



Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE
Banco Interamericano de Desarrollo

1300 New York Ave. N.W., Washington, D.C. 20577

RE-258

***Reseña del Trabajo de OVE
relativo a la eficacia en
función del desarrollo***



Oficina de Evaluación y Supervisión

Oficialmente distribuido al Directorio Ejecutivo el 9 de Enero de 2002.

RESEÑA DEL TRABAJO DE OVE RELATIVO A LA EFICACIA EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO

1. La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del Banco emprendió en 2001 varios estudios relacionados con la eficacia en función del desarrollo. A comienzos de 2002 se presentará al Directorio Ejecutivo dos de ellos, a saber: un informe sobre la eficacia en función del desarrollo y otro sobre los resultados del ejercicio de 2001 atinente a las posibilidades de evaluación. Atento a que ambos versan sobre cuestiones que actualmente tiene bajo consideración el Comité de la Asamblea de Gobernadores, esta reseña tiene por objeto resumir las principales conclusiones de esos estudios y sugerir sus proyecciones con respecto a posibles cambios de los procedimientos del Banco.

LA EFICACIA EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO

2. La noción de la “eficacia en función del desarrollo” está rodeada por una confusión sustancial debido a que su concepto medular –el propio desarrollo– ha evolucionado considerablemente durante los 40 años de existencia del Banco. El pensamiento de desarrollo varió sustancialmente a lo largo de dos dimensiones, la primera de ellas relacionada con los aspectos de la condición humana que debe considerarse como la meta definitiva del “desarrollo”. Cuando se fundó el Banco, el énfasis recaía sobre los objetivos de la Alianza para el Progreso, de mejoramiento de la vida y el bienestar de la persona. El empleo y la productividad de la actividad privada eran clave para la consecución de ese objetivo y se consideraba que el aumento del PIB per cápita era un índice útil para medir el progreso en ese sentido. La preocupación ante la posibilidad de que las cifras no captaran elementos importantes en materia de distribución, llevó a que se hiciera hincapié, primero en la “redistribución con crecimiento” y más adelante en la atención a las “necesidades humanas básicas” y la reducción de la pobreza, como la finalidad suprema del desarrollo. En época más reciente, el pensamiento de desarrollo se ha concentrado en las capacidades y las libertades como metas definitivas.
3. En segundo lugar, el pensamiento de desarrollo también evolucionó conforme a una dimensión que atañe a las intervenciones necesarias para la consecución de la meta de desarrollo en evolución. Inicialmente la concentración se volcó hacia la inversión en capital material como “motor” del crecimiento del PIB. Los resultados deficientes que rindió la aplicación de este criterio determinaron que la atención girara en primer lugar hacia la inversión en capital humano y luego a los entornos de políticas, los mercados, las instituciones y la buena gestión de la cosa pública, como ámbitos críticos para las intervenciones.
4. A la altura alcanzada hoy día en este proceso de evolución de los conceptos y los mecanismos, el BID y otros BMD se encuentran con una amplia variedad de metas posibles e intervenciones plausibles y el Acuerdo del Octavo Aumento de recursos, por ejemplo, abarca más de 200 campos concretos de posible acción del Banco. Sin

embargo, hay pocos medios aceptados generalmente para medir los logros o para sopesar una intervención frente a otra conforme a una escala de méritos común.

5. Dicha ponderación era posible (aunque no siempre se llevó a la práctica) durante la etapa inicial de las operaciones del Banco. Cuando la meta era el aumento del PIB per cápita y la intervención principal era la inversión en capital material, teóricamente podía medirse todos los proyectos conforme a un patrón común, que era su contribución al PIB medida de acuerdo con la tasa de rendimiento económico de cada proyecto. Podía proyectarse la corriente de beneficios futuros y compararse con los costos, de manera que el Banco y el prestatario podían escoger la combinación de proyecto con mayor tasa de rendimiento en relación con sus costos.
6. Si bien el análisis de costos y beneficios nunca se aplicó cabalmente en este sentido ideal, se convirtió en un instrumento importante para el análisis de las corrientes reales de beneficios, especialmente en cuanto a la financiación de infraestructura, que se convirtió en el ámbito cardinal de las operaciones del Banco. Empero, a medida que el pensamiento sobre desarrollo evolucionó y se solicitó al Banco que abordara proyectos en otros sectores, se tornó más difícil el pronóstico de las corrientes de beneficios y las ganancias captadas en los análisis de costos y beneficios perdieron importancia en relación con los objetivos que debía perseguirse. En 1981, el Banco modificó sus pautas para la preparación de proyectos por considerar que en *ciertos sectores, como salud, educación, electricidad y agua potable para el medio rural, no siempre es viable el cálculo del valor de los beneficios económicos. Por consiguiente, el análisis de eficiencia económica puede limitarse a un criterio de menor costo o de eficacia en función del costo. Dentro del marco de esta metodología, se compara el valor actual del costo de eficiencia económica de proyectos alternativos para alcanzar los objetivos fijados, a fin de escoger las alternativas menos costosas* (OP-302-3, 10 de marzo de 1981).
7. Este giro hacia la búsqueda de “objetivos fijados” permitió que el Banco emprendiera la variedad más amplia posible de intervenciones, sin referencia firme a alguna medida de valor, externa y similar. Este cambio surtió dos efectos muy significativos. En primer lugar, impuso la totalidad de la carga del juicio acerca de la eficacia de determinada intervención en función del desarrollo, al diseño de la intervención. El valor de cualquier proyecto dependerá de la calidad de sus objetivos, puesto que se considerará que es “eficaz” si alcanza sus objetivos de desarrollo autoimpuestos.
8. En segundo lugar, creó la imposibilidad de comparaciones entre las intervenciones o entre los instrumentos, sobre la base de una norma común. La elección de un proyecto o de un instrumento siempre fue una cuestión singular y la colección completa de las operaciones del Banco ya no puede sumarse y presentarse como el progreso hacia la consecución de un objetivo común de “desarrollo”.
9. Esos aspectos del diseño de los proyectos influyen en la evaluación de éstos, que es la materia prima para la elaboración de los juicios sobre la eficacia. Las prácticas

actuales de evaluación del Banco Mundial y del BID reflejan este modelo. La Administración del Banco clasifica los proyectos de acuerdo con cuatro grados de “probabilidad de que logren sus objetivos de desarrollo” (sumamente probable, probable, poco probable e improbable), y complementa esta clasificación con indicadores separados del progreso de la ejecución, la continuidad de la validez de los supuestos y el potencial de riesgos. En el Banco Mundial, el Departamento de Evaluación de Operaciones provee una clasificación independiente de la que elabora la Administración y usa una escala de seis grados de “resultado” (sumamente satisfactorio, satisfactorio, marginalmente satisfactorio, marginalmente insatisfactorio, insatisfactorio y sumamente insatisfactorio) y un índice agregado de desempeño de los proyectos, de 12 puntos, que añade a la medida básica de “resultado” las opiniones relativas a la sustentabilidad y al efecto en materia de desarrollo institucional.

10. Al margen de las numerosas diferencias metodológicas, ambas instituciones basan su juicio acerca de la eficacia en función del desarrollo en la consecución de los objetivos definidos explícitamente en el proyecto. En las dos instituciones se ha comprobado que la vasta mayoría de los proyectos terminados recibe clasificaciones satisfactorias en cuanto a su resultado. En 2000, la unidad independiente de evaluación del Banco Mundial, clasificó como “satisfactorios” o aun mejor, el 76% de los proyectos terminados, mientras que la autoevaluación de la Administración del BID dictaminó que era “probable o sumamente probable” que 88% de los proyectos en ejecución alcanzara sus objetivos de desarrollo.
11. Esta metodología entraña el riesgo de que se fije a los proyectos objetivos limitados y triviales, permitiendo que la institución proclame la consecución de los objetivos sin que se haya conseguido un efecto significativo para el bienestar del país prestatario. Para conjurar este riesgo, el Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial recurre a una “prueba de pertinencia” a fin de determinar si los objetivos de un proyecto eran congruentes con las necesidades del país en materia de desarrollo, antes de rendir un juicio definitivo acerca de los resultados y, si es posible, trata de calcular la tasa de rendimiento económico de los proyectos concluidos. El sistema de autoevaluación del BID no aplica pruebas similares para la clasificación de sus proyectos, aunque es muy posible que la Administración, de manera informal, emita juicios acerca de la pertinencia durante los procesos de diseño y examen.
12. Con objeto de obtener cierta perspectiva de la documentación de los juicios cualitativos formulados en la evaluación de las operaciones del Banco, OVE examinó el historial escrito de todos los proyectos terminados que cumplieran con dos requisitos, a saber: la clasificación de que era “sumamente probable” que alcanzaran sus objetivos de desarrollo y la existencia de un informe de terminación de proyecto (PCR). Cuarenta y siete proyectos satisficieron esas exigencias y se comprobó que, en la mayoría abrumadora de los casos, se había considerado los proyectos satisfactorios simplemente porque habían rendido los resultados previstos. Si bien en las pautas para la preparación de los PCR se estipula que deberá informarse sobre los resultados de los proyectos y sobre el uso hecho de éstos para mejorar las condiciones en los países

prestatarios, sólo en cuanto a una pequeña minoría de proyectos se obtuvo alguna evidencia al respecto. Aun en el caso de proyectos para los cuales se había fijado de antemano tasas de rendimiento, no se había calculado posteriormente las tasas reales obtenidas, a pesar de las instrucciones claras consignadas en las pautas para la preparación de los PCR en el sentido de que debía incluirse esos cálculos cuando fuera factible.

13. En la interpretación de estas conclusiones, es importante que se tenga en cuenta que este ejercicio sólo consideró el acervo documental formal que sustenta las evaluaciones de los proyectos. Sobre la base de estos datos, sólo se sabe que falta la documentación relativa a resultados y efectos, lo cual no significa que los proyectos hayan carecido de ellos. La Administración ha establecido dos grupos de trabajo del Comité de Préstamos cuyo cometido consiste en el estudio de refinamiento de los conceptos y los procesos en que se basa el diseño y la evaluación de los proyectos, y su trabajo puede ayudar a subsanar algunas de estas deficiencias en el futuro.

POSIBILIDAD DE EVALUACIÓN

14. Con la finalidad de obtener una noción clara de la forma en que se incorpora las cuestiones de eficacia al diseño actual de los proyectos, OVE, con el respaldo activo de la Administración, examinó todos los proyectos enviados por intermedio del Comité de Préstamos al Directorio para su aprobación durante 2001. Este ejercicio tuvo por objeto determinar en qué medida los proyectos habían sido diseñados con el propósito de **demostrar** su eficacia en cuanto a la superación de los problemas de desarrollo de los países miembros prestatarios. Es fácil la evaluación de los proyectos concebidos con esa finalidad, porque sus metas son explícitas e incluyen mecanismos de seguimiento, de manera que OVE elaboró un instrumento de posibilidades de evaluación como mecanismo para la medición de la calidad del diseño. Los resultados de las evaluaciones de cada proyecto se entregaron a la Administración al momento de la consideración por parte del Comité de Préstamos, a fin de mejorar el estudio de esta dimensión de los proyectos.
15. La determinación que hace OVE de las posibilidades de evaluación de los proyectos mide nueve aspectos del proyecto que es posible resumir conforme a tres dimensiones diferentes. En primer lugar, la dimensión de **análisis** clasifica el diagnóstico del proyecto respecto de un problema, la comprensión de las causas, la lógica que enlaza el proyecto con el problema y la calidad de la evaluación de los riesgos que conlleva. En segundo lugar, la dimensión de **margen de verificación** clasifica el proyecto conforme a sus indicadores, provisión de datos básicos y establecimiento de objetivos en cuanto a resultados previstos y deseados. En tercer lugar, la dimensión de **seguimiento** clasifica las disposiciones incluidas para la compilación de datos y la información sobre los logros durante la ejecución, incluidos los lineamientos para las evaluaciones intermedia y posterior.

16. Las clasificaciones de los proyectos de 2001 muestran deficiencias considerables en la documentación para las tres dimensiones. Se comprobó que en pocos proyectos se había articulado una base analítica firme y que los elementos más deficientes eran los supuestos y los riesgos. Se consideró que el diseño de un número algo superior contenía disposiciones adecuadas con respecto a retroinformación y seguimiento, aunque casi siempre esos elementos habrían de agregarse en el curso de la ejecución y eran específicos de la operación. Rara vez se encontró un intento de vincular operaciones concretas con los sistemas más generales de evaluación de los países miembros prestatarios (si existían tales sistemas).
17. La posibilidad de una verificación, empero, fue un problema en la mayoría de los proyectos de 2001. En pocos de ellos hubo una definición de indicadores del desempeño y también fueron pocos los que contaban con datos básicos o metas y referencias explícitas. Cuando se ofrecieron esos indicadores y metas empíricas, sólo se aplicaban a los resultados del proyecto y no a los que obtendría el país una vez que el proyecto cumpliera con sus propósitos. En varios proyectos se indicó la intención de fijar datos básicos, metas, referencias e indicadores claros antes del primer desembolso, pero es muy pronto para confirmar la concreción de esos propósitos en lo que atañe a los proyectos aprobados en 2001.
18. Estas constataciones sugieren que actualmente el diseño o el seguimiento de los proyectos no brindan la transparencia suficiente para demostrar resultados en función del desarrollo, problema que, si bien es significativo, no es exclusivo del BID. En un estudio reciente de los intentos hechos para establecer sistemas orientados por los resultados en los organismos de cooperación¹ se determinó que en todas se tropieza con problemas comunes en cuanto a la forma de instituir procesos y prácticas eficaces para medir el desempeño. En particular, los organismos de cooperación para el desarrollo comparten con otras instituciones públicas una tendencia firmemente arraigada a concentrarse en los resultados que están bajo su control directo más que en los de otra índole. Para la renovación de este enfoque de los resultados se requiere la erradicación de este patrón y, como se dijo en el informe:

Generalmente se mide los resultados en tres niveles, a saber: inmediatos, a mediano plazo y a largo plazo. Tradicionalmente, los organismos de desarrollo se concentraron en los problemas de ejecución pero, a medida que adoptan un criterio de gestión basado en los resultados, su atención se vuelca en grado creciente hacia la medición de éstos. Además, el énfasis está girando desde los resultados inmediatos a los que se obtenga a mediano y largo plazo.

19. El BID se encuentra ante la misma exigencia y en la Reunión Anual de la Asamblea de Gobernadores de 2001, el Presidente Iglesias señaló que el *objetivo de lograr que*

¹ **Results Based Management in the Development Cooperation Agencies**
(<http://accsubs.unsystem.org/ccaqfb/intranet/references/dacrbm.pdf>)

la institución sea más flexible se encuentra indisolublemente ligado a la meta de incrementar el rigor y la profundidad de los diagnósticos, los análisis y la evaluación de los resultados de la acción del Banco. Para hacer frente a esta exigencia, el Banco deberá examinar nuevamente una serie de prácticas y procedimientos relacionados con el diseño, la ejecución, la supervisión y la evaluación de sus actividades.

EL DISEÑO EN FUNCIÓN DE LA EFICACIA

20. Para imprimir una nueva orientación al el trabajo del Banco concentrándolo en la eficacia en función del desarrollo, son necesarias iniciativas nuevas en cuatro ámbitos, a saber: ubicación de los proyectos dentro de un marco departamental significativo en el nivel del país; accentuación del rigor en el diseño; experimentación con modelos de proyectos impulsados por los resultados; y desarrollo de sistemas cooperativos de seguimiento y evaluación con los organismos ejecutores y los gobiernos de los países prestatarios.

21. **La ubicación de los proyectos dentro de las exigencias de desarrollo de los países** es una tarea que se encuadra dentro de la programación. En un estudio reciente de OVE (WP-02/01) se señaló que, en general, en los documentos de programación de país preparados por el Banco no se elaboran marcos estratégicos, ni se definen metas mensurables y estimables para las intervenciones del Banco. Estas conclusiones despertaban preocupación acerca de la capacidad del Banco para ubicar proyectos en sectores sumamente significativos en función del desarrollo de cada uno de los países miembros prestatarios. Al presente, el Directorio Ejecutivo analiza el estudio de OVE junto con la propuesta de revisión de las pautas de los documentos de país planteada por la Administración. Estas deliberaciones se han orientado hacia la consecución de un proceso de programación de país más disciplinado y concentrado en los resultados, del cual debe obtenerse un mejoramiento significativo de la capacidad del Banco para situar sus proyectos dentro de un marco de resultados definido por el país. Este énfasis creciente en metas concretas y resultados mensurables es compatible con la reciente aceptación de métodos de desarrollo orientados por metas, como los consagrados en las metas de desarrollo para el milenio y los ejercicios de documentos de estrategia de reducción de la pobreza, dentro del marco de la iniciativa para los países pobres muy endeudados (PPME).

22. Otro mecanismo de refuerzo de la orientación de la programación de los países conforme a resultados sería la ampliación del examen anual de la cartera con objeto de incluir el análisis de los progresos logrados en cuanto a la consecución de resultados en función del desarrollo. El examen anual de ejecución de la cartera que prepara ROS puede incluir secciones específicas dedicadas a la eficacia de los resultados y cada examen anual de la programación puede brindar información de la misma índole en el nivel del país. Esto ayudaría al cumplimiento de ulteriores ejercicios de programación, incluida la preparación de los documentos de país, a fin de incorporar las enseñanzas extraídas de la ejecución de la cartera.

23. La **acentuación del rigor en el diseño de los proyectos** requiere, probablemente, cierta renovación del proceso de examen de los proyectos del Banco. En el ejercicio de OVE en torno a las posibilidades de evaluación, se constató que el proceso actual no genera de manera sostenida proyectos diseñados para demostrar de manera transparente los resultados de la acción del Banco en función del desarrollo. En el ejercicio también se comprobó que los comentarios formulados al Comité de Préstamos sobrevienen demasiado tarde en el proceso de examen como para determinar mejoras significativas en el proceso de diseño de los proyectos. Esta observación sugiere que las mejores oportunidades para mejorar la concentración de los proyectos en los resultados se encuentran en algún punto del proceso antes de la instancia del Comité de Préstamos, ya sea en el seno del Comité de Programación, cuando se aprueba la inclusión de un proyecto en el inventario, o en etapas posteriores del proceso de examen.
24. El proceso de examen de los proyectos del Banco ha tenido una larga evolución, impulsada básicamente por los intentos de equilibrar los objetivos de una aprobación oportuna y la calidad en función del desarrollo. Durante los años setenta, el Banco administró el proceso de control de calidad usando un sistema de “dos llaves” para la aprobación de los proyectos. El Departamento de Operaciones tenía una de las llaves y el Departamento de Análisis de Proyectos la otra. Ambos departamentos estaban subordinados a la Vicepresidencia Ejecutiva y ambos debían certificar que el proyecto estaba listo antes de que pudiera considerarse con vistas a su aprobación. Durante la crisis financiera de los años ochenta, el Banco estableció un método expedito, de una llave, para el diseño de los préstamos sectoriales, dando al Departamento de Planes y Programas jurisdicción exclusiva sobre este instrumento de crédito. Con la reorganización de 1994 se avanzó más en favor de la celeridad de las aprobaciones, al transferir los préstamos sectoriales a los departamentos regionales de operaciones, al tiempo que se incorporaba a éstos las unidades técnicas que hasta entonces dependían del Departamento de Análisis de Proyectos.
25. Probablemente, la consolidación de la preparación de proyectos ha incrementado la flexibilidad y la capacidad de respuesta del Banco, pero al costo de quebrar el equilibrio señalado, en detrimento de la documentación amplia de los resultados previstos. Después de 1994, el control de calidad pasó a ser responsabilidad del Comité de Préstamos, asistido principalmente por la Contraloría. Sin embargo, el énfasis institucional en la capacidad de respuesta y la iniciativa llevó a una declinación de este sistema de frenos y equilibrios, proceso que culminó en 1999 con la abolición de la Contraloría. El ejercicio de OVE sobre las posibilidades de evaluación, de 2001, sugiere firmemente que este proceso da por resultado un enfoque inadecuado del establecimiento de marcos explícitos, transparentes, documentados y con posibilidades de evaluación de los resultados, en las operaciones del Banco.
26. Un examen de las prácticas de otras instituciones financieras, públicas y privadas, indica que se reconoce ampliamente que las presiones e incentivos sembrados en las unidades dedicadas a la preparación de préstamos, crean lo que en el informe de

TAPOMA, del Banco, se denominó una “cultura de aprobaciones”. Para prevenir las presiones excesivas en favor de las aprobaciones, otras instituciones financieras han establecido unidades independientes encargadas de las funciones de control de calidad.

27. En el Banco Mundial se ha encomendado esas funciones a un Grupo de Garantía de Calidad, creado en 1996, órgano independiente que recurre en gran medida a especialistas externos para clasificar la “calidad al ingreso” de los proyectos y también prepara exámenes de la calidad de la supervisión de muestras de proyectos en ejecución y de los trabajos económicos y sectoriales. La existencia de este grupo ha influido en la calidad de los proyectos por medio de exámenes directos de éstos y de modificaciones del sistema de incentivos institucionales. Si bien el grupo sólo considera una muestra de proyectos y dictamina sobre la “calidad al ingreso” recién después de la aprobación del proyecto, las clasificaciones se difunden y la posibilidad de examen por el grupo redobla los incentivos en favor de un diseño riguroso.
28. En las instituciones financieras privadas, el riesgo es una dimensión fundamental de la calidad y se considera una práctica sensata que la evaluación de los riesgos de todos los proyectos esté a cargo de un departamento separado y totalmente independiente del ámbito de origen de los préstamos. Las diferencias entre los originarios del préstamo y los evaluadores de sus riesgos se someten a la solución de los comités de préstamos. El reciente grupo de examen externo para las operaciones del BID con el sector privado recomendó una estructura similar para el tratamiento de los problemas de riesgo en los préstamos del Banco al sector privado sin garantías soberanas.
29. Así como los proyectos del sector privado entrañan riesgos financieros, todos los proyectos del Banco tienen riesgos relacionados con el desarrollo –la posibilidad de que los países se endeuden y obtengan un caudal de beneficios futuros sensiblemente menores que los futuros costos de servicio de la deuda. A diferencia del riesgo financiero, el riesgo en función del desarrollo, para el prestatario, es la posibilidad de que el proyecto no rinda frutos suficientes, al margen del riesgo para el prestamista de que el préstamo no sea pagado. Por consiguiente, la evaluación de los riesgos en función del desarrollo puede ser un poderoso instrumento de mejoramiento de la eficacia en función del desarrollo en el diseño de los proyectos y, si se aplica de manera uniforme a todos los instrumentos de crédito del Banco, puede brindar un mecanismo para la evaluación de los riesgos que, en relación con el desarrollo, conlleva cada clase de instrumento de crédito.
30. La creación de una unidad separada, de evaluación de la eficacia en función del desarrollo que dependiera directamente de la EVP, sometería a todos los proyectos (no sólo a una muestra como ocurre en el Banco Mundial) a un examen independiente de los aspectos de su eficacia en función del desarrollo como parte del proceso de aprobación. Los conflictos relativos al diseño de los proyectos se someterían a la resolución del Comité de Préstamos. Cabría, asimismo, la posibilidad de que esa dependencia también examinara los documentos de país, a fin de mejorar la concentración de la programación de país en los resultados (véase el párrafo 20, *supra*)

y examinara la calidad de la supervisión en cuanto a la obtención de mejores resultados durante la ejecución. Esa unidad ayudaría a la Administración a mantener a los equipos de proyecto cuentadantes por el diseño y la ejecución de proyectos que demuestren la consecución mensurable de las metas específicas del país en materia de desarrollo.

31. La **experimentación con modelos de proyectos impulsados por los resultados**. El Banco, además de la introducción de mejoras en el proceso de examen de los proyectos, debe experimentar más activamente con nuevos instrumentos de crédito concentrados explícitamente en los resultados. El año pasado, la Administración preparó un documento de antecedentes donde se propiciaba la creación de instrumentos como los préstamos para programas guiados por el desempeño, que supeditarian los futuros desembolsos a la consecución de resultados concretos. Esos instrumentos poseen un claro potencial, particularmente como forma de experimentación con el diseño de marcos guiados por los resultados y debe crearse la oportunidad para ellos.
32. El **desarrollo de sistemas cooperativos de seguimiento y evaluación**. Finalmente, la mayor concentración en los resultados debe ser una responsabilidad compartida con los países miembros prestatarios. Cada país debe crear los marcos de resultados de los programas de país y debe delinear los campos de actividad para el BID y otras instituciones de financiamiento del desarrollo. Los programas y los proyectos del BID deben contribuir a la consecución de las metas de desarrollo del país fijadas por éste y, por ende, deben someterse al seguimiento de unidades nacionales de planificación y evaluación. El refuerzo de las estructuras de esta índole donde existan y su creación donde no las haya, debe constituir un elemento cardinal de las operaciones del Banco. En el informe de OVE sobre la formación de capacidad de evaluación (RE-252) que se entregó al Directorio en 2001, se examina en cierta medida la complejidad de este proceso.