



Medición del Desempeño de los Proyectos en el BID: Evolución Reciente de los Sistemas PCR y XPSR





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



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



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



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

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

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

© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2015**

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

RE-488

ÍNDICE

[SIGLAS Y ABREVIATURAS](#)

[RESUMEN EJECUTIVO](#)

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	EVALUACIÓN DE PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO	5
	A. El Nuevo Sistema del PCR	5
	B. La fase piloto de los PCR	7
	C. Evaluación de OVE de la nueva metodología de los PCR.....	16
III.	EVALUACIÓN DE PROYECTOS DEL SECTOR PRIVADO.....	20
	A. Los nuevos lineamientos de los XPSR.....	20
	B. Validación por OVE de los XPSR de 2012	23
IV.	RESUMEN Y RECOMENDACIONES.....	28
ANEXO I	Calificaciones PCR preparado por OVE	
ANEXO II	Evaluación independiente de OVE acerca del ejercicio de informes ampliados de supervisión de proyectos (XPSR-A) preparado por OVE (sólo para uso interno)	
ANEXO III	Propuesta de nuevos lineamientos (actualmente en piloto)	

Este documento fue preparado por un equipo integrado por Anna Crespo (jefa de equipo), Monika Huppi, Héctor Conroy, Oliver Azuara, Roni Szwedzki, Eva Bolza-Schunemann, Danya Churanek y Kris Hallberg, bajo la guía de Cheryl Gray (Directora). José Claudio Pires, Roland Michelitsch y Simón Lodato también aportaron contribuciones valiosas.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BMD	Bancos multilaterales de desarrollo
CCLIP	Línea de crédito condicional para proyectos de inversión
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
DEF	Marco de efectividad en el desarrollo
DEM	Matriz de efectividad en el desarrollo
DEO	Panorama de efectividad en el desarrollo
ECG	Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación
FOMIN	Fondo Multilateral de INversiones
GPS4	Cuarta edición de las Normas de Buenas Prácticas del ECG
OMJ	Oportunidades para la Mayoría
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PCR	Informe de terminación del proyecto
PMR	Informe de seguimiento de proyectos
PSR	Informe de supervisión de proyectos
QRR	Revisión de calidad y riesgo
SCF	Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
TRE	Tasa de rendimiento económico
TREI	Tasa de rendimiento económico de la inversión
TRF	Tasa de rendimiento financier real después de impuestos
TRI	Tasa de rendimiento de la inversión
VPC	Vicepresidente de Países
XPSR	Informe ampliado de supervisión de proyectos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe expone la evolución más reciente observada en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID o el Banco) en cuanto a la medición del desempeño de los proyectos, con el doble propósito de: examinar el diseño general de los sistemas del nuevo Informe de Terminación del Proyecto (PCR) para las operaciones del sector público, y del Informe Ampliado de Supervisión de Proyectos (XPSR) para las operaciones del sector privado, y evaluar los informes más recientes sobre el desempeño de los proyectos elaborados por la Administración. En el ámbito del sector público, el informe examina 13 PCR en fase piloto preparados conforme a las nuevas directrices y finalizados por la Administración en 2014. En el ámbito del sector privado, el informe presenta la validación del conjunto de XPSR de 2012 que fueron elaborados conforme a los lineamientos existentes (según la cuarta edición de las Normas de Buenas Prácticas del Comité de Cooperación en Materia de Evaluación, la última versión de las normas de buenas prácticas usadas para las operaciones del sector privado), en lugar de las nuevas directrices, y ellas incluyen todos los proyectos de SCF que alcanzaron un vencimiento operacional anticipado en 2012.

El conocimiento sobre lo que funciona y lo que no funciona es esencial para la toma de decisiones bien razonadas; por lo tanto, el Banco ha trabajado arduamente para impartir mayor efectividad a su labor creando herramientas aptas para la rendición de cuentas y el aprendizaje. El Banco aprobó el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) para el sector privado en 2007 y para el sector público en 2008. El propósito de este marco fue incrementar la efectividad del Banco “generando un acervo de conocimientos sobre ‘lo que funciona bien’ en la atención de los desafíos de desarrollo de la región” (DEO 2008/2009). Se trata de herramientas destinadas a calificar, vigilar y evaluar proyectos desde su diseño hasta su finalización. El Acuerdo del Noveno Aumento General de Recursos del BID (Noveno Aumento) reforzó la importancia del DEF, recomendando que el Banco aumentara su capacidad de informar sobre los resultados logrados reforzando las herramientas ya establecidas.

Cuando se completan los proyectos del BID (o, en el ámbito del sector privado, cuando llegan a la “vencimiento operacional anticipado”), se lleva a cabo una autoevaluación: el PCR, para los préstamos del sector público, y el XPSR, para los préstamos del sector privado. Estas herramientas son el tercer pilar crucial del DEF, y funcionan siguiendo la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) / evaluabilidad y el Informe de Seguimiento de Proyectos (PMR) / Informe de Supervisión de Proyectos (PSR). Se espera que estos documentos reporten los resultados de los proyectos usando los mismos indicadores y el mismo plan de evaluación y seguimiento utilizados en todo el curso del ciclo de proyectos. Al igual que en otros bancos multilaterales de desarrollo, el PCR y el XPSR constituyen el mecanismo de autoevaluación de la Administración en cuanto al desempeño de los proyectos, que por lo general queda a cargo del equipo de proyecto y luego es validado por la oficina de evaluación independiente (Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE).

Si bien el BID ha tomado la delantera en cuanto a la evaluabilidad ex ante de los proyectos, va a la zaga de otros BMD en cuanto a la información sobre los resultados obtenidos al cierre de los proyectos, particularmente en los del sector público. Aun cuando los PCR han existido desde hace muchos años, su calidad ha sido desigual, y generalmente bastante baja. La última revisión del PCR, preparada por OVE en 2012, demostró que los equipos de proyecto casi universalmente reportaron que los resultados de sus proyectos fueron positivos, con o sin evidencia para respaldar tales afirmaciones. Las entrevistas sostenidas con el personal indicaron que existía la percepción de que el valor de los PCR era limitado, generaban poco interés por parte de la Administración y recibían financiamiento insuficiente. El hecho de que la oficina de evaluación independiente no haya examinado ni validado los PCR también redujo su credibilidad e importancia. El problema de la carencia de evidencia no fue exclusivo de los PCR; lo mismo se había detectado con respecto a las validaciones realizadas por OVE de los XPSR. En la última validación de estos informes, numerosos proyectos fueron calificados como parcialmente insatisfactorios o insatisfactorios, primordialmente debido a la falta de evidencia.

Otro desafío ha consistido en que, aun cuando las herramientas para el sector privado y público tienen estructuras similares, han sido diseñadas por separado y se diferencian en muchos aspectos. Tradicionalmente, la mayoría de los proyectos de organismos del sector público se han evaluado contra los objetivos previamente establecidos, usando los criterios de evaluación de relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad. En contraste, los resultados de desarrollo de los proyectos del sector privado se han evaluado contra parámetros de referencia independientes, tales como desempeño financiero y tasas de rendimiento económico, así como según sus aportes al desarrollo del sector privado y su desempeño en materia ambiental y social. Las deficiencias observadas en la actual metodología de las Normas de Buenas Prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG) han dado lugar a debates entre los miembros de dicho Grupo, así como al interior del BID, en cuanto a los posibles beneficios que se obtendrían de una mayor convergencia con las normas de evaluación utilizadas para las operaciones del sector público.

El BID es ahora el que marca el rumbo entre los bancos multilaterales de desarrollo en cuanto a la revisión de sus sistemas de PCR y XPSR con miras a procurar la armonización entre las herramientas usadas para los sectores público y privado, abordando al mismo tiempo los aspectos de calidad percibidos en el pasado. En los dos años ya transcurridos, el BID ha hecho un gran esfuerzo por revisar completamente el PCR e imprimirle un significado renovado. Se diseñó un nuevo sistema, siguiendo mucho más de cerca las normas de buenas prácticas del ECG para las operaciones del sector público, con un piloto en 2013/2014 y puesto en práctica en agosto de 2014. Igualmente, se ha procedido a revisar el sistema del XPSR a fin de evaluar, como en el sector público, la relevancia, la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones. Un cambio decisivo introducido en la nueva metodología, en comparación con las normas de buenas prácticas del ECG, consiste en centrar la atención en los objetivos de los proyectos como

base para la evaluación. Los proyectos se evaluarán contra los resultados (impactos, resultados, productos) que buscaban generar. Las operaciones del sector privado pueden enfocarse en los objetivos de desarrollo del sector privado, pero también pueden contribuir más ampliamente al desarrollo del país receptor. Además, los XPSR evaluarán más clara y directamente en forma ex post la relevancia de la operación y la atribución a las actividades del Grupo del BID de los resultados observados. Al mismo tiempo, se ha hecho lo posible por asegurar que se tengan en consideración las particularidades de las operaciones del sector privado.

El estudio realizado por OVE de la fase piloto del PCR descubrió que la calidad general de los informes era muy superior a la de los informes anteriores, aunque persisten ciertas limitaciones. Los análisis generados en la fase piloto de los PCR se apoyaban generalmente en datos, y se hizo un esfuerzo para documentar mejor los resultados conseguidos. La mayoría de los problemas identificados por OVE se derivaron de las deficiencias contenidas en las directrices, principalmente un sistema rígido de calificación y un espacio inadecuado para describir los problemas de ejecución o problemas ex post con respecto al diseño de los proyectos. Debido a que el reducido grado de evaluabilidad también menoscaba la calidad de los PCR para los proyectos más antiguos, la Administración aplica ahora el nuevo sistema del PCR solo a los proyectos aprobados después de 2009.

Una limitación importante del actual sistema de calificación del PCR consiste en que se desvía del enfoque estándar descrito en las normas de buenas prácticas del ECG y que usan todas las ventanillas del sector privado del BID y otros bancos multilaterales de desarrollo, y esto dificulta la comparabilidad entre el Grupo de BID y otras instituciones. Si bien el planteamiento estándar utiliza un sistema distinto de calificación de cuatro o seis puntos divididos en forma pareja entre calificaciones positivas y negativas, las directrices del PCR del BID usan un sistema de calificación numérica continua para la efectividad y el desempeño general y una escala de cinco puntos para otros criterios básicos.

Para los XPSR examinados, las calificaciones fueron en general positivas, pero la calidad de este informe podría aún mejorar. La mayoría de los XPSR no documentó bien la efectividad de los proyectos, en parte debido a las limitaciones de la cuarta edición de las normas de buenas prácticas. Pocas veces se explicaba la cadena de resultados, haciendo más difícil la conexión entre los resultados propuestos y las actividades de los proyectos. Fortalecer la discusión sobre la cadena causal y la evidencia de la efectividad, de acuerdo con las nuevas directrices, debería mejorar la calidad de los XPSR y reforzar las lecciones aprendidas.

De cara al futuro, OVE plantea las siguientes recomendaciones:

1. Revisar las directrices de los PCR a fin de armonizarlas más con las usadas para el sector privado y abordar algunas de las deficiencias identificadas en el presente informe. En particular:

- a) **Revisar el sistema de calificación.** OVE recomienda que la Administración trabaje en asociación con las ventanillas del sector privado a fin de armonizar sus sistemas de calificación, usando una escala de cuatro puntos para todos los criterios principales y una escala de seis puntos para evaluar el desempeño general de los proyectos. El actual sistema de calificación numérica continua podría usarse como insumo, pero sin que constituya la calificación final. Al validar las calificaciones emitidas por la Administración, OVE tendría en cuenta cualquier calificación numérica, pero también usaría discreción para ajustarlas a la calificación final que considere mas apropiada.
 - b) **Proveer espacio para comentarios sobre el avance del desempeño y un análisis ex post del diseño del proyecto.** Uno de los puntos principales de flaqueza de las nuevas directrices es la omisión de los comentarios sobre el progreso en materia de ejecución y de diseño del proyecto, lo que también limita el análisis de las lecciones aprendidas.
 - c) **Incluir la observancia de las salvaguardias ambientales y sociales como factor de sostenibilidad.** Como sucede con las directrices sobre el sector privado, los PCR deberían considerar la observancia de las salvaguardias como dimensión de sostenibilidad, en lugar de que sean criterios secundarios separados, como en las actuales directrices del PCR.
2. **Proseguir el proceso de implementación de las nuevas directrices de los informes ampliados de seguimiento de los proyectos a fin de mejorar la capacidad de SCF y OMJ de reportar sobre resultados, y de armonizar cada vez más con las demás ventanillas del BID.** Conforme el Banco avanza hacia la fusión de todas las ventanillas del sector privado en la Corporación Interamericana de Inversiones, es más importante que nunca que dichas ventanillas armonicen sus sistemas de información sobre los resultados obtenidos. La nueva metodología se enfoca con más intensidad en los resultados de desarrollo y está más alineada con la metodología del sector público que el sistema anterior, y esto intensificará el rigor con el cual se reporta la información. De esta forma, se hará más evidente la necesidad de que los proyectos sean evaluables al momento de su aprobación.

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 **El conocimiento acerca de lo que funciona o no funciona es esencial para tomar decisiones bien fundamentadas y, por consiguiente, aumentar la efectividad de cualquier organización de desarrollo.** Por esta razón, la colectividad internacional dedicada al desarrollo ha enfocado cada vez más su atención en el desarrollo y la implantación de instrumentos aptos para medir la efectividad de su trabajo. Un mejor conocimiento sobre las intervenciones y sus resultados conduce a recomendaciones más concretas y precisas sobre cómo se ha de mejorar el trabajo en el futuro. El objetivo que se persigue es asegurar que los recursos asignados al desarrollo se usen con la mayor eficacia posible, de modo que se logre una mejora tangible y sostenida de la vida de los beneficiarios.
- 1.2 **El presente informe examina lo sucedido recientemente con las herramientas usadas por el BID para informar sobre sus proyectos, y los resultados de los proyecto recientes evaluados mediante el uso de estas herramientas.** En el ámbito del sector público, el presente documento evalúa la nueva metodología usada para la preparación de los Informes de Terminación del Proyecto (PCR) y presenta las conclusiones principales de la fase piloto concluida en 2014. En el ámbito del sector privado, se describe el avance logrado en la preparación de nuevas directrices para informar sobre los resultados, y se analizan los resultados del sexto ejercicio de validación de los Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos (XPSR) del Banco para el sector privado que llegaron al vencimiento operacional anticipado¹ en 2012, antes del cambio de metodología.²
- 1.3 **Como antecedente, tanto los PCR como los XPSR forman parte del Marco de Efectividad en el Desarrollo más amplio del BID, que se formuló para el sector privado en 2007 y para el sector público en 2008 (Recuadro 1.1).** El DEF procura mejorar la efectividad del Banco “generando un acervo de conocimientos sobre ‘lo que funciona bien’ en

¹ Las operaciones llegan al vencimiento operacional anticipado cuando cumplen una serie de criterios objetivos definidos por las normas de buenas prácticas. Los proyectos empresariales alcanzan dicha madurez cuando (a) la operación financiada ha concluido en forma considerable, (b) se ha generado un mínimo de 18 meses de ingresos operativos para la compañía, y (c) el Banco ha recibido por lo menos un conjunto de estados financieros anuales auditados que cubran, como mínimo, 12 meses de ingresos generados por el proyecto. Por el contrario, las normas de buenas prácticas definen que los proyectos financieros llegan al vencimiento operacional anticipado por lo menos 30 meses después del desembolso final efectivo del Banco para los subpréstamos o subinversiones, es decir, haciendo caso omiso de los desembolsos para pequeñas inversiones complementarias en compañías de clientes existentes y desembolsos para cubrir comisiones de administración u otros gastos de los propios fondos de inversión.

² Este ejercicio se llevó a cabo de acuerdo con la cuarta edición de las normas de buenas prácticas para las operaciones del sector privado publicadas por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo. Estas normas están disponibles en www.ecgnet.org. Las nuevas directrices se aplican a los proyectos que han llegado a su vencimiento operacional anticipado en 2013 y 2014.

la atención de los desafíos de desarrollo de la región” (DEO 2008/2009). Se trata de herramientas destinadas a calificar, vigilar y evaluar proyectos desde su diseño hasta su finalización.³ Uno de los desafíos principales que presenta la utilización de los marcos de efectividad en el desarrollo hasta ahora ha sido que, aun cuando las herramientas para los sectores privado y público tienen estructuras similares, fueron diseñadas por separado y se diferencian en muchos aspectos.⁴ Como se expone más abajo, el BID está abocado a la unificación de estos planteamientos.

³ La importancia de este tema se refleja en muchos de los aspectos que ha requerido el Noveno Aumento General de Recursos del BID, que pone de relieve la necesidad de aumentar la capacidad del Banco de 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” (documento CS-3868-1).

⁴ El Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG) fue creado con el fin de compartir conocimientos y, en cuanto sea práctico, armonizar los planteamientos entre las oficinas de evaluación independientes de nueve bancos multilaterales de desarrollo y el Fondo Monetario Internacional. Desde 2000, el ECG ha establecido parámetros de medición comunes para la evaluación de los proyectos que los integrantes de dicho grupo se han esforzado por aplicar, formalizados en las Normas de Buenas Prácticas. Dichas normas, que usa la mayoría de los bancos multilaterales de desarrollo, evalúan los proyectos del sector público contra sus objetivos establecidos usando los criterios de evaluación de relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad. En contraste, los resultados de desarrollo de los proyectos del sector privado son evaluados contra parámetros de referencia independientes de desempeño financiero y tasas de rendimiento económico, así como según sus aportes al desarrollo del sector privado y su desempeño en materia ambiental y social. Las deficiencias observadas en la actual metodología de las Normas de Buenas Prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación han dado lugar a debates entre los miembros de dicho Grupo, así como al interior del BID, en cuanto a los posibles beneficios que se obtendrían de una mayor convergencia con las normas de evaluación utilizadas para las operaciones de los sectores público y privado.

Recuadro 1.1 – Breve resumen de los DEF para los sectores público y privado

El DEF del sector público requiere que cada proyecto sea diseñado, supervisado y evaluado con tres instrumentos, a saber:

- Matriz de efectividad en el desarrollo: elaborada durante el diseño para evaluar la capacidad del proyecto de informar sobre los resultados obtenidos a su finalización;
- Informe de seguimiento de proyectos: elaborado dos veces al año durante toda la ejecución del proyecto para vigilar los productos y gastos definidos en la matriz de resultados; e
- Informe de terminación del proyecto: elaborado a la conclusión de la operación para exponer las pruebas de los logros obtenidos frente a los objetivos previstos, y describir la sostenibilidad de esos logros.

El marco del sector privado también comprende tres herramientas, que son análogas a las descritas para el sector público, pero un tanto diferentes en su contenido:

- Determinación de evaluabilidad (puntaje de evaluabilidad) y evaluación de la efectividad en el desarrollo del proyecto (puntaje de la DEM);
- Informe de supervisión del proyecto, que actualiza el puntaje de la DEM y la matriz de resultados y se prepara anualmente; e
- Informe ampliado de supervisión de proyectos (XPSR), elaborado para todas las operaciones que llegan a su vencimiento operacional anticipado.

- 1.4 Cuando se completan los proyectos del sector público del BID o los proyectos del sector privado llegan a su vencimiento operacional anticipado, el marco de efectividad en el desarrollo requiere que la Administración del BID elabore una autoevaluación: el informe de terminación del proyecto, para los préstamos del sector público, y el informe ampliado de supervisión de proyectos (XPSR) para los préstamos del sector privado. Estos instrumentos informan sobre los resultados de las operaciones usando los mismos indicadores y el plan de supervisión y evaluación usado durante todo el ciclo del proyecto. Según las normas de buenas prácticas del ECG, tales autoevaluaciones deberían ser validadas por la oficina de evaluación independiente de la institución.
- 1.5 Si bien el BID ha tomado la delantera en su trabajo de evaluación ex ante de la evaluabilidad de los proyectos (la DEM), va a la zaga de otros MDB en cuando a la información sobre resultados al cierre de los proyectos, particularmente los del sector público. Aun cuando los PCR han existido desde hace muchos años, su calidad ha sido desigual, y generalmente bastante baja. La última revisión del PCR, preparada por OVE en 2012, demostró que los equipos de proyecto casi universalmente informaron que los resultados de sus proyectos fueron positivos, hubiera o no pruebas para respaldar tales afirmaciones.⁵ Las

⁵ El examen más reciente fue *Revisión del Sistema de Informes de Terminación de Proyecto en Operaciones con Garantía Soberana* realizado por OVE (documento RE-417), julio de 2012, disponible en www.iadb.org/evaluation

entrevistas tenidas con el personal indicaron que existía la percepción de que el valor de los PCR era limitado, captan una atención reducida de la Administración y reciben financiamiento insuficiente.⁶ El problema de la carencia de pruebas no fue exclusivo de los PCR; lo mismo se detectó en el pasado en las validaciones efectuadas por OVE de los XPSR. En la última validación de estos informes, numerosos proyectos fueron clasificados como parcialmente insatisfactorios o insatisfactorios primordialmente debido a la falta de pruebas adecuadas.

- 1.6 El BID es ahora el que marca el rumbo entre los bancos multilaterales de desarrollo en la revisión de sus sistemas de PCR y XPSR con miras a procurar la armonización entre las herramientas usadas para los sectores público y privado, abordando al mismo tiempo los aspectos de calidad percibidos en el pasado. En los dos años ya transcurridos, el BID ha hecho un ingente esfuerzo por revisar completamente el PCR e imprimirle un significado renovado. Se diseñó un nuevo sistema, siguiendo mucho más de cerca las normas de buenas prácticas del ECG para las operaciones del sector público, que luego fue ensayado en 2013/2014 y puesto en práctica en agosto de 2014.⁷ Se espera que el trabajo realizado anteriormente sobre la implementación de la matriz de efectividad en el desarrollo y el informe de seguimiento de los proyectos conduzca, con el tiempo, a la preparación de PCR de mejor calidad. El sistema de los XPSR también se encuentra en proceso de revisión. Como sucede con los PCR del sector público, las nuevas directrices del XPSR se enfocan en la consecución de los objetivos del proyecto, preguntando si dichos objetivos son pertinentes a las necesidades de desarrollo del país y si el proyecto consigue esos objetivos con efectividad, eficiencia y sostenibilidad. Al mismo tiempo, se ha hecho lo posible por asegurar que se tengan en cuenta las particularidades de las operaciones del sector privado, y que las características de las normas de buenas prácticas para las operaciones de dicho sector se mantengan en los aludidos lineamientos. OVE trabaja ahora con las unidades de efectividad en el desarrollo de todas las ventanillas del sector privado del Grupo del BID —SCF, OMJ, FOMIN y CII— para configurar nuevas directrices a fin de alinear sus informes ampliados de seguimiento de los proyectos entre sí y con los PCR del sector público.

⁶ Si bien OVE validó los XPSR en el pasado, no examinó ni validó con regularidad los PCR, lo cual también les hizo desmerecer su credibilidad e importancia.

⁷ El nuevo enfoque se ciñe de cerca a las normas de buenas prácticas del ECG, privilegiando la consecución de los objetivos del proyecto y asignando calificaciones sobre relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad, así como una calificación del proyecto en general. El BID no planea evaluar su propio desempeño ni el de sus prestatarios, dos criterios adicionales “bajo línea” que incluyen las normas de buenas prácticas.

II. EVALUACIÓN DE PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO

A. El Nuevo Sistema del PCR

- 2.1 En 2013 se formó un grupo de trabajo integrado por delegados del Vicepresidente de Países (VPC), el Vicepresidente de Sectores (VPS) y OVE, y presidido por la Oficina de Efectividad en el Desarrollo y Planificación Estratégica (SPD), con la finalidad de elaborar nuevas directrices para los PCR. El objetivo no fue solo procurar la armonización con las normas de buenas prácticas y otros instrumentos del Marco de Efectividad en el Desarrollo, sino también reforzar los incentivos para la producción de PCR de buena calidad. Las nuevas directrices estuvieron listas para su fase piloto a principios de 2014.

Figura 2.1 – Comparación entre los criterios básicos del PCR antiguo y nuevo

Criterios del PCR antiguo		Criterios del PCR nuevo
Los objetivos de desarrollo valoran la diferencia entre los indicadores de resultados obtenidos y planeados. En caso de una diferencia significativa entre ambos, se requería una breve explicación de los factores causantes de dicha diferencia. Además, se requería la inclusión de estimaciones de la tasa interna de rendimiento y de la eficacia en función de los costos para todos los PCR de los proyectos que presentaran tal análisis al momento de la aprobación.	→	La relevancia se refiere a la congruencia de los objetivos del proyecto con las necesidades del beneficiario, el desarrollo o las prioridades de política y la estrategia del país, así como con la estrategia de asistencia del Banco y sus objetivos institucionales. La relevancia se evalúa contra las circunstancias que prevalezcan al momento de la evaluación.
El avance de la ejecución es un análisis de la entrega de productos, considerando los cronogramas de entrega y la calidad de los productos entregados.	✗	La efectividad evalúa el grado en el cual el proyecto ha conseguido, o se espera que consiga, sus objetivos previstos.
La sostenibilidad considera (i) los factores críticos relacionados con la sostenibilidad de los resultados obtenidos durante toda la ejecución del proyecto, incluido un futuro plan de operación; (ii) riesgos que pudieran afectar la sostenibilidad de los resultados y cómo se gestionarán tales riesgos, incluidas recomendaciones para acciones de seguimiento del Banco; y (iii) la capacidad del organismo executor o el prestatario de sustentar los resultados del proyecto.	→	La eficacia se evalúa según una de dos dimensiones: (i) grado en el cual los beneficios del proyecto (obtenidos o esperados) superan los costos del proyecto; o (ii) grado en el cual los beneficios del proyecto se obtuvieron a un costo menor que el previsto o a un costo razonable.
		La sostenibilidad evalúa la probabilidad y el impacto de varias situaciones de riesgo para la continuación de los resultados después de la finalización del proyecto (implementación ex post del proyecto), teniendo en cuenta que esos riesgos han sido reducidos en el diseño o durante la ejecución del proyecto.

- 2.2 Las nuevas directrices de los PCR fundamentalmente modifican los criterios usados para evaluar un proyecto. La metodología antigua

disponía que se valoraran y calificaran tres criterios de evaluación, a saber: logro de los objetivos de desarrollo, avance de la ejecución y sostenibilidad. Los nuevos criterios, que son más congruentes con las normas de buenas prácticas, disponen que se valoren y califiquen cuatro criterios “básicos”, a saber: relevancia, efectividad (logro de los objetivos), eficiencia y sostenibilidad.⁸ En la Figura 2.1 se comparan los criterios básicos antiguos y nuevos de los PCR.

- 2.3 **También hay criterios no básicos en los nuevos lineamientos que siguen la matriz de efectividad en el desarrollo y que no se califican en el PCR:** la contribución del proyecto a las metas corporativas de desarrollo estratégico del Banco, el aporte del proyecto a los objetivos de desarrollo de la estrategia de país, la calidad de la ejecución del plan de seguimiento y evaluación del proyecto, el uso de los sistemas nacionales y la aplicación de las salvaguardias sociales y ambientales en el proyecto.
- 2.4 **Aun cuando las nuevas directrices de los PCR están estrechamente alineadas con las normas de buenas prácticas en términos de los criterios básicos, el sistema de calificación usado en el BID difiere en forma considerable de los que usan otros bancos multilaterales de desarrollo y de las normas de buenas prácticas del ECG.** Las directrices del BID califican la efectividad y el resultado general del proyecto usando una escala de calificación numérica continua de 1 a 100, y valoran la efectividad, la relevancia y la sostenibilidad usando una escala distinta de cinco puntos.⁹ Por el contrario, otros bancos multilaterales se ciñen a las normas de buenas prácticas del ECG utilizando una escala de 4 o 6 puntos para todos los criterios básicos, con marcadores de calidad distribuidos regularmente entre positivos y negativos. Las normas de buenas prácticas proponen una escala de números pares, porque obliga a los evaluadores a reconocer una tendencia positiva o negativa, mientras una escala de números impares permite que los evaluadores seleccionen una opción intermedia más neutra. Las normas de buenas prácticas incluyen marcadores de calidad porque éstos ayudan a asegurar una interpretación común de cada calificación, posiblemente reduciendo errores de medición. Además, la evaluación que realiza el BID del desempeño general lleva consigo

⁸ De los tres criterios principales del sistema antiguo, solo el de sostenibilidad coincidía con los criterios básicos de las normas de buenas prácticas. Los objetivos de desarrollo equivalían aproximadamente al criterio de efectividad de dichas normas, pero el análisis sobre los resultados quedaba separado del análisis sobre los productos, lo que dividía en dos partes la discusión de la cadena de resultados. Los objetivos de desarrollo también incluían ciertos elementos de la eficiencia del proyecto. El tercer criterio del PCR, avance de la ejecución, no correspondía a un criterio de las normas de buenas prácticas, aunque podría incluirse provechosamente en la sección de efectividad de dichas normas como parte de la discusión de la cadena causal.

⁹ En la nueva lista de verificación del PCR, en la que se define el sistema de calificación, la escala de cinco puntos tiene marcadores, de mayor a menor, de “completamente logrado”, “considerablemente logrado”, “parcialmente logrado”, “escasamente logrado” y “no logrado”. No obstante, estas escalas no valoran la efectividad, sino la eficiencia, la relevancia y la sostenibilidad, por lo cual el uso del término “logrado” es confuso.

todos los criterios principales juntos usando una fórmula predefinida, mientras que otros bancos multilaterales permiten cierta discreción en la forma como se ponderan los diversos criterios básicos en cada caso.

- 2.5 **El Banco también ha revisado el proceso de preparación de los PCR.** Las nuevas directrices definen muy claramente el margen cronológico para la preparación del informe. Generalmente, los equipos de proyecto deberían disponer de más tiempo para elaborar cada PCR conforme a las nuevas directrices. El proceso de revisión de riesgo y calidad (QRR) seguirá siendo virtual,¹⁰ pero será presidido por el gerente de VPC en procura de atribuir más importancia y atención que en el pasado al proceso de revisión entre homólogos¹¹. Después de haber tenido en cuenta los comentarios emanados de la QRR, el gerente de VPC debe aprobar el PCR revisado. La consulta con el gobierno prosigue, como en el sistema anterior, y la versión final del PCR debe ser aprobada por el jefe de división y el gerente de VPC. OVE planea validar anualmente una muestra de PCR, y presentar un resumen de los resultados de los proyectos en su informe anual y en el Panorama de Efectividad en el Desarrollo. Se continuarán divulgando públicamente todos los PCR. El objetivo es dar a estos informes una mayor visibilidad y promover evaluaciones y calificaciones precisas de los resultados de los proyectos.

B. La fase piloto de los PCR

- 2.6 **Se hizo una selección de 13 proyectos para la fase piloto, aunque uno de ellos, el de GY-0011, nunca fue terminado.** La muestra estuvo formada por operaciones de diversas divisiones para las cuales debía elaborarse un PCR. Los proyectos corresponden a tres de las cinco

¹⁰ Según las nuevas directrices para la preparación de los PCR, “el presidente del proceso puede optar por llevar a cabo una revisión de la calidad y riesgo en forma presencial a petición de cualquiera de los miembros respectivos. Para estos efectos, el período de revisión no dura más de cinco días laborales después de la distribución del PCR. La reunión presencial no debe celebrarse más allá de 10 días laborales después de la distribución. En caso de que la revisión de la calidad y riesgo se lleve a cabo en forma presencial, el jefe de equipo respectivo presenta el PCR. Durante el proceso de revisión de la calidad, SPD/SDV efectúa una validación preliminar de las calificaciones preparadas por el equipo para cada uno de los componentes del PCR, sobre la base de la observancia de la política y las normas de presentación de los informes. La validación preliminar se efectúa utilizando la información del PCR enviada a la revisión de calidad y riesgo.”

¹¹ El análisis de los PCR efectuado por OVE en 2012 señaló que la QRR, que en el sistema antiguo se esperaba que fuera presidida por el jefe de división, fue rara vez provechosa para la mejora de la calidad del PCR. “El análisis de la información disponible de la QRR reveló que en cerca del 25% de los casos se adjuntaba el documento de QRR pero no generaba comentario alguno. Además, ligeramente más de la mitad de los encuestados opinó que los comentarios recibidos en la reunión de QRR eran útiles. Apenas cerca de un tercio de los encuestados expresó que los comentarios de la QRR se referían a los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones contenidas en el PCR o a temas importantes que se habían pasado por alto. Los problemas relacionados con los datos o la base empírica de las conclusiones contenidas en el PCR se cubrían solo en el 23% del tiempo.”

prioridades institucionales del Banco¹², a saber: (i) política social para equidad y productividad: CH-L1014, CO-L1059, CO-L1010, HA-L1062, ME-L1080; (ii) infraestructura para competitividad y bienestar social: AR0202, PE-L1121, NI-L1006, HO-L1007; y (iii) instituciones para crecimiento y bienestar social: AR-L1008, BR-L1104 y PR-L1032. Estos proyectos fueron aprobados entre 2000 y 2012, y cinco de ellos tenían una matriz de efectividad en el desarrollo.¹³ La muestra incluye un préstamo en apoyo de reformas de política (PE-L1121), y tres proyectos correspondientes a operaciones de fases múltiples (CH-L1014, CO-L1059 y PE-L1121). El Cuadro 2.1 contiene información detallada sobre la muestra.

- 2.7 Debido a que, como se informó en el Panorama de Efectividad en el Desarrollo de 2014, el sistema de calificación ha cambiado a consecuencia de la fase piloto, OVE decidió valorar los proyectos según el sistema de calificación más reciente (con las directrices vigentes desde agosto de 2014), en lugar de validar las calificaciones de la fase piloto. OVE dialogó sobre sus puntajes preliminares con los jefes de equipo de los PCR antes de finalizarlos. Es importante indicar que se observa una alta correlación entre las calificaciones del sistema original y las contenidas en la evaluación de OVE según el sistema vigente en agosto de 2014.¹⁴
- 2.8 Los PCR fueron calificados según los cuatro criterios principales (efectividad, eficiencia, relevancia y sostenibilidad) que en conjunto dieron automáticamente como resultado la calificación del desempeño general. OVE se guió por la lista de verificación de los PCR y tomó nota de cualquier dificultad surgida en la aplicación de las calificaciones a los proyectos. La calificación de la efectividad podría asumir un valor de entre 0 y 1, según el porcentaje del objetivo alcanzado para cada indicador. Para los indicadores de resultados, solo se consideraron aquellos que tuvieran pruebas de atribución al proyecto. En la evaluación de la efectividad en general se aplicó una ponderación más alta a los resultados atribuibles conseguidos (60%) que a los productos logrados (40%). La eficiencia (Cuadro 2.2), la relevancia (Cuadro 2.3) y la sostenibilidad (Cuadro 2.4) fueron calificadas usando una escala de cinco puntos, con los valores de 0, 0.25, 0.5, 0.75 y 1. De acuerdo con las calificaciones de evaluabilidad indicadas en la matriz de efectividad en el desarrollo, se definió que la calificación del desempeño general era un promedio ponderado de las calificaciones de los cuatro criterios principales, en que la efectividad representó el 40%, la eficiencia el 30%, la relevancia el 20% y la sostenibilidad el 10%.

¹² Los otros dos son *Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial* y *Protección del medio ambiente, respuestas al cambio climático, promover la energía renovable y seguridad alimentaria*. Para más información véase document AB-2764, Anexo I “Marco de Resultados del BID: 2012-2015.”

¹³ La matriz de efectividad en el desarrollo fue introducida en 2009.

¹⁴ Las calificaciones informadas en el Panorama de Efectividad en el Desarrollo de 2014 son las elaboradas durante la fase piloto, y por lo tanto nunca recibieron validación de OVE. Las calificaciones de OVE presentadas en este informe son numéricamente muy cercanas a las del DEO, aun cuando se ciñen a un sistema de calificación revisado.

Cuadro 2.1 Resumen de proyectos incluidos en la fase piloto de los PCR

Número del proyecto	Título del proyecto	Tipo	Fecha de aprobación	Objetivo del proyecto	Monto aprobado en mill de US\$	Costo total en mill de US\$
AR-L1008	Programa de fortalecimiento institucional del Senado argentino	Préstamo de inversión	2004	Fortalecimiento institucional del Senado argentino para mejorar sus administración parlamentaria y procesos legislativos; gestión administrativa, financiera y de recursos humanos; optimización y capacitación, así como gestión del cambio y difusión de información pública.	4,8	8
AR-L0202	Mejora de cruces fronterizos e integración de corredores de tráfico.	Préstamo de inversión	2000	Facilitar el transporte de pasajeros y carga en corredores prioritarios de la red vial nacional (especialmente con Chile y la zona amplia del Mercosur). Reducir los costos del transporte y tiempos de viaje, mejorar y proveer rutas alternativas para el tráfico, las exportaciones y las importaciones a través de los puertos del Atlántico y la costa del Pacífico, e incrementar la seguridad para los usuarios de estas rutas.	200	400
BR-L1104	PROCIDADES para el programa de desarrollo integrado de la municipalidad de Campo Grande.	Préstamo de inversión	2008	Mejorar la calidad de vida de los residentes de la Municipalidad de Campo Grande implementando proyectos y acciones urbanas para mejorar las actuaciones del gobierno municipal . Revitalizar el casco urbano de Campo Grande; aumentar la movilidad a través de la ciudad y la eficiencia administrativa del gobierno municipal.	19,4	46,6
CH-L1014	Programa Orígenes, Fase II: Programa de desarrollo integral para pueblos indígenas	Préstamo para programa multifase	2006	Mejorar las condiciones de vida de 1000 comunidades autóctonas rurales en cinco regiones, basadas en el respeto y la consideración de sus culturas, con amplia oportunidad para participación horizontal e intercambio de conocimientos técnicos entre los pueblos indígenas y los servicios públicos.	45.2 (Fase II) 80 (Total BID)	109 (Fase II) 133.4 (Total)
CO-L1010	Programa de equidad en la educación en Bogotá	Préstamo de inversión	2006	Apoyo a la implementación de la estrategia del distrito de Bogotá para aumentar la equidad y la calidad en la educación preescolar, primaria, secundaria y postsecundaria.	60	90
CO-L1059	Familias en Acción programa de transferencias condicionales de	Préstamo para programa multifase	2010	Complementar los ingresos de las familias urbanas pobres que tienen menores de 18 años; promover la formación de capital humano incrementando el uso del desarrollo en la primera	220 (Fase II) 526 (Total BID)	220 (Fase II) 1267 (Total)

	efectivo - Fase II			infancia, servicios educativos y de cuidado de la salud; y mejorar la calidad del programa mediante el fortalecimiento de sus herramientas de gestión técnica y programa de evaluación en marcha.		
HA-L1062	Respuesta de emergencia para contener el cólera	Préstamo de inversión/ Financiamiento no reembolsable	2010	Contribuir a la estrategia de respuesta intersectorial del gobierno para reducir la morbilidad y la mortalidad debidas al brote de cólera en los vecindarios más pobres de Puerto Príncipe, fortaleciendo la función de administración del ministerio, así como la capacidad de respuesta de la compañía nacional de agua y saneamiento y la vigilancia de la calidad del agua.	15 (operación no reembolsable del BID +5)	20
HO-L1007	Programa de vivienda social	Préstamo de inversión	2006	Mejorar las condiciones de vivienda y habitación de familias de ingresos medianos y bajos. Habilitar al gobierno para atender a las múltiples demandas del sector habitacional, otorgando mayor acceso a las familias a servicios formales de vivienda y urbanos básicos.	30	31
ME-L1080	Fortalecimiento del programa de desarrollo humano <i>Oportunidades</i>	CCLIP	2010	Reforzar el proceso de ajustar el modelo operativo urbano para Oportunidades, basado en la evaluación operativa de la etapa inicial de ese proceso, para contribuir a poner fin a la transmisión intergeneracional de la pobreza.	800	800
NI-L1006	Programa vial de integración Acopaya-San Carlos-frontera con Costa Rica bajo el Plan Puebla Panamá.	Préstamo de inversión	2006	Conferir mayor competitividad a Nicaragua integrando más las regiones de Chontales y Río San Juan en la economía nacional y en la región mesoamericana. Lograr una conexión vial entre Acopaya, San Carlos y la Frontera con Costa Rica que permita un tráfico constante y seguro con menores costos de transporte y tiempos de viaje.	49,5	60,7
PE-L1121	Desarrollo de una nueva matriz de energía sostenible para Perú - NUMES	Préstamo programático en apoyo de reformas de política	2012	Apoyo al desarrollo de una nueva matriz de energía sostenible para maximizar el beneficio derivado de los recursos de energía de una manera sostenible. Esta es la cuarta operación de una serie de préstamos en apoyo de reformas de política, cuyo objetivo es proveer continuidad y apoyo a las reformas de política, decisiones sectoriales, la formulación de planes subsectoriales y la implementación de otras medidas específicas.	30 (Fase IV) 230 (Total BID)	30 (Fase IV) 230 (Total)

PR-L1032	CCLIP para proveer financiamiento a la <i>Agencia Financiera de Desarrollo</i> .	CCLIP	2009	Continuar ayudando al sector productivo de Paraguay para hacerlo gradualmente más competitivo proveyendo financiamiento a mediano y largo plazo para emprendimientos comerciales.	50 (Fase II) 150 (Total BID)	50 (Fase II) 150 (Total)
----------	--	-------	------	---	---------------------------------	-----------------------------

Cuadro 2.2 – Criterios de calificación de la eficiencia

Valor	Definición
1	Si se llevó a cabo un ACB: la TRE ex post supera en 10% o más la tasa ex ante. Si se llevó a cabo un ACE: los resultados del proyecto se lograron con un costo de no más del 90% de las vías alternativas para lograr resultados iguales o similares.
0.75	Si se llevó a cabo un ACB: la TRE ex post supera en 5% o más la tasa ex ante. Si se llevó a cabo un ACE: los resultados del proyecto se lograron con un costo de no más del 95% de las vías alternativas para lograr resultados iguales o similares.
0.5	Si se llevó a cabo un ACB: la TRE ex post supera o equipara la tasa ex ante. Si se llevó a cabo un ACE: los resultados del proyecto se lograron con un costo inferior (o igual) al costo de las vías alternativas para lograr resultados iguales o similares. Si se llevó a cabo un ACDI: el PCR informa que el proyecto está clasificado como “satisfactorio” en el PMR (en relación con los índices IDC o IDP, de éstos el que represente el mayor problema).
0.25	Si se llevó a cabo un ACB: la TRE ex post es inferior a la tasa ex ante. Si se llevó a cabo un ACE: los resultados del proyecto se lograron con un costo superior (o igual) al costo de las vías alternativas para lograr resultados iguales o similares. Si se llevó a cabo un ACDI: el PCR informa que el proyecto está clasificado como “en alerta” en el PMR (en relación con los índices IDC o IDP, de éstos el que represente el mayor problema).
0	Si se llevó a cabo un ACB: la TRE ex post es inferior a la tasa ex ante en más del 5%. Si se llevó a cabo un ACE: los resultados del proyecto se lograron con un costo superior en 5% (o igual) al costo de las vías alternativas para lograr resultados iguales o similares. Si se llevó a cabo un ACDI: el PCR informa que el proyecto está clasificado como “problemático” en el PMR (en relación con los índices IDC o IDP, de éstos el que represente el mayor problema).

Notas: ACE = análisis de costo y efectividad; ACB = análisis de costo y beneficios; ACDI = análisis de costo y demora imprevista; TRE = tasa de rendimiento económico; IDC = ‘índice de desempeño de costo; IDP = ‘índice de desempeño programado. A los proyectos que carezcan de ACE o ACB, se les puede asignar un puntaje máximo de 0,5 (parcialmente logrado). Este criterio está evaluado, pero no calificado para los préstamos en apoyo de reformas de política.

Cuadro 2.3 - Criterios de calificación de relevancia

Valor	Definición
1	Las condiciones que confirieron relevancia al proyecto al momento de su aprobación son las mismas, o bien dichas condiciones han cambiado pero el Banco se adaptó plenamente a las cambiantes necesidades del cliente durante el período de ejecución.
0.75	Las condiciones que confirieron relevancia al proyecto al momento de su aprobación han cambiado pero el Banco se adaptó plenamente a las cambiantes necesidades del cliente durante el período de ejecución.
0.5	Las condiciones que confirieron relevancia al proyecto al momento de su aprobación han cambiado pero el Banco se adaptó parcialmente a las cambiantes necesidades del cliente durante el período de ejecución.
0.25	Las condiciones que confirieron relevancia al proyecto al momento de su aprobación han cambiado pero el Banco no se adaptó bien a las cambiantes necesidades del cliente durante el período de ejecución.
0	Las condiciones que confirieron relevancia al proyecto al momento de su aprobación han cambiado pero el Banco no reaccionó frente a las cambiantes necesidades del cliente durante el período de ejecución. O bien, las condiciones que confirieron relevancia al proyecto al momento de su aprobación son las mismas pero la evaluación de la relevancia inicial no fue bien realizada, la relevancia real del proyecto siempre fue limitada, y el Banco no reaccionó para adaptar el proyecto a las necesidades del cliente.

Nota: La relevancia (alineación y contribución del proyecto a las necesidades de los beneficiarios, las prioridades del país y del Banco) se evalúa contra las circunstancias prevalecientes al momento de la evaluación. Cuando ha sido posible, la evaluación de relevancia se retrae a la evaluación ex ante de la alineación estratégica indicada en la DEM. Si las circunstancias cambiaran considerablemente durante la ejecución del proyecto, la evaluación de relevancia procura evaluar si la asistencia del Banco durante la ejecución fue sensible a las necesidades cambiantes durante todo el periodo de ejecución y si la operación siguió siendo pertinente para la consecución de los objetivos de desarrollo del país, del Banco, regionales y mundiales.

Cuadro 2.4 - Criterios de calificación de sostenibilidad

Valor	Definición
1	No hay riesgos significativos para la sostenibilidad de los resultados actuales y futuros, o bien el 100% de los riesgos existentes puede mitigarse.
0.75	Hay riesgos significativos para la sostenibilidad de los resultados actuales y futuros, pero más del 75% de los riesgos existentes puede mitigarse.
0.5	Hay riesgos significativos para la sostenibilidad de los resultados actuales y futuros, pero más de la mitad de los riesgos existentes puede mitigarse.
0.25	Hay riesgos significativos para la sostenibilidad de los resultados actuales y futuros, pero no más del 25% de los riesgos existentes puede mitigarse.
0	Hay riesgos significativos para la sostenibilidad de los resultados actuales y futuros, y menos del 25% de los riesgos existentes puede mitigarse.

2.9 La calidad general de los PCR observada en la fase piloto es considerablemente más alta que la calidad de los informes emitidos conforme a las directrices antiguas. En su informe de 2012, OVE halló que las calificaciones para la consecución de los objetivos no tenían correlación alguna con las pruebas presentadas.¹⁵ En contraste, OVE evaluó la calidad de la información proporcionada en los PCR en la fase piloto, y calificó solo uno de ellos como insatisfactorio; el correspondiente a PR-L1032, que procuraba prestar asistencia al sector productivo de Paraguay a fin de adquirir gradualmente una mayor competitividad proporcionándole financiamiento a mediano y largo plazo para emprendimientos comerciales. Cabe observar, sin embargo, que este proyecto forma parte de una línea de crédito condicional para proyectos de inversión (CCLIP), que aún no ha concluido, razón por la cual no queda claro por qué fue incluido en la muestra.¹⁶ Además de

¹⁵ Documentos RE-247-2, RE-315 y RE-417 de OVE, que afirman: “Las autoevaluaciones del Banco refrendan las calificaciones que figuran en los ITP, sin exigir evidencia documentada,” “falta demasiada información acerca de los efectos como para poder determinar la efectividad en el desarrollo,” y “la falta de evidencia en cuanto a efectos limita considerablemente la capacidad del Banco respecto de la gestión por resultados...”

¹⁶ Según las directrices de los PCR de 2014: “La unidad básica del deber de rendir cuentas es ya sea una operación o una serie de operaciones con un conjunto común de objetivos aprobados por el Directorio. Esto significa que las operaciones contenidas en una serie que comparten un conjunto común de objetivos, como los préstamos complementarios, los préstamos programáticos en apoyo de reformas de política, documentos de misiones de programación, y líneas de crédito condicional para proyectos de inversión, se evalúan en un solo PCR elaborado para la operación final de la serie. Esta serie se evalúa como un conjunto completo.”

mejores pruebas, todos los PCR de la fase piloto incluyeron una descripción de los indicadores y de cualquier cambio efectuado en la matriz de resultados.

- 2.10 Los puntajes de OVE sobre los diversos criterios figuran en el Cuadro 2.5. Uno de los problemas principales identificados en el pasado fue el hecho de que casi todos los PCR fueron calificados invariablemente como satisfactorios. Conforme a la nueva metodología, el desempeño general de los proyectos va de 0,36 a 0,87 en una escala de 0 a 1.

Cuadro 2.5 – Puntajes de criterios básicos del PCR asignados por OVE. Resumen

	Efectividad	Eficiencia	Relevancia	Sostenibilidad	Desempeño general
ARO202	0,65	0,25	1,00	0,75	0,61
AR-L1008	0,66	0,25	1,00	0,75	0,61
BR-L1004	0,93	0,75	1,00	0,75	0,87
CH-L1014	n.d. ^(a)	0,75	1,00	0,50	n.d. ^(a)
CO-L1010	0,73	0,75	1,00	0,75	0,79
CO-L1059	0,51	0,75	1,00	0,75	0,70
HA-L1062	0,91	0,25	1,00	0,75	0,71
HO-L1007	0,95	0,25	1,00	0,75	0,73
ME-L1080	1,00	0,50	1,00	0,50	0,80
NI-L1006	0,67	0,00	1,00	0,75	0,54
PE-L1121	0,93	n.d. ^(b)	1,00	0,75	n.d. ^(b)
PR-L1032	0,40	0,00	0,75	0,50	0,36

Nota: (a) CH-L1014 es el proyecto más antiguo de la muestra. La primera operación fue aprobada en 2001. La matriz de resultados de este proyecto ha cambiado con el tiempo, y no se ha fijado ningún objetivo para los indicadores rastreados en el PCR; por lo tanto no pudieron aplicarse las fórmulas para efectividad y desempeño general.

(b) PE-L1121 carece de un análisis de costo-beneficio, pues se espera que los efectos del programa sean observables solamente a largo plazo. El PCR sostiene que en 2017 se realizará un análisis. Sin contar con el análisis económico ex post no fue posible asignar una calificación, ni calcular la calificación de desempeño general para este proyecto.

- 2.11 OVE no logró aplicar el nuevo sistema de calificación a dos proyectos, a saber, CH-L1014 y PE-L1121. Habida cuenta de que las calificaciones se definen principalmente aplicando fórmulas matemáticas, no se pueden asignar calificaciones cuando hay información faltante. Para CH-L1014, la matriz de resultados fue reconstruida durante la ejecución de proyecto y no se le había asignado ninguna meta a los nuevos indicadores, por lo cual no pudo aplicarse la fórmula. Para PE-L1121, no fue factible comparar el análisis de costo-beneficio ex ante con el análisis ex post, pues el análisis económico de este proyecto solo se llevará a cabo en un par de años. Como consecuencia, no se le pudo asignar calificación alguna.
- 2.12 La mayor parte de la discrepancia entre los proyectos se refiere a la efectividad, para la cual los puntajes dependen de la consecución de

los productos y resultados. Según la evaluación de OVE, cinco proyectos lograron cumplir sus objetivos en forma satisfactoria o muy satisfactoria. Los dos proyectos que evidenciaron la consecución más baja fueron CO-L1059, un proyecto de educación en Colombia, y PR-L1032, ya mencionado anteriormente. El proyecto CO-L1059 respaldó la ejecución de la estrategia de Bogotá para mejorar la igualdad y la calidad de la educación preescolar, primaria, secundaria y postsecundaria. Solo se edificaron 16 de las 20 escuelas inicialmente planificadas, aunque la calidad de estas escuelas fue satisfactoria. Además, no pudieron atribuirse solo al proyecto numerosos indicadores del PCR, ya que el programa que se estaba apoyando adquirió una dimensión nacional, con proyección más allá de Bogotá.

- 2.13 **Las calificaciones de la efectividad dependen en grado sumo de la calidad de los indicadores usados.** Todos los PCR incluyeron datos de los indicadores en la matriz de resultados; sin embargo, no todos estos indicadores fueron mediciones adecuadas para valorar la efectividad del proyecto. Por ejemplo, en el caso de PR-L1032, que apoyaba a la Agencia Financiera de Desarrollo (AFD), se definieron indicadores de productos en lugar de indicadores de resultados, por lo que la calificación de efectividad resultó ser baja. Sin embargo, la evaluación intermedia que realizó OVE de esta operación en la evaluación del programa de país de Paraguay, que no se limitó a los indicadores propuestos, afirma que: “Esta institución, se ha convertido también en un instrumento clave del Gobierno para direccionar crédito al sector privado y administrar los nuevos fondos de Itaipú. En sí mismo, la consolidación de la AFD es un logro atribuible a lo oportuno y flexible de la intervención del Banco. En cuanto a los resultados del fondeo del BID para la AFD, los recursos fueron colocados a un promedio de 4 veces el plazo promedio del sistema (9 años), con bajas tasas de morosidad (0.372%), y en los sectores de vivienda (38%) y productivos (62%).” Esto apunta a un nivel potencialmente más alto de efectividad que el sugerido por la calificación atribuida en el PCR.
- 2.14 **Las calificaciones de efectividad fueron generalmente bajas en la fase piloto, principalmente debido a la carencia de un análisis ex ante de costo-beneficio o de costo-efectividad.** La mitad de los proyectos incluidos en la fase piloto carecía de análisis de costo-beneficio o de costo-efectividad. Dos tenían un análisis de sobrecostos y demora imprevista, y otros dos incluyeron una descripción de los gastos del proyecto. Esta sección de los PCR fue en general la más débil, ya que solo cuatro proyectos presentaban un análisis riguroso. Esto puede afectar a muchos otros PCR en el futuro, pues el análisis económico ex ante empezó a exigirse recién a partir de 2011.
- 2.15 **La relevancia ex post sigue siendo elevada y guarda una alta correlación con la relevancia ex ante, puesto que no había prueba alguna de que los proyectos se hubieran desviado de los objetivos estratégicos del Banco o de los países.** Solo un proyecto, PR-L1032, tuvo un puntaje inferior a 1. La calificación siguió los criterios acordados

con SPD, según las pruebas presentadas y considerando que la CCLIP aún no ha concluido.

- 2.16 **La calificación de la sostenibilidad considera la identificación de los riesgos y las medidas de mitigación.** Considerando que los evaluadores que preparan las validaciones documentales no son en general capaces de identificar riesgos que no estén comprendidos en los documentos del proyecto, el análisis en este caso adopta el valor nominal de los riesgos identificados y considera el análisis presentado. En numerosos casos los riesgos identificados, particularmente los de carácter político, no tenían medidas de mitigación asociadas, o no se exponían plenamente en los PCR los impactos probables.

C. Evaluación de OVE de la nueva metodología de los PCR

- 2.17 **OVE detecta dos problemas principales en la nueva metodología de los PCR. El primero se relaciona con el sistema de calificación, que a su juicio tiene cuatro desventajas importantes.**

- (i) **Falta de claridad.** El uso de un sistema de calificación numérica continua según una escala de 0 a 1 ensombrece el significado de las calificaciones; por ejemplo, no resulta obvio a qué se refiere en la práctica la diferencia entre una calificación de 0.87 y una de 0.61.
- (ii) **Rigidez.** En un intento por aumentar el rigor con que se asignan las calificaciones, el nuevo sistema se ha tornado demasiado rígido y mecánico, y a veces inaplicable. Por ejemplo, todos los objetivos y componentes del proyecto deben ponderarse por igual, lo que lleva a obtener resultados engañosos (p.ej., no dar cabida a la importancia diferencial de los distintos componentes). En BR-L1104 (PROCIDADES Campo Grande), por ejemplo, hay que dar la misma ponderación a los resultados de los numerosos componentes de infraestructura, y también la misma ponderación que al resultado del componente más pequeño de capacidad institucional. Otro ejemplo de rigidez se refiere a la manera en que se calcula la calificación de eficiencia, puesto que no se comparan las tasas de rentabilidad económica del proyecto con un parámetro de referencia absoluta, sino que solo se comparan los cálculos ex ante y ex post del proyecto, lo que tiene potencial de resultar en evaluaciones engañosas.¹⁷ Otro aspecto referido a la calificación de eficiencia es cómo proceder con los préstamos de emergencia. Debido a que tales préstamos no son

¹⁷ Por ejemplo, en la operación NI-L1006, las TRE ex ante y ex post para este proyecto se calcularon correctamente y, según los estándares del sector, ambas son altas y no caracterizan un proyecto ineficiente. En este sentido, el PCR afirma que: “A partir de los resultados de los análisis de costo-beneficio ex-ante y ex-post, se concluye que las inversiones realizadas en las obras viales han sido eficientes y beneficiosas para la sociedad.” Sin embargo, a pesar de los números absolutos, dado que la TRE ex post (13,4%) es más de 5% inferior a la ex ante (20%), el proyecto obtuvo una calificación baja de eficiencia.

operaciones normales y se elaboran con rapidez a fin de atender a necesidades urgentes de un país, el análisis económico ex ante es por lo general menos riguroso.¹⁸

- (iii) ***Elevada dependencia de la calidad del diseño del proyecto.*** Las operaciones que adolecen de obstáculos de evaluabilidad desde la etapa de diseño no serían susceptibles a calificación. Dado que las calificaciones se definen a través de fórmulas, no se puede asignar una calificación al proyecto en conjunto si no se han recopilado los datos o no se han definido los objetivos en forma ex ante para algunos indicadores. Por ejemplo, como se señaló anteriormente, los indicadores para la operación CH-L1014 fueron modificados correctamente durante la ejecución, pero no se definieron metas para ellos. En este caso, no es aplicable la fórmula de evaluación de la efectividad, y OVE dejó la calificación como “n.d.”¹⁹
- (iv) ***Falta de comparabilidad a través del Grupo del BID.*** El enfoque de la calificación numérica continua contenida en las directrices de los PCR no es comparable con las escalas de 4 y 6 puntos que se usan en los lineamientos propuestos para los XPSR, lo cual hace imposible comparar los resultados obtenidos a través del Grupo del BID.

2.18 Durante este análisis, OVE aplicó un sistema diferente de calificación, que sigue más de cerca lo que actualmente se propone para las operaciones del sector privado (Anexo III), revelando diferencias notables con las calificaciones numéricas antes señaladas (véase el Recuadro 2.1). Aunque los resultados obtenidos usando las diferentes escalas de calificación tienen una clara correlación, pueden apreciarse diferencias importantes, especialmente en la evaluación de la efectividad. Por una parte, en varios casos en los cuales la calificación numérica de efectividad superó la marca de 0,5, OVE calificó la efectividad del proyecto como parcialmente insatisfactoria porque el PCR presentaba pruebas insuficientes del logro de sus objetivos principales. Por otra parte, en algunos otros proyectos para los cuales los PCR tenían pruebas suficientes de los logros del proyecto, OVE calificó la efectividad como satisfactoria aun si no se llegó a alcanzar algunos de sus objetivos. Esto demuestra el valor de la flexibilidad en la evaluación del desempeño de los proyectos.

¹⁸ HA-L1062 fue un proyecto de emergencia destinado a reducir la morbilidad y la mortalidad debido al brote de cólera en Puerto Príncipe. La calificación de efectividad de este proyecto conforme a las directrices vigentes era muy baja, considerando la limitación de los datos. Sin embargo, habida cuenta de la naturaleza del proyecto, no hubo mucho que pudiera esperarse en términos del análisis de eficiencia, que posiblemente debió haberse considerado en las calificaciones.

¹⁹ Este es uno de los proyectos más antiguos de la muestra y no tenía una DEM. Sin embargo, como se indica en el documento RE-448-1, muchas operaciones cambian sus indicadores durante su ejecución, tengan o no una DEM. Por lo tanto, adjudicar una calificación a muchos proyectos en el futuro siguiendo de este sistema podría resultar difícil.

Recuadro 2.1 - Prueba de un sistema alternativo de calificación en los proyectos en la fase piloto

Como se observa en el informe, el sistema actual de calificación basado en una fórmula que se aplica a los proyectos del sector público carece de flexibilidad, lo que limita las posibilidades de manipulación, pero a la vez da lugar al riesgo de generar resultados engañosos. Como parte de este examen, OVE ensayó un sistema alternativo de calificación, más alineado con el sistema usado en otros BMD y con el sistema propuesto para las operaciones del sector privado en el BID. Este sistema usa una escala de 4 o 6 puntos para cada dimensión, con la mitad de las calificaciones situadas en el lado positivo (parcialmente, totalmente o, en la versión de 6 puntos, muy satisfactorio) y la mitad en el lado negativo (parcialmente, totalmente o muy insatisfactorio). La efectividad, por ejemplo, se determina utilizando una escala de cuatro puntos, basada en pruebas sobre el logro de los objetivos del proyecto. Este planteamiento es más flexible, puesto que el evaluador mantiene cierta discreción para ponderar la contribución de cada objetivo al desempeño general del proyecto y decidir el grado de consecución necesario para constituir un desempeño satisfactorio. No es, sin embargo, completamente flexible dado que se necesita una base firme de pruebas para sustentar la calificación.

Las diferencias entre ambos sistemas de calificación pueden apreciarse en una comparación de dos proyectos ejecutados en Argentina. El AR0202 procuraba facilitar el transporte de pasajeros y carga en los corredores prioritarios de la red vial nacional de Argentina, mientras el AR-L1008 procuraba reforzar el Senado nacional mejorando sus procesos legislativos y la difusión de información pública. El actual sistema de calificación atribuyó a ambas operaciones casi las mismas calificaciones en cuanto a efectividad: 0,65 y 0,66, respectivamente. En cambio, el sistema alternativo de calificación de OVE llegó a una calificación satisfactoria para AR0202, pero a una parcialmente insatisfactoria para AR-L1008. Esto se debe a que el primero logró avanzar en la consecución de todos sus resultados, a pesar de haber tropezado con problemas de ejecución, mientras que el segundo no logró ningún avance hacia sus resultados más importantes. La aplicación de una fórmula rígida basada en un conjunto limitado de indicadores de resultados no pudo captar plenamente el desempeño de este complejo proyecto.

Tal como sucedió con la efectividad, OVE evaluó la eficiencia de los proyectos incluidos en la fase piloto a partir de pruebas presentadas en los PCR, pero enfocándose en el análisis económico ex post, antes que en una comparación ex ante y ex post, como lo indican las directrices actuales de calificación. Hay un caso, el Programa Vial de Integración Acoyapa-San Carlos-Frontera con Costa Rica (NI-L1006) que ilustra la diferencia. El proyecto recibió un puntaje de 0 bajo el sistema actual de calificación, porque la TRE ex post de 13,5% era inferior a la tasa inicial de 20%. En cambio, el método alternativo de OVE dio como resultado una calificación de satisfactoria, denotando el hecho de que el 13,5% es una buena TRE.

- 2.19 **El segundo problema detectado por OVE se relaciona con la plantilla del PCR, que no dispone de espacio para describir el avance de la ejecución ni los problemas de diseño. Si bien parte de estos comentarios podrían incluirse en la sección sobre “Análisis de la lógica vertical,”²⁰ dos tercios de los autores de los PCR señalaron**

²⁰

Las directrices de 2014 declaran lo siguiente: “Este análisis tiene el propósito de documentar y exponer las pruebas que sustentan la lógica subyacente del diseño original del proyecto, es decir, las relaciones de causa y efecto entre las diversas partes de la cadena de resultados (reflejadas en la matriz de resultados). En particular, el análisis procura contestar las preguntas: “¿Cuáles fueron los principales productos e insumos financiados por el proyecto?”, “¿Fueron estos productos los originalmente identificados como necesarios para la consecución de los resultados y efectos?” y “¿Tuvieron los resultados observados una vinculación lógica con estos productos?”

expresamente que no tenían espacio suficiente para describir los asuntos relacionados con el diseño del proyecto o con la ejecución. Dichos autores coincidieron en que los problemas de ejecución y de diseño son algunas de las fuentes principales de lecciones aprendidas, y que la omisión de tal discusión en los PCR limita su valor de aprendizaje.²¹

- 2.20 **Hay otros dos temas que vale la pena considerar para incrementar la convergencia entre las autoevaluaciones de los proyectos de los sectores público y privado.** El primero se refiere a la observancia de las salvaguardias ambientales y sociales, que se incluye en la sección de sostenibilidad en las nuevas directrices de evaluación de los proyectos del sector privado, pero que se encuentra en una sección separada en el PCR y no afectan al puntaje del desempeño general. La segunda tiene que ver con la adicionalidad, que constituye un punto crucial en las operaciones del sector privado. Aun cuando ningún banco multilateral de desarrollo considere actualmente la adicionalidad en sus informes de terminación de los proyectos para las operaciones del sector público, valdría la pena considerarla en el BID conforme el Banco procura lograr una mayor armonización entre los métodos de evaluación de las operaciones para los sectores público y privado.
- 2.21 **OVE concuerda con la decisión de la Administración de aplicar el nuevo sistema del PCR solo a los proyectos aprobados después de 2009 y que, por lo tanto, cuentan con una matriz de efectividad en el desarrollo.** Esta decisión fue resultado de la fase piloto, que demostró la dificultad que constituye aplicar la metodología de los PCR a los proyectos aprobados antes de la existencia de la DEM. Considerando que el análisis de los logros se basa en los indicadores definidos en la matriz de resultados, la calidad y el seguimiento de esos indicadores son esenciales para un buen PCR, como lo ratificó el examen realizado por OVE en la fase piloto.²² De hecho, la fase piloto recalca la importancia de un diseño franco y directo para una evaluación ex post eficaz.
- 2.22 **En síntesis, pese a los problemas señalados líneas arriba, al parecer el nuevo PCR y su proceso han sido perfeccionados frente a la práctica anterior.** La gran mayoría de los autores de PCR incluidos en la fase piloto concordaron en que esta es una mejor versión. Requiere más datos y pruebas que respalden las conclusiones y exhibe una mayor integración con las demás herramientas del Marco de Efectividad en el

²¹ Los PCR en los cuales esta omisión es muy obvia son ME-L1080 y BR-L1093, donde se mencionan los atrasos, pero sin ninguna explicación adicional.

²² El análisis de la fase piloto muestra lo difícil que puede ser evaluar la efectividad del proyecto cuando la matriz de resultados no identifica los indicadores SMART: específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración determinada. Pese al avance logrado hacia proyectos más evaluables mediante la aplicación de la DEM, algunos proyectos recientes siguen sin contar con indicadores SMART. Además, como lo han demostrado las evaluaciones recientes de OVE, todavía se aprueban algunos proyectos sin contar con un análisis económico riguroso, lo que es esencial para la comparación “antes y después” que proponen las nuevas directrices.

Desarrollo. Por lo tanto, aun cuando al principio sea difícil para algunos equipos de proyecto presentar pruebas suficientes del desempeño del proyecto, con el tiempo las operaciones deberían beneficiarse cada vez más de un esfuerzo franco por definir y observar los indicadores de resultados e incorporar las evaluaciones en los proyectos, lo que conducirá a pruebas más contundentes sobre los resultados.

- 2.23 **OVE recomienda que la Administración siga ajustando el sistema para mejorar su utilidad y su precisión y promover la armonización con el sistema de calificación del sector privado.** Los ajustes se necesitan particularmente en el sistema de calificación, como se acotó anteriormente. Además, la mayoría de los autores de los PCR incluidos en la fase piloto recalcaron la necesidad de que los jefes de división y los gerentes presten mayor atención a estos informes. Se necesitan, igualmente, más tiempo y recursos para producir los nuevos PCR de la calidad requerida, y un decidido apoyo institucional para que el sistema funcione en forma eficaz. Los beneficios serían sustanciales, pues el BID y sus países cliente tendrán una capacidad cada vez mejor de medir los resultados de las operaciones financiadas, informar al respecto y aprender de la experiencia.

III. EVALUACIÓN DE PROYECTOS DEL SECTOR PRIVADO

A. Los nuevos lineamientos de los XPSR

- 3.1 **Se están diseñando igualmente nuevos lineamientos para la autoevaluación de las operaciones del sector privado del Grupo del BID.**²³ Estos lineamientos apuntan tanto a solucionar algunas deficiencias existentes en las directrices actuales, que siguen la cuarta edición de las normas de buenas prácticas del ECG (véase el Recuadro 3.1), como a armonizar más los criterios de evaluación con los usados para el sector público. OVE trabaja en estrecha colaboración con las ventanillas del sector privado del Grupo del BID en el diseño de los nuevos lineamientos.
- 3.2 **Las nuevas directrices se proyectarán más allá de la cuarta edición de las normas de buenas prácticas del ECG para llegar a una metodología de evaluación basada en los objetivos, esperándose que permita elevar el centro de atención y la calidad del análisis de la efectividad del BID y facilitar la identificación de un conjunto más enjundioso y más útil de lecciones.** Los criterios básicos serán los mismos que se usan para los PCR del sector público, a saber, efectividad, eficiencia, relevancia y sostenibilidad. Para la adicionalidad, la rentabilidad y la calidad del trabajo del BID se seguirán utilizando formatos similares a los actualmente usados. En la Figura 3.1 se aprecia una amplia correspondencia entre ambas metodologías, la cuarta edición de la normas de buenas prácticas y los nuevos lineamientos.

²³

Véase, en el Anexo III, la propuesta de nuevos lineamientos, que actualmente se encuentra en estado experimental con los conjuntos de datos de 2013/2014.

Recuadro 3.1 Deficiencias metodológicas de las normas de buenas prácticas para el sector privado

Las normas de buenas prácticas para las operaciones del sector privado han progresado bastante desde 1996. Actualmente se encuentran en su cuarta edición, la cual comenzó a aplicarse para los proyectos que consiguieron el vencimiento operacional anticipado en 2012, e intentó abordar algunas de las limitaciones de la tercera edición.

La evaluación de los resultados de desarrollo de los proyectos conforme a la tercera edición de las normas era deficiente en tres de sus cuatro subdimensiones, a saber: desempeño comercial, desarrollo económico y desarrollo del sector privado. Hubo problemas de atribución que socavaron la evaluación de los aportes al desarrollo comercial y económico, particularmente de proyectos referidos al mercado financiero. La tercera edición de las normas permitió el uso del rendimiento de la inversión y el rendimiento económico de la inversión como sustitutos de la tasa de rendimiento financiero y la tasa de rendimiento económico, respectivamente. Sin embargo, en muchos casos estos sustitutos no resultan adecuados ya que ellos captan los rendimientos de la inversión de toda la compañía, más que del proyecto mismo, lo que puede ser problemático cuando las operaciones constituyen solo una parte reducida de las actividades de la compañía.

La tercera edición de las normas adoptó un planteamiento neutro para evaluar la contribución del proyecto al desarrollo del sector privado. Si no se encontraba perjuicio alguno para el desarrollo del sector privado, dicha edición permitía una calificación de satisfactoria incluso sin pruebas de una contribución positiva al mencionado desarrollo. La tercera edición también carecía de indicadores claros para evaluar la adicionalidad de los BMD. Aun cuando la adicionalidad financiera puede medirse valiéndose de pruebas comparativas de operaciones similares en el momento de la aprobación del proyecto, la adicionalidad no financiera se determina por lo general según inferencias subjetivas sobre la contribución del BMD al proyecto. La tercera edición carecía, además, de lineamientos que vincularan la evaluabilidad del proyecto a la calidad del trabajo del BMD, a raíz de lo cual los proyectos podían recibir calificaciones de satisfactorios aun cuando carecieran de marcos de resultados adecuados o no rastrearán los resultados de desarrollo durante la ejecución. Finalmente, la tercera edición efectuaba un doble conteo de la evaluación del valor agregado del Banco a través de dos dimensiones separadas, el papel y la adicionalidad del BMD.

La cuarta edición de las normas aborda parcialmente algunas de estas deficiencias. Reconoce los problemas intrínsecos de atribución de la tasa de rendimiento de la inversión y la tasa de rendimiento económico de la inversión para la evaluación de la contribución de un proyecto del mercado financiero al desarrollo comercial y económico, y en lugar de ello recomienda analizar las subcarteras, lo que se hace cargo parcialmente del problema de la atribución. También elimina el papel del banco multilateral de desarrollo como dimensión de validación, resolviendo la cuestión del doble conteo entre el papel y la adicionalidad de ese banco. Sin embargo, esta cuarta edición sigue adoleciendo de ciertas carencias en varios aspectos. No establece criterios claros de evaluación para las operaciones del mercado financiero y, más expresamente, no define indicadores para la evaluación de las subcarteras de los intermediarios financieros. Además, no incluye criterios basados en pruebas para valorar la contribución del proyecto al desarrollo del sector privado. Y sigue careciendo de criterios de evaluación para la calidad del trabajo de los BMD, y de un planteamiento sólido para medir la efectividad en el desarrollo de los proyectos.

Figura 3.1 – Criterios de la cuarta edición de las normas comparados con la nueva metodología



- 3.3 La nueva metodología no altera lo que se evalúa, sino la forma como se valora y se presenta. En la nueva metodología, la efectividad se evaluará como la medida en que un proyecto haya conseguido o se espera que consiga sus objetivos previstos. La evaluación del desarrollo del sector privado y las dimensiones del impacto económico (y, en menor grado, el desempeño comercial) servirán como insumos para la evaluación de la efectividad de proyecto. Algunos indicadores estándares anteriormente usados para valorar el desempeño comercial y el impacto económico —como la TRF o la TRI, y la TRE o TREI— se usarán para evaluar la eficiencia de un proyecto. La relevancia del proyecto se calificará por primera vez, sobre la base de la congruencia de los objetivos y el diseño del proyecto contrastándolos con las necesidades y las prioridades de los interesados principales, incluidos los objetivos estratégicos de desarrollo tanto del Grupo del Banco como del país en general.²⁴ La sostenibilidad incluirá los impactos

²⁴

Las prioridades más importantes del Grupo del BID, consignadas en el documento “Visión renovada de las actividades del Grupo del BID con el sector privado,” de agosto de 2013, son las siguientes: (i) fomento del desarrollo a través del sector privado, en particular mediante la creación, ampliación y modernización de empresas privadas (con énfasis especial en las PYME); (ii) reducción de la pobreza y las desigualdades sociales; (iii) atención a las necesidades de los países pequeños y vulnerables; (iv) atención al cambio climático, la energía renovable y la sostenibilidad ambiental; y (v) promoción de la cooperación regional y la integración.

sociales y ambientales, así como otros aspectos del proyecto que influyen en la durabilidad de los resultados ya conseguidos y la consecución de los previstos para el futuro. La calificación del desempeño general del proyecto será un compuesto de los puntajes de los cuatro criterios básicos.

B. Validación por OVE de los XPSR de 2012

- 3.4 En esta sección se analizan los resultados del sexto ejercicio realizado por OVE de validación de los informes ampliados de seguimiento (XPSR) para siete proyectos del Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) que alcanzaron su vencimiento operacional anticipado en 2012 (los XPSR de 2013 y 2014 se encuentran actualmente en proceso de prueba de la nueva metodología). Los siete préstamos sumaron un total de US\$817 millones, y representaron el apoyo financiero a operaciones por un valor total de casi US\$6.840 millones. Estos proyectos fueron aprobados entre 2004 y 2008, por lo que ninguno de ellos tuvo una valoración de evaluabilidad. Todos, salvo uno, correspondieron a países de los grupos A y B, a saber: cuatro en Brasil, uno en Colombia, uno en Suriname y uno en Perú. Los préstamos fueron concedidos a un fondo de capitalización de deuda y seis grandes sociedades anónimas que operan en una variedad de sectores (entre ellos, manufactura general, energía, infraestructura y telecomunicaciones). La parte del costo total del proyecto financiada por el BID ascendió al 12%. Dos préstamos fueron reembolsados por adelantado y uno incurrió en incumplimiento de pago, caso que según el informe ampliado de seguimiento fue trasladado a la Unidad de Activos Especiales y estaba esperando un proceso de reestructuración. Se concedieron cuatro préstamos a patrocinadores que anteriormente habían participado en una operación con el BID, aunque ninguno de los proyectos específicos había sido recibido apoyo del BID en el pasado. Una de las compañías recibió posteriormente una contribución adicional, pero en otro país.**
- 3.5 Se procedió a complementar tres proyectos con sendas operaciones de cooperación técnica, lo que sirvió para brindarles un valor agregado no financiero.** La Iniciativa de Energía Sostenible y Cambio Climático del BID respaldó la labor de uno de sus clientes en aras a mejorar su huella ambiental mediante un inventario y sistema de reducción de gases de efecto invernadero y el uso ampliado de tecnologías eficientes; sin embargo, también se estaba apoyando a éste cliente a través de la ventanilla del sector público, por lo que no resulta claro qué medida de esta cooperación técnica puede atribuirse a este préstamo en particular. La Iniciativa de Energía Sostenible y Cambio Climático también concedió una cooperación técnica para evaluación de la eficiencia energética de un segundo proyecto. Para un tercer proyecto, el BID entregó tres operaciones de cooperación técnica no reembolsable por un monto de US\$2,89 millones destinadas a reforzar los organismos reguladores y sociales del gobierno peruano. Para estas operaciones de cooperación técnica se elaboró una matriz de energía

del sector de hidrocarburos y un plan estratégico para el desarrollo de la energía sostenible y los biocombustibles, y se contribuyó al desarrollo económico y social de las comunidades autóctonas.

- 3.6 **SCF se coordinó con el sector público del Banco en dos proyectos, uno para energía y otro para agua y saneamiento.** Hay pocas pruebas de coordinación de SCF con otras ventanillas del sector privado, aun cuando cofinanció un préstamo con la CII. Todos los proyectos contaron con la participación estándar de la Unidad de Salvaguardias Ambientales (ESG), el Departamento Legal (LEG) y la Unidad de Gestión de Cartera (PMU).
- 3.7 **De conformidad con la metodología de la cuarta edición de las normas de buenas prácticas, los proyectos fueron calificados en cuatro dimensiones de desempeño: resultados de desarrollo del proyecto, rentabilidad de la inversión de SCF, adicionalidad de SCF y calidad del trabajo de SCF (Cuadro 3.1).**²⁵ A cada una de las dimensiones de desempeño se le adjudicó una calificación²⁶ basada en una escala uniforme de cuatro puntos, a saber: excelente, satisfactorio, parcialmente insatisfactorio e insatisfactorio.²⁷ La calificación de cada dimensión se obtuvo de las calificaciones de subcategorías individuales, o ámbitos de desempeño, como se aprecia en el Cuadro 3.1.
- 3.8 **Los resultados de desarrollo de los proyectos contenidos en este conjunto de 2012 fueron en general positivos (Cuadro 3.2).**
- En primer lugar, se calificó de positiva la contribución al desempeño comercial de la compañía en cinco de los siete proyectos. Para evaluar el efecto incremental de la operación en la compañía, se rastreó el desempeño financiero de los proyectos valiéndose de varios indicadores, a saber: estimaciones de las tasas de rendimiento financiero y de rendimiento de la inversión, los logros de otros objetivos comerciales (muchos de los cuales no fueron cuantificables), y el análisis de los estados financieros de las compañías. Los objetivos comerciales se relacionaron por lo general

²⁵ Los resultados de desarrollo procuran evaluar las contribuciones del proyecto al desarrollo total del país receptor, teniendo en cuenta las cuatro áreas subyacentes y la sostenibilidad del proyecto. Los resultados de la inversión corresponden al rendimiento financiero que SCF obtiene del proyecto. La calidad del trabajo se refiere a la función y efectividad operativa de SCF. La adicionalidad determina si el proyecto añadió valor adicional movilizand o inversiones del sector privado, ofreciendo plazos no disponibles en el mercado o mejorando el diseño o funcionamiento del proyecto.

²⁶ Como en los ejercicios previos de validación, OVE y SCF establecieron un proceso interactivo que acrecentó el número de acuerdos. Esta vez, tratándose de un período de transición hacia los nuevos lineamientos, OVE utilizó la primera instancia de interacción para recabar más pruebas cuando fue necesario. Después de esta interacción, hubo pocos desacuerdos que persistieron, dando como resultado 13 rebajas (10 en resultados de desarrollo, dos en adicionalidad y una en resultados de la inversión). A su vez se lograron cuatro mejoras de grado en las subcategorías, es decir, en desempeño comercial e impacto económico, pero no afectaron a las categorías generales.

²⁷ Para una descripción detallada de los criterios de calificación y parámetros de referencia, véanse los Anexos II y III.

con la producción, las ventas, la rentabilidad, las estructuras de capital o la gobernanza empresarial de la compañía. Dos proyectos merecieron una calificación de excelentes, pues generaron un magnífico rendimiento financiero y superaron las proyecciones de la evaluación. Sin embargo, dos proyectos no lograron contribuir al éxito comercial de los clientes, dado que fueron incapaces de obtener el rendimiento financiero previsto al momento de la aprobación, y en uno de ellos (calificado como insatisfactorio), la compañía no llegó a cumplir sus obligaciones con los acreedores.

- En segundo lugar, la contribución del proyecto al desarrollo económico ²⁸ fue calificada de positiva para la mayoría de las operaciones, y dos de las siete fueron consideradas excelentes. Una de éstas logró un rendimiento económico y social superior a lo previsto y fue capaz de ampliar el alcance y la calidad del servicio, especialmente en zonas de incidencia de pobreza y subatendidas. Por el contrario, otro proyecto no efectuó una contribución positiva al desarrollo económico. Pese a que el proyecto consiguió incrementar el número de clientes nuevos, la compañía no logró cumplir los requisitos mínimos para un desempeño financiero positivo y por ende generó gastos económicos netos para las partes interesadas.

Cuadro 3.1 – Dimensiones de desempeño y calificaciones estándares

Dimensión de desempeño	Ámbitos de desempeño
Resultados de desarrollo del proyecto	Contribución al desempeño comercial
	Contribución al impacto económico
	Impactos ambientales y sociales
	Contribución al desarrollo del sector privado
Rentabilidad de la inversión de SCF	Desempeño del préstamo
	Desempeño del capital
Adicionalidad de SCF	Adicionalidad financiera y no financiera
Calidad del trabajo de SCF	Selección, evaluación y estructuración
	Seguimiento y calidad de la supervisión

Nota: Cuadro extraído del Quinto informe de validación de XPSR, documento RE-332-8.

²⁸

Los proyectos tuvieron como propósito conseguir diversos beneficios de desarrollo económico, tales como aumento del empleo, fortalecimiento de las cadenas de suministro, mejoras de infraestructura, promoción de la energía verde y generación de divisas. Se rastreó la contribución de los proyectos al desarrollo económico utilizando un método cuantitativo o un análisis cualitativo de las partes interesadas. Las estimaciones de TRE y TREI a menudo cuantificaron en forma deficiente los efectos económicos y sociales de los proyectos para la población, en la mayoría de los casos añadiendo solo los impuestos pagados al rendimiento financiero. Todos los proyectos también incluyeron un análisis de grupos interesados y dieron seguimiento a la consecución de otros objetivos de desarrollo. No obstante, las pruebas y los resultados documentados fueron deficientes en la mayoría de los casos.

Cuadro 3.2 – Distribución del desempeño por número de proyectos

Calificaciones de OVE / Desempeño general (%)	Excelente	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO	3	3	1	0
Desempeño comercial	2	3	1	1
Impacto económico	2	4	1	0
Impactos ambientales	3	4	0	0
Desarrollo del sector privado	2	5	0	0
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN DE SCF	1	5	0	1
ADICIONALIDAD DE SCF	2	5	0	0
CALIDAD DEL TRABAJO DE SCF	1	5	1	0
Selección, evaluación, estructuración	1	5	0	1
Supervisión y administración	2	5	0	0

- En tercer lugar, todos los proyectos tuvieron un buen desempeño en materia de impactos ambientales. En general, los proyectos calificados como satisfactorios dieron cumplimiento a las directrices ambientales y sociales de SCF, así como a los reglamentos nacionales pertinentes.
- Finalmente, todos los proyectos obtuvieron una calificación positiva en lo que respecta al desarrollo del sector privado. La cuarta edición de las normas de buenas prácticas propone un requisito bajo, recomendando que se califique como satisfactorio un proyecto en el que no haya daño verificable al sector privado. Por lo tanto, la evaluación de esta dimensión, tanto para las operaciones financieras como para las no financieras, tiende a gravitar hacia las calificaciones positivas. Unos pocos proyectos incluidos en este ejercicio demostraron efectivamente contar con pruebas suficientes de contribución positiva al desarrollo del sector privado. Por ejemplo, a través de un proyecto el Banco ayudó a establecer un tipo de fondo que entonces no existía en el país.

3.9 Los puntajes sobre criterios diferentes de los resultados de los proyectos también fueron relativamente positivos en este conjunto. Todos los proyectos salvo uno recibieron calificaciones positivas en cuanto a rentabilidad.²⁹ Dos préstamos fueron reembolsados por adelantado y un cliente incurrió en incumplimiento de pago de su deuda en mayo de 2012, lo que generó una calificación de insatisfactorio para la rentabilidad del BID. Al tiempo de la evaluación, este proyecto se

²⁹

Se espera que esta calificación provea información comparativa sobre la contribución del proyecto a la rentabilidad del BID. En la práctica, se evalúa comparando las comisiones y los intereses cobrados durante el ciclo de vida del proyecto con los montos previstos al momento de la aprobación. La calificación de riesgo de crédito del préstamo del proyecto también se tiene en cuenta durante el proceso de calificación.

encontraba en la Unidad de Activos Especiales aguardando su reestructuración.

- 3.10 **Todos los proyectos tuvieron una evaluación positiva en materia de adicionalidad.**³⁰ Todos ellos presentaron argumentos para justificar la adicionalidad financiera del BID, especialmente en cuanto a movilización de prestamistas de tipo B o provisión de plazos más prolongados que los disponibles en el mercado al momento de la aprobación de los proyectos. En la mayoría de los casos, las condiciones ofrecidas por SCF no estaban disponibles en el mercado (particularmente durante la crisis financiera), lo que implicaba que, de no ser así, el proyecto no podría seguir adelante con financiamiento en “términos adecuados o con retrasos indebidos.” Las pruebas disponibles para justificar la adicionalidad no financiera eran escasas, pese a que los proyectos aplicaban las normas de la cuarta edición reforzando “la compañía [o intermediario financiero] en su diseño, negocio, y términos de desarrollo, transición y condiciones sociales o ambientales.”³¹
- 3.11 **Finalmente, todos los proyectos recibieron una calificación positiva en cuanto a calidad del trabajo, salvo un proyecto que recibió una calificación de insatisfactoria en cuanto a selección, evaluación y estructuración.** Aquel proyecto tropezó con problemas de identificación de riesgos importantes y medidas de mitigación, lo que incidió en la ejecución del proyecto y en la carencia de pruebas de que era imposible haber anticipado estos acontecimientos.
- 3.12 **Los nuevos lineamientos requerirán, por primera vez, un marco de resultados con indicadores mensurables para calibrar los resultados de los proyectos, asistidos por la reciente introducción de la matriz de efectividad en el desarrollo para operaciones sin garantía soberana.** Este conjunto de proyectos de 2012 en general careció de dichos marcos de resultados. En algunos casos, los proyectos definieron a sus beneficiarios, pero no cuantificaron los beneficios previstos, lo que dificultó el cálculo ex post de los resultados de desarrollo económico. Estas deficiencias no fueron captadas por la calificación de calidad del trabajo, puesto que la cuarta edición de las normas de buenas prácticas no exige tal marco. Cabe tener presente que el marco de resultados para una buena evaluación ex post del proyecto solo se introdujo en los proyectos de SCF en 2014. Por lo tanto, habrá un prolongado período de transición en el cual será preciso considerar los proyectos con sumo cuidado.

³⁰ Es importante observar que, según la nueva metodología, los proyectos tendrán que demostrar por lo menos un tipo de adicionalidad, pero no ambos. Teniendo esto presente, OVE aplicó mayor flexibilidad en su calificación, a condición de que se presentaran argumentos a favor de la adicionalidad financiera.

³¹ En muchos casos se le pidió a SCF que aclarara algunas preguntas y presentara pruebas adicionales, a fin de que OVE pudiera validar la calificación de adicionalidad no financiera. En un proyecto, OVE no aceptó la adicionalidad no financiera.

- 3.13 Pese a que la discusión de las lecciones aprendidas de los XPSR es aún relativamente endeble, ha mejorado en general, particularmente en lo que respecta a la efectividad en el desarrollo, en comparación con ejercicios de validación anteriores. Tres de estos informes expusieron las lecciones sobre la rentabilidad de BID, dos lo hicieron sobre adicionalidad y seis sobre la calidad del trabajo del BID.³² Las lecciones relacionadas con la calidad del trabajo tienden a estar mejor estructuradas y ser más útiles para las operaciones futuras, y SCF tiene que asegurar que estas lecciones sean compartidas con los oficiales de inversión e incorporadas en sus operaciones. Además, SCF ha abordado este aspecto mejorando la evaluabilidad de los proyectos, lo que probablemente será evidente en los futuros XPSR. Como se señaló anteriormente, ninguno de los proyectos de este conjunto tenía, a su inicio, una matriz de efectividad en el desarrollo.

IV. RESUMEN Y RECOMENDACIONES

- 4.1 Este informe examina la evolución reciente de la presentación de información sobre los resultados a nivel de proyecto para las ventanillas tanto del sector público como del sector privado del BID. Por el lado del sector público, presenta una evaluación de la fase piloto de los informes de terminación de proyectos (PCR) y ofrece recomendaciones para ayudar a la implementación del nuevo sistema de dichos informes. Por el lado del sector privado, describe la labor desplegada respecto al diseño de un nuevo formato para la emisión de informes de resultados y completa el ciclo de validaciones de los informes ampliados de seguimiento de proyectos (XPSR) para el sector privado conforme a la metodología anterior de la cuarta edición de las normas de buenas prácticas.
- 4.2 La primera conclusión de este informe consiste en que el uso de sistemas diferentes para evaluar las operaciones de los sectores público y privado suele generar confusión. Hasta el presente, las operaciones públicas y privadas se han evaluado según criterios diferentes y con el uso de sistemas distintos de calificación. Por lo tanto, resulta prácticamente imposible comparar, con los sistemas actuales, la efectividad de las operaciones de los sectores público y privado, lo que sería un ejercicio interesante para una institución como el BID.
- 4.3 El análisis efectuado por OVE de la fase piloto de los PCR determinó que la calidad general de los informes era bastante superior a la de los anteriores PCR, pero que aún persisten deficiencias en el sistema de dichos informes. Los análisis producidos en el marco de la fase

³²

La mayoría de las lecciones tienden a ser una conclusión de la experiencia adquirida con el proyecto, más que una lección efectivamente aprendida. Aun cuando pueden obtenerse comentarios interesantes en la sección de lecciones aprendidas, por lo general dichos comentarios no llegan a reflejar de qué modo aquella experiencia particular puede traducirse en una lección para SCF.

piloto de los PCR estuvieron en general respaldados por los datos, y se realizó un claro esfuerzo para documentar mejor los resultados conseguidos. La mayor parte de los problemas encontrados por OVE se derivaron de deficiencias en los lineamientos, principalmente un sistema rígido de calificación y un espacio insuficiente para plantear asuntos de ejecución o problemas ex post relacionados con el diseño del proyecto. El bajo nivel de evaluabilidad también comprometió la calidad de los PCR para los proyectos más antiguos, a raíz de lo cual la Administración ha decidido aplicar el nuevo sistema solo a los proyectos aprobados después de 2009.

- 4.4 **Un inconveniente importante del actual sistema de calificación de los PCR consiste en que se aparta del planteamiento estándar usado por las ventanillas del sector privado del grupo del BID, con lo que se hace más difícil su comparabilidad.** Otros bancos multilaterales de desarrollo y las ventanillas del BID para el sector privado utilizan un sistema distinto de calificación de 4 o 6 puntos, mientras los lineamientos del PCR usan una calificación numérica continua para la efectividad y el desempeño general del proyecto, y una escala de cinco puntos para otros criterios básicos.
- 4.5 **Para los informes ampliados de seguimiento (XPSR) de los proyectos examinados, las calificaciones (según la cuarta edición de las normas) fueron en general positivas, pero la calidad de estos informes podría mejorarse más.** La mayoría de los XPSR no documentó bien la efectividad de los proyectos, en parte debido a las limitaciones de dicha cuarta edición. Con frecuencia se abstuvieron de comentar sobre la cadena de resultados, lo que obstaculiza la vinculación entre los resultados declarados y las actividades del proyecto. Un mayor rigor en la deliberación sobre la cadena causal y las pruebas sobre la efectividad, de acuerdo con los nuevos lineamientos, mejoraría la calidad de los XPSR y reforzaría las lecciones aprendidas.
- 4.6 **La modificación decisiva de la nueva metodología de los XPSR, comparada con las normas de buenas prácticas del ECG, es centrar la atención en los objetivos de los proyectos como base de la evaluación.** Los proyectos se evaluarán contra los resultados (impactos, resultados, productos) que tenían el propósito de conseguir. Las operaciones sin garantía soberana pueden enfocarse en los objetivos de desarrollo del sector privado, pero también tratar de contribuir más ampliamente al desarrollo del país receptor. Además, los XPSR evaluarán con mayor claridad y en forma más directa la relevancia de la operación ex post y la atribución de los resultados observados a las actividades del Grupo del BID.
- 4.7 **El Banco está logrando un magnífico avance hacia la adopción de un sistema robusto y unificado de medición e información de los resultados de los proyectos, que facilitará la emisión de informes precisos y comparables de resultados en todos los ámbitos del Grupo del BID.** OVE desea hacer, para el futuro, las dos

recomendaciones siguientes a la Administración con miras a facilitar este avance:

1. **Revisar las directrices de los PCR a fin de armonizarlas más con las usadas para el sector privado y abordar algunas de las deficiencias identificadas en el presente informe. En particular:**
 - a) **Revisar el sistema de calificación.** OVE recomienda que la Administración trabaje en asociación con las ventanillas del sector privado a fin de armonizar sus sistemas de calificación, usando una escala de cuatro puntos para todos los criterios principales y una escala de seis puntos para evaluar el desempeño general de los proyectos. El actual sistema de calificación numérica continua podría usarse como insumo, pero sin que constituya la calificación final. Al validar las calificaciones emitidas por la Administración, OVE tendría en cuenta cualquier calificación numérica, pero también usaría discreción para ajustarlas a la calificación final que considere mas apropiada.
 - b) **Proveer espacio para comentarios sobre el avance del desempeño y un análisis ex post del diseño del proyecto.** Uno de los puntos principales de flaqueza de las nuevas directrices es la omisión de los comentarios sobre el progreso en materia de ejecución y de diseño del proyecto, lo que también limita el análisis de las lecciones aprendidas.
 - c) **Incluir la observancia de las salvaguardias ambientales y sociales como factor de sostenibilidad.** Como sucede con las directrices sobre el sector privado, los PCR deberían considerar la observancia de las salvaguardias como dimensión de sostenibilidad, en lugar de que sean criterios secundarios separados, como en las actuales directrices del PCR.
2. **Proseguir el proceso de implementación de las nuevas directrices de los informes ampliados de seguimiento de los proyectos a fin de mejorar la capacidad de SCF y OMJ de reportar sobre resultados, y de armonizar cada vez más con las demás ventanillas del BID.** Conforme el Banco avanza hacia la fusión de todas las ventanillas del sector privado en la Corporación Interamericana de Inversiones, es más importante que nunca que dichas ventanillas armonicen sus sistemas de información sobre los resultados obtenidos. La nueva metodología se enfoca con más intensidad en los resultados de desarrollo y está más alineada con la metodología del sector público que el sistema anterior, y esto intensificará el rigor con el cual se reporta la información. De esta forma, se hará más evidente la necesidad de que los proyectos sean evaluables al momento de su aprobación.