o se tratarán en los próximos informes.</p> <p>El DEO 2010 informa sobre todos los proyectos y compromisos realizados en 2010 para cada una de las secciones. Sin embargo, estas secciones no se corresponden con las incluidas en el DEO 2010. Cabe destacar que no existió ningún proyecto ejecutado o por el cual se haya efectuado un desembolso en el área de género y diversidad.</p> <p><u>Inversión en temprana infancia</u></p> <p>El DEO 2010 informa las intervenciones en materia de salud durante la temprana infancia en lugar de educación, según sugiere BID-9.</p> <p>En informes sobre dos intervenciones en Guatemala y Honduras relacionadas con reproducción y salud materna y neonatal (RMNH), la sección se centra en la descripción de los proyectos aunque no informa resultados. Se menciona que se llevará a cabo una evaluación de impacto.</p> <p>Además, esta sección informa sobre los proyectos del Banco que generan “conocimiento” sobre la infancia, pero no incluye información sobre sus resultados. También presenta una descripción más minuciosa de proyectos en Colombia, Nicaragua, Jamaica y Guyana. Una vez más, si bien se indican algunos resultados, no se presentan cifras concretas.</p> <p><u>Mejoramiento de la calidad escolar</u></p> <p>A pesar del aumento en la matrícula escolar, los puntajes de las pruebas en ALC en Matemática y Ciencias Naturales todavía son inferiores a los de otras regiones. Informa los resultados del empleo de métodos de enseñanza experimental en Matemática y Ciencias en Argentina: Ciencia, Tecnología y Creatividad (CTC), Programa de Alfabetización Científica (PAC) y Matemática para Todos.</p> <p>Asimismo, informa sobre <i>Enseña Chile</i>, programa diseñado para mejorar la calidad escolar mediante una mejor calidad docente. El programa de calidad ya estaba en marcha en el momento en que se publicó el DEO 2010, aunque se menciona que los resultados se referirán a los logros de los estudiantes utilizando medidas de valor agregado, habilidades interpersonales e intelectuales y conducta de los estudiantes. En conclusión, el informe describe un proyecto sin resultados disponibles.</p> <p><i>De la escuela al trabajo. Habilidades cognitivas y no cognitivas que afectan la transición de la escuela al trabajo.</i></p>	<p><u>Calidad escolar</u></p> <p>Programas de enseñanza experimental en Argentina</p> <p>-Diferencia estadística significativa entre las escuelas de intervención y las escuelas control que aplicaron el nuevo método de enseñanza de Matemática.</p> <p>-La diferencia fue de 44 puntos (media desviación estándar). Dentro del módulo de aprendizaje, aritmética fue la materia que registró más avance en comparación con los grupos de no intervención.</p> <p>- En el caso de los programas de ciencia: CTC fue considerablemente diferente en términos estadísticos en Buenos Aires, y PAC en Tucumán. Este resultado no es de relevancia a lo largo de toda la muestra. En consecuencia, PAC (mejor relación costo-beneficio) y matemática serán implementados a nivel nacional.</p> <p><u>Funcionamiento de los mercados laborales</u></p> <p>-PROCAJOVEN, programa de capacitación en empresas en Panamá (pág. 85).</p> <p>Dos modalidades: jóvenes de 18 a 29 años y jóvenes de entre 16 y 23 años que buscan su primer empleo. PAIL a nivel nacional, buscadores de empleo en actividad, mayores de edad, ya inscriptos en el servicio público de empleo.</p>

Revisión de resultados por áreas estratégicas prioritarias del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los <u>proyectos del Banco</u> en el DEO.
	<p>Esta sección informa el conocimiento existente sobre las habilidades necesarias para lograr una transición exitosa de la escuela al trabajo. Presenta una encuesta denominada Encuesta Empresarial de Habilidades Demandadas sobre las habilidades más relevantes para la contratación de trabajadores menores de 25 años. Describe los resultados de la encuesta identificando la disponibilidad cognitiva y no cognitiva requerida por las empresas cuando contratan un trabajador para su primer empleo. La relación entre los resultados de la encuesta y la efectividad de desarrollo no es clara ya que la encuesta proveería únicamente un diagnóstico del problema.</p> <p><u>Mejoramiento del funcionamiento de los mercados laborales</u> Esta sección describe el programa <i>Bécate (Becas de Capacitación para el Trabajo)</i>, implementado en México, y un programa de Empleo en Bolivia. Brinda una descripción de las evaluaciones del programa asociadas con cada uno de los programas, aunque no había resultados disponibles al momento de publicarse el DEO. Finalmente, informa algunos de los resultados preliminares de PROCAJOVEN, el programa de capacitación en empresas en Panamá.</p> <p><u>Promoción de la inclusión social</u> Esta sección describe proyectos anteriores del BID relacionados con la Violencia contra la mujer (VAW) pero no presenta los resultados correspondientes. Con el fin de generar conocimiento sobre VAW, el Banco ha diseñado un Producto de Conocimiento y Fortalecimiento de Capacidad (KCP). También hace referencia al programa Sol y Luna implementado en Medellín, Colombia, y lo describe como un “ejemplo de buena práctica”. No obstante, no se ofrecen pruebas empíricas que respalden dicha afirmación. Se diseñó una evaluación de impacto pero los resultados no estaban disponibles cuando se publicó el DEO.</p> <p><u>Atención de jóvenes en riesgo</u> Siguiendo la estructura de las secciones anteriores, se describe el programa Música y Vida de Colombia y PROLEAD (Programa de Apoyo al Liderazgo y Representación de la Mujer), sin presentar pruebas sistemáticas sobre los beneficiarios de los programas. Aquí también se prometen futuras evaluaciones de impacto de los programas, junto con otras pruebas informativas no necesariamente relacionadas con las operaciones del BID.</p>	<p>-Una evaluación de impacto efectuada en 2006 que incluía solo a PROCAJOVEN demuestra que el empleo de toda la muestra aumentó un 5%. -El BID está preparando una segunda evaluación que incluye a ambos programas. Las pruebas preliminares con el uso de PSM muestran un aumento considerable del empleo de 22% para ambas modalidades, y un alto porcentaje del 37% para la modalidad PAIL. Este resultado se debe a que el programa exige la contratación del 80% de los beneficiarios del programa y la medición se realizó luego de 18 meses de su comienzo.</p>
2. Infraestructura para la competitividad y el bienestar social.	<p>Este capítulo informa sobre tres áreas temáticas principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agua y saneamiento – Servicios básicos en BID-9 2. Infraestructura de transporte – Infraestructura productiva 3. Desarrollo urbano y energético – No incluido en BID-9 <p>Esta tercera área no se corresponde con lo establecido en BID-9. Al igual que en el capítulo anterior, el DEO provee información acerca de la cantidad total de proyectos aprobados en esta área de prioridad así como de la totalidad de los compromisos asumidos en 2010. Sostiene que no se realizaron evaluaciones de impacto en el momento en que se publicó el DEO ya que se planeaba implementarlas en el futuro. Presenta una descripción de los programas con evaluaciones proyectadas. El DEO informa sobre los proyectos de infraestructura que cuentan con análisis de costo-beneficio y aquellos que calcularon una tasa de rendimiento económico. Sin embargo, no informa la ERR promedio.</p>	<p><u>Favela II Bairro</u> -Según la evaluación de impacto realizada existió un impacto en la conexión con el sistema de agua de la ciudad, 81% en comparación con 55% del grupo control. - Hubo un leve efecto del 3% en la propiedad formal. 13% de los tratados experimentaron un aumento de documentación informal en la propiedad (tales como</p>

Revisión de resultados por áreas estratégicas prioritarias del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los <u>proyectos del Banco en el DEO.</u>
	<p>Describe la evaluación de impacto del programa <i>Favela Il Bairro</i> en Río, cuya ejecución se culminará en 2007. Además, el Banco implementó el programa <i>Habitat</i> en México que tiene como fin reducir la pobreza de los sectores urbanos. El gobierno mexicano ordenó la realización de evaluaciones anuales del programa.</p> <p>En cuanto al área temática agua y saneamiento, presenta el Fondo Español de Cooperación para Agua y Saneamiento en Paraguay. Sólo hay una mera descripción del programa dado que no se dispone de ninguna evaluación de impacto.</p> <p><u>Energía</u></p> <p>En el área temática de Energía se pone especial énfasis en las plantas de energía hidroeléctrica, donde el Banco financia la rehabilitación de tres plantas. Presenta un análisis costo-beneficio <i>ex-ante</i> de los programas, aunque no ofrece información acerca del costo-beneficio <i>ex-post</i> o los resultados de los programas.</p> <p>Esta sección presenta una pormenorizada descripción de un sector privado de energía de Brasil. Dicha descripción contiene varios indicadores de resultado correspondientes a proyectos aprobados desde 1994. Los criterios de selección de estos proyectos no es clara ya que el informe no menciona si se provee o no una visión global del financiamiento del sector energético privado en Brasil.</p> <p>Por último, una descripción de los próximos programas de energía sostenible en el Caribe, específicamente en el Caribe y Bahamas. No incluye datos sobre la fecha de aprobación, los montos comprometidos o las fechas de desembolso posibles, y todos los resultados informados son meramente <i>esperados</i>.</p> <p>También proporciona una breve descripción de los programas de energía sostenible en el Caribe. Primero, describe un programa en Barbados que se ejecutará. En este caso, no está claro cuándo se aprobó el proyecto, el monto que se deberá desembolsar para su ejecución, y los resultados que se informan son <i>esperados</i>. Asimismo, se incluye una descripción de un programa en Bahamas; una vez más, no se sabe con certeza la fecha de aprobación del proyecto, el monto comprometido y los resultados del programa son <i>esperados</i>.</p> <p><u>Transporte</u></p> <p>El área temática de transporte se concentra principalmente en carreteras rurales en El Salvador. Esta parte presenta una cadena causal para informar los resultados de estos proyectos. Si bien hay una explicación de los indicadores, no contienen valores específicos de líneas de base, hitos o metas. Esta sección concluye con una afirmación no confirmada de que la DEM brinda mejores indicadores al momento de la aprobación, lo cual permitirá medir los beneficios durante la ejecución del proyecto así como suministrar mejores pruebas para el cálculo de la ERR al finalizar la ejecución del proyecto. El proyecto Puerto Cortés en Honduras se usa como ejemplo de una ERR del 20%. Sin embargo, la ERR se calcula <i>ex-ante</i> y no se proporciona información acerca de los cálculos <i>ex-post</i>.</p>	<p>los contratos de compraventa).</p> <p>-También aumentó un 74% el valor por metro cuadrado de las viviendas tratadas.</p> <p>-No se verificó impacto alguno en la participación en las actividades de las favelas o en el tiempo empleado en el transporte.</p> <p>-Impacto pequeño aunque estadísticamente significativo en la asistencia escolar entre los 5 y 20 años.</p> <p>-Aumento en la asistencia a guarderías. Lo más importante: aumento del 15% en ingresos familiares.</p> <p>-No se produjo efecto alguno sobre el empleo o el tipo de trabajo.</p> <p>- Mejoró notablemente la percepción de los hogares respecto de la calidad de vida en sus comunidades como consecuencia del programa.</p> <p><u>Programa Habitat</u></p> <p>-A nivel <i>polígono</i>, se produjo un aumento del acceso a los servicios de desagües cloacales del 3% respecto del grupo de tratamiento.</p> <p>-Explican que existieron varios problemas metodológicos en la evaluación: el grupo control podría haber sido tratado y la unidad de análisis <i>polígono</i> no fue suficiente dado que la intervención se centró en varias cuadras dentro de cada <i>polígono</i>.</p> <p>-Se está elaborando una evaluación de la segunda fase con diseño experimental para identificar correctamente los</p>

Revisión de resultados por áreas estratégicas prioritarias del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los <u>proyectos del Banco</u> en el DEO.
		efectos del programa. Se presentaron los resultados de la línea base y no se registró ningún resultado estadísticamente diferente entre el grupo de tratamiento y el de comparación.
3. Instituciones para el crecimiento y el bienestar social.	<p>Este capítulo informa sobre cinco áreas temáticas principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercados crediticios – Servicios financieros en 2. Eficiencia y sostenibilidad fiscal – Eficiencia y sostenibilidad fiscal en BID-9 3. Seguridad ciudadana – Seguridad ciudadana en BID-9 4. Fortalecimiento institucional – Eficiencia fiscal y sostenibilidad en BID-9 5. Sistemas nacionales – No incluida en BID-9 <p>Al igual que en otros capítulos del DEO, este capítulo brinda información acerca de la cantidad de proyectos aprobados y los montos desembolsados. Llama la atención el hecho de que una porción considerable de los compromisos asumidos en 2010 pertenece a la sección Eficiencia y Sostenibilidad Fiscal con USD 2.610 millones, mientras que solamente USD 5 millones se asignaron a la división Seguridad Ciudadana.</p> <p>El Banco ha concentrado sus esfuerzos en instituciones que promueven el crecimiento económico y aborda las fallas tanto del mercado como del Estado. Se llevaron a cabo un total de 14 diagnósticos en cada país con el fin de abordar problemas específicos del contexto de cada uno de ellos.</p> <p>La primera parte de esta sección se centra en las restricciones al crédito, específicamente las que pesan sobre las PyMES. Las operaciones del Banco están concentradas en el otorgamiento de líneas de crédito globales, que proporcionan recursos a los intermediarios financieros (IFI). Esto se origina en la idea de que las IFIs asuman el riesgo de devolución del crédito por parte de las empresas, teniendo el incentivo de elegir únicamente los proyectos y las empresas más viables y productivas. Se presume que las IFIs comprenden mejor el mercado local.</p> <p>A los fines de poder explicar más minuciosamente sus operaciones, se presenta el caso <i>Bancoldex</i>. Dicha entidad posee una línea especial para MPyMEs desde 2004 denominada <i>Progresar</i> y a través de la cual el BID ofrece financiamiento. Existe una descripción de la evaluación de impacto para evaluar este programa, aunque no se presentan resultados.</p> <p>En el mismo sentido, esta sección brinda otro ejemplo de Políticas Crediticias en Brasil, con los correspondientes resultados de una evaluación que se realizó con el propósito de estimar el efecto del proyecto. Un último ejemplo es el programa dirigido por el OMJ que asignó un préstamo de USD 10 millones a <i>Empresas Públicas de Medellín (EPM)</i> para incrementar el financiamiento al sector de bajos ingresos. Expone una descripción del programa que se basa en el hecho de que EPM posee información sobre los pagos de los clientes, reduciendo las restricciones obligatorias tales como la falta de historiales crediticios mediante su financiamiento. Una vez más, se promete una posible evaluación de impacto.</p>	<p><u>Políticas públicas crediticias en Ecuador</u></p> <p>-Este estudio estima el efecto del crédito público en las inversiones empresariales. Se lleva a cabo utilizando datos de panel a nivel empresa de 1996-2007.</p> <p>- Se usó PSM para encontrar un contrafáctico en la muestra, y utilizando la metodología DD se estimó que el programa generó un efecto del 24% en el empleo, 40% en las exportaciones y prácticamente ningún impacto importante en los salarios estandarizados promedio.</p> <p>-El efecto en las exportaciones se produce a través de las empresas exportadoras existentes, lo cual sugiere que el programa no tuvo efecto alguno en la probabilidad de ser exportado, sino en el volumen de las exportaciones de los exportadores al principio del programa.</p> <p><u>Remesas en la Región. Emigrantes salvadoreños</u></p> <p>-En un primer experimento, se asignó aleatoriamente una reducción sobre las comisiones de las remesas a aquellas enviadas por los Emigrantes Salvadoreños en Washington DC.</p>

Revisión de resultados por áreas estratégicas prioritarias del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los <u>proyectos del Banco</u> en el DEO.
	<p>Gestión fiscal El Banco aplica el Enfoque Reforzado desarrollado por Iniciativa de Gasto Público y Rendición de Cuentas Financieras (PEFA). Este enfoque aporta métricas para evaluar el progreso de las reformas. En 2010, el BID participó en las evaluaciones de la PEFA para ocho países de la región. Mediante estas evaluaciones el Banco fue capaz de estructurar préstamos para Nicaragua y Perú. A través de un análisis de rentabilidad estima una ERR del 26% para Nicaragua y 23% para Perú. Presenta un análisis <i>ex-ante</i> sin informar resultados <i>ex-post</i>.</p> <p>Un estudio financiado por el Banco de Jamaica (2004) señaló que las amplias exenciones impositivas generaron ingresos no percibidos que podrían haber sido utilizados para gastos. Sobre la base de este diagnóstico, se diseñó una segunda operación del Programa de Consolidación Fiscal que está destinado a abordar las debilidades del sector Fiscal Jamaíquino. Una vez más, no se dispone de resultados asociados a este ejemplo. Tal como sucede en la mayoría de los ejemplos anteriores, se presenta una descripción de la evaluación pero no hay resultados disponibles.</p> <p>Seguridad ciudadana El DEO reconoce una falta total de calidad para evaluar el impacto de los proyectos dirigidos por el Banco en material de Seguridad Ciudadana. Por ello, el Banco impulsó tres proyectos en Belice, El Salvador y Costa Rica en esta área que incluyeron el diseño de estrictas evaluaciones de impacto. Se describen las evaluaciones posibles sin incluir resultados.</p>	<p>-Las pruebas demuestran que las que recibieron una reducción en las comisiones de las transacciones aumentaron la frecuencia de las transacciones pero no el monto.</p> <p>-Las pruebas también sugieren que no existe una sustitución en el tiempo: no se enviaron más remesas antes con el fin de beneficiarse de la reducción de la comisión.</p> <p>-En un segundo experimento, los emigrantes salvadoreños y los hogares receptores fueron elegidos al azar para crear o facilitar el acceso a varios mecanismos de ahorro.</p> <p>-Para el emigrante, hay una mayor atención hacia la fracción que se ahorra de las remesas. Cuanto mayor el control para el emigrante, más ahorros prefiere.</p> <p>-A pesar del efecto en los ahorros, este control que se les aplicó no modificó el monto total de las remesas enviadas al país de origen.</p>
4. Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial	<p>Este capítulo informa sobre cinco áreas temáticas principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoramiento del entorno comercial – No incluida en BID-9 2. Promoción de la productividad a través de clusters y desarrollo local – Comercio e Integración 3. Fomento de la ciencia – No incluida en BID-9 4. Innovación y adopción de tecnología – No incluida en BID-9 5. Inversión, promoción y mejora de las exportaciones – Comercio e integración en BID-9 <p>Brinda una descripción detallada con ejemplos en cada una de las áreas, salvo en Mejoramiento del entorno comercial. No está clara la razón que da lugar a tal exclusión. Aparte del hecho de que sólo dos de las áreas están realmente incluidas en BID-9, en términos conceptuales no hay una relación explícita entre la integración competitiva a nivel regional y mundial y las categorías seleccionadas.</p> <p>Exportación y promoción de la inversión y mejoramiento del comercio Esta sección brinda información sobre los productos de conocimiento del Banco realizados por el mismo Banco, con especial énfasis en <i>Odisea en los Mercados Internacionales</i> y un curso ejecutivo para proponer alternativas que</p>	<p>COLCIENCIAS (<i>Crespi, Maffioli y Melendez, 2010</i>).</p> <p>- El programa tuvo un impacto positivo en las inversiones empresariales en I&D y un impacto en el desempeño. Estos efectos permanecen y aumentan con el transcurso del tiempo.</p> <p>-Impacto en los productos nuevos 12% y productividad laboral 15%. Los datos son de 1995-2007.</p> <p>Programa de Apoyo a la Reestructuración anual (PRE) (<i>Castillo y otros (2010)</i>).</p> <p>-El PRE fue implementado</p>

Revisión de resultados por áreas estratégicas prioritarias del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los <u>proyectos del Banco en el DEO.</u>
	<p>servan para elevar la efectividad de la promoción del comercio en la región. Los productos se describen en términos de planes, sin dar resultados concretos. Por lo tanto, si bien se han logrado algunas mejoras en la generación de conocimiento sobre el mejoramiento del comercio, éstas no han producido resultados específicos hasta el momento.</p> <p>Existe una agenda de investigación para comprender las consecuencias económicas de los 20 años de apertura de las economías de ALC a la competencia externa, tales como los resultados del abandono del modelo de sustitución de las importaciones. Se esperaba que los resultados estuviesen listos para el 2011 y publicados en el DEO del siguiente año.</p> <p>Asimismo, se hace referencia a una agenda de investigación del banco para entender más profundamente las consecuencias de los 20 años de apertura de las economías de ALC a la competencia externa como resultado de la modificación del modelo de sustitución de las importaciones.</p> <p>Se describe brevemente un informe sobre India y ALC. Al final de la descripción se dan una serie de recomendaciones a nivel políticas para maximizar las oportunidades en el comercio bilateral con India. Remarca la necesidad de tratar las deficiencias en el ámbito educativo, el acceso al crédito, ciencia y tecnología e infraestructura. El DEO es sistemático en la diseminación de los resultados de esta investigación pero no queda claro si dichas recomendaciones son planteadas por el Banco para probar el mayor uso del producto de investigación (tal como sugieren los requisitos BID-9). Tampoco queda claro porqué se incluye un informe sobre India y ALC como parte del panorama de la efectividad en el desarrollo.</p> <p>Describe la iniciativa <i>Salud Mesoamérica 2015</i> que consiste en un esfuerzo conjunto de varios organismos de desarrollo. Se presenta la estrategia delineando los objetivos y el sistema de financiamiento, aunque no queda clara la razón por la que se presenta esta iniciativa como parte del DEO, si se tiene en cuenta que se desarrollará en el futuro.</p> <p>Si bien explica la naturaleza del fondo que financia esta iniciativa, no se brindan datos acerca del monto del fondo y del préstamo. A su vez, tampoco incluye información sobre los resultados de las ventanillas de financiamiento a privados.</p> <p>Esta sección identifica una brecha de conocimiento en cuanto a la relación entre la innovación y el comercio. En reconocimiento de dicho problema, el Banco apoya una iniciativa para reducirla, en la que se utilizarían varias investigaciones con escenarios contrafácticos. El primer país a analizar fue Chile, y así se realizaron los ajustes necesarios en la metodología de evaluación. La descripción de esta iniciativa es breve. Por eso es que no queda claro ni qué producto de conocimiento producirá ni qué metodología empleará para producirlo.</p> <p><u>Fomento de la ciencia, adopción de tecnología e innovación</u></p> <p>Esta sección explica algunas de las evaluaciones sobre el empleo de los fondos para el desarrollo tecnológico. En el caso de COLCIENCIAS, se utilizan datos de 1995-2007.</p> <p>Otra área con brecha de conocimiento en la región impulsada por el Banco es la que explora el efecto de la innovación en el empleo en América Latina y el Caribe. Las innovaciones en ALC se caracterizan por la imitación de la tecnología de los países desarrollados. Asimismo, la tecnología utilizada depende del tamaño de la empresa que la emplea. Mientras que las empresas</p>	<p>entre 1999 y 2007 y tenía como fin fomentar la competitividad empresarial mediante el desarrollo del mercado de los servicios profesionales para PyMES y la promoción del acceso a dichos servicios.</p> <p>-Los resultados muestran que el programa resultó efectivo en el aumento del empleo, los salarios reales y la probabilidad de exportar.</p> <p><u>FOMIN</u></p> <p>-TRAZ.AR fue un programa implementado en Santa Fe, Argentina, y consistía en el desarrollo de software para el almacenamiento y administración de información relacionada con el movimiento de ganado.</p> <p>-Identificación y registro de ganado. La idea era aumentar los procesos de administración y eficiencia de las actividades ganaderas e incrementar la probabilidad de vender en mercados de valor superior.</p> <p>-Los participantes del programa tuvieron una mayor capacidad de adaptación a los golpes externos tales como las cuestiones climáticas, un efecto del 13 al 14% en la cantidad de ganado y un aumento en el empleo de los trabajadores calificados.</p> <p><u>Programa de Desarrollo Empresarial de la Industria del Software en Uruguay</u></p> <p>-El programa proveía insumos para el mejoramiento de la calidad, el fortalecimiento gerencial y el establecimiento de estándares para la industria</p>

Revisión de resultados por áreas estratégicas prioritarias del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los <u>proyectos del Banco</u> en el DEO.
	<p>más pequeñas buscan de manera informal tecnología ya existente, la innovación en las empresas más grandes proviene formalmente de sus laboratorios de I&D. Como parte de su agenda de investigación, el Banco está llevando adelante evaluaciones para determinar de qué manera las políticas de innovación fomentan el empleo. Se anuncian tres posibles evaluaciones de impacto en Chile, Argentina y Colombia.</p> <p>Esta sección presenta la descripción de posibles evaluaciones de impacto en Colombia, financiadas por un programa de USD 2 millones. Con la colaboración del BID y COLCIENCIAS, las evaluaciones de impacto logran cubrir tres áreas estratégicas: construcción del capital humano, promoción de la investigación científica; enseñanza de la ciencia en la escuela inicial y media; e innovación por empresas colombianas.</p> <p>Por último, describe un programa con el Gobierno argentino para fortalecer el sistema de innovación nacional. Una vez más, se anuncia una posible evaluación de impacto.</p> <p><u>Desafíos en la evaluación de políticas sobre clusters</u></p> <p>Esta sección no es exigida por BID-9 y no queda claro porqué se la incorpora en esta sección del DEO: “Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial”. Los proyectos seleccionados corresponden al desarrollo económico local, los cuales por razones conceptuales podrían ubicarse en una sección diferente.</p> <p>Identifica una brecha de conocimiento relacionada con el efecto de las políticas sobre clusters. Por lo tanto, el Banco tiene como objetivo cerrar dicha brecha mediante la producción de una herramienta metodológica para la evaluación de las políticas sobre clusters y una evaluación piloto sobre este tipo de políticas en Brasil. Ofrece una descripción del funcionamiento de la herramienta metodológica y una descripción de la evaluación piloto en Minas Gerais y San Pablo. En este caso, la idea es buscar un escenario contrafáctico en los municipios en los que no intervino el programa.</p>	<p>del software.</p> <p>-El programa brindaba 1) capacitación para 160 PyMES en el sector del software; 2) aproximadamente 600 empleados de PyMES capacitados en internacionalización, administración y control de calidad.</p> <p>-Los participantes del PASS mostraron índices superiores de ventas y exportaciones así como de empleo en comparación con el grupo control. (Sin magnitud de los coeficientes informados.)</p>
<p>5. Protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático y mejoramiento de la seguridad alimentaria</p>	<p>Este capítulo informa sobre cinco áreas principales de la clasificación temática de BID-9:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agricultura y seguridad alimentaria – Seguridad alimentaria en BID-9 2. Gestión de riesgos de desastres – No incluida en BID-9 3. Cambio climático – Medio ambiente y cambio climático en BID-9 4. Turismo sostenible – No incluida en BID-9 5. Administración de recursos naturales – No incluida en BID-9 <p>El capítulo informa la cantidad total de proyectos y la totalidad del financiamiento aprobado en esta área, aunque la información no se corresponde con las áreas temáticas mencionadas. Por otra parte, BID-9 solicita datos acerca del transporte sostenible, los combustibles alternativos, la energía renovable y eficiente, lo cual no se incluye en la clasificación temática ni tampoco se da información sobre la cantidad de programas o financiamiento otorgado.</p> <p><u>Seguridad alimentaria: Mejora de la productividad en agricultura</u></p> <p>El PATCA (Programa de Apoyos a la Innovación Tecnológica Agropecuaria) brinda apoyo financiero a los productores rurales a través de bonos y a los proveedores privados con el fin de promover diferentes tipos de adopción de tecnología. Presenta los resultados de la evaluación de impacto de la primera fase del PATCA. Para el PATCA II, se incluye información sobre el diseño</p>	<p><u>PATCA</u></p> <p>- El Programa de Apoyos a la Innovación Tecnológica Agropecuaria fue implementado en 2002.</p> <p>- OVE realizó una evaluación de impacto de la primera fase del programa. Éste incidió sobre la productividad del arroz y la cría de animales, pero no tuvo un efecto significativo en otras medidas relacionadas con la productividad de los cultivos o en la productividad de la leche. (No se informaron coeficientes ni se utilizaron controles).</p>

Revisión de resultados por áreas estratégicas prioritarias del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los <u>proyectos del Banco</u> en el DEO.
	<p>de la evaluación de impacto y los métodos de recolección de datos, aunque existían resultados disponibles al momento de la publicación del DEO.</p> <p>Esta sección incluye además una descripción del <i>Programa de Apoyos Directos al Campo</i> implementado en México. Este programa fue una respuesta a la baja de precios de los productos agrícolas posterior al inicio del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA). El programa otorga subsidios y provee financiamiento para inversiones productivas. No existen resultados disponibles, si bien ya se prometió la realización de la evaluación de impacto del programa.</p> <p><u>Turismo para el desarrollo y sostenibilidad medioambiental</u></p> <p>Esta sección presenta una breve descripción del trabajo que ha realizado anteriormente el Banco en el sector turístico y cómo ha evolucionado hacia la estrategia actual. El Banco desarrollo una estrategia para llenar las brechas de conocimiento relacionadas con el rol del turismo en el desarrollo y la reducción de la pobreza. Se describe una breve investigación bibliográfica respecto de los posibles efectos del turismo, el crecimiento y la reducción de la pobreza, si bien no está relacionada con las operaciones del Banco. De igual modo, presenta los desafíos que se deben enfrentar al efectuar evaluaciones de impacto en el sector turístico, en el cual la falta de datos confiables es uno de los más importantes. Por ello, el Banco comenzó a implementar una TC para respaldar la armonización de las estadísticas de turismo y la creación de las Cuentas Satélite de Turismo.</p> <p>También describe posibles métodos de evaluación de impacto en el sector turístico, tal como el método del modelo de equilibrio general computable utilizado por el Banco en el proyecto PRODETUR de Río. El Banco empleó esta metodología <i>ex-ante</i> para determinar los impactos anticipados del proyecto y, según los datos reunidos, se utilizará para evaluar el impacto del proyecto <i>ex-post</i>.</p> <p><u>Promoción de la sostenibilidad medioambiental y planificación para el impacto del cambio climático</u></p> <p>Esta sección presenta un programa que tiene como objetivo reducir la vulnerabilidad del cambio climático de las comunidades rurales en Nicaragua. Tal como sucede en la mayoría de las secciones, se anuncia una posible evaluación de impacto pero no se presentan pruebas específicas o resultados.</p>	

¿Se presentan las lecciones aprendidas en el DEO 2010? ¿Cómo se las presenta? ¿Se lo hace según las áreas estratégicas del BID?

R/. Hay lecciones aprendidas porque el DEO 2010 utiliza fundamentos teóricos y empíricos para justificar la intervención del Banco. No obstante, estas lecciones no provienen necesariamente de los proyectos del Banco sino de una experiencia de políticas integrales en el sector. El DEO no realiza una presentación sistemática de las lecciones aprendidas en una sección separada o en cada área temática. Esto se debe, en parte, a la estructura del DEO que combina varios de ejemplos y proyectos sin lecciones ni relacionados entre sí con otros que sí las presentan.

DEO 2011

Revisión de resultados por áreas de prioridades estratégicas del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los resultados del banco (y principales resultados presentados)
<p>1. Políticas sociales para la equidad y la productividad</p>	<p>El capítulo presenta seis ejemplos de proyectos que el Banco aprobó en 2011:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecto de saneamiento en la educación básica en México – Salud en BID-9 2. Plan de reforma educativa en Haití – Educación en BID-9 3. Salud Mesoamérica 2015 – Redes de protección para los pobres y Salud en BID-9 4. Red de seguridad social en Trinidad y Tobago – Redes de protección para los pobres en BID-9 5. Derechos y autonomización de las mujeres en El Salvador – Género y diversidad en BID-9 6. Capacitación juvenil en República Dominicana – Mercados laborales en BID-9 <p>Este capítulo no incluye información acerca de la cantidad de proyectos y el financiamiento total asignado a esta área de prioridad estratégica en 2011. Tampoco se explican las razones que dieron lugar a esta selección de proyectos, aunque sí se menciona en la introducción que los proyectos se eligieron debido a una característica singular en su diseño (desafío de desarrollo no habitual, solución no convencional o evaluación de impacto innovadora).</p> <p><u>Programa de Agua, Saneamiento e Higiene en Educación Básica (PASHEB) - México</u></p> <p>PASHEB fue desarrollado con el fin de reducir el riesgo de enfermedades causadas por el agua y las instalaciones higiénicas inseguras a través del mejoramiento de la infraestructura escolar y la promoción de la buena higiene. Los tres objetivos principales para evaluar el programa son: la efectividad, los resultados basados en pruebas y la sostenibilidad. Uno de los elementos de la evaluación será un estudio comparativo entre dos grupos de padres a quienes se les otorgará apoyo económico para el mantenimiento de las instalaciones de los baños en diferentes etapas a lo largo de 3 años.</p> <p>Esta sección no brinda información acerca del papel del BID en este programa. Si bien se explican algunos aspectos de la evaluación, nada se indica respecto de las fechas en las que se implementará, finalizará y presentará la evaluación. No se presentan otros resultados de evaluaciones correspondientes a proyectos similares.</p>	<p><u>Pequeños matemáticos - Paraguay</u></p> <p><i>Año de evaluación/coeficientes presentados: No especificado / No</i></p> <p>-El programa desarrolla cimientos sólidos en matemática básica entre niños de cuatro a seis años.</p> <p>-Resultados positivos en cuanto a los logros obtenidos en matemática.</p> <p><u>Juventud y Empleo- República Dominicana</u></p> <p><i>Año de evaluación/coeficientes presentados: 2011/Parcialmente</i></p> <p>-Impacto positivo en términos de calidad de empleo, especialmente en los hombres.</p> <p>-Los participantes tiene mayores expectativas sobre el futuro que aquellos que no participaron en el programa. Esto resultó particularmente importante en mujeres y</p>

Revisión de resultados por áreas de prioridades estratégicas del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los resultados del <u>banco</u> (y principales resultados presentados)
	<p><u>Nuevo y mejorado sistema educativo haitiano - Haití</u></p> <p>En 2011, el BID aprobó una segunda donación al plan de reforma del gobierno (USD 50) que incluía una reforma educativa que contaba con el asesoramiento de los diseñadores del plan de reconstrucción del sector educativo luego del huracán Katrina. Las prestaciones del programa esperadas para el año académico 2012-12 son 220.000 subvenciones de matrículas para escuelas privadas y suministros para 30.000 niños y 2.000 profesores.</p> <p>Asimismo, se implementará el programa de instrucción radial interactiva (IRI) para proporcionar material educativo en zonas lejanas. Se realizará una evaluación experimental para evaluar el programa. En la primera fase, 200 escuelas recibirán el programa para 2º, 3º y 4º grado mientras que el otro grupo servirá como control. Se incluyen datos del programa “pequeños matemáticos” implementado en Paraguay y respaldado por el Banco. No se brinda información acerca de las fechas de implementación o publicación de los resultados.</p> <p><u>Salud Mesoamérica 2015 (SM2015)</u></p> <p>Esta sección presenta cierta bibliografía relativa a las transferencias condicionadas de efectivo en el sector salud. Describe el diseño del programa que no es financiado pero sí ejecutado por el BID. El programa incluye rondas de datos de relevamiento y una agenda de evaluación de impacto. Presenta el caso de El Salvador en el que los resultados en los municipios financiados por la iniciativa serán comparados con municipios que reciben fondos no condicionados. En Nicaragua, la iniciativa llevará adelante una intervención que consistirá en Acuerdos Comunitarios en indicadores sanitarios para probar si los compromisos son más fuertes que el efectivo.</p> <p>Si bien el SM2015 fue anunciado desde el DEO 2008-09, ninguna de los tres informes presentó resultados sobre las intervenciones.</p> <p><u>Redes de seguridad social – Trinidad y Tobago</u></p> <p>Desde 2010 el gobierno viene implementando un programa de reformas de las redes de seguridad social basado en subsidios en efectivo y otros métodos para incorporar beneficiarios. La evaluación de impacto del programa se centrará en preguntas de “segunda generación” acerca de las transferencias condicionadas de efectivo, como por ejemplo de qué manera la determinación del objetivo deriva en ajustes en la composición de los hogares que reciben beneficios, el impacto de retirar a los hogares que no cumplen los requisitos y cómo hacerlo efectivamente. Sin embargo, no se explica cómo se realizará la evaluación.</p> <p>La sección no expresa el rol del BID en la implementación o evaluación de las reformas. Si bien se explica una posible evaluación, no se mencionan las fechas de implementación o publicación de los resultados.</p> <p><u>Ciudad Mujer – El Salvador</u></p> <p>El programa consta de centros integrales que brindan servicios críticos para la salud, autonomía económica, violencia contra la mujer y educación a la comunidad. Se llevará a cabo una evaluación de impacto experimental. La metodología propuesta es distribuir aleatoriamente la promoción de los servicios</p>	<p>jóvenes.</p> <p>-El embarazo adolescente se redujo aproximadamente 5 puntos porcentuales en una tasa de embarazo adolescente de once puntos entre mujeres jóvenes que no participaron en el programa.</p> <p>Mejoras de alrededor de diez por ciento de una desviación estándar, atribuible al módulo capacitación de setenta y cinco horas sobre en destrezas para la vida.</p>

Revisión de resultados por áreas de prioridades estratégicas del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los resultados del <u>banco</u> (y principales resultados presentados)
	<p>ofrecidos y complementarlo con la implementación gradual del proyecto. Al igual que en la sección anterior, aquí tampoco se brinda información sobre el rol del BID o cuándo se realizará la evaluación.</p> <p><u>Capacitación juvenil – República Dominicana</u></p> <p>El programa <i>Juventud y Empleo</i> fue diseñado en 1999 y contó con un diseño de evaluación experimental desde el principio, utilizando los resultados para incorporar la retroalimentación al programa. Las más recientes evaluaciones realizadas por el BID muestran un impacto positivo en términos de calidad del empleo, efectos laborales positivos para las mujeres, y los participantes tuvieron mayores expectativas que aquellos que no formaron parte del programa. La evaluación también mostró que la mayor parte de los beneficios del programa son atribuibles a destrezas para la vida y no a capacidades técnicas. En función de esto, el programa duplicará la cantidad de horas dedicadas a dichas destrezas y limitará la capacitación técnica a las personas que pueden obtener un beneficio de ella.</p>	
<p>2. Infraestructura para la competitividad y el bienestar social</p>	<p>El capítulo presenta cinco ejemplos de proyectos aprobados por el Banco en 2011:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Soluciones habitacionales en Nicaragua – No mencionado explícitamente en BID-9 2. Agua y saneamiento en Bolivia – Servicios básicos en BID-9 3. Energía sostenible en Barbados – Infraestructura productiva en BID-9 4. Sistema de transporte aéreo en Bahamas – No mencionado explícitamente en BID-9 5. Anillo de circunvalación <i>Rodoanel</i> en Brasil – Infraestructura productiva en BID-9 <p>Se menciona que estos ejemplos fueron elegidos porque se basaron en diagnósticos sectoriales respaldados por el BID y para las cuales se dispusieron evaluaciones que permitieran saber acerca de su efectividad. Sin embargo, el capítulo no incluye datos sobre la cantidad de proyectos y el financiamiento total asignado a esta área de prioridad estratégica en 2011.</p> <p><u>Entrega de soluciones habitacionales en Nicaragua</u></p> <p>En 2011, el gobierno de Nicaragua solicitó un préstamo al BID para ayudar a abordar el problema del déficit habitacional enfrentado por las familias de bajos ingresos (USD 40 millones). Se encargó un estudio de diagnóstico del sector para tener un entendimiento claro de las necesidades habitacionales. El programa financiará la vivienda de los más necesitados y en las zonas con mayor déficit (se explican las modalidades). También garantiza que existen otros programas para asistir a los sectores con mayores ingresos que no están incluidos en este programa. Se indica, asimismo, que el programa incluye un marco de monitoreo y evaluación pero no se detalla la metodología de evaluación.</p> <p><u>Agua y saneamiento en Bolivia</u></p> <p>El gobierno boliviano, en sociedad con el BID y el gobierno español, está implementando una evaluación de impacto que medirá cómo las intervenciones de agua y saneamiento han afectado la salud de los niños pequeños y la economía de las familias. El programa realizará un sorteo público ante los líderes</p>	

Revisión de resultados por áreas de prioridades estratégicas del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los resultados del <u>banco</u> (y principales resultados presentados)
	<p>comunales para seleccionar las comunidades a las que se les ofrecerá financiamiento en cada año del programa. Las comunidades que reciban las intervenciones al principio del programa serán comparadas con las elegidas en las etapas posteriores para evaluar los efectos causales. La evaluación medirá los resultados sanitarios en los niños en lo que se refiere a la diarrea, los parásitos y las enfermedades respiratorias. El capítulo no brinda resultados sobre ningún otro proyecto y no indica las fechas de implementación de la evaluación.</p> <p><u>Energía sostenible para Barbados</u></p> <p>Barbados gastaba el 10% de su PBI en importaciones de petróleo y en su propia factura de electricidad en 2010. Antes de lanzar el programa para el ahorro de energía, el gobierno solicitó asesoramiento técnico financiado por el BID. Con la información del estudio, el gobierno y el BID diseñaron una operación programática que promovería el uso sostenible de la energía. El Plan de Monitoreo y Evaluación del programa incluye indicadores para captar información sobre prestaciones a nivel de proyecto, tales como electricidad generada y electricidad ahorrada. El informe no presenta resultados o indicadores ya que se supone que la implementación del proyecto recién estaba comenzando cuando el informe fue publicado.</p> <p><u>Transporte aéreo en Bahamas</u></p> <p>En 2011, el BID apoyó el Programa de Reforma del Transporte Aéreo que tenía como fin separar las funciones del Departamento de Aviación Civil (CAD). Al diseñar la reforma, el gobierno, con el respaldo del BID, considerará experiencias previas en Canadá, Australia y Nueva Zelanda, países que tenían sistemas de transporte aéreo similares al de Bahamas antes de la reforma. Para evaluar la reforma se utilizarán indicadores tales como el índice de conectividad del Transporte Aéreo de Intervención, los gastos operativos promedio por unidad de tráfico y la cantidad de incidentes por año. Si bien las reformas en los países mencionados se consideran exitosas, no se presentan evaluaciones de impacto que confirmen esta afirmación.</p> <p><u>Rodoanel en Brasil</u></p> <p>El Banco ha apoyado a Brasil mediante ayuda técnica y económica para la construcción de la sección norte del anillo de circunvalación de San Pablo (el BID también colaboró en la construcción de la porción occidental). El análisis técnico, respaldado por el Banco, diseñó la mejor alternativa para completar el anillo teniendo en cuenta las cuestiones sociales y medioambientales e incorporando lo aprendido en la construcción del resto del anillo. Esta sección presenta resultados de la construcción a partir de la operación del kilómetro 93 de Rodoanel: reducción del 43% en el tráfico de camiones en las principales vías de la ciudad y del 47% en el nivel de material particulado en el aire dentro de esta área. Durante la hora pico a la mañana, el tiempo de viaje promedio disminuyó en las autopistas Bandeirantes e Imigrantes de 88 a 40 minutos. No obstante, no se indica la fuente de estos resultados y no se presenta ninguna evaluación futura de la sección norte.</p>	
3. Instituciones	El capítulo presenta cuatro ejemplos de proyectos aprobados por el Banco en 2011:	

Revisión de resultados por áreas de prioridades estratégicas del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los resultados del <u>banco</u> (y principales resultados presentados)
para el crecimiento y el bienestar social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a créditos para microemprendimientos en Ecuador – Servicios financieros en BID-9 2. Combate contra la corrupción en Brasil – Seguridad ciudadana en BID-9 3. Reforma de las instituciones previsionales en Honduras – Eficiencia y sostenibilidad fiscal en BID-9 4. Fortalecimiento de la efectividad policial en Ecuador – Seguridad ciudadana en BID-9 <p>Se señala que se eligieron estos ejemplos porque fortalecerán instituciones clave en la región. El capítulo no incluye información sobre la cantidad de proyectos y el financiamiento total asignado a esta área de prioridad estratégica en 2011.</p> <p><u>Programa Global de Crédito y Apoyo a las Microfinanzas (GMSP) en Ecuador</u></p> <p>El GMSP otorgará crédito a las instituciones de microfinanzas que le prestan a los microemprendimientos. El objetivo del GMSP es aumentar los ingresos y las contrataciones y mejorar el desempeño comercial de los clientes de las instituciones participantes. Las pruebas disponibles pertenecientes a otras evaluaciones de intervenciones similares se utilizan para respaldar el diseño de la evaluación del GMSP. La evaluación de este programa elegirá aleatoriamente prestatarios a partir de una lista pre-analizada de potenciales clientes de crédito para recibir la oferta de préstamo. Al incorporar una variación aleatoria en la oferta crediticia el diseño de la evaluación permitirá medir el impacto promedio de tener un préstamo en microemprendimientos que lo tomarían si se les ofreciera. La sección no menciona una fecha estimada para la realización de la evaluación ni para la disponibilidad de los resultados.</p> <p><u>Fortalecimiento de la Agencia de Auditoría del Gobierno Federal de Brasil</u></p> <p>Desde 2003 el gobierno brasileño ha comenzado a implementar auditorías aleatorias para controlar el uso que hace el gobierno municipal de los fondos federales, particularmente en salud y educación. Los municipios a auditar se eligen mediante sorteo público emitido tres veces al año y unos pocos días después un equipo de auditores se constituye en los municipios seleccionados. La sección presenta resultados sobre estudios efectuados en 2009 y 2011 por evaluadores externos, no por el BID, con carácter positivo en educación y corrupción. El apoyo del BID pretende contribuir al programa para continuar mejorando la integridad del sector público. Brindará capacitación y acceso a un nuevo portal de transparencia que estará interconectado con portales similares a nivel estatal y municipal. La sección no presenta información acerca de una futura evaluación que el BID realizará de este programa.</p> <p><u>Reforma de las instituciones previsionales en Honduras</u></p> <p>En 2011 el Banco apoyó al gobierno de Honduras con un programa que ayuda a aliviar los impactos fiscales de los problemas actuariales y de liquidez que experimenta el Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA) y el Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP). También busca proteger la posición financiera y mejorar la gestión de operaciones del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS). Esta sección explica las principales acciones propuestas. Se espera que al</p>	

Revisión de resultados por áreas de prioridades estratégicas del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los resultados del <u>banco</u> (y principales resultados presentados)
	<p>terminar el primer préstamo programático haya contribuido a la estabilidad a largo plazo de los sistemas previsionales y a reducir los pasivos fiscales contingentes. Asimismo, se anticipa que la aprobación del proyecto legislativo provocará una reducción del déficit actuarial de 27,7% del PIB en 2010 a entre 9 y 13%. No brinda información sobre el monto del préstamo, la fecha de finalización del primer préstamo programático o una posible evaluación de la intervención.</p> <p><u>Fortalecimiento de la efectividad policial en Ecuador</u></p> <p>El gobierno de Ecuador y el BID se asociaron para diseñar un programa que reunirá datos y creará sistemas de información dado que un problema clave en la región es la falta de diagnósticos adecuados. El programa implica la capacitación para el análisis criminológico de los datos, que luego será incorporado en el diseño y la implementación de soluciones basadas en las pruebas. El proyecto incluye una evaluación para determinar si los nuevos protocolos tienen los efectos deseados y cuán bien se implementan. El enfoque de la evaluación se basará en tres metodologías: servicios policiales basados en las pruebas, servicios policiales orientados hacia los problemas y operativos policiales en puntos críticos. Esta sección explica todos los detalles acerca de estas metodologías aunque no contiene información sobre el monto comprometido o la publicación de resultados.</p>	
4. Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial	<p>Este capítulo se concentra en la asistencia que el Banco le proporcionará a Uruguay para mejorar su acceso a los mercados globales de exportación. No explica las razones que dan lugar a la elección de este ejemplo pero sí expone un panorama de la economía uruguaya, el potencial que posee para convertirse en un actor fuerte en el mercado global de exportación de servicios y los diferentes problemas que deberá superar. Al igual que en otros capítulos del informe, no se brindan datos acerca de la cantidad de proyectos o el financiamiento total asignado a esta área de prioridad estratégica.</p> <p>Los resultados esperados incluyen un mejor posicionamiento internacional en la industria global de servicios, un mayor número de trabajadores calificados y mejores tiempos y costos asociados con los procesos de comercio exterior. Se espera que para el final del programa las exportaciones en el sector hayan aumentado un 55%, las inversiones 66% y el empleo 28,4%, aunque no se informa la fecha de finalización del programa.</p> <p>La evaluación del programa incorporará tres enfoques: para evaluar el efecto del programa en las exportaciones de servicios y el empleo a las empresas apoyadas se utilizará un enfoque de homologación de diferencia en las diferencias; para medir los impactos de la creación del registro de trabajadores calificados en el sector de servicios se empleará un diseño de discontinuidad regresiva; y para evaluar el impacto de las acciones diseñadas para mejorar la eficiencia del sector logístico se usará un enfoque de diferencia en las diferencias. No se proveen otros ejemplos o resultados de otras evaluaciones dado que sostiene que no existen hasta el momento evaluaciones de impacto rigurosas en relación con los programas públicos para los servicios de exportación. Por lo tanto, la evaluación de este programa será del primer tipo.</p>	

Revisión de resultados por áreas de prioridades estratégicas del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los resultados del <u>banco</u> (y principales resultados presentados)
5. Protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático y mejoramiento de la seguridad alimentaria	<p>Este capítulo presenta seis ejemplos de proyectos aprobados por el Banco en 2011:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de la salud alimentaria en República Dominicana – Energía alimenticia en BID-9 2. Formalización de tierras en Paraguay – Seguridad alimentaria en BID-9 3. Turismo náutico en Uruguay – No mencionado explícitamente en BID-9 4. Cambio climático en Panamá y Trinidad y Tobago – Medio ambiente y cambio climático en BID-9 5. Gestión de riesgos de desastres en Perú – Medio ambiente y cambio climático en BID-9 6. Energía solar en Chile - Medio ambiente y cambio climático en BID-9 <p>Al contrario de los otros capítulos, el Capítulo V explica en mayor detalle los criterios de selección de los proyectos presentados. No se brinda información acerca de la cantidad de proyectos o el financiamiento total asignado a esta área de prioridad estratégica en 2011.</p> <p><u>Promoción de la salud y seguridad alimentarias en República Dominicana</u></p> <p>El programa tiene por finalidad fortalecer los componentes del sistema de salud y seguridad alimentaria. En relación a los productores, fomentará las exportaciones y aumentará la seguridad alimentaria local a través de la certificación de buenas prácticas. En lo que respecta a los consumidores, promoverá el entendimiento del consumidor del valor de la certificación alimentaria local. Los impactos esperados son: el aumento de la productividad agrícola, el mejoramiento de los estándares sanitarios (menos exportaciones rechazadas) y beneficio para la salud de los consumidores debido a la menor cantidad de residuos de pesticidas. El problema de la evaluación consiste en que la adopción de nuevas técnicas de producción se correlaciona con factores no advertidos que también pueden afectar los resultados. La evaluación se ocupará de esta complicación mediante la aplicación de técnicas muy avanzadas, tanto experimentales como cuasi experimentales. La evaluación se explica detalladamente en esta sección. Sin embargo, no existe información acerca de cuándo se espera que estén disponibles los resultados. No se especifican resultados de otras intervenciones similares porque, según se sostiene, esta intervención es única y nueva en su área de política.</p> <p><u>Formalización de tierras en Paraguay (PROCAR II)</u></p> <p>PROCAR II continuará con la modernización del catastro y el registro iniciados en 2004 por PROCAR. También incorporará dos elementos: 1) seleccionará nueve distritos donde se probará la verificación de tierras y la ampliación de los títulos de propiedad y 2) colaborará con el establecimiento de la Dirección Nacional de Catastro Registral (DINACARE). Se espera un aumento de la productividad agrícola y, con ello, un mayor bienestar de los hogares rurales. Para realizar la evaluación de impacto, se elegirán aleatoriamente cuatro distritos para incorporarlos al inicio del programa (grupo de tratamiento) y los cinco distritos restantes se sumarán dos años después (distritos de control). Al contrario de otras secciones de este informe, aquí se especifica que la evaluación no se finalizará al menos hasta 2013.</p>	

Revisión de resultados por áreas de prioridades estratégicas del BID	¿En qué se centra el informe? ¿Qué tipo de resultados se informan?	Evaluaciones de impacto de los resultados del <u>banco</u> (y principales resultados presentados)
	<p><u>Turismo náutico en Uruguay</u></p> <p>El programa apoya la implementación del plan maestro de turismo náutico. La Cuenta Satélite de Turismo (desarrollada con la ayuda de un préstamo del BID en 2006) se utilizó para elaborar un análisis ex-ante del sector turístico. Se indica que el programa incluye una estrategia de evaluación de impacto ex-post pero no se da ningún dato sobre la metodología de dicha evaluación.</p> <p><u>Préstamos basados en políticas para el cambio climático: Panamá y Trinidad y Tobago</u></p> <p>Los préstamos basados en políticas en Panamá se focalizarán en integrar cuestiones relativas al cambio climático en los marcos de gestión de riesgos de desastres que posee el país, especialmente en lo que concierne a la administración del agua. En Trinidad y Tobago, el objetivo es incorporar el cambio climático en la planificación de desarrollo nacional y promover una estrategia para el manejo del aumento de las emisiones de carbono. En ambos casos, el Banco utilizó un análisis costo-beneficio ex-ante. En Panamá, mostró que las inversiones probablemente obtengan retornos netos favorables. En Trinidad y Tobago, el análisis se concentró en un proyecto de captura de carbono en la forestación y reforestación de humedales costeros, que arrojó retornos negativos cuando se basó únicamente en el valor del carbón capturado dentro de un rango de precio. No hace referencia a futuras evaluaciones de impacto para estos proyectos.</p> <p><u>Programa de reducción de la vulnerabilidad del estado ante desastres en Perú</u></p> <p>En 2010 y 2011 se ejecutaron dos préstamos pragmáticos basados en políticas. El mayor logro fue la instalación del Sistema Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres (SINAGERD). El Sistema de Indicadores de Riesgo de Desastres y Gestión de Riesgos (que genera el índice de gestión de riesgos o RMI) se utiliza para evaluar los impactos y resultados del proyecto, aunque no se indica ningún proyecto en particular ni resultado. Se dice que, en términos de evaluación, compararán los indicadores dentro del RMI antes y después de que el proyecto se encuentre en marcha, pero no se incluye ningún proyecto ni evaluación en esta sección.</p> <p><u>Energía solar en Chile</u></p> <p>El BID apoyó mediante un préstamo sin garantía soberana el programa de gastos de capital de <i>Subsole</i> para 2011-14. El proyecto desarrollará una de las primeras plantas fotovoltaicas (FV) y la primera que será utilizada en el sector de la agroindustria. Como parte del proyecto, se creó RedLAC con el fin de compartir conocimientos sobre la tecnología FV. Se emplearon fondos de la Iniciativa de Energía Sostenible y Cambio Climático para apoyar un estudio para la planta FV que determinó que ésta posee una capacidad de 307 kWp durante la primera fase. Sin embargo, esta sección no incluye ningún estudio o evaluación para confirmar los resultados esperados.</p>	

¿Se presentan las lecciones aprendidas en el DEO 2011? ¿Cómo se las presenta? ¿Se lo hace según las áreas estratégicas del BID?

R/. El DEO 2011 incluye algunas cuestiones aprendidas en los dos proyectos implementados por el BID y proyectos similares que no se implementaron en la región. Si bien en algunos casos el Banco incorpora estos aprendizajes incluyendo la asistencia técnica de los diseñadores de otros programas similares (Katrina), en otros casos agrega elementos que los programas anteriores no tenían (PROCAR II), o modifican el programa en función de los estudios realizados por el Banco (*Juventud y Empleo*).

En concreto, el informe incluye las siguientes lecciones:

1. Para ayudar al gobierno a reconstruir el sistema educativo haitiano, el Banco está recurriendo a la asistencia técnica del plan de reconstrucción del sector educativo aplicado en Nueva Orleans después del huracán Katrina.
2. Sobre la base de una evaluación anterior, el programa *Juventud y Empleo* duplicará la cantidad de horas dedicadas a las destrezas para la vida y limitará la capacitación técnica a las personas que pueden obtener un beneficio de ella.
3. El Banco usa experiencias previas en Canadá, Australia y Nueva Zelanda para diseñar la reforma del sistema de transporte aéreo en Bahamas. Estos países tenían estructuras para las operaciones aeroportuarias, el control del tráfico aéreo y las regulaciones técnicas similares a las que existen actualmente en Bahamas.
4. Al diseñar la mejor alternativa para construir la sección norte del anillo de circunvalación de San Pablo denominado *Rodoanel*, el Banco tuvo en cuenta lo aprendido en la construcción de las secciones Sur y Oriental, en las que el BID había participado.
5. Dos elementos derivados de PROCAR fueron incorporados en el programa PROCAR II. Seleccionará distritos donde se probará la verificación de tierras y la ampliación de los títulos de propiedad, y colaborará con el establecimiento de la Dirección Nacional de Catastro Registral.

ANEXO C. EVALUACIONES DE IMPACTO PROMETIDAS EN EL DEO

Tabla 1.C Lista de Evaluaciones de Impacto Prometidas en el DEO

DEO 2008-09	DEO 2010	DEO 2011
POLÍTICAS SOCIALES PARA LA EQUIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD		
<p>1) México, Colombia, El Salvador, Ecuador: Protección Social a través de transferencias condicionadas en efectivo (TCE). El Banco cuenta con una agenda de investigación que, por medio de innovaciones y evaluaciones, dará respuesta a algunas de las preguntas más apremiantes acerca de TCE. Págs. 66-70.</p>	<p>1) Guatemala (SM2015): Mejoramiento del Acceso y Calidad de los Servicios de Salud y Nutrición. La evaluación de impacto de esta operación se enfocará en sus dos principales intervenciones: el fortalecimiento del programa comunitario de atención integral a las mujeres y a la infancia (Fortalecimiento de la Estrategia de Nutrición Preventiva Comunitaria AINM-C), y la expansión de los Grupos Móviles Institucionales (GMI) con un componente educacional para las comunidades rurales aisladas. Págs. 68-69.</p> <p>2) Honduras (SM2015): Programa de Fortalecimiento de la Gestión y Oferta Descentralizada de los Servicios de Salud. La evaluación de impacto de la operación medirá la efectividad de un modelo descentralizado para la provisión de servicios de salud. Pág. 70.</p> <p>3) Colombia, Nicaragua, Jamaica and Guyana: El trabajo del Banco con Desarrollo de la Primera Infancia (DPI). El Banco tiene una agenda estratégica que incluye evaluaciones de impacto para generar conocimiento del DPI en Colombia, Nicaragua, Jamaica y Guyana. Págs. 72-73.</p> <p>4) Bolivia: Evaluando los programas de empleo con un diseño aleatorio de promoción. La estrategia de evaluación propuesta usará alicientes aleatorios para utilizar el Servicio Público de Empleo, los cuales se entregarán aleatoriamente a los usuarios potenciales. Esta evaluación también ayudará a fortalecer la capacidad institucional del</p>	<p>1) México: Agua, Saneamiento e Higiene en la educación básica (PASHEB). Un aspecto particularmente innovador de la evaluación del PASHEB es el estudio comparado de dos grupos de padres. Este análisis comparativo permitirá ver hasta dónde los componentes educacional e institucional promueven la participación de la comunidad y qué rol desempeñan los recursos financieros en incentivarla. Pág. 52.</p> <p>2) Haití: Lecciones de Katrina para un Nuevo y mejorado sistema educativo. Se llevará a cabo una evaluación experimental junto al Programa Interactivo de Radio para tener evidencias de los niveles de éxito de este método alternativo de impartir lecciones. Págs. 52-54.</p> <p>3) El Salvador (SM2015): Utilizando financiamiento basado en resultados para impactar los desenlaces de salud entre los más pobres. Para evaluar el impacto del Financiamiento Basado en Resultados (RBF) a nivel nacional, se compararán los resultados en las municipalidades financiadas por el programa con municipios similares que reciben fondos no condicionados. Págs. 55-56.</p> <p>4) Nicaragua (SM2015): ¿Son los compromisos más fuertes que el dinero? La evaluación dirá si los CBA basados en un compromiso “moral” pueden producir mejorías en salud, o si las limitaciones de liquidez y la falta de motivación deben ser superadas con incentivos monetarios. Pág. 56.</p>

DEO 2008-09

DEO 2010

DEO 2011

Ministerio de Trabajo. Pág. 84.

5) LAC: Desarrollando la capacidad del estado y los actores locales para responder a la violencia contra las mujeres. El KCP diseñará y realizará evaluaciones de impacto rigurosas utilizando diseños experimentales y no experimentales, así como métodos cuantitativos y cualitativos de recolección de datos, allí donde la aplicación de cada diseño y método se estime ética, factible y adecuada para el contexto del programa. Los programas elegidos para evaluación deben cumplir varios criterios. Págs. 87-88.

6) Colombia: Sol y Luna (SyL), reduciendo el embarazo adolescente en América Latina. Un análisis inicial considerará el impacto de SyL en las actitudes hacia la conducta sexual y la maternidad temprana, un estudio de continuidad evaluará el impacto del proyecto en la actividad sexual, el embarazo adolescente y la fertilidad. Págs. 88-89.

7) Colombia: Música y Vida: escuelas musicales para la juventud. Para llevar a cabo la evaluación de impacto, se implementará un diseño experimental aleatorio para estimar los impactos causales del programa musical en los resultados que interesan. Págs. 90-92.

8) LAC: Promoviendo el empoderamiento político de las mujeres (PROLEAD). Evaluación para estimar el impacto de dos modelos clave de intervención financiados por la

5) Trinidad y Tobago: Mejorando la eficiencia y la efectividad de las redes de seguridad social. La evaluación de impacto se enfocará en preguntas de “segunda generación” acerca de las transferencias condicionales de dinero: por ejemplo, de qué manera la definición de la población-objetivo resulta en ajustes en la composición de los hogares que reciben beneficios; el impacto de retirar a los hogares no elegibles, y cómo hacer esto efectivamente. Pág. 56.

6) El Salvador: Ciudad Mujer, Empoderando a las mujeres para promover el Desarrollo. La metodología propuesta es hacer aleatoria la promoción de los servicios que se ofrecen y posiblemente complementar esto explotando la implementación gradual del proyecto. Pág. 58.

7) República Dominicana. Cómo los hallazgos evaluativos sobre capacidades socioemocionales han mejorado el programa de capacitación juvenil. Basándose en la segunda ronda de evaluaciones, el nuevo programa JE duplicará las horas dedicadas a destrezas para la vida y limitará la capacitación técnica sólo a los individuos que tienen probabilidad de beneficiarse de ella. Págs. 58-61.

DEO 2008-09

DEO 2010

DEO 2011

iniciativa: (1) campañas mediáticas para promover la participación política de las mujeres, y (2) capacitación de periodistas o de personas que trabajan en el sector de los medios, para promover una cobertura menos sesgada por género de las elecciones. Págs. 92-93.

INFRAESTRUCTURA PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL BIENESTAR SOCIAL

1) LAC: Provisión de energía sustentable, confiable y accesible. Dentro del *cluster* de proyectos, el proyecto DR-L1026 (República Dominicana) ha formulado un indicador concreto de evaluación (tasa de recuperación de efectivo) para captar el impacto de un proyecto por vía de productores y usuarios. Págs. 85-86.

1) Paraguay: Agua y saneamiento, midiendo su impacto en la salud de las poblaciones rurales. El principal objetivo de este programa es mejorar las condiciones de vida de comunidades rurales a través del acceso a agua potable y condiciones sanitarias. El diseño de la evaluación utilizará el cronograma natural y las limitaciones logísticas del proyecto para elaborar un *counterfactual* del programa. Págs. 105-106.

1) Bolivia: Agua y saneamiento para pequeñas ciudades y comunidades rurales. La evaluación medirá un conjunto de resultados: salud entre los niños, en particular los relacionados con la diarrea, los parásitos y las enfermedades respiratorias y la reducción del costo de tener acceso a agua potable. Págs. 66-68.

2) El Salvador: Aprendiendo de caminos rurales para el desarrollo. El Gobierno del Salvador, con apoyo del Banco, financiara ocho proyectos de transporte. Para medir el impacto del programa, se aplicarán encuestas a hogares y comunidades en el área de influencia del proyecto y de los otros proyectos elegibles que no serán financiados por falta de recursos. Págs. 113-114.

INSTITUCIONES PARA EL CRECIMIENTO Y EL BIENESTAR SOCIAL

1) Brasil, Chile, Paraguay, Perú: Acceso al crédito y productividad de las pequeñas y medianas empresas. En la actualidad, el Banco desarrolla orientaciones metodológicas y actividades de capacitación para respaldar la adopción de técnicas de evaluación de impacto de última generación en las áreas de acceso al crédito y productividad de las PYMES. Págs. 104-105.

1) Colombia: Evaluando el impacto del crédito. La evaluación analizará la efectividad de Bancoldex en la expansión del acceso de las PYMES a financiamientos de mediano y largo plazo, respaldando así un desempeño financiero y económico más dinámico y sólido de las empresas beneficiarias. Págs. 120-121.

1) Ecuador: El Programa Global de Crédito y Apoyo a las Microfinanzas (GMSP). El diseño de la evaluación hará posible medir el impacto promedio de tener un préstamo en las microempresas que lo tomarían si se les ofreciera. Págs. 76-77.

DEO 2008-09	DEO 2010	DEO 2011
<p>2) Trinidad y Tobago: Seguridad Ciudadana. La evaluación del proyecto en Trinidad y Tobago se centrará en estudiar los vínculos entre los componentes del programa para poder distinguir el impacto de los factores individuales respecto del impacto de los elementos en su conjunto. Págs. 105-108.</p>	<p>2) Colombia: Empresas Públicas de Medellín. La evaluación intentará medir el impacto del programa en: (1) la provisión de crédito a beneficiarios que no eran <i>bancarizables</i> antes del programa; (2) el acceso a otros servicios financieros provistos por el sistema bancario formal; (3) las compras para el hogar de bienes durables, nuevos y más eficientes en uso de energía, y (4) las mejorías en las viviendas. Pág. 122.</p> <p>3) El Salvador, Belice, Costa Rica: Programa de Apoyo a Comunidades Solidarias Urbanas en El Salvador, Programa de Acción Comunitaria para la Seguridad Pública en Belice, el Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social en Costa Rica. Las recomendaciones de OVE y el creciente énfasis del Banco en medir resultados y aprender de sus proyectos llevó a un impulso por diseñar evaluaciones rigurosas para estos tres proyectos desde sus etapas de inicio. Págs. 133-136.</p>	

INTEGRACIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL REGIONAL Y GLOBAL

<p>1) Argentina, Paraguay, Uruguay: Fomentando la Ciencia, la Innovación y la Adopción de Tecnología. SDV y CMF han planificado un programa de trabajo conjunto en políticas de <i>cluster</i> y de clima de negocios, que incluye: (i) orientaciones metodológicas para apoyar la adopción de técnicas de vanguardia para la evaluación de impacto; (ii) capacitación para aumentar la capacidad de los especialistas del Banco y las contrapartes gubernamentales para definir planes rigurosos de evaluación de impacto, y (iii) evaluaciones de impacto piloto de proyectos del BID en estas áreas de intervención. Págs. 122-127.</p>	<p>1) Colombia: Desarrollo de capital humano y el sistema de ciencia, tecnología e innovación. Las evaluaciones de impacto estarán enfocadas en tres principales áreas de intervención: construcción de capital humano y promoción de la investigación científica; educación científica en las escuelas primarias y secundarias, e innovación en las empresas colombianas. Págs. 152-153.</p>	<p>1) Uruguay: Apoyo a la exportación de servicios globales en Uruguay. El diseño de la evaluación incorporará tres enfoques diferentes para la medición del impacto en aumento en los servicios de exportación y el empleo de las compañías beneficiadas, el impacto de la creación del registro de trabajadores calificados en el sector servicios, y el impacto de las acciones diseñadas para mejorar la eficiencia logística del sector exportador. Págs. 88-90.</p>
---	--	--

DEO 2008-09

DEO 2010

DEO 2011

2) Argentina: Evaluaciones de impacto del desarrollo y fortalecimiento de las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación. Las evaluaciones de impacto estarán concentradas en tres áreas clave de intervención: aumentar la innovación en las empresas e instituciones argentinas, construcción de capital humano y promoción de la investigación científica. Págs. 152-153.

PROTEGER EL MEDIOAMBIENTE, RESPONDER AL CAMBIO CLIMÁTICO, PROMOVER LAS ENERGÍAS RENOVABLES Y GARANTIZAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA

1) República Dominicana: Transferencia de tecnología agrícola (PATCA). La evaluación busca brindar respuestas a preguntas acerca de como promover mejoras en la productividad agrícola. La evaluación de PATCA utilizara asignación aleatoria y explorará posibles externalidades del programa. Págs. 166-168.

2) México: Programa de Apoyos Directos al Campo, PROCAMPO. La evaluación identificará, primero, el impacto de PROCAMPO en la inversión y el gasto productivo en la agricultura y, segundo, identificará cómo se puede traducir esto en mayor productividad y, por ende, en mayores ingresos y competitividad. Págs. 168-171.

3) Nicaragua: Programa Ambiental de Gestión de Riesgos de Desastres y Cambio Climático. La evaluación final incluirá un indicador de si el programa mejoró el bienestar de los agricultores, incrementó la conservación de los recursos naturales en las granjas y redujo en general la vulnerabilidad de los cursos de agua prioritarios. Págs. 176-178.

1) República Dominicana: Promoviendo la salud y la seguridad alimentarias. Se enfocará principalmente en la adopción de las mejores prácticas entre los productores agrícolas y los efectos concomitantes de implementarlas, así como en los efectos del componente de salud animal del programa. Págs. 95-96.

2) Paraguay: Formalización de tierras. El diseño del programa incluye un plan de evaluación de impacto que utiliza un enfoque experimental para estimar su efectividad en el logro de sus objetivos de desarrollo. Págs. 96-98.

3) Uruguay: Promoviendo el turismo náutico. El programa incluye una evaluación de impacto ex post cuidadosamente diseñada para dar luces sobre los efectos multiplicadores del turismo náutico y su impacto en la pobreza. Págs. 98-99.

DEO 2008-09

DEO 2010

DEO 2011

4) Panamá y Trinidad y Tobago: Préstamos basados en reformas de política para el cambio climático. Al final del proyecto, el equipo evaluará si los cambios en las políticas públicas y en las regulaciones mejoraron las defensas costeras. Págs. 99-101.

EL TRABAJO DEL BID EN LOS PAÍSES MENOS DESARROLLADOS DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE

1) Guyana: Segundo Programa de Asentamientos para Grupos de Bajos Ingresos. La evaluación del proyecto, diseñado conjuntamente con el gobierno, se centrará en el nivel de ocupación alcanzado en los asentamientos actuales en comparación con la infraestructura entregada, el grado de propiedad de los lotes por beneficiarios de bajos ingresos, la participación y compromiso de la comunidad y la recuperación de terrenos en nuevos esquemas. La evaluación se realizará siguiendo un diseño experimental aleatorio. Págs. 151-152.

**La presente lista solamente incluye evaluaciones de impacto que fueron clasificadas como futuras.*

Tabla 2. Información del cronograma de las evaluaciones prometidas en los DEOs

DEO 2008/2009: Proyecto	Fecha de evaluación	Fecha de publicación de resultados
POLÍTICAS SOCIALES PARA LA EQUIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD		
México, Colombia, El Salvador, Ecuador: Protección Social a través de transferencias condicionadas en efectivo (TCE).	No	No
INFRAESTRUCTURA PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL BIENESTAR SOCIAL		
LAC: Provisión de energía sustentable, confiable y accesible.	No	No
INSTITUCIONES PARA EL CRECIMIENTO Y EL BIENESTAR SOCIAL		
Brasil, Chile, Paraguay, Perú: Acceso al crédito y productividad de las pequeñas y medianas empresas.	No	No
Trinidad and Tobago: Seguridad Ciudadana.	No	No
INTEGRACIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL REGIONAL Y GLOBAL		
Argentina, Paraguay, Uruguay: Fomentando la Ciencia, la Innovación y la Adopción de Tecnología.	No	No
EL TRABAJO DEL BID EN LOS PAÍSES MENOS DESARROLLADOS DE LAC		
Guyana: Segundo Programa de Asentamientos para Grupos de Bajos Ingresos.	No	No
2010 : Proyecto	Fecha de evaluación	Fecha de publicación de resultados
POLÍTICAS SOCIALES PARA LA EQUIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD		
Guatemala (SM2015): Mejoramiento del Acceso y Calidad de los Servicios de Salud y Nutrición.	Sí	No
Honduras (SM2015): Programa de Fortalecimiento de la Gestión y Oferta Descentralizada de los Servicios de Salud.	Sí	No
Colombia, Nicaragua, Jamaica and Guyana: El trabajo del Banco con Desarrollo de la Primera Infancia (DPI).	No	No
Bolivia: Evaluando los programas de empleo con un diseño aleatorio de promoción.	No	No

LAC: Desarrollando la capacidad del estado y los actores locales para responder a la violencia contra las mujeres.	No	No
Colombia: <i>Sol y Luna (SyL)</i>, reduciendo el embarazo adolescente en América Latina.	No	No
Colombia: Música y Vida: escuelas musicales para la juventud.	No	No
LAC: Promoviendo el empoderamiento político de las mujeres (PROLEAD).	Sí	No
INFRAESTRUCTURA PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL BIENESTAR SOCIAL		
Paraguay: Agua y saneamiento, midiendo su impacto en la salud de las poblaciones rurales.	No	No
El Salvador: Aprendiendo de caminos rurales para el desarrollo.	No	No
INSTITUCIONES PARA EL CRECIMIENTO Y EL BIENESTAR SOCIAL		
Colombia: Evaluando el impacto del crédito.	Sí	Sí
Colombia: Empresas Públicas de Medellín.	No	No
El Salvador, Belice, Costa Rica: Programa de Apoyo a Comunidades Solidarias Urbanas en El Salvador, Programa de Acción Comunitaria para la Seguridad Pública en Belice, el Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social en Costa Rica.	No	No
INTEGRACIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL REGIONAL Y GLOBAL		
Colombia: Desarrollo de capital humano y el sistema de ciencia, tecnología y evaluación.	No	No
Argentina: Impact Evaluations of the Development and Strengthening of Scientific, Technological and Innovation Capacities.	No	No
PROTEGER EL MEDIOAMBIENTE, RESPONDER AL CAMBIO CLIMÁTICO, PROMOVER LAS ENERGÍAS RENOVABLES Y GARANTIZAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA		
República Dominicana: Transferencia de tecnología agrícola (PATCA).	Sí	No

México: Programa de Apoyos Directos al Campo, PROCAMPO.	Sí	No
Nicaragua: Programa Ambiental de Gestión de Riesgos de Desastres y Cambio Climático.	Sí	No

2011: Project	Fecha de evaluación	Fecha de publicación de resultados
---------------	---------------------	------------------------------------

POLÍTICAS SOCIALES PARA LA EQUIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

México: Agua, Saneamiento e Higiene en la educación básica (PASHEB).	No	No
Haití: Lecciones de Katrina para un Nuevo y mejorado sistema educativo.	No	No
El Salvador (SM2015): Utilizando financiamiento basado en resultados para impactar los desenlaces de salud entre los más pobres.	No	No
Nicaragua (SM2015): ¿Son los compromisos más fuertes que el dinero?	No	No
Trinidad y Tobago: Mejorando la eficiencia y la efectividad de las redes de seguridad social.	No	No
<i>El Salvador: Ciudad Mujer</i> , Empoderando a las mujeres para promover el Desarrollo.	No	No
República Dominicana. Cómo los hallazgos evaluativos sobre capacidades socioemocionales han mejorado el programa de capacitación juvenil.	No	No

INFRAESTRUCTURA PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL BIENESTAR SOCIAL

Bolivia: Agua y saneamiento para pequeñas ciudades y comunidades rurales.	No	No
---	----	----

INSTITUCIONES PARA EL CRECIMIENTO Y EL BIENESTAR SOCIAL

Ecuador: El Programa Global de Crédito y Apoyo a las Microfinanzas (GMSP).	No	No
--	----	----

INTEGRACIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL REGIONAL Y GLOBAL

Uruguay: Apoyo a la exportación de servicios globales en Uruguay.	No	No
---	----	----

PROTEGER EL MEDIOAMBIENTE, RESPONDER AL CAMBIO CLIMÁTICO, PROMOVER LAS ENERGÍAS RENOVABLES Y GARANTIZAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA

República Dominicana: Promoviendo la salud y la seguridad alimentarias.	No	No
Paraguay: Formalización de tierras.	No	No
Uruguay: Promoviendo el turismo náutico.	No	No
Panamá y Trinidad y Tobago: Préstamos basados en reformas de política para el cambio climático.	No	No

**ANEXO D. COMPARACIÓN ENTRE EL PANORAMA DE LA EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO
DE DIFERENTES BANCOS DE DESARROLLO**

Tabla 1.D. El Panorama de la Efectividad en el Desarrollo de Diferentes Bancos de Desarrollo

	Banco Asiático de Desarrollo - DEfR	Banco Africano de Desarrollo- ADER	Banco Mundial - WB4R	Banco Mundial - RAP
Publicación Annual.	La Revisión de Efectividad en el Desarrollo (DEfR) ha sido publicado anualmente desde 2008.	El Banco de Desarrollo Africano (AfDB) publicó su primera edición de la Revisión Anual de Efectividad en el Desarrollo (ADER) en 2011.	El Banco Mundial publicó la primera edición del reporte Banco Mundial por Resultados (WB4R) en 2011, el cual constituye un elemento complementario a la nueva Tarjeta de Resultados Corporativa de Banco Mundial.	En 2010, el IEG produjo el primer reporte anual integrado (RAP) que presenta los resultados y el desempeño de las tres instituciones del Grupo de Banco Mundial (IBRD/IDA, la Corporación Internacional Financiera – IFC- y el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones –MIGA-).*
Logro de resultados en el desarrollo.	En su edición 2011, el DEfR reporta la contribución de resultados en el desarrollo para operaciones completadas SG (76) y NSG (14) para proyectos aprobados entre 1997-2010. El reporte clasifica estos resultados por sectores “nucleares”, otros sectores, otros sectores, países, y proyectos individuales por país. El reporte presenta un breve análisis de la tendencia de estas calificaciones durante los últimos años.	El ADER 2011 reportó resultados preliminares de los indicadores de los sectores “nucleares” debido a que las herramientas de evaluación se encontraban aún en una fase inicial. La edición 2012 incluía productos para todas las operaciones de inversión completadas par las cuales un PCR había sido producido en el periodo 2009-2011, excluyendo Apoyo Presupuestario a Operaciones y estudios, con un total de 159 Operaciones del Sector Público y 41 Operaciones del Sector Privado.	El WB4R reporta los puntajes de resultados en el desarrollo del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial (IEG) para las operaciones del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (IBRD) y Asociación Internacional de Fomento (IDA). El reporte presenta una breve descripción de la tendencia de estos puntajes.	El RAP reporta la efectividad para alcanzar resultados en el desarrollo de intervenciones de Banco Mundial, IFC y MIGA. Los puntajes otorgados a Banco Mundial y el IFC corresponden a intervenciones completadas y revisadas por el IEG entre 2008-11, y entre 2009 y 2011 para las operaciones de MIGA. El reporte incluye una discusión de los factores que tienen impacto en los puntajes.

	Banco Asiático de Desarrollo - DEfR	Banco Africano de Desarrollo- ADER	Banco Mundial - WB4R	Banco Mundial - RAP
Prioridades institucionales.	El DEfR incluye un análisis del cumplimiento de financiamiento en relación con la Estrategia de Prioridades 2020. De la misma manera, reporta el cumplimiento de las operaciones de acuerdo con los cinco sectores prioritarios que mejor apoyan su agenda.	El ADER presenta un compendio del trabajo del AfDB en las nueve áreas prioritarias del Banco y los resultados esperados de estas intervenciones en la región. El Reporte presenta información de los valores actuales de los productos comparados con la Estrategia de Mediano Plazo 2008-2012, aunque no profundiza en el análisis del financiamiento o intervenciones particulares en las áreas prioritarias.	El WB4R 2011 presenta los resultados en las seis áreas que abarca la agenda de desarrollo del Banco Mundial. Asimismo, reporta el avance de los países respecto a los Objetivos del Milenio por región hacia 2015.	El Banco Mundial presentó como el marco conceptual de evaluación cuatro objetivos de desarrollo “nucleares”, relacionando actividades y asociando puntajes a la estructura propuesta. El reporte reconoce que los montos de financiamiento de los sectores del Banco y los puntajes asociados a esta estructura podrían no coincidir con la temática estándar y sectores in la base de datos del Banco.
Evaluabilidad y Evaluabilidad de los proyectos en su fase inicial (antes de su aprobación).	La evaluabilidad de los proyectos en su fase inicial se reporta por estrategias de los países asociados, proyectos de deuda soberana y no soberana. Este ejercicio se realiza bianualmente e incluye un análisis de las mejoras en esta área.	En 2011, el AfDB presentó la metodología del nuevo procedimiento para determinar la evaluabilidad de los proyectos en su fase inicial, presentando resultados preliminares de una muestra seleccionada de proyectos. En la edición 2012, el reporte incluyó tasas de evaluabilidad inicial para 769 operaciones aprobadas hasta el cierre de 2011 (portafolio activo). Sin embargo, el AfDB ningún análisis relacionado con la tendencia de estos indicadores, debido a que las herramientas de evaluación se encuentran en una fase inicial.	El reporte hace mención de los resultados de la evaluabilidad en la fase inicial de los proyectos proporcionados por el IEG para los años fiscales 2009 y 2011. Esta revisión analiza la calidad de diseño para una muestra de proyectos en la fase intermedia de su implementación. Aun cuando el reporte menciona que han habido mejoras en esta área, no profundiza el análisis respecto a este tema.	El RAP reporta la evaluabilidad de los proyectos en su fase inicial para las tres instituciones que integran el Grupo de Banco Mundial. El reporte profundiza en las tendencias de dichos puntajes entre sectores y regiones, y los factores que propiciaron dichos cambios.
Análisis Económico.	El DEfR no proporciona información o análisis de la	El ADER no provee información o análisis en la	El WB4R no provee información o análisis en la	El RAP incluye un breve análisis de la tendencia de

	Banco Asiático de Desarrollo - DEfR	Banco Africano de Desarrollo- ADER	Banco Mundial - WB4R	Banco Mundial - RAP
	proporción de proyectos que incluye un análisis ex-ante.	proporción de proyectos que incluyen un análisis ex-ante.	proporción de proyectos que incluyen un análisis ex-ante.	ERR de los proyectos respaldados por Banco Mundial en décadas pasadas. Asimismo, presenta las principales cifras de ERR para los proyectos en que estas tasas han sido calculadas.
Evaluaciones de Impacto.	De la manera en la que se encuentra estructurado, el DEfR no incluye el análisis o los resultados de evaluaciones de impacto de intervenciones del Banco Asiático de Desarrollo (ADB) previas o actuales.	El ADER no incluye análisis o resultados de la evaluación ex-post para intervenciones previas o actuales.	El WB4R ilustra su análisis con algunos ejemplos de evaluaciones de impacto. Sin embargo, no hay un criterio de selección en los ejemplos utilizados.	El RAP presenta los principales hallazgos de las revisiones ex-post para proyectos seleccionados de las tres instituciones que integran Banco Mundial. La estructura del RAP no incluye un análisis de evaluaciones de impacto, ya que éstas son publicadas en reportes independientes del IEG en su sitio web.
Recomendaciones de la Unidad de Evaluación Independiente.	El DEfR proporciona una lista de los hallazgos o recomendaciones del grupo de trabajo de implementación, el cual se encuentra acompañado con un reporte de las acciones que se realizarán durante el siguiente año.	El ADER incluye una lista de acciones o puntos para ser considerados por el Banco en el futuro. Sin embargo, estas acciones no constituyen hallazgos o recomendaciones del Grupo Independiente de Evaluación del Banco Mundial, sino el resultado de un proceso de consulta interna con los departamentos de las partes interesadas que tienen participación en el Reporte.	El WB4R da seguimiento a recomendaciones específicas del EIG. En particular, reporta sobre acciones tomadas para consolidar el marco de resultados para el Trabajo Económico y Sectorial y de Asistencia Técnica.	El IEG da seguimiento a sus propias recomendaciones y las acciones tomadas por la Administración. El RAP reporta en la proporción de las recomendaciones adoptadas por las tres instituciones del Grupo de Banco Mundial. El reporte incluye recomendaciones específicas que cada una de las instituciones ha seguido en los últimos años y los desafíos pendientes.
Progreso en los objetivos del Marco de Resultados.	El DEfR reporta el progreso que se ha tenido en el alcance de los objetivos del ADB en los	El ADER reporta el progreso en indicadores específicos y cuán bien el AdfB administra sus	El reporte WB4R reporta el progreso del Banco Mundial en el seguimiento de los	La estructura del RAP no incluye un reporte del progreso en los objetivos

	Banco Asiático de Desarrollo - DEfR	Banco Africano de Desarrollo- ADER	Banco Mundial - WB4R	Banco Mundial - RAP
	siguientes rubros: resultados, financiamiento de la Estrategia de Prioridades 2020, calidad de entrada de los proyectos, desempeño del portafolio, transferencias financieras y movilización, y procesos y prácticas de negocios.	operaciones en cinco áreas: desempeño del portafolio, evaluabilidad en la fase inicial, indicadores de ayuda efectiva de la Declaración de París, administración del conocimiento, prevalencia de género y cambio climático.	resultados con base en las Encuestas de la Declaración de París relacionado con diferentes aspectos como la Efectividad de Ayuda, Sistemas de Procuración y Sistemas Fiscales y Administrativos.	establecidos por las instituciones de Banco Mundial en ninguna dimensión.

**En contraste con el resto de las Agencias de Desarrollo, el Reporte de Desempeño y Resultados del Banco Mundial es producido por el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial. El RAP incluye una sección de los comentarios elaborados por la Administración.*

Comentarios de la Administración del BID



Evaluación de Medio Término de los Compromisos del BID-9
Documento de Referencia: Marco de Efectividad en el Desarrollo y Panorama de la
Efectividad en el Desarrollo
Respuesta de la Administración

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 La Administración recibe con satisfacción el documento de referencia sobre el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) y el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) que son parte de la evaluación intermedia que OVE realiza a los compromisos del BID-9 y agradece a OVE por el diálogo constructivo que se llevó a cabo durante la preparación del mismo. Las sugerencias de la evaluación contribuirán a los esfuerzos que lleva a cabo el Banco para implementar más eficazmente los instrumentos del DEF y para informar sobre la efectividad del Banco.
- 1.2 La Administración entregó observaciones detalladas a OVE sobre una versión anterior a este documento y se complace en ver que muchas de las sugerencias fueron incorporadas en la versión final.

II. HALLAZGOS Y SUGERENCIAS

- 2.1 La Administración está de acuerdo en general con el análisis y las sugerencias para el DEF. La Administración considera que los comentarios de OVE sobre la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM), el Comité de Políticas Operativas (OPC), el Informe de Seguimiento del Progreso (PMR) y el Informe de Terminación del Proyecto (PCR) son pertinentes, concretos y constructivos y que contribuirán a perfeccionar el marco del DEF.
- 2.2 Como se explica en el documento, el DEM para operaciones sin Garantía Soberana (NSG DEM) fue inicialmente diseñado para ser una herramienta de evaluación de resultados para el desarrollo. Reflejando la lógica de las operaciones del sector privado y las mejores prácticas entre los Bancos Multilaterales de Desarrollo (MDBs), el NSG DEM se basó en los Estándares y Buenas Prácticas del Grupo de Cooperación de Evaluación (ECG-GPS) y el marco de involucrados en operaciones del sector privado y por lo tanto no incorpora todos los elementos de evaluabilidad. Vale la pena señalar que las operaciones sin Garantía Soberana han aplicado el DEM desde antes que fuera aplicado a operaciones de préstamo con Garantía Soberana (SG).
- 2.3 La evaluación de OVE del OPC se centra en los aspectos de evaluabilidad como se refleja en las actas de las reuniones del OPC. Si bien estas actas contienen información valiosa, se refieren únicamente a aquellos proyectos que se les requiere ir al OPC para consideración. Un análisis de los comentarios presentados por escrito por la oficina del EVP y por otros miembros del OPC durante el proceso de no objeción ofrecerían una visión más completa. Adicionalmente, el documento señala que el número de discusiones en temas de evaluabilidad disminuyó después de la aprobación del mínimo de cinco puntos para la puntuación del DEM. La Administración considera que esto es consistente con el aumento general en los niveles de evaluabilidad registrados durante el mismo

período. En medida que la evaluabilidad de los proyectos mejora, se espera que las discusiones de alto nivel sobre este tema disminuyan.

- 2.4 Con respecto a los PCR, la Administración resalta que en adición a los resultados de una encuesta aplicada al personal del Banco por OVE en 2011, la evaluación se basó en gran medida en una evaluación previa de OVE de los PCR (a la que la Administración ha dado comentarios por separado) y por lo tanto los datos utilizados para evaluar la calidad del sistema de PCR se basa principalmente en la evaluación de una muestra de PCR aprobados en 2008-2009 y la revisión de 79 PCR aprobados en 2010. Como el documento reconoce, los PCR aprobados en 2008 y 2009 no se habían beneficiado del proceso de revisión de DEMs en la preparación de proyectos. La Administración quisiera agregar que tampoco esos PCR se beneficiaron de (i) los esfuerzos para promover las evaluaciones de impacto a proyectos, (ii) el requisito de que los proyectos incluyan cálculos de ERR, o (iii) los esfuerzos para mejorar el proceso de PMR. En consecuencia, la Administración considera que el análisis del sistema de PCR se podría haber beneficiado si se hubieran evaluado PCR aprobados después del BID-9.
- 2.5 Con respecto al DEO, mientras que la Administración reconoce que a la fecha la información ha sido restringida sobre la efectividad en el DEO debido a la aplicación incompleta de las herramientas del DEF, la Administración considera también que un informe único no debe proporcionar un análisis exhaustivo de todos los aspectos de la efectividad. Como un informe sobre el panorama general, el DEO debería ser complementario a otros instrumentos utilizados en la rendición de cuentas y debe proporcionar información en un formato accesible. En este sentido, la Administración difiere en la interpretación de los mandatos del BID-9 con respecto al alcance del DEO.
- 2.6 Del mismo modo, la selección de los proyectos discutidos en el DEO no estaba destinada a ser estadísticamente representativa de todos los proyectos, sectores o prioridades del Banco, sino más bien ilustrativa del trabajo que el Banco hace y su avance en la gestión por resultados. La primera parte del DEO incluye ya algunas estadísticas que serán complementadas con los datos del sistema de evaluación y los PCR en medida que estos empiecen a generar datos confiables sobre la efectividad en el desarrollo como fue concebido en el DEF.

III. MIRANDO HACIA ADELANTE

- 3.1 Gran parte de la labor del Banco en la implantación del DEF y la mejora de los procesos de reporte están en marcha y son consistentes con las propuestas presentadas en el documento. En el futuro, la Administración prestará particular atención a otras sugerencias presentadas por OVE:
 - i. Reconociendo el compromiso del Banco para mejorar el marco de medición de resultados y con base en las recomendaciones de OVE para mejorar la evaluabilidad de los proyectos sin garantía soberana (NSG), la Administración está trabajando para revisar el DEM NSG que incluye la nueva herramienta de medición de evaluabilidad y matriz de resultados;

- ii. A la Administración le gustaría considerar la aplicación práctica de la sugerencia de OVE de incluir planes de evaluación en los contratos de préstamo, ya que cada ajuste que se hiciera al plan de evaluación de un proyecto requeriría la modificación del contrato;
- iii. Sobre la incorporación de las recomendaciones de OVE, la Administración considera que un buen sistema de seguimiento apoyará una efectiva incorporación de las lecciones aprendidas. Tal sistema de seguimiento está siendo desarrollado conjuntamente por OVE y SPD y debe estar en funcionamiento en el 2013;
- iv. La Administración espera que el DEF sea totalmente implementado a mediados del 2014, momento en el que el DEO será capaz de informar con más detalle sobre la efectividad del Banco.

ANEXO I: CORRECCIONES DE HECHO

- 1.1 Cabe aclarar que el PMR y el PCR son sólo aplicables a las operaciones con Garantía Soberana (SG). Las operaciones sin Garantía Soberana (NSG) utilizan el PSR (Informe de Supervisión del Proyecto) para el informe de seguimiento anual y el XPSR (Informe Ampliado de Supervisión de Proyecto) para obtener un informe de auto-evaluación más extenso.
- 1.2 Tabla I: A raíz de la modificación al DEM requerido por el Directorio en el 2010, el puntaje del DEM sólo considera los requisitos de la sección de evaluabilidad. Las secciones de alineamiento y adicionalidad se incluyen en el resumen, pero no se consideran para la puntuación.
- 1.3 Párrafo 2.9: El DEM NSG no se limita el número de indicadores de seguimiento. Los equipos de proyecto son motivados a utilizar al menos cuatro indicadores, pero son libres de incluir más indicadores en caso que consideren adecuada su aplicación.