



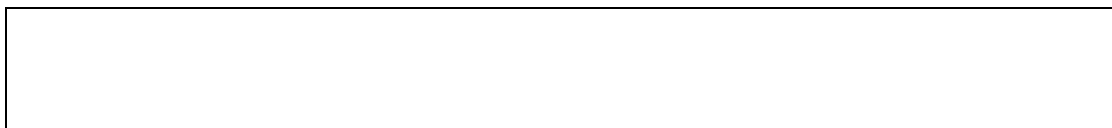
**RE-400**

***Parámetros para la Evaluación  
de Programas Regionales del  
BID***

---

***Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)***

Banco Interamericano de Desarrollo  
Washington, D.C.  
Octubre de 2011



## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
II.	LA EVALUACIÓN.....	2
	A. Definición y alcance .....	2
	B. Cartera de proyectos transnacionales del BID .....	4
	C. Preguntas de la evaluación.....	5
III.	ORGANIZACIÓN, ACTIVIDADES Y CALENDARIO .....	7

## I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 En un mundo en proceso de globalización, el número de desafíos que trascienden las fronteras nacionales es cada vez mayor, al igual que la necesidad de que los países encuentren soluciones coordinadas. Un ejemplo de ello son las enfermedades transmisibles (por ejemplo, la gripe aviar). Es imposible que un solo país pueda controlarlas de forma aislada, pues los agentes patógenos cruzan las fronteras. Pero éste no es el único ejemplo: la violencia relacionada con la droga, la mitigación de desastres naturales y el contagio financiero implican también considerables externalidades internacionales. Además de abordar externalidades, la coordinación regional permite mejorar la eficiencia. Por ejemplo, el comercio y la integración financiera hacen que se amplíen los mercados y mejore la eficiencia económica. En ese caso, los países consiguen más ventajas cuando trabajan de manera coordinada.
- 1.2 Hace mucho tiempo que el Banco es consciente de las ventajas potenciales de promover la integración regional y proveer bienes públicos regionales<sup>1</sup>. A raíz del Octavo Aumento de Capital, en 1994 el Banco creó un departamento dedicado exclusivamente a la integración (INT). INT respalda a los países realizando investigaciones pertinentes para la adopción de políticas y prestando apoyo técnico en materia de integración, lo que engloba préstamos y asistencia técnica a fin de fortalecer la capacidad de comercio nacional y regional. INT también asesora a la Administración del Banco en temas de desarrollo regional y estrategias y programas en esos ámbitos.
- 1.3 En 2003, el BID aprobó su primera estrategia de integración regional (documento GN-2245-1), en la que se concluyó que a pesar del aumento en el número de acuerdos comerciales de carácter formal, los resultados de la integración internacional eran mixtos y no se distribuían de forma pareja en los distintos sectores de los países: persistían las barreras no arancelarias, la infraestructura regional estaba rezagada y las instituciones regionales eran débiles. En la estrategia se instaba al Banco a fortalecer la relación entre la programación nacional y la subregional. En ella también se señalaban nuevas oportunidades de acción colectiva que habrían de surgir a medida que aumentaban los lazos de unión entre las economías.
- 1.4 En 2004, el Banco puso en marcha su Iniciativa para la Promoción de Bienes Públicos Regionales. Dotada de una asignación anual de US\$10 millones, la Iniciativa financia pequeños proyectos mediante la concesión de recursos no reembolsables que se otorgan por concurso público. Desde 2005, la Iniciativa ha propuesto para su aprobación 82 proyectos en campos como la biodiversidad, la seguridad ciudadana, el desarrollo rural, la trata de seres humanos y la gestión de la deuda pública<sup>2</sup>. Los productos de tales proyectos son generalmente planes

<sup>1</sup> De hecho, el BID respalda la integración desde que se fundó en 1959. En la evaluación de la estrategia regional implícita (documento RE-265) se expone la evolución cronológica de dicho respaldo.

<sup>2</sup> En el informe de 2011 (documento OP-582), la Administración informó de que en 2011 se habían aprobado 73 proyectos y se había recomendado la aprobación de otros nueve. Al 25 de octubre de 2011, se habían aprobado cinco de esos proyectos.

estratégicos, sistemas de seguimiento y sistemas de información regional. Dadas las proporciones limitadas de cada proyecto, la Iniciativa se concibe como una “incubadora” de políticas públicas regionales.

- 1.5 Hace poco el BID decidió reforzar su compromiso con la labor de ámbito regional. En el Informe del Noveno Aumento de Capital (documento AB-2764), el Banco estableció que la “integración internacional competitiva a nivel regional y mundial” es una de las cinco prioridades sectoriales. Asimismo, en ese documento se solicita a la Administración que elabore una nueva estrategia de integración regional (documento GN-2565-4). Además, se señalan los ámbitos en los que el Banco está involucrado actualmente así como nuevas esferas de desarrollo operativo para cada prioridad sectorial. Con respecto a la integración regional y mundial, entre los temas que el Banco potenciará en el futuro figuran los proyectos multinacionales de infraestructura, la coordinación de operaciones soberanas nacionales con externalidades transfronterizas y bienes públicos regionales de gran escala. El Banco se comprometió también a aumentar el “financiamiento para respaldar la cooperación e integración regionales” del 10% al 15% del financiamiento total para 2015<sup>3</sup>.
- 1.6 En el presente documento se expone el marco que se utilizará para la evaluación de operaciones regionales llevadas a cabo por el BID entre 2000 y 2011. El objetivo de la evaluación es determinar la función que cumple el Banco en lo que se refiere a señalar y contribuir a la solución coordinada de desafíos transnacionales. En ese contexto, la evaluación prestará especial atención a la función de la Iniciativa de Bienes Públicos Regionales y, puesto que se realiza en un momento en que el Banco está ampliando su participación financiera en la integración regional y mundial, buscará fundamentalmente extraer lecciones de la experiencia estratégica y operacional del BID. En los ámbitos en que dicha experiencia es escasa, la evaluación se complementará analizando actividades de otros bancos multilaterales de desarrollo<sup>4</sup>.

## II. LA EVALUACIÓN

### A. Definición y alcance

- 2.1 Esta evaluación es de alcance relativamente restringido ya que se limita a analizar actividades de carácter específicamente transnacional. A los efectos de la evaluación, todo proyecto se considerará de alcance transnacional si es concebido para abordar un problema cuya solución presenta valor añadido cuando varios países obran juntos. En otras palabras, **un proyecto es transnacional si un determinado país obtiene beneficios adicionales al aplicar un enfoque**

---

<sup>3</sup> BID (2010), “Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo”, documento AB-2764. Véanse los objetivos de financiamiento en el “Marco de Resultados del BID” (página 3) contenido en ese documento.

<sup>4</sup> El Banco Mundial y el Banco Africano de Desarrollo han estado evaluando recientemente sus operaciones multinacionales.

- coordinado con otros países.** Por ejemplo, no es transnacional un único proyecto de vivienda o un proyecto de vivienda que se reproduce en algunos países, pues la naturaleza del problema permite abordarlo eficientemente en el plano nacional. Por el contrario, la protección de la biodiversidad en una zona constituida por varios países (por ejemplo, América Central) será transnacional en principio, pues ningún país podrá obtener las mismas ventajas obrando por sí solo.
- 2.2 Esta definición de proyectos transnacionales engloba sólo una parte de los proyectos de comercio e integración del Banco. En concreto, excluye toda intervención nacional que no presente notables externalidades internacionales, independientemente de si tal intervención contribuye o no a la consecución de las prioridades de integración regional y mundial del Banco. La intervención transnacional por excelencia guarda relación con la Iniciativa de Bienes Públicos Regionales o el programa de cooperación técnica regional del Banco.
- 2.3 Con arreglo a esa definición de “proyecto transnacional”, en la evaluación se establecerá una distinción entre los proyectos en cuya ejecución intervienen varios países y aquellos en que no ocurre así. Esa distinción es importante, pues los desafíos ligados a la ejecución se suelen agudizar cuando intervienen varios países<sup>5</sup>. Para ser más precisos, se establecen las siguientes distinciones:
- a. **Proyectos no transnacionales:** Proyectos que carecen de carácter transnacional a los efectos de la evaluación.
  - b. **Proyectos transnacionales con implementación nacional independiente.** Proyectos que son transnacionales en el sentido definido anteriormente pero cuya ejecución se lleva a cabo de forma independiente en los distintos países. Por ejemplo, un plan *regional* de prevención y mitigación de desastres será considerado proyecto transnacional independientemente de que la implementación del programa quede a cargo de un único organismo ejecutor o de varios organismos en los diferentes países.
  - c. **Proyectos transnacionales con implementación multinacional.** Se trata de los proyectos transnacionales por excelencia. No sólo obliga el desafío a adoptar un enfoque común, sino que dicho enfoque va acompañado de una implementación multinacional. Ejemplo de ello sería la construcción de una red eléctrica integrada u otros grandes proyectos multinacionales de infraestructura.

---

<sup>5</sup> En 2007, el Banco Mundial procedió a evaluar su cartera de operaciones multinacionales. La evaluación puso de manifiesto los numerosos desafíos que se suscitan a la hora de trazar proyectos en que los costos y los beneficios se distribuyan de forma equitativa e implementarlos de forma coordinada. Del mismo modo, el Banco Africano de Desarrollo concluyó que el costo de ejecutar operaciones regionales es hasta un 50% superior al que conlleva implementar operaciones de ámbito nacional. Véanse Banco Africano de Desarrollo (2008), “*Strategic and Operational Framework for Regional Operation*”, 8 de enero; y Grupo de Evaluación Independiente (GEI) del Banco Mundial (2007), “*The Development Potential of Regional Programs, An Evaluation of the World Bank Support of Multicountry Operations*”.

## **B. Cartera de proyectos transnacionales del BID**

- 2.4 El Banco no cuenta con una cartera de proyectos definida según la anterior clasificación, sino que aplica una clasificación operativa a los proyectos regionales según una definición de si existen beneficios nacionales o regionales.
- 2.5 El universo del que se extraerá la cartera de evaluación incluye préstamos, garantías y operaciones de cooperación técnica (con códigos de operaciones RG y RS) clasificados como regionales por el Banco. Se incorporan también otras operaciones nacionales que guardan relación indudable con desafíos transnacionales. Quedarán excluidas explícitamente de la evaluación aquellas operaciones cuyo fin es generar lecciones aprendidas para la región (por ejemplo, prácticas óptimas en un sector determinado), a menos que tengan que ver con un desafío transnacional, según lo expuesto anteriormente.
- 2.6 La cartera de evaluación incluirá todas las operaciones regionales aprobadas entre 2000 y 2011. El año 2000 anunció el comienzo de una nueva era en la historia de la integración latinoamericana, la cual se distingue por la aparición de nuevas instituciones (como UNASUR, constituida en 2008) y una concentración en el ámbito de la exportación. En esa nueva lógica de impulso a la competitividad, el Banco respaldó iniciativas como la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA) (en 2000) y el Plan Puebla-Panamá (PPP) (en 2001), concebidas para atender el secular déficit de inversión en infraestructura que sufre la región<sup>6</sup>. La perspectiva de esa década permitirá trazar un útil panorama a mediano plazo de la respuesta dada por el Banco.
- 2.7 Al aplicar los dos criterios expuestos anteriormente (párrafos 2.5 y 2.6) se conforma un conjunto de 2.003 préstamos y operaciones de cooperación técnica que se ajustan a la definición de proyecto transnacional (párrafo 2.1). Esa cifra representa el 28% de las operaciones aprobadas en el período (7.194) pero apenas el 6% de las sumas aprobadas (US\$98.000 millones)<sup>7</sup>. La mayoría de los proyectos son operaciones de recursos no reembolsables (1.922) y el resto son préstamos y garantías (81). Aunque escasos en número, éstos últimos representan el 84% del monto total aprobado. La cartera presenta una relativa madurez, pues se ha concluido la ejecución del 70% de las operaciones de cooperación técnica y el 38% de los préstamos. En lo que respecta al monto, el 18% (370 proyectos) son préstamos y operaciones de cooperación técnica por valor superior a US\$750.000,

---

<sup>6</sup> En sentido estricto, el PPP contemplaba no sólo la integración de la infraestructura sino también el desarrollo social y ambiental. En concreto, el PPP incluía iniciativas en dos ejes de integración: integración productiva y competitividad (transporte, energía y telecomunicaciones) y desarrollo social y ambiental (desarrollo humano, desarrollo sostenible, prevención de desastres naturales y turismo). En la práctica, la gran mayoría de la cartera del PPP se concentraba en la integración de la infraestructura (87%) y, en particular, el transporte (76%) y la energía (11%). Véase OVE, documento RE-350, página 5.

<sup>7</sup> Este valor de 6% se ajusta a la base de referencia de 10% que se establece en el Noveno Aumento de Capital, pues esta última cifra fue calculada para un período diferente (2006-2009). En esos años, particularmente 2006 y 2007, se registró un importante volumen de aprobaciones en el marco de la IIRSA, lo que hizo que aumentara la cuantía del financiamiento regional.

el 24% (475 proyectos) son operaciones de cooperación técnica con importes aprobados que oscilan entre US \$150.000 y US\$750.000 y el 58% (1.158 operaciones) corresponde a operaciones de cooperación técnica de cuantía inferior a US\$150.000.

### **C. Preguntas de la evaluación**

2.8 La evaluación se regirá por los criterios que fija el CAD de la OCDE: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. El examen preliminar de la participación del Banco en la provisión de bienes públicos regionales permite determinar que en los proyectos regionales son recurrentes los temas relacionados con la organización interna y la demanda de los beneficiarios. Por ello, en la evaluación se considerará además, con carácter ad hoc, el criterio de los “incentivos”, que se explica más adelante. En cuanto a la sostenibilidad, se atenderá especialmente a la función que cumple el Banco en el apoyo al fortalecimiento institucional a largo plazo en aras de la cooperación regional. Las preguntas clave de la evaluación para cada categoría se presentan a continuación.

#### *2.9 Pertinencia*

##### *a. Programación*

- (i) ¿En qué medida atendió el proceso de programación del Banco (incluidas las estrategias nacionales y subregionales) las principales prioridades de desarrollo transnacional?
- (ii) ¿Para qué desafíos están previstas las intervenciones transnacionales? (Por ejemplo, es indispensable un plan regional en el caso de los recursos naturales comunitarios o de bienes públicos regionales pero podría resultar superfluo cuando se reproduce en la región un determinado modelo de intervención).

##### *b. Diseño: ¿En qué grado tuvo en cuenta el Banco el contexto correspondiente en el diseño de operaciones transnacionales?*

- (i) ¿Estableció el Banco quiénes son los socios principales para el desafío que se busca abordar?
- (ii) ¿En los objetivos que se trazaron para los programas y las diversas operaciones se tuvieron en cuenta los asuntos clave?
- (iii) ¿Se adecuó el diseño del programa a la capacidad institucional de los países e instituciones regionales participantes?
- (iv) ¿Permitió el mecanismo de participación en los costos propuesto la plena identificación de cada país participante?
- (v) ¿Qué grado de pertinencia tuvo la participación del Banco para la solución del desafío (por ejemplo, ventaja comparativa clave, conocimientos técnicos, alcance geográfico)?

- (vi) ¿Cómo encaja el proyecto del Banco con los programas de otros donantes y con los del propio país?

#### 2.10 *Eficacia*

- a. ¿Se lograron los objetivos de las intervenciones o es probable que se alcancen?
- b. ¿Contribuyó el Banco a coordinar las actividades de ámbito nacional y regional?
- c. ¿Fue adecuado el sistema de seguimiento y evaluación para medir los resultados en los planos nacional y regional?
- d. ¿Cómo contribuyó la participación del Banco en iniciativas regionales particulares (por ejemplo, la IIRSA o el PPP) a la cartera y las operaciones regionales del Banco?

#### 2.11 *Eficiencia*

- a. ¿Fueron los beneficios de los programas proporcionales a los costos incurridos?
- b. ¿En qué medida ayudó el Banco a minimizar los costos de transacción durante la implementación?
  - (i) ¿Qué modelos de ejecución resultaron satisfactorios (por ejemplo, organismo ejecutor multinacional único, varios organismos nacionales)? ¿En qué condiciones?
  - (ii) ¿Respaldó el Banco la coordinación de las actividades en los distintos países?
  - (iii) ¿Fortaleció el Banco las capacidades nacionales y regionales antes y durante la ejecución con el fin de minimizar el tiempo y los costos de implementación?
- c. ¿Hasta qué punto la organización interna del Banco afectó a los costos del programa?
  - (i) ¿Fueron los procesos del Banco y la división interna del trabajo eficaces en función de los costos?
  - (ii) ¿Fue apropiado el conjunto de instrumentos que suministró el Banco?

#### 2.12 *Sostenibilidad*

- a. ¿Qué grado de probabilidad existe de que los resultados sean sostenibles?
- b. ¿En qué medida contribuyó el Banco a desarrollar instituciones que respalden la sostenibilidad de la intervención?

#### 2.13 *Incentivos*: ¿Fue la estructura de incentivos compatible con el financiamiento a múltiples países?



- a. Incentivos para los países: ¿Brindan los bancos multilaterales de desarrollo — y el BID en particular— incentivos positivos a los países para la coordinación regional?
- b. Incentivos del Banco: ¿Qué efecto tienen los incentivos internos del Banco en las operaciones transnacionales?

### **III. ORGANIZACIÓN, ACTIVIDADES Y CALENDARIO**

- 3.1 *Definición de la muestra de la evaluación:* La evaluación se realizará por etapas. En la primera etapa, OVE constituirá la cartera pertinente de operaciones transnacionales que satisfagan los criterios básicos valiéndose para ello de un breve cuestionario que permitirá descartar las operaciones que hayan sido clasificadas erróneamente. Los criterios serán aplicados a todas las operaciones de valor superior a US\$150.000 y a una muestra que equivaldrá al 10% de las operaciones con un monto inferior a US\$150.000.
- 3.2 Pasarán a la segunda etapa únicamente aquellas operaciones que se consideren transnacionales y las demás serán objeto únicamente de un análisis financiero agregado. De las restantes operaciones, OVE escogerá una muestra de entre el 10% y el 25% de los proyectos (el número definitivo dependerá de cuántas operaciones sean descartadas en la primera etapa). Dicha muestra será representativa de los sectores. Siempre que sea posible, los proyectos de implementación multinacional representarán la mayor parte de la muestra. Cabe esperar que, una vez cumplidas las etapas señaladas, se obtenga una cartera definitiva de entre 100 y 200 operaciones para proceder a su análisis.
- 3.3 Ya que uno de los objetivos es evaluar las iniciativas de bienes públicos regionales, se incluirán en la cartera de evaluación todas las operaciones de cooperación técnica aprobadas (o en tramitación) dentro de esa modalidad (82 operaciones), independientemente de si cumplen o no los criterios de operación transnacional establecidos para la evaluación.
- 3.4 *Aprender de otros bancos multilaterales de desarrollo:* Como parte de la evaluación, se estudiará detenidamente la experiencia de otros bancos multilaterales de desarrollo que operan en el ámbito regional tanto en América Latina y el Caribe (por ejemplo, la Corporación Andina de Fomento, el Banco de Integración Económica de América Central y el Departamento de la región de América Latina y el Caribe del Banco Mundial) como en otras regiones (por ejemplo, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Europeo de Inversiones). Se examinarán asimismo otros casos de integración, particularmente la integración de la infraestructura (por ejemplo, las redes transeuropeas y la Unión Europea). Esas inversiones tienen por fin comprender la estructura de los incentivos que influyen en las operaciones regionales y las soluciones que han encontrado otras organizaciones (por ejemplo, los instrumentos que utilizan).

- 3.5 *Relación con otras evaluaciones:* En 2008 y 2009, OVE realizó una evaluación de la IIRSA y el PPP ( documentos RE-338 y RE-350). En esta evaluación se aprovecharán esos resultados y se actualizarán cuando sea preciso. Otra evaluación afín es la del FOMIN, que está siendo elaborada por OVE. Dentro de lo posible, en la evaluación se utilizará información sobre proyectos recopilada expresamente<sup>8</sup>.
- 3.6 Para la evaluación se recurrirá a las siguientes **fuentes de datos**:
- a. *Estudio de la literatura referente al tema:* En la evaluación se examinará la información disponible sobre las externalidades internacionales y los bienes públicos (especialmente los bienes públicos regionales), atendiendo especialmente a dos aspectos: (1) las condiciones en las que conviene aplicar un enfoque común y (2) las externalidades internacionales más importantes en América Latina y el Caribe. Se pasará revista asimismo a las obras sobre comercio y integración, haciendo hincapié en la evolución reciente del proceso de integración de América Latina en relación con procesos de integración más avanzados (UE, ASEAN).
  - b. *Políticas operacionales, documentos de programación y estrategias del BID:* Se analizarán los fines perseguidos por el BID estudiando para ello documentos de programación como las estrategias nacionales y subregionales aprobadas en el período examinado<sup>9</sup>, entre las que figuran la estrategia de integración regional del Banco (documento GN-2245-1), aprobada en 2003, y la estrategia sectorial de apoyo a la integración competitiva regional y global (documento GN-2565-4), aprobada en 2011. Por último, el examen de aspectos de procedimiento y políticas del Banco arrojará luz sobre sus incentivos internos.
  - c. *Documentación de proyectos:* Según lo explicado, se procederá a confeccionar una muestra de proyectos para realizar un examen más detenido. Se estudiará toda la documentación disponible de los proyectos (documentos de préstamo, informes de seguimiento del desempeño del proyecto (ISDP) e informes de terminación de proyecto (ITP)). También se examinará toda la información administrativa y financiera disponible, incluidas las sumas aprobadas y las canceladas, los plazos de desembolso, la dotación de personal y las asignaciones presupuestarias.
  - d. *Entrevistas y visitas sobre el terreno:* La documentación de proyectos se complementará con entrevistas a agentes clave del Banco (por ejemplo, los

---

<sup>8</sup> Hay muchas más evaluaciones afines, como la evaluación de operaciones de cooperación técnica regional (documento RE-253), la estrategia implícita de integración del Banco (documento RE-265), la evaluación de las redes del diálogo regional de política (documento RE-316) y los procesos para la gestión de las actividades de cooperación técnica (documento RE-364). En el texto se mencionan únicamente aquellas con la relación más directa.

<sup>9</sup> El BID produce estrategias regionales para el Mercosur, la Comunidad del Caribe, América Central y la Comunidad Andina. La programación regional cobró fuerza tras el Octavo Aumento de Capital pero se debilitó a raíz de la realineación. En la actualidad, todos los documentos regionales están obsoletos.

equipos de proyecto y el departamento de integración), instituciones subregionales (por ejemplo, el MERCOSUR) y otras instituciones financieras multilaterales de la región (por ejemplo, la CAF y el C ABEI) o de otras regiones con más experiencia en las operaciones multinacionales (por ejemplo, el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Europeo de Inversiones). Se confeccionará una muestra de visitas sobre el terreno a proyectos del Banco (particularmente a proyectos de bienes públicos regionales), que será representativa de las actividades del Banco por sector y región.

- e. *Estudios de caso*: Se realizarán en tres y cuatro estudios de caso para adquirir una comprensión holística de la función que cumple el Banco en lo que respecta a abordar los desafíos regionales comunes. La idea es analizar todo el ciclo de la intervención del Banco, desde la determinación de las necesidades hasta la sostenibilidad. En particular, en cada estudio se examinará esa función en la determinación del desafío regional, el proceso de formación de consenso que lleva al enfoque común, la contribución financiera del Banco, los desafíos operacionales referidos a la implementación en múltiples países y la función del Banco en el fortalecimiento de la coordinación posterior a la ejecución del proyecto —posiblemente por mediación de instituciones regionales— para velar por la sostenibilidad de las inversiones. Entre los casos que se podrían estudiar cabe mencionar la contribución del Banco al manejo mancomunado de la cuenca del río Lempa (operación CA0034) o al fortalecimiento de la interconexión eléctrica en el marco del SIEPAC (operación CA-0035). En ambos casos, el Banco prestó un amplio apoyo, que se plasmó en la utilización de distintos instrumentos (operaciones de cooperación técnica regionales, proyectos de bienes públicos regionales, operaciones de cooperación técnica del FOMIN y préstamos).
- f. *Calidad de los productos analíticos*: En algunos casos para valorar la eficacia podría resultar necesario sopesar la calidad de los productos (por ejemplo, normas y marcos). Ello reviste especial importancia para los proyectos de bienes públicos regionales y otras intervenciones de tipo “*software*”. Cuando sea necesario, se contratará a expertos para evaluar la calidad de los productos.
- g. *Encuesta al personal del Banco*: Como parte de la evaluación, se realizará una encuesta interna al personal del Banco, que incluirá preguntas sobre la organización interna y los incentivos de la institución referidos a las operaciones multinacionales.

- 3.7 **Matriz de evaluación**: En el cuadro que figura a continuación se expone la relación entre las preguntas clave de la evaluación y las principales fuentes de información a que se recurrirá para darles respuesta.

<i>Criterios</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Examen de la literatura</i>	<i>Políticas y estrategias</i>	<i>Documentación de proyectos</i>	<i>Entrevistas</i>	<i>Estudios de caso</i>	<i>Calidad</i>	<i>Encuesta</i>
Pertinencia	a	✓	✓	✓	✓			
	b	✓	✓	✓	✓			
Eficacia	a	✓		✓	✓	✓	✓	
	b			✓	✓	✓	✓	
	c		✓	✓	✓	✓	✓	
Eficiencia	a			✓	✓	✓		
	b			✓	✓	✓		✓
	c		✓	✓	✓	✓		✓
Sostenibilidad	a	✓		✓	✓	✓	✓	
	b			✓	✓	✓		
Incentivos	a	✓				✓		✓
	b		✓			✓		✓

- 3.8 **Equipo y calendario:** La evaluación será dirigida por Juan Manuel Puerta con la ayuda de Maria Elena Corrales, Laura Atuesta y Julia Sekkel . Se contratarán otros consultores según se entienda necesario para clasificar los proyectos , estudiar determinados desafíos regionales (por ejemplo, comercio y integración, cambio climático y prevención desastres, seguridad, etc.) y colaborar en los estudios de casos. El calendario de la evaluación es el siguiente:

<b>Definición de la cartera</b>	Septiembre y octubre de 2011
<b>Preparación y revisión de los parámetros de la evaluación</b>	Septiembre-noviembre de 2011
<b>Examen preliminar</b> <i>Plantilla</i> <i>Análisis de proyectos</i> <i>Entrevistas con los jefes de equipo</i>	Octubre-noviembre de 2011
<b>Estudios de casos</b> <i>Preparación de los términos de referencia</i>	Noviembre de 2011
<b>Visitas a otras organizaciones multilaterales</b>	Noviembre de 2011 a enero de 2012
<b>Visita a países</b>	Noviembre de 2011 a febrero de 2012
<b>Primer borrador</b>	Abril de 2012
<b>Proceso de revisión</b>	Junio de 2012
<b>Presentación al Directorio Ejecutivo para su consideración</b>	Julio de 2012