

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

MARCO DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO

Agosto de 2008

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	EFFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO	3
III.	ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	4
IV.	NORMAS DE EVALUACIÓN INTERNACIONALES	7
	A. Normas de la comunidad internacional y normas de buenas prácticas.....	7
	B. Ubicación del Grupo del BID	9
V.	ARQUITECTURA DEL MARCO DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO	14
	A. Gobernanza del sistema de evaluación.....	15
	1. Funciones y responsabilidades en materia de evaluación	15
	2. Autoevaluación.....	17
	3. Evaluación independiente	19
	B. Instrumentos y parámetros de medición.....	20
	1. Operaciones con garantía soberana	21
	2. Operaciones sin garantía soberana para el sector privado.....	23
	3. Estrategias de país	24
	4. Productos de conocimientos y formación de capacidad.....	25
	C. Suministro de informes sobre resultados institucionales y marco de incentivos	26

ANEXO

Anexo I	Plan de implementación
---------	------------------------

APÉNDICES TÉCNICOS

Apéndice 1	Operaciones con garantía soberana
Apéndice 2	Marco de efectividad en el desarrollo para los proyectos de SCF http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1777698
Apéndice 3	Estrategias de país
Apéndice 4	Productos de conocimientos y formación de capacidad

SIGLAS Y ABREVIATURAS

MTAP Plan de acción a mediano plazo para la efectividad en el desarrollo

GLOSARIO

Intervención de desarrollo	Instrumento para el suministro de apoyo por parte de los asociados encaminado a promover el desarrollo
Efectividad	Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa
Eficiencia	Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados
Evaluabilidad	Medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble
Evaluación	Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones
Seguimiento	Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados

Fuente: Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD), Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 La finalidad del presente documento consiste en proporcionar al Banco un marco de efectividad en el desarrollo (DEF). A través de dicho marco, la Administración se propone dar mayor efectividad a todos los productos del Banco (i) estableciendo estándares y parámetros de medición claros para la evaluación de todas las intervenciones de desarrollo (operaciones con y sin garantía soberana, estrategias de país y productos de conocimientos y formación de capacidad); (ii) impartiendo al personal una orientación clara sobre los requisitos analíticos necesarios para cumplir los estándares; (iii) alineando las estructuras de gobernanza para cumplir las establecidas como normas de buenas prácticas; (iv) estableciendo un marco de resultados que forme parte del Marco de Desempeño Corporativo para realizar el seguimiento del avance logrado en torno a indicadores clave de efectividad en el desarrollo, y (v) contando con un plan de acción para una exitosa implementación de este marco.
- 1.2 La propuesta presentada brindará al Banco los instrumentos necesarios para evaluar continuamente su desempeño. Promoverá la disciplina en la forma de pensar acerca de cómo lograr y medir resultados. Permitirá al Banco aprender a partir de la experiencia, lo que en última instancia llevará a que todas sus intervenciones sean más eficaces. La propuesta difiere de trabajos anteriores en cuanto adopta los estándares internacionales elaborados conjuntamente por los bancos multilaterales de desarrollo en los últimos cinco años y organiza la actividad del Banco en un marco único, centrado en el logro de resultados. No sólo se ocupa de los parámetros de medición, sino también de la estructura de incentivos del Banco. Al alinear los incentivos de desempeño con el logro resultados de desarrollo, el marco de efectividad en el desarrollo establece los mecanismos necesarios para reconocer el éxito y promover la responsabilización.
- 1.3 En la última década el concepto de efectividad en el desarrollo fue adquiriendo cada vez mayor pertinencia estratégica en las instituciones de desarrollo. El mismo abarca no menos de tres amplios aspectos: (i) la necesidad de alinear los recursos disponibles con las prioridades de los países, incluso en cuanto a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio; (ii) mayor impacto de las intervenciones, en consonancia con una lógica basada en resultados plenamente integrada en el ciclo de administración, y (iii) la necesidad de legitimar el uso de recursos para las políticas de desarrollo, dando cuenta de los resultados alcanzados. En este sentido, el avance hacia la efectividad en el desarrollo fortalece y complementa el programa de evaluación que siempre ha acompañado a la labor de las instituciones de desarrollo.
- 1.4 Esa evolución se ha reflejado en un importante programa de la comunidad internacional, uno de cuyos principales hitos es la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (2005), que ha sido refrendada por el BID. Por primera vez, no se trata de una mera declaración de intenciones, ya que se establece una hoja de ruta práctica, orientada por la acción, con metas específicas que han de

alcanzarse a más tardar en 2010', en siete ámbitos (sentido de apropiación por los países, alineación de programas, armonización, gestión basada en resultados y mutua responsabilidad)¹. Al mismo tiempo la labor de armonización realizada por los bancos multilaterales de desarrollo ha sido notable. A través del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG), esas instituciones han formulado y acordado normas y buenas prácticas comunes para la evaluación. Además, han puesto en marcha varias iniciativas tendientes a respaldar una gestión basada en resultados, como el sistema común de evaluación del desempeño (COMPAS), que establece un marco común para que los bancos multilaterales de desarrollo den cuenta de los resultados.

- 1.5 Como se explica más adelante, esas iniciativas se han ido incluyendo en la labor del BID. No obstante, es mucho lo que queda por hacer para que éste asuma una posición de vanguardia en materia de efectividad en el desarrollo. El presente documento, elaborado en el contexto del Nuevo Marco Operativo, complementa otras iniciativas que en él se formularán. Representa asimismo la firme decisión estratégica de corregir las deficiencias existentes y generar un nuevo programa de efectividad en el desarrollo congruente con las normas internacionales y plenamente satisfactorio para los países miembros del BID.
- 1.6 En la Sección II del documento se presenta un breve análisis conceptual sobre algunos de los temas clave en materia de efectividad en el desarrollo. La Sección III contiene una breve reseña de los hitos en que se basa el proceso que conduce a una cultura de administración más orientada al logro de resultados y a una institución que genere mayor efectividad en el desarrollo. En la Sección IV se centra la atención en las normas de buenas prácticas acordadas por la comunidad internacional y se analiza su cumplimiento por parte del Banco, y la posición que éste ocupa en relación con otros bancos multilaterales de desarrollo. En las Secciones V a VII se presentan, respectivamente, la arquitectura del marco de efectividad en el desarrollo, su estructura de gobernanza con la distribución de funciones y responsabilidades en materia de evaluación, y los instrumentos necesarios para llevarlos al plano operativo. La Sección VIII contiene una hoja de ruta, así como los recursos necesarios para llevar a la práctica el marco. Por último, en los cuatro apéndices que se adjuntan al presente documento global se presentan respectivamente los marcos de resultados para operaciones con garantía soberana, operaciones sin garantía soberana, estrategias de país y productos no financieros.

¹ Véase *Synthesis Report on the First Phase of the Evaluation of the Implementation of the Paris Declaration, Copenhagen*, julio de 2008, pág. iv.

II. EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO

- 2.1 Según el CAD de la OCDE² la efectividad es la ‘medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa’.
- 2.2 Esta definición puede dividirse en dos componentes. (i) *Hacer lo que corresponde*. Toda intervención representa una elección que indica a qué se da prioridad, por encima del resto. Como esa selección tiene un costo de oportunidad, debe responder a una labor de planificación bien concebida, que explique la razón que lleva a elegir determinadas acciones. Para ello se requiere un enfoque programático, por país y por sector, sobre la base de un entendimiento común, como banco, de la manera en que se produce el desarrollo y cómo podemos respaldar a los países en este proceso, como asociados. Para comprender el alcance de nuestra contribución tenemos que conocer la relación entre nuestros productos (financieros y no financieros) y las más amplias prioridades establecidas por los países. Consolidar un enfoque programático implica ocuparse de los vínculos entre labor analítica sectorial, labor analítica de país, operaciones y servicios de conocimientos y formación de capacidad. Esas elecciones estratégicas emanadas de la labor de programación son esenciales en esta etapa del proceso decisorio.
- 2.3 (ii) *Hacer bien las cosas*. En última instancia, una vez adoptadas las decisiones estratégicas es necesario tener una idea de qué proporción del valor previsto realmente se ha proporcionado. Para ello se requieren actividades de gestión, seguimiento y evaluación. La gestión incluye asegurarse de que la intervención se ejecute bien, los insumos necesarios se suministren en forma oportuna, el proceso de transformación de los insumos en productos esté establecido y que esos productos se entreguen dentro de los plazos y límites presupuestarios establecidos. Además, en las evaluaciones se formulan las preguntas apropiadas para saber si los productos programados dado lugar a los resultados deseados, utilizando rigurosamente métodos de evaluación para responder y llegando a conclusiones pertinentes para las políticas y el programa³.
- 2.4 El primer paso de la gestión de la efectividad en el desarrollo consiste en asegurarse de poder evaluar las intervenciones del Banco para saber si estamos haciendo lo que corresponde, y haciéndolo bien. Esto se conoce como evaluabilidad, que según el CAD es la ‘medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble’. Esa labor se basa en (i) un conjunto de normas que son la base de referencia que enmarca la labor; (ii) un conjunto básico de dimensiones sobre las que vamos a informar en los diferentes niveles (institucional, de país, de sector, de

² Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD), Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.

³ Véase *NONIE Statement on Impact Evaluation*, Red del CAD sobre Evaluación del Desarrollo, documento de sala 3/C. Preparado por el Presidente de la Red de Redes (NONIE), como documento informativo, en la séptima reunión de la Red del CAD sobre Evaluación del Desarrollo, 20 y 21 de febrero de 2008.

producto), traducido en indicadores; (iii) sistemas e instrumentos de seguimiento adecuados, oportunos y confiables, y (iv) la capacidad y los incentivos apropiados para que la Administración y el personal proporcionen y utilicen la información producida. En su mayor parte, estos requisitos guardan relación con hacer que nuestros productos sean evaluables.

- 2.5 Siguiendo esos lineamientos, el marco de efectividad en el desarrollo da forma a las actividades del Banco según una nueva lógica en que se alinean las partes constitutivas de la institución siguiendo la misma orientación básica: un mayor enfoque en los resultados, sobre la base de pruebas fehacientes, al tiempo que se mejora la calidad de la labor. Se trata, al mismo tiempo, de hacer que la efectividad en el desarrollo deje de constituir una actividad de cumplimiento formal —meros procedimientos de papeleo— realizada para cumplir mandatos de rendición de cuentas en vez de respaldar seriamente el aprendizaje y la toma de decisiones⁴.

III. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

- 3.1 En 1999 el Directorio Ejecutivo dispuso la modificación de la estructura de gobernanza del sistema de evaluación del Banco, que debía afectar tanto a la oficina de evaluación independiente como al sistema de autoevaluación de la Administración⁵. Como resultado de ello se creó la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE), como oficina de evaluación independiente sometida jerárquicamente al Directorio a través del Comité de Políticas y Evaluación de este último, en tanto que la Administración emprendió una labor constante para fortalecer su capacidad de medir los resultados e informar sobre los mismos, y aumentar su efectividad en el desarrollo.
- 3.2 En 2001, un grupo de trabajo conjunto de la Administración y el Directorio sobre la Estrategia Institucional del Banco presentó una propuesta referente a la renovación del compromiso frente al desarrollo por parte de la institución (documento GN-2077-1). La finalidad del documento consistía en proporcionar al BID una hoja de ruta para abordar los cambios que tenían lugar en la región a través de una mayor efectividad y capacidad de respuesta frente a las necesidades de los países. En él se señalaba que el Banco carecía de políticas claramente establecidas que garantizaran la responsabilización en cuanto a la presentación de resultados de desarrollo. En este contexto, en el documento se recomendaba centrar la programación de país en la identificación de los resultados de desarrollo previstos de las intervenciones del Banco a nivel de país, y adoptar medidas encaminadas a hacer que la ejecución de los proyectos se centrara en mayor medida en el logro de resultados. Como respuesta al mayor énfasis en la efectividad, y para asegurar la

⁴ Patton, Michael Quinn (2008), *State of the Art in Measuring Development Assistance*. Presentado en la conferencia sobre la medición de la efectividad en el desarrollo y los correspondientes avances y limitaciones, Banco Mundial, Washington DC.

⁵ Documento RE-238 Informe Final del Grupo de Trabajo sobre Supervisión y Evaluación, titulado “Fortalecimiento de la supervisión y reconstrucción del proceso de evaluación en el Banco”.

- existencia de un enfoque sobre el tema a nivel de todo el Banco, en 2003 se creó la Oficina de Efectividad en el Desarrollo, como parte de EVP.
- 3.3 En 2004, en el contexto de la respuesta a un mandato recibido del Directorio Ejecutivo en 2003⁶, la Administración presentó el Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (MTAP)⁷, destinado a establecer en el Banco un sistema general de efectividad en el desarrollo. El objetivo del pilar interno del MTAP consistía en fortalecer *el desempeño del Banco a fin de permitirle ayudar mejor a los países miembros prestatarios a lograr resultados de desarrollo*. Uno de los mecanismos utilizado por el MTAP para lograr mayor efectividad contemplaba la implementación de mecanismos de análisis para fortalecer la autoevaluación de estrategias y proyectos.
- 3.4 Como medio de incrementar la pertinencia de la gestión basada en resultados, en 2005 el Banco introdujo una serie de modificaciones en su estructura organizacional, creando el Departamento de Efectividad en el Desarrollo y Planificación Estratégica (DEV)⁸, cuya principal tarea consistía en hacer que el Banco se centrara más en la medición y el seguimiento de los resultados de desarrollo, y en facilitar la realización, por parte del Banco, de las actividades enunciadas en el MTAP. El nuevo departamento brindaría apoyo a las áreas operacionales centrandó la atención en la capacidad del BID y de los países de medir los resultados y los efectos directos desde las etapas iniciales de programación y diseño, pasando por la introducción de medidas correctivas durante la ejecución y a mediano plazo, hasta la etapa del Informe de Terminación de Proyecto.
- 3.5 A lo largo de los años se han adoptado varias iniciativas: la iniciativa de la calidad inicial (documento GN-2262); el Plan de Acción para Gestión de la Cartera (documento GN-2215-1); el plan de mejoramiento de los instrumentos de información, con nuevas versiones del Informe de Seguimiento del Desempeño de Proyecto (ISDP) y el Informe de Terminación de Proyecto (ITP), y el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo⁹ (documento GN-2444-1) introducido en 2006, que se cuentan también entre las iniciativas promovidas por la Administración para que el Banco posea mayor efectividad en el desarrollo.
- 3.6 En el examen de la aplicación del Marco de Financiamiento 2002-2005 del Banco se formularon recomendaciones de ajuste para incluirlas en el Marco de

⁶ “La eficacia en función del desarrollo en el BID. Avance y acciones futuras”. Informe de la Presidenta del Comité de Política y Evaluación, documento GN-2186-3, 4 de marzo de 2003.

⁷ Documento GN-2324. Plan de Acción a Mediano Plazo de Efectividad para el Desarrollo en el BID.

⁸ DEV fusionó la Oficina de Efectividad en el Desarrollo, la División de Planificación Estratégica y Políticas Operativas y la Oficina de Apoyo Regional de Operaciones.

⁹ El Panorama de la Efectividad en el Desarrollo sustituyó a dos informes: el Informe Anual sobre Gestión, Desempeño y Resultados de la Cartera (ARPRE) y el informe sobre el Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (MTAP).

Financiamiento 2005-2008, bajo el cual opera actualmente el Banco (documento GN-2200-13). En la octava recomendación se instó a la Administración a mejorar sus sistemas en los diferentes niveles, fortalecer su capacidad y sus procedimientos y consolidar la efectividad en el desarrollo en un sistema institucional centrado en el logro de resultados. También se destacó la importancia de que la información producida, especialmente durante la ejecución de los proyectos, estuviera a disposición del público¹⁰.

- 3.7 Las ventanillas del Grupo del BID dedicadas al sector privado (SCF, FOMIN, CII y OMJ) han venido adoptando en forma progresiva, como su marco de evaluación, las normas de buenas prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG-GPS). La Corporación Interamericana de Inversiones, pionera en esa labor, adoptó las ECG-GPS en 2001, y desde entonces ha completado cinco ciclos de evaluación. Siguiendo la recomendación de OVE, SCF comenzó a aplicar las normas internacionales en 2006 y ha completado su primera ronda de evaluación¹¹.
- 3.8 Tal como lo han reconocido el Directorio y OVE, las actividades anteriores de la Administración han allanado el camino pero no han sido suficientes. En noviembre de 2007 el Comité de Políticas y Evaluación del Directorio consideró el análisis de OVE sobre los niveles de evaluabilidad de los proyectos del Banco, para 2005, y concluyó que la Administración debía formular una nueva propuesta para aumentar la evaluabilidad de los productos operacionales de la institución¹².
- 3.9 Por último, la realineación iniciada en 2006¹³ se dirigió a dejar establecido que para lograr mayor pertinencia ante los países miembros era necesario cambiar de énfasis, pasando a hacer hincapié en los resultados y la efectividad en el desarrollo, con una mayor cooperación y labor de armonización con otros donantes e instituciones financieras (documento CC-6152). La realineación reformó la estructura existente, creándose en julio de 2007 la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD). A SPD, que forma parte del núcleo estratégico del Banco, se le encomendó asegurarse de que las actividades del BID se orientaran hacia el logro de resultados y una gestión eficiente de riesgos, y se le dio asimismo el encargo de elaborar y verificar la implementación de la estrategia y el plan de negocios del Banco, cuyo objetivo fundamental será el de promover la efectividad en el desarrollo en las actividades de la institución¹⁴.

¹⁰ Conforme a los parámetros establecidos en la política de disponibilidad de información del Banco.

¹¹ Documento RE-332. Primera evaluación independiente del ejercicio de informes ampliados de supervisión de proyectos.

¹² Directorio Ejecutivo, documento RE-333-4. Análisis de la evaluabilidad de los proyectos de 2005. Informe del Presidente del Comité de Políticas y Evaluación. Versión revisada.

¹³ Véanse la Propuesta de Realineación (documento GA-232) y el Plan de Implementación (documento GA-232-12).

¹⁴ Propuesta de Realineación (documento GA-232).

- 3.10 Estas actividades reflejan un amplio acuerdo entre la Administración y el Directorio en el sentido de que hacer hincapié en los resultados influirá en la manera en que el Banco opera, lo que ‘implica la adopción de metodologías para medir los resultados, rediseñar la estructura de incentivos que tiene el Banco para premiar los resultados, y ampliar la capacidad de los prestatarios para evaluar los resultados, cuando sea pertinente’ (acta PEA/03/4). Esto último implica, a su vez, una activa comunicación con el personal sobre temas de efectividad en el desarrollo, una mayor transparencia y responsabilización con respecto a los resultados logrados por proyectos y programas individuales, y una respuesta a las necesidades de capacitación en ambos lados: el del personal del BID y el de los organismos ejecutores (véase también el acta PEA/03/4).

IV. NORMAS DE EVALUACIÓN INTERNACIONALES

A. Normas de la comunidad internacional y normas de buenas prácticas

- 4.1 En 1996 el Grupo de Trabajo del Comité para el Desarrollo sobre los Bancos Multilaterales de Desarrollo emitió un informe en que encomendaba a los jefes de las unidades de evaluación de dichos bancos elaborar normas de evaluación comunes, incluidos indicadores de desempeño; intercambiar experiencias relativas a técnicas de evaluación; compartir resultados, y convertirse en el repositorio de prácticas óptimas en materia de evaluación. La tarea inmediata consistiría en elaborar, dentro de determinado período, una metodología y criterios de evaluación y calificación del desempeño operativo y la efectividad en el desarrollo de los bancos multilaterales de desarrollo¹⁵.
- 4.2 En respuesta a ese informe se creó el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG) para promover la armonización de la evaluación entre los bancos multilaterales de desarrollo. Desde su formación, el ECG ha elaborado y establecido normas de buenas prácticas (GPS) para la evaluación de varios tipos de intervenciones de desarrollo. Las aplicables a las operaciones de inversión del sector privado se emitieron en 2001 y se actualizaron en 2003 y 2007¹⁶. Las referentes a operaciones del sector público se emitieron en 2002¹⁷. Las correspondientes a evaluación de préstamos en apoyo de reformas de política (PBL) se enunciaron en un adendo a las normas de buenas prácticas para el sector público en 2005¹⁸. Más recientemente el ECG emitió normas de buenas prácticas para la evaluación de estrategias y programas de país¹⁹. Únicamente no se han preparado

normas de buenas prácticas para la evaluación de servicios no financieros, aunque desde 2006 la Corporación Financiera Internacional se ha puesto a la cabeza de la labor de elaboración de tales normas para la evaluación de operaciones de asistencia técnica y cooperación técnica²⁰.

- 4.3 La elaboración de normas de buenas prácticas del ECG para productos específicos se basó en los Principios de *Evaluación de la Asistencia para el Desarrollo* del CAD de la OCDE, a saber, imparcialidad e independencia, credibilidad y utilidad. En toda evaluación se deben considerar los siguientes criterios:

Pertinencia: Medida en que la actividad de ayuda responde a las prioridades y políticas del grupo beneficiario, el receptor y el donante.

Efectividad: Medida en que la actividad de ayuda alcanza sus objetivos.

Eficiencia: Mide los productos —cualitativos y cuantitativos— en relación con los insumos. Se trata de un término económico que significa que la ayuda utiliza los recursos menos costosos que resulta posible para alcanzar los resultados deseados.

Impacto: Cambios positivos y negativos, directos o indirectos, intencionales o no, producidos por una intervención de desarrollo,

Sostenibilidad: Este criterio guarda relación con la medición de la probabilidad de que los beneficios de una actividad persistan después de que ha cesado el financiamiento proporcionado por los donantes. Los proyectos deben ser sostenibles tanto desde el punto de vista ambiental como desde el punto de vista financiero.

Fuente: www.oecd.dac.org/dac/evaluation

- 4.4 Las normas de buenas prácticas contienen normas **básicas** y **optativas**. Las primeras son las que establecen principios clave de evaluación, y son necesarias para poder comparar los resultados entre distintos bancos multilaterales de desarrollo. Las optativas no se requieren con fines de comparación, pero contribuyen a aumentar la responsabilización dentro de un determinado banco multilateral de desarrollo. Se definen normas de buenas prácticas para **procesos** (conducta), **parámetros de medición** y **divulgación** de productos de evaluaciones.

¹⁵ Comité para el Desarrollo, Grupo de Trabajo sobre Bancos Multilaterales de Desarrollo. *Serving a Changing World-Report of the Task Force on Multilateral Banks*. 15 de marzo de 1996, pág. 18

¹⁶ MDB-ECG. 2007. *Good Practice Standards for Evaluation of Private Sector Investment Operations*. Tercera edición.

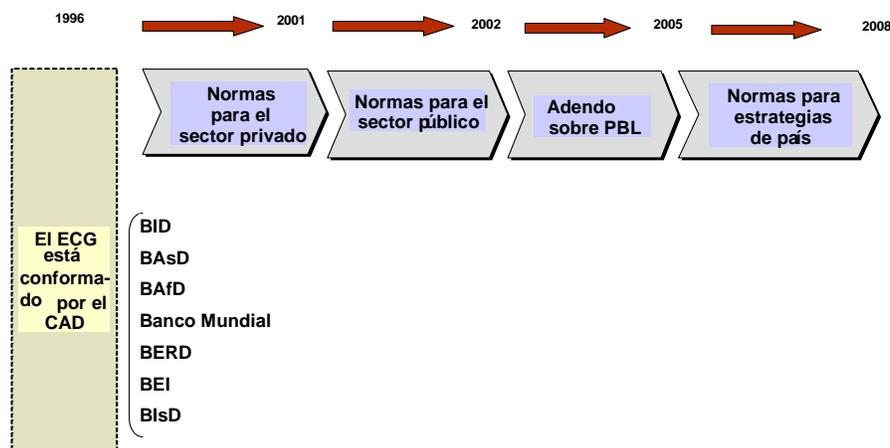
¹⁷ MDB-ECG. 2002. *Good Practice Standards for Evaluation of MDB Supported Public Sector Operations*.

¹⁸ MDB-ECG. 2005. *Evaluation of Policy Based Lending: An Addendum to the GPS for the Evaluation of MDB Supported Public Sector Operations*.

¹⁹ MDB-ECG. 2008. *Good Practice Standards for Country Strategy and Program Evaluation*.

²⁰ MDB-ECG. 2006. *Presentation to the OECD DAC Evaluation Network*.

Cronograma de las ECG-GPS

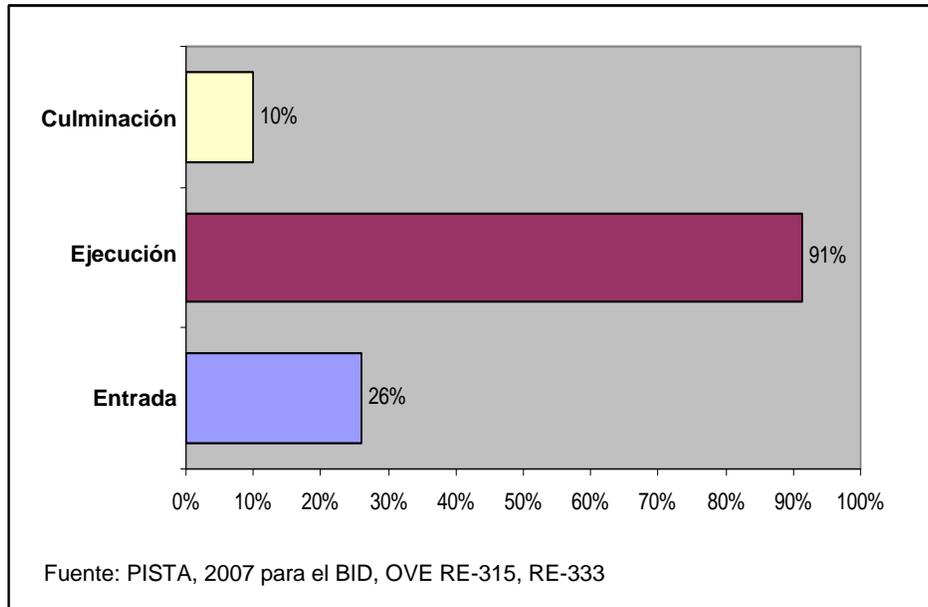


B. Ubicación del Grupo del BID

- 4.5 **Operaciones soberanas.** No se han establecido datos de referencia de bancos multilaterales de desarrollo sobre cumplimiento de las normas de buenas prácticas para operaciones del sector público; las evaluaciones realizadas por OVE²¹ muestran que en el Banco la mayoría de los proyectos para el sector público se aprueban con bajos niveles de evaluabilidad, lo que a su vez afecta la capacidad del BID para exhibir resultados de desarrollo al culminar una determinada intervención de desarrollo.
- 4.6 Si bien los indicadores de autoevaluación durante la vida de un préstamo muestran una alta probabilidad de consecución de efectos directos en materia de desarrollo, según evaluaciones independientes los proyectos muestran marcos de evaluación deficientes en la etapa de diseño y bajos niveles de resultados verificables en la de terminación. El último examen de evaluabilidad inicial de los proyectos para el sector público mostró que sólo 26% de las propuestas de proyectos contaban con marcos de evaluación satisfactorios. La evaluación de informes de terminación de proyecto (ITP) realizadas por OVE mostró que sólo en el 10% de los proyectos examinados podían demostrarse resultados en materia de desarrollo a la terminación.

²¹ Véanse documentos RE-275, RE-333, RE-315, RE-308 y evaluaciones sectoriales, como documentos RE-317, RE-324 y RE-336

Operaciones del BID para el sector público



- 4.7 Aunque para los equipos de proyecto los incentivos se encuentran en la preparación de los proyectos, existen claros indicios de que los informes de terminación de proyecto no parecen ser un instrumento muy útil en cuanto a responsabilización ni a divulgación de hallazgos y lecciones aprendidas. La mayoría de dichos informes (ITP) no se preparan a tiempo, y la mayoría de éstos ni siquiera se preparan seis meses después de la fecha en que corresponde entregarlos.

Tasas de terminación de ITP – 2007

Fecha en que deben completarse	No. de ITP aprobados	No. de proyectos terminados	Terminación de ITP
90 días después de la fecha final	20	60	33,3%
120 días después de la fecha final	+2	60	36,7%
180 días después de la fecha final	+4	60	41,7%
Más de 180 días	+8 (28 de 60)	60	46,7%

Fuente: PISTA, ITP terminados al 31 de diciembre de 2007

- 4.8 Tras el primer examen de evaluabilidad realizado por OVE, en 2003, la Administración siguió el modelo del Grupo del Banco Mundial sobre calidad inicial como instrumento para hacer frente a las fallas de evaluabilidad de los proyectos para el sector público. La intervención había arrojado resultados positivos en la institución hermana, y en el contexto del MTAP el modelo de calidad inicial se introdujo en la práctica del Banco.

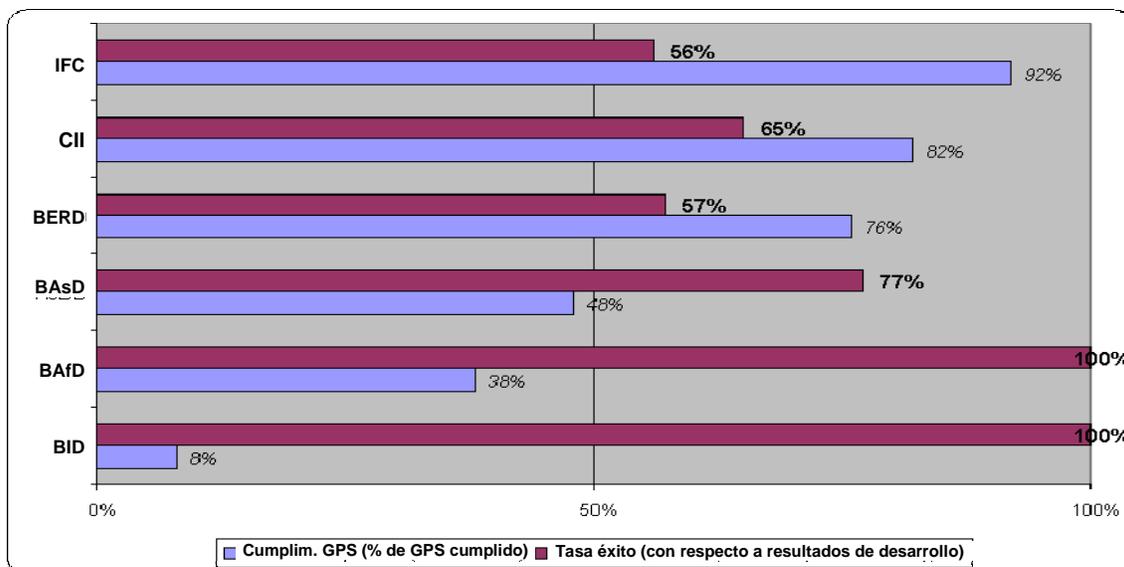
- 4.9 La labor correspondiente a la calidad inicial incluyó la mayoría de las normas del ECG para operaciones del sector público. Sin embargo, no logró convertirse en un componente del proceso de evaluación previa, seguimiento y evaluación de las operaciones, por lo cual no arrojó los resultados previstos, como lo demostró el segundo proceso de medición de la evaluabilidad realizado por OVE. Entre los factores que pueden explicar la falta de éxito de las intervenciones elegidas cabe mencionar el hecho de que (i) los funcionarios consideraban que la iniciativa revestía un valor escaso o nulo, (ii) las estructuras de incentivos se mantuvieron: las normas de calidad inicial nunca formaron parte del ciclo de preparación y análisis de proyectos y (iii) se dio escasa divulgación a las normas.
- 4.10 El hallazgo común, en las evaluaciones realizadas por OVE en los últimos cinco años, es que las estructuras de incentivos, los métodos de validación con escasos datos probatorios y la falta de criterios comunes (normas) para apreciar y evaluar nuestros productos están en la raíz del problema de la falta de posibilidad del Banco para demostrar resultados positivos en sus intervenciones de desarrollo²². En 2005, en su evaluación de las nuevas directrices para los informes de terminación de proyecto²³, OVE concluyó que el contenido del instrumento y de sus pautas no estaba en consonancia con lo exigido por las normas del ECG.
- 4.11 ***Operaciones no soberanas.*** Aunque se han elaborado normas de buenas prácticas para casi toda la gama de intervenciones de desarrollo financiadas por los bancos multilaterales de desarrollo, hasta la fecha se han determinado parámetros de referencia únicamente para operaciones correspondientes al sector privado.
- 4.12 El estudio de 2005 sobre determinación de parámetros de referencia en cuanto a las prácticas sobre operaciones del sector privado reveló amplias diferencias entre los bancos multilaterales de desarrollo, tanto en lo referente al cumplimiento de las ECG-GPS como a los coeficientes de éxito declarados con respecto a la consecución de objetivos de desarrollo. Existía una clara relación inversa entre el cumplimiento de los estándares de las normas de buenas prácticas y el nivel de éxito declarado, lo que indica que los instrumentos y los procesos en que se cumplen en mayor medida dichos estándares tienden a reducir la subjetividad de la información sobre los resultados, lo que confiere a éstos mayor credibilidad²⁴.

²² Documento GN-2444-2 Comentarios de OVE sobre el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (PED) 2006 y el Sistema Común de Evaluación del Desempeño 2006 (COMPAS).

²³ Documento RE-315 Evaluación de los informes de terminación de proyecto de 2004 elaborados según la nueva guía del Banco para su preparación.

²⁴ La ventanilla del BID para el sector privado registraba una tasa de cumplimiento del 8% a la fecha del estudio sobre determinación de parámetros de referencia. PRI comenzó actividades de evaluación basadas en estándares de las ECG-GPS inmediatamente después del referido estudio.

Determinación de parámetros de referencia de los bancos multilaterales de desarrollo para operaciones del sector privado



- 4.13 La determinación de parámetros de referencia por parte de los bancos multilaterales de desarrollo para operaciones del sector privado, en cambio, resultó eficaz para establecer la responsabilización por los resultados y promover cambios en los mecanismos (instrumentos y procesos) a través de los cuales los bancos multilaterales de desarrollo median sus efectos directos en materia de desarrollo. Con respecto a las ventanillas del BID para el sector privado, el gráfico que antecede muestra una amplia variación en cuanto a cumplimiento de las normas de buenas prácticas entre la CII y las demás ventanillas. Estos resultados llevaron a VPP a iniciar un rápido proceso de armonización de sus prácticas e incrementar el cumplimiento de las normas de buenas prácticas en todas sus ventanillas.
- 4.14 A la fecha, todas las ventanillas del Grupo del BID para el sector privado (FOMIN, CII, SCF y OMJ) han adoptado las ECG-GPS como su marco de evaluación. La CII ha sido pionera en este proceso, pues las aplica desde 2001 y ha completado cinco ciclos de evaluación y validación realizados por la oficina de evaluación externa del BID (OVE)²⁵, según lo dispuesto por las normas de buenas prácticas.
- 4.15 Las operaciones de inversiones del FOMIN se evaluaron en 2008²⁶, con lo cual el FOMIN está en situación de cumplimiento de las ECG-GPS, que disponen que los informes de terminación sean evaluados por la oficina de evaluación independiente del banco multilateral de desarrollo respectivo. El informe ampliado de supervisión es la herramienta de autoevaluación del FOMIN; según OVE ha sido diseñada en

²⁵ Documento CII/RE-8. Quinto informe de evaluación independiente para el Directorio Ejecutivo de la CII.

²⁶ Documento MIF/RE-1. Primer Informe de Evaluación Independiente al Comité de Donantes del FOMIN.

forma que cumple las ECG-GPS en cuanto a congruencia, eficiencia, transparencia y sentido de identificación con los hallazgos.

- 4.16 SCF adoptó las normas en 2006 y como resultado de su primera labor de autoevaluación y del examen realizado por OVE en 2007²⁷ propuso una reforma de sus prácticas para (i) armonizar su labor con la de la CII, (ii) presentar en forma sistemática los efectos directos en el desarrollo y la adicionalidad previstos y (iii) aplicar estrictos criterios de selección de proyectos. En marzo de 2008 el Directorio consideró y aprobó la propuesta de SCF para evaluar la efectividad de sus operaciones en el ámbito del desarrollo (documento GN-2473-1). Para cumplir plenamente las ECG-GPS, SCF tendrá que acelerar en 2008 el proceso de realización de sus informes ampliados de supervisión (XSPR).
- 4.17 **Estrategias de país.** En 2005 OVE presentó al Directorio un informe sobre el grado de evaluabilidad de las estrategias de país elaboradas en 2003 y 2004²⁸, y en 2008 lo actualizó como parte de su evaluación del Nuevo Marco de Financiamiento. Los resultados preliminares muestran que si bien la evaluabilidad sigue siendo baja en las siete dimensiones utilizadas por OVE, se han logrado mejoras importantes en dos dimensiones: diagnóstico e indicadores. Los ámbitos en que la evaluabilidad sigue siendo baja son los de autoevaluación, tratamiento de riesgos y congruencia lógica.
- 4.18 Al aprobar las nuevas directrices para las estrategias de país, el Directorio solicitó a la Administración que, como parte del marco de efectividad en el desarrollo, presentara para las estrategias de país un marco de resultados y criterios de evaluación ceñido a las normas de buenas prácticas del ECG de los bancos multilaterales de desarrollo. El marco de efectividad en el desarrollo complementará las nuevas directrices para las estrategias de país estableciendo los criterios de evaluación, los instrumentos de seguimiento y el sistema de autoevaluación para las estrategias de país, a fin de ofrecer evaluaciones basadas en pruebas sobre los resultados de las intervenciones del Banco a nivel de país. Las normas de buenas prácticas del ECG para estrategias de país incluyen un proceso de determinación de referencias que ha de realizarse en 2010.

²⁷ Documento RE-332. 2007. Primera Evaluación Independiente del Ejercicio de Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos.

²⁸ Documento RE-309. Informe sobre la Evaluabilidad de las Estrategias de País del Banco.

Dimensión de evaluabilidad de OVE	Ronda de evaluación		Variación porcentual
	2003-2005	2005-2008	
Congruencia lógica	23,57	25,57	2,00
Diagnóstico	33,24	43,43	10,19
Indicadores	14,52	39,18	24,66
Seguimiento	12,36	17,17	4,81
Objetivos	20,13	24,24	4,12
Análisis de la programación anterior	14,91	16,92	2,01
Riesgos	23,02	23,23	0,20
Cifras globales	20,25	27,11	6,86

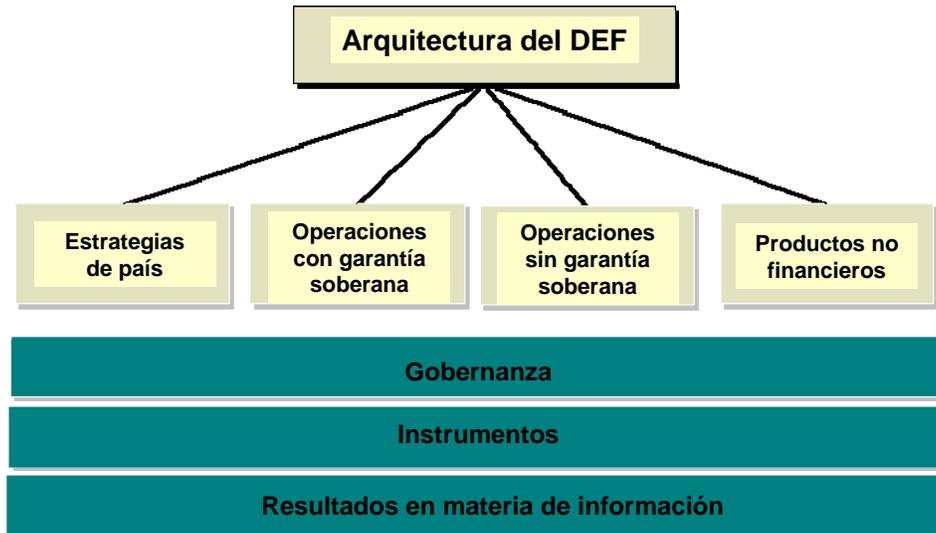
Fuente: OVE, 2008

- 4.19 **Servicios no crediticios.** La transferencia de conocimientos ha sido un componente de la asistencia para el desarrollo tan importante como el respaldo financiero. Históricamente los bancos multilaterales de desarrollo han proporcionado este tipo de transferencias a través de diversos servicios no financieros (estudios, seminarios, talleres, consultorías, etc.). En 2006 OVE realizó una evaluación de estudios del BID (documento RE-323), así como un examen de los productos de asistencia técnica generados por el FOMIN (documento MIF/GN-78-18).
- 4.20 Con respecto a los *estudios del BID*, en la evaluación se concluyó que (i) los niveles de programación y priorización de este producto en el Banco son deficientes; (ii) los incentivos de producción son escasos y ad hoc; (iii) los procesos de control de calidad mayormente no se han definido; (iv) la calidad y utilidad de lo que se produce son inferiores a las de otros bancos multilaterales de desarrollo, y (v) la función de producción del producto (tiempo dedicado por el personal y recursos monetarios) se desconoce. Esas conclusiones revelan una práctica más afín a un modelo operativo centrado en el financiamiento que a un enfoque programático.

V. ARQUITECTURA DEL MARCO DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO

- 5.1 La arquitectura del marco de efectividad en el desarrollo que se propone comprende las tres categorías incluidas en las normas: gobernanza, parámetros de medición y presentación de informes. La finalidad consiste en presentar un sistema general que abarque todos los productos del Banco: operaciones con garantía soberana, operaciones sin garantía soberana, estrategias de país y productos no financieros.
- 5.2 En el presente documento analizamos lo atinente a gobernanza (proceso), alineación de los instrumentos de evaluación del Banco con las normas del ECG de los bancos multilaterales de desarrollo, y mecanismos de presentación de informes para el seguimiento de los avances en cuanto a la consecución de los objetivos del marco de efectividad en el desarrollo. En los apéndices al documento principal se presentan parámetros de medición e instrumentos de información específicos que han de utilizarse para evaluar y realizar el seguimiento de los resultados de cada

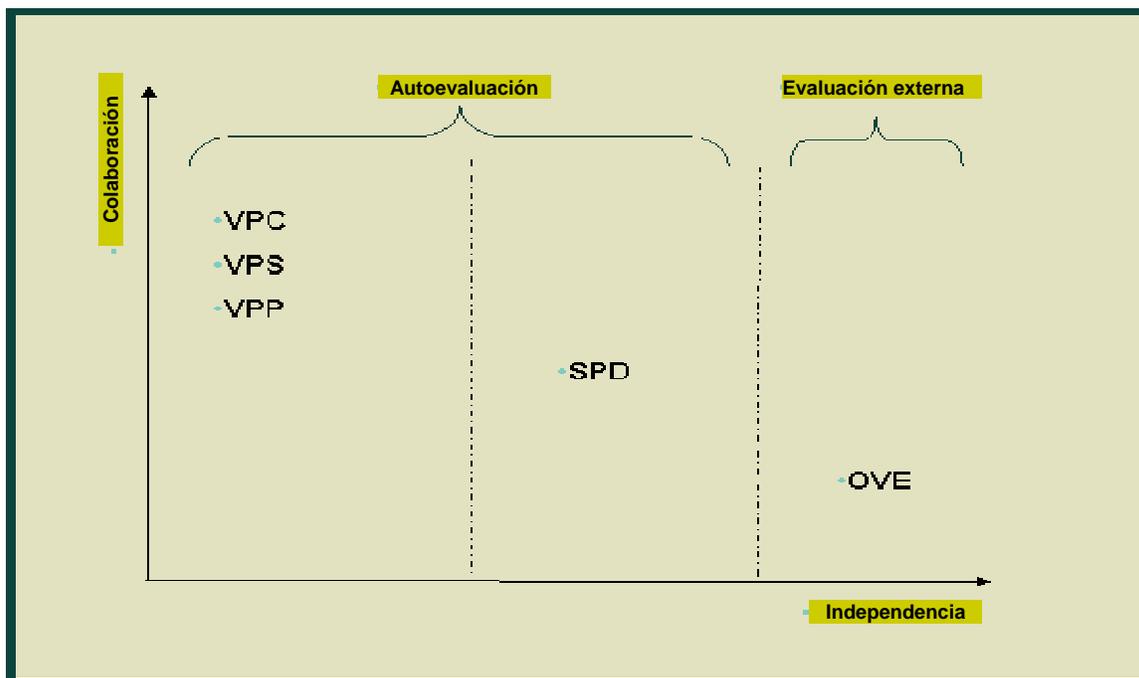
producto en términos de desarrollo. Los parámetros de medición incluidos en los apéndices técnicos podrían estar sujetos a ajustes y mejoras por parte de la Administración con el correr del tiempo.



A. Gobernanza del sistema de evaluación

1. Funciones y responsabilidades en materia de evaluación

- 5.3 Para alinear las estructuras de gobernanza con las normas es preciso pasar revista a las responsabilidades asignadas a las Vicepresidencias encargadas de la autoevaluación, a los departamentos del núcleo estratégico y a la oficina de evaluación externa y el Directorio Ejecutivo. En el gráfico siguiente se presenta la estructura recientemente realineada con funciones y responsabilidades que dan cumplimiento a los estándares de las normas de buenas prácticas del ECG en cuanto a la gobernanza del sistema de evaluación de un banco multilateral de desarrollo.



- 5.4 Conforme a los principios de las normas de buenas prácticas, OVE transmite sus hallazgos al Presidente y al Directorio sin necesidad de autorización de la Administración. El Directorio supervisa su labor a través de un comité de supervisión de evaluaciones, que en el BID es el Comité de Políticas y Evaluación del Directorio. Si bien OVE opera con total autonomía, conforme a los estándares de las normas de buenas prácticas ha de mantenerse en estrecha consulta con los restantes departamentos del Banco para asegurar la coherencia de las normas y “buenas perspectivas de identificación institucional con [sus] hallazgos y recomendaciones de mejoras” (GPS-Operaciones del sector público, pág. 4).
- 5.5 SPD forma parte del sistema de autoevaluación del Banco. Su cometido consiste en respaldar la función de evaluación interna de los distintos productos, incluidas la elaboración de directrices y normas de evaluación, su aplicación y la identificación de eventuales problemas. Proporciona respaldo a todas las Vicepresidencias, a solicitud, en cuanto a la realización de evaluaciones de diferentes productos y la aplicación de normas de evaluación para dar a conocer los resultados de desarrollo. Vela por la calidad de los informes de terminación y su presentación a OVE dentro de un calendario acordado con anticipación, para su validación.
- 5.6 Las Vicepresidencias se encargan de preparar informes de terminación para cada una de sus intervenciones en materia de desarrollo, en observancia de directrices de evaluación. Establecen un calendario de entrega de los informes de ese género. Pueden recurrir al respaldo técnico de SPD a fin de que los informes de terminación se entreguen de conformidad con directrices de evaluación.

2. Autoevaluación

- 5.7 El CAD de la OCDE define la autoevaluación como ‘una evaluación realizada por quienes tienen a su cargo el diseño y la entrega de una intervención de desarrollo’. Para el Banco realineado, las **Vicepresidencias de Países, de Sectores y Conocimiento, y del Sector Privado** responden ante PRE y ante EVP en cuanto a la calidad de todos sus productos, incluidas las autoevaluaciones de cada tipo de intervención en materia de desarrollo. VPC es responsable de las estrategias de país y de los productos analíticos de país; VPS se ocupa de la coherencia sectorial y las operaciones con garantía soberana, así como de las actividades de formación de conocimiento y capacidad, y la VPP se encarga de las operaciones sin garantía soberana bajo todas sus ventanillas.
- 5.8 Los **gerentes de países y de sectores** tiene la responsabilidad primordial de velar por que el plan anual de trabajo de los Representantes y los jefes de división cuente con tiempo y recursos suficientes para la elaboración de autoevaluaciones, y que éstas se realicen conforme a las directrices del Banco y a las correspondientes normas internacionales. Se trata de un cometido esencial, pues los informes de terminación deben producirse a tiempo para que OVE los valide. Si la unidad de evaluación no puede validar la totalidad de ellos, el banco multilateral de desarrollo no estará dando cumplimiento a las normas de buenas prácticas.
- 5.9 Las funciones operacionales del marco de efectividad en el desarrollo de SCF se enuncian en el documento GN-2473-1, según el cual la responsabilidad operacional del marco recae directamente sobre la gerencia de SCF. Los equipos de proyectos de SCF han de realizar un análisis de la matriz de efectividad en el desarrollo (DEM) en las etapas de aprobación, que ha de ser validado por el personal de efectividad en el desarrollo de la Unidad de Administración de la Cartera y la alta gerencia de SCF. Dicha unidad ha de realizar las correspondientes actividades de seguimiento y autoevaluación en función de la matriz de efectividad en el desarrollo²⁹.
- 5.10 Los **jefes de división y de unidad** de VPP y VPS y los **Representantes** de VPC tienen la responsabilidad principal de realizar la autoevaluación de cada uno de sus correspondientes productos, debiendo asignar suficientes recursos financieros y tiempo de personal para completar a tiempo el 100% de los informes de terminación con vistas a su validación.
- 5.11 La **Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)** tiene a su cargo el seguimiento del avance en la aplicación de las recomendaciones de OVE, según lo indicado por el Comité de Políticas y Evaluación del Directorio en su informe expuesto en el documento GN-2444-5. Tiene, por lo tanto, la

²⁹ Tal como ocurre en la CII, el personal de efectividad en el desarrollo de SCF perteneciente a la Unidad de Administración de la Cartera es independiente de las divisiones operacionales, pero sigue estando sujeto a la supervisión global del gerente general de SCF. Tal como surge del documento GN-2473-1, SCF debe dar cuenta periódicamente al Directorio de la implementación de su marco, incluida la evaluabilidad de sus proyectos.

- responsabilidad de asegurarse de que todos los manuales de preparación y administración de proyectos, así como las estrategias de país y las actividades no crediticias, reflejen adecuadamente las normas de evaluabilidad que aquí se proponen. SPD, como brazo técnico del Comité de Políticas Operativas de la Administración, de asegurarse de que se efectúe un examen adecuado de las normas de evaluación a ese nivel y de proporcionar la asistencia técnica que le soliciten VPC y VPS en cuanto a la aplicación de dichas normas.
- 5.12 ***Recomendación/cambio con respecto a la práctica actual No. 1:*** A partir de septiembre de 2008 todos los manuales de preparación, seguimiento y evaluación de operaciones y estrategias han de reflejar adecuadamente las normas de evaluación que forman parte de esta propuesta.
- 5.13 ***Recomendación/cambio con respecto a la práctica actual No. 2:*** A partir de septiembre de 2008 SPD comenzará a trabajar con los equipos que preparen las estrategias de país, las operaciones y los grandes programas de cooperación técnica para comenzar a aplicar normas de evaluación. Cada división sectorial de VPS deberá producir una matriz de efectividad en el desarrollo para no menos de una operación con garantía soberana destinada a presentarse al Directorio entre ahora y fin de año.
- 5.14 ***Recomendación/cambio con respecto a la práctica actual No. 3:*** A partir del 1 de enero de 2009 todas las operaciones con garantía soberana deberán contar con una matriz de efectividad en el desarrollo en el momento de su aprobación. Una vez impartida una adecuada capacitación al personal y a la Administración, los informes de terminación de las operaciones con garantía soberana deberán prepararse en función de los instrumentos nuevos y simplificados propuestos en el Apéndice 1, conforme a las normas del ECG de los bancos multilaterales de desarrollo, y OVE validará anualmente esos informes. Los informes de análisis de los préstamos (LRR) han de actualizar sus matrices de efectividad en el desarrollo (DEM) que fueron incluidas en sus propuestas de préstamo.
- 5.15 ***Recomendación/cambio con respecto a la práctica actual No. 4:*** A partir del 1 de enero de 2009 todas las estrategias de país deberán contar con una matriz de efectividad en el desarrollo en el momento de su aprobación. Una vez impartida una adecuada capacitación al personal y a la Administración, las autoevaluaciones de las estrategias de país deberán prepararse en función de los instrumentos y directrices propuestos en el Apéndice 3. En la autoevaluación de las estrategias de país se dará cuenta de los resultados logrados y la nueva estrategia de país contendrá una matriz de resultados de país.
- 5.16 ***Recomendación/cambio con respecto a la práctica actual No. 5:*** A partir del 1 de enero de 2009 todas las propuestas correspondientes a productos de conocimientos y formación de capacidad (KCP) han de incluir un marco de resultados y una autoevaluación, tal como se señala en estas directrices. Una vez impartida una adecuada capacitación al personal y a la Administración, todos los manuales de preparación, seguimiento y evaluación de productos de conocimientos y formación

de capacidad (KCP) han de reflejar adecuadamente las normas de evaluación que figuran en el Apéndice 4.

- 5.17 **Recomendación/cambio con respecto a la práctica actual No. 6:** En las actas relativas a la revisión de la calidad y el riesgo (QRR) se incluirá expresamente, si procede, un análisis acerca de cómo se cumplen las normas de evaluación a la culminación (para la terminación de proyectos) y al comienzo (para propuestas de préstamos).

3. Evaluación independiente

- 5.18 En las ECG-GPS se dispone que todos los productos sean objeto de una evaluación independiente. El CAD de la OCDE define a ésta como [una] ‘evaluación realizada por entidades y personas que no están bajo el control de los responsables del diseño y la implementación de la intervención para el desarrollo’³⁰, y asigna esa responsabilidad a las oficinas de evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo (CED). El directorio del banco multilateral de desarrollo “supervisa la labor del CED a través de un comité de supervisión de la evaluación ... El CED transmite sus productos finales al Presidente y al Directorio, sin necesidad de aprobación por la administración”³¹.
- 5.19 El sistema de evaluación del Banco cumple las normas que corresponden a esta dimensión. OVE elabora evaluaciones previstas en su programa de trabajo, y el Comité de Políticas y Evaluación del Directorio Ejecutivo supervisa los hallazgos y recomendaciones respectivos.
- 5.20 El cronograma de evaluación y la cobertura de productos específicos (estrategias de país, operaciones soberanas y no soberanas) varían en función de cada mandato de las normas de buenas prácticas. El estándar de las ECG-GPS para operaciones no soberanas establece que constituye una práctica óptima preparar y evaluar el 100% de los proyectos que alcanzan tempranamente la madurez operativa, o bien hacerlo para una muestra aleatoria representativa que sea de escala suficiente como para establecer, en relación con una muestra rotatoria trienal combinada, tasas de éxito al nivel de confianza del 95% para cada dimensión de evaluación.
- 5.21 Por otra parte, las ECG-GPS para las estrategias de país requieren una evaluación en profundidad a lo largo de un “período de asistencia suficientemente largo como para ... poder asistir a resultados de desarrollo, a la vez que se hace más énfasis en evaluar el desempeño reciente”. En relación con todas las estrategias de país en comparación con una muestra, una norma básica establece que “cuando los recursos de evaluación son limitados es una buena práctica seleccionar para [la evaluación] los países y programas cuyos hallazgos y lecciones sean los más beneficiosos para el banco multilateral de desarrollo y para el país”. Además, un estándar básico establece que “si la autoevaluación se realiza debidamente y se valida en forma

³⁰ OCDE-CAD. 2002. Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. Grupo de Trabajo del CAD sobre Evaluación de la Ayuda.

³¹ MDB-ECG. 2002. *Good Practice Standards for Evaluation of MDB Supported Public Sector Operations*.

- independiente, ello puede reducir la necesidad de realizar evaluaciones independientes pormenorizadas³².
- 5.22 En el caso de las operaciones con garantía soberana, las ECG-GPS establecen que las unidades de evaluación independiente de los bancos multilaterales de desarrollo han de “sintetizar los hallazgos de los informes de terminación verificados [de OVE], complementados por sus informes de evaluación del desempeño (y otros estudios de evaluación) en exámenes anuales para la administración y el directorio del banco multilateral de desarrollo”³³.
- 5.23 Hasta la fecha, para las operaciones sin garantía soberana OVE ha evaluado anualmente el 100% de los informes de terminación de la CII y preparado informes de validación de operaciones del FOMIN y de SCF a partir de 2007. Con respecto a las estrategias de país, OVE ha elaborado una evaluación en profundidad de la asistencia para cada país a la fecha de preparación, para éste, de una nueva estrategia de país. En cuanto a las operaciones para el sector público, sólo ha realizado una evaluación de informes de terminación de proyecto³⁴, cuando la Administración impartió las nuevas directrices.
- 5.24 ***Recomendación/cambio con respecto a la práctica actual No. 7:*** A partir de 2009, OVE incluirá en su programa anual un examen de todos los informes de terminación correspondientes a operaciones con garantía soberana, y la evaluación se pondrá a consideración del Comité de Políticas y Evaluación del Directorio. Se propone este cambio para incrementar los mecanismos de responsabilización a nivel institucional haciendo hincapié en el seguimiento del logro de los resultados de desarrollo, y no, como anteriormente, en las aprobaciones.

B. Instrumentos y parámetros de medición

- 5.25 Para dotar al Banco de mayor capacidad para demostrar resultados de desarrollo sobre la base de pruebas empíricas, todos los instrumentos se alinearán para cumplir las normas de evaluación del ECG de los bancos multilaterales de desarrollo. Los instrumentos propuestos son los siguientes:
- (i) instrumentos de evaluabilidad, para determinar si la evaluación y los resultados propuestos para un producto son suficientemente sólidos como para poder demostrar resultados en el momento en que culmine esa intervención;
 - (ii) indicadores de seguimiento, consistentes en un conjunto de indicadores que permite efectuar la gestión de la implementación del producto para

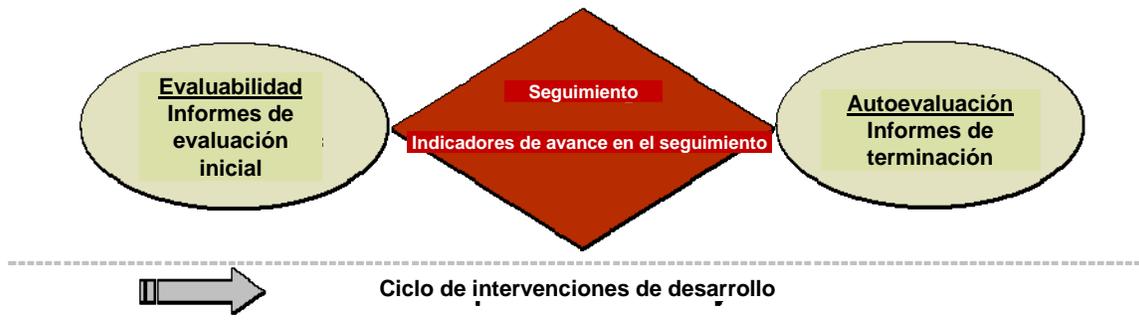
³² MDB-ECG. 2008. *Good Practice Standards for Country Strategy and Program Evaluation*. Estándar No. 19, No. 25 y No. 29.

³³ MDB-ECG. 2002. *Good Practice Standards for Evaluation of MDB Supported Public Sector Operations*. Página 5, párrafo 14 (v).

³⁴ Documento RE-315 Evaluación de los informes de terminación de proyecto de 2004 elaborados según la nueva guía del Banco para su preparación.

tener la certeza de que las actividades y productos se estén generando con los costos y dentro del marco cronológico previstos;

- (iii) instrumentos de evaluación, que definen parámetros de medición y análisis y procesos claros y objetivos, a través de los cuales puedan presentarse informes sobre resultados susceptibles de una validación independiente.



1. Operaciones con garantía soberana

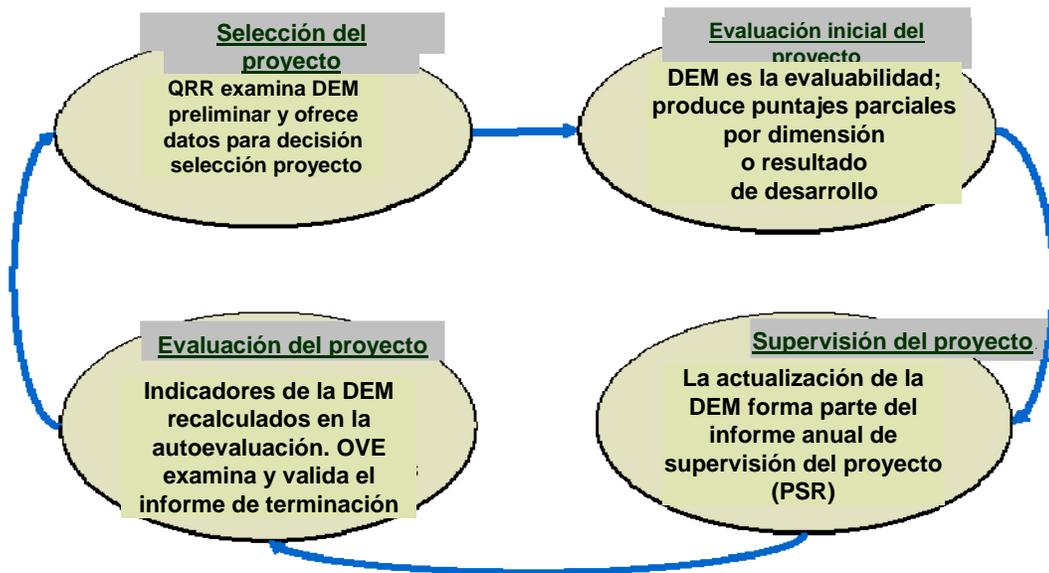
- 5.26 En la propuesta se simplifican los instrumentos que miden el desempeño desde la evaluación previa hasta la evaluación, introduciendo, al igual que en las ventanillas de operaciones sin garantía soberana/para el sector privado, una “matriz de efectividad en el desarrollo” (DEM). Ésta incluirá ámbitos del desempeño en materia de desarrollo que incorporen las ECG-GPS y otras prácticas óptimas observadas por las ventanillas del sector público de otros bancos multilaterales de desarrollo. Los ámbitos de desempeño de la matriz de efectividad en el desarrollo incluirán también las áreas estratégicas del Banco (es decir, los mandatos del Octavo Aumento General de Recursos del BID, e iniciativas de sectores específicos).
- 5.27 **Ámbitos de desempeño.** Las medidas de desempeño de la matriz de efectividad en el desarrollo se dividen en dos áreas (normas básicas y optativas), conforme a la tipología del ECG. Hay cuatro áreas de medición básicas, y una adicional en que se recomienda la creación de un puntaje resumido para la evaluación de la operación. La matriz de efectividad en el desarrollo incluirá una medida de la adicionalidad de los productos del Banco según dos áreas: desarrollo institucional e impactos ambientales y sociales. Además incluirá, al culminar una operación, una medida del desempeño del Banco durante la vida del proyecto (los puntajes se recopilarán a través del sistema de retroinformación del cliente).

Normas de evaluación básicas	Pertinencia	¿El proyecto es congruente (en la aprobación y durante la ejecución) (i) con las necesidades de los beneficiarios; (ii) la estrategia de desarrollo del país; (iii) la estrategia de asistencia del banco multilateral de desarrollo para el país, y (iv) los requisitos estatutarios, la ventaja comparativa y las prioridades de políticas del banco multilateral de desarrollo?
	Consecución de objetivos (eficacia)	¿En qué medida se alcanzaron los objetivos y objetivos previstos del proyecto, teniendo en cuenta su importancia relativa, reconociendo al mismo tiempo las modificaciones introducidas en el proyecto desde su aprobación por el Directorio?
	Eficiencia	¿En qué medida los beneficios/productos del proyecto son conmensurables con los recursos/insumos respectivos? En este criterio se considera el uso, cuando sea factible, de tasas de retorno económicas y financieras y, cuando no sea factible, de medidas de eficacia de costos y relación entre costos y economías de la terminación temprana o tardía.
	Riesgo	Identificación de los factores que puedan influir sobre la sostenibilidad de las corrientes netas de beneficios introducidas por el proyecto después de la culminación. ¿Puede realizarse una evaluación de la resistencia al riesgo de los efectos directos del proyecto?
	Indicador agregado de desempeño del proyecto	Una medida, a través de un indicador único, de los efectos globales del proyecto.
Normas de evaluación optativas	Adicionalidad	Desarrollo institucional: ¿El proyecto aumenta o disminuye la capacidad del país o de la región de hacer un uso más eficiente, equitativo y sostenible de sus recursos humanos, financieros y naturales? Impactos ambientales y sociales: ¿La participación del banco multilateral de desarrollo afecta el desempeño ambiental, social, de salud y laboral del país?
	Desempeño del Banco	¿El banco multilateral de desarrollo prestó servicios de adecuada calidad durante todas las fases del proyecto? ¿El banco multilateral de desarrollo procuró asegurar la calidad inicial del proyecto y la realización de eficaces preparativos para la implementación y la futura sostenibilidad de los beneficios? ¿El cliente quedó satisfecho con el servicio proporcionado?

5.28 En el Apéndice 1 se detallan indicadores de desempeño para cada una de las áreas de medición arriba indicadas. La matriz de efectividad en el desarrollo incluirá un puntaje parcial para cada uno de los ámbitos desempeño del proyecto arriba mencionados y esos valores se darán a conocer a lo largo de toda la vida del proyecto. La matriz de efectividad en el desarrollo no es un documento de texto, sino un repositorio de datos y de clasificación de productos.

5.29 **Recomendación/cambio con respecto a la práctica actual No. 8:** En la evaluación previa se elaborará una matriz de efectividad en el desarrollo (DEM) para la revisión de la calidad y el riesgo (QRR), en la que se incluirán información contenida en la propuesta de préstamo, los resultados y la matriz de riesgos. En el informe de análisis del préstamo (LRR) a los 18 meses de ejecución se incluirá una matriz de efectividad en el desarrollo actualizada. Al concluir la operación el formato del informe de terminación de proyecto se adaptará para que cumpla los requisitos analíticos de la matriz de efectividad en el desarrollo. SPD/SDV será un

recurso técnico que se brindará a los equipos de preparación de informes de terminación que lo soliciten, y se utilizará para actualizar sus matrices de efectividad en el desarrollo en los informes de análisis de préstamo. El siguiente flujograma muestra la forma en que la DEM que cumple las normas del ECG reúne los instrumentos de medición a lo largo de todo el ciclo de proyecto.

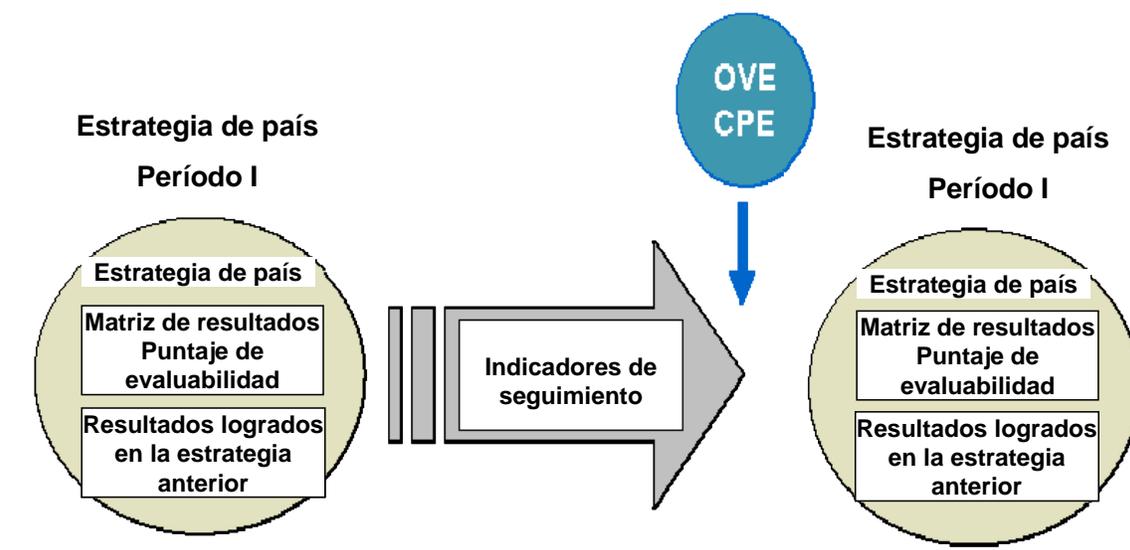


2. Operaciones sin garantía soberana para el sector privado

- 5.30 En marzo de 2008 SCF presentó al Directorio su marco de efectividad en el desarrollo (documento GN-2473-1), conforme al cual SCF utilizará su DEM a lo largo de todo el ciclo de proyecto (proceso de selección, análisis, seguimiento y evaluación). La matriz de efectividad en el desarrollo comprende cinco ámbitos de desempeño correspondientes a resultados de desarrollo y dos correspondientes a adicionalidad, con indicadores que cumplen las ECG-GPS y las prácticas observadas en otras ventanillas del sector privado y en otros bancos multilaterales de desarrollo. SCF realiza el seguimiento anual de la efectividad en el desarrollo en el informe de supervisión de proyecto (ISP), proceso que comprende la actualización de indicadores para sectores específicos de la DEM. Realiza asimismo autoevaluaciones en sus informes ampliados de supervisión de proyectos (XPSR), que comprenden un examen de la matriz de efectividad en el desarrollo. OVE valida los resultados presentados en el XPSR; la primera de dichas validaciones se efectuó para el XPSR de 2007.
- 5.31 OMJ se propone adoptar el mismo marco de efectividad en el desarrollo que SCF, con ajustes en el ámbito de desempeño de los objetivos estratégicos del BID, en que se reflejan las características específicas de los proyectos de OMJ.

3. Estrategias de país

5.32 Las estrategias de país, alineadas con el proceso y los instrumentos de las operaciones soberanas, sin garantía soberana y del sector privado, incluirán una “matriz de resultados de país”. Ésta se actualizará periódicamente para realizar el seguimiento de los avances en la ejecución y dar cuenta de los resultados logrados, y se utilizará también cuando se complete la estrategia. Las estrategias no producirán un documento autónomo para la autoevaluación, sino que darán cuenta de los resultados logrados en un anexo de la siguiente propuesta de estrategia de país.



5.33 El ciclo de la estrategia de país comienza con una nueva propuesta de estrategia de país. Ésta incluye la matriz de resultados y un puntaje de evaluabilidad que da a conocer a la Administración la solidez de la matriz de resultados propuesta para la verificación del logro de resultados. OVE comienza su proceso de evaluación en profundidad y valida los resultados logrados alcanzados correspondientes al ciclo anterior.

5.34 Los ámbitos de desempeño de las ECG-GPS correspondientes a las estrategias de país comprenden normas básicas y normas optativas. En sus sistemas de medición para las estrategias de país el Banco incluirá los siguientes ámbitos:

Normas de evaluación básicas	<i>Pertinencia, coherencia, posicionamiento</i>	Pertinencia de los objetivos estratégicos del Banco a la luz de las metas de desarrollo a largo plazo del país y de los efectos directos a mediano plazo a cuya consecución se propone contribuir el programa del Banco. Con respecto al posicionamiento, ¿la selección de sectores se basó en un diagnóstico y en pruebas del aporte relativo al desarrollo? Identifique otras actividades de asociados para el desarrollo y establezca una división del trabajo y un sistema de complementariedad para lograr las mejores ventajas comparativas posibles. En cuanto a la coherencia, ¿en qué medida el banco multilateral de desarrollo ofreció una combinación de instrumentos (servicios financieros, no financieros y de asesoramiento) que corresponda a las necesidades y la capacidad del país?
	<i>Efectividad</i>	Determine en qué medida se han alcanzado los resultados propuestos en la estrategia de país. Grado en que el Banco está transfiriendo recursos y conocimientos según un cronograma acordado con el país, brindando una medida de efectividad y formación de capacidad en materia financiera.
	<i>Eficiencia</i>	Grado en que se logran resultados a través de un diseño y una prestación de asistencia dotados de eficacia de costos.
	<i>Riesgo</i>	Los resultados del programa se evalúan en función de la medida en que en las intervenciones del Banco se hayan identificado riesgos para la consecución de efectos directos en el sector. ¿Los instrumentos elegidos fueron apropiados, en relación con los riesgos identificados?
	<i>Impacto</i>	Evalúe la contribución del bancos multilaterales de desarrollo al logro de las metas de desarrollo del país (por ejemplo equilibrio macroeconómico, condiciones socioeconómicas y sostenibilidad ambiental). Considere la contribución del banco multilateral de desarrollo al logro de aportes al desarrollo (por ejemplo, suministro de conocimientos o asesoramiento pertinentes y promoción de un uso más eficaz de recursos externos, etc.).
Normas de evaluación optativas	<i>Desempeño del Banco</i>	Evalúe el cumplimiento de principios operativos institucionales básicos; congruencia con las estrategias institucionales, de país y sectoriales del banco multilateral de desarrollo, y la satisfacción del cliente.

5.35 En el Apéndice 3 figuran los instrumentos para medir los resultados de las estrategias de país, se especifican los indicadores de desempeño correspondientes a cada uno de los ámbitos de medición arriba referidos y se incluyen directrices para cada uno.

4. Productos de conocimientos y formación de capacidad

5.36 Todos los productos de conocimientos y formación de capacidad (KCP) generados por el Banco se estructurarán en programas. Estos programas establecen líneas de acción estratégicas para el suministro de respaldo por el BID en determinada esfera, e incluyen objetivos básicos, diagnóstico, fijación de prioridades, plan de acción del programa, recursos y evaluación. Los recursos para los programas de conocimientos y formación de capacidad se asignarán conforme a las prioridades del Banco sobre la base de las necesidades de países y sectores.

5.37 Siguiendo los mismos lineamientos que las operaciones soberanas y no soberanas y las estrategias de país, todos los programas de conocimientos y formación de capacidad incluirán un claro enunciado de sus efectos previstos en materia de desarrollo, presentados en una matriz de efectividad en el desarrollo (DEM). Las

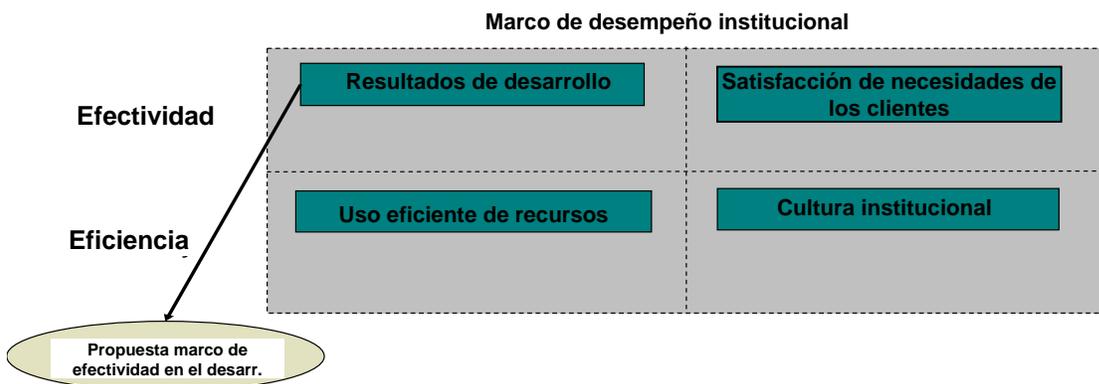
propuestas de productos específicos siempre estarán vinculadas con determinado programa. Consistirán en una breve nota de concepto, que incluirá una versión simplificada de la matriz de efectividad en el desarrollo correspondiente a ese programa.

- 5.38 En el Apéndice 4 se presentan en mayor detalle los tipos de productos de conocimientos y formación de capacidad; la distribución de funciones y responsabilidades en cuanto a programación, originación, selección, ejecución y divulgación, así como los parámetros de medición y los instrumentos de seguimiento del avance hacia la consecución de resultados.

C. Suministro de informes sobre resultados institucionales y marco de incentivos

- 5.39 En el Marco de Desempeño Corporativo se definen los objetivos clave para la institución y se proporcionan indicadores específicos que permitirán al Directorio y al público realizar el seguimiento de lo logrado por el Banco para la consecución de los objetivos que ha definido. Dicho marco es el instrumento de seguimiento a nivel institucional; en él se establecen claros objetivos de mejoramiento del desempeño en conjunto.

- 5.40 El Marco de Desempeño Corporativo tiene cuatro objetivos institucionales. Los instrumentos elaborados en el presente documento establecen precisos indicadores de resultados de desarrollo para el primer objetivo de dicho marco: asociarse con clientes que puedan tener un impacto positivo en el desarrollo.



- 5.41 Los indicadores de desempeño correspondientes para objetivos estratégicos a nivel corporativo discurrirán hacia los niveles inferiores (Vicepresidencias, departamentos, divisiones/unidades) a través de tarjetas de puntaje equilibrado, que reflejarán trimestralmente el desempeño de cada división en relación con cada uno de los objetivos estratégicos. Las medidas de cumplimiento se darán a conocer en el examen operativo trimestral elaborado por SPD para su análisis por la Administración (en el Comité de Política Operativa o en otras instancias gerenciales de examen de desempeño). El examen operativo trimestral contiene un conjunto de indicadores más amplio y diferenciado relativo a los cuatro objetivos corporativos

- del Marco de Desempeño Corporativo, y permite a la Administración realizar el seguimiento de la consecución de los productos relacionados con resultados corporativos. Por ejemplo, el rubro de “porcentaje de ITP completados” es un producto clave del proceso de validación, por parte de OVE, de los puntajes de autoevaluación. Si OVE no puede validar los resultados, la Administración no puede dar cuenta del “porcentaje de proyectos que logran puntajes satisfactorios en cuanto a efectos directos en el desarrollo correspondientes a operaciones completadas” (ver más abajo, se trata de un indicador del Marco de Desempeño Corporativo). La medida en que se completan los ITP es un indicador de los exámenes trimestrales de operaciones, en tanto que un puntaje satisfactorio en cuanto a efectos directos de desarrollo correspondientes a operaciones soberanas es un indicador del Marco de Desempeño Corporativo.
- 5.42 A nivel individual, algunos indicadores del examen operativo trimestral podrían ser un aporte directo al Marco de Gestión del Desempeño de los Empleados (EPMF), creado para respaldar el mejoramiento del desempeño organizacional y premiar la excelencia. Si corresponde, en los EPMF individuales figurarán indicadores de producción; por ejemplo, número de informes de terminación producidos con puntualidad.
- 5.43 También se premiará el cumplimiento, tanto a nivel individual como institucional, presentando como paradigmas proyectos, productos y servicios poseedores de sólidos marcos de evaluación y que hayan logrado generar un aprendizaje basado en pruebas. Las Vicepresidencias, en coordinación con SPD, se proponen seleccionar anualmente un conjunto de proyectos, productos y servicios que sobresalgan en el cumplimiento de las normas. La selección abarcará toda la gama de instrumentos del marco de efectividad en el desarrollo.
- 5.44 El seguimiento del avance de esta propuesta y la demostración del logro de los resultados de desarrollo a nivel institucional se lograrán a través de los indicadores propuestos, que constan en el cuadro que sigue. Esos indicadores medirán el avance logrado en relación con un punto de partida (de referencia básica) definido de común acuerdo, y con los cambios previstos. Las metas se han establecido para el año 2012, momento en el cual prevemos que todos los productos incluidos en este documento habrán sido objeto de cuatro rondas anuales de validación por parte de la oficina de evaluación independiente (OVE). Dichos productos se darán a conocer anualmente como primera dimensión del Marco de Desempeño Corporativo.

Marco de Desempeño Corporativo	Indicador del marco de efectividad en el desarrollo	Punto de referencia básica 2008	Metas 2012
1. Asociarse con clientes que puedan tener un impacto positivo en el desarrollo			
Enfoque de país	<p>1. Porcentaje de estrategias de país que registran puntajes satisfactorios en las dimensiones de evaluabilidad</p> <p>2. Porcentaje de estrategias de país cuyos resultados pueden validarse en relación con:</p> <p>i) áreas prioritarias identificadas</p> <p>ii) monto financiero global acordado</p> <p>iii) avances en la alineación con los sistemas de países</p>	<p>1. Puntaje global de evaluabilidad al comienzo para nuevas estrategias de país aprobadas (como porcentaje del puntaje máximo)</p> <p>2. Porcentaje de matrices de resultados de país correspondientes a estrategias de país a la culminación, que tienen resultados satisfactorios validados en relación con</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectos directos sectoriales - Efectos directos financieros - Avances en la creación y utilización de sistemas de países 	<p>27,11%</p> <p>80%</p> <p>N.D.</p> <p>60%</p> <p>70%</p> <p>50%</p>
Resultados de desarrollo	<p>3. Porcentaje de nuevas operaciones con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad</p> <p>4. Porcentaje de proyectos completados con resultados que pueden validarse</p> <p>5. Porcentaje de proyectos completados con resultados positivos comprobados</p> <p>6. Porcentaje de proyectos con elevados riesgos ambientales y sociales, clasificados como satisfactorios en cuanto a aplicación de medidas de mitigación</p>	<p>3. Evaluabilidad inicial satisfactoria</p> <p>4. ITP con resultados validados</p> <p>5. Calificación satisfactoria de ITP de operaciones con garantía soberana en relación con</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados de desarrollo <p>6. Calificación satisfactoria de XPSR de operaciones sin garantía soberana en relación con</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectos directos en el desarrollo - Adicionalidad <p>7. Calificación satisfactoria de operaciones con garantía soberana en cuanto a</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectos ambientales de la DEM <p>8. Calificación satisfactoria de SCF en cuanto a</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectos ambientales de la DEM 	<p>26%</p> <p>80%</p> <p>10%</p> <p>100%</p> <p>N.D.</p> <p>60%</p> <p>60%</p> <p>N.D.</p> <p>N.D.</p> <p>N.D.</p> <p>80%</p> <p>60%</p> <p>Por definir</p>
	<p>7. Porcentaje de programas de KCP completados con resultados que pueden validarse y demuestran resultados positivos</p>	<p>9. Porcentaje de la DEM a la culminación con resultados validados</p> <p>10. Porcentaje de la DEM a la culminación con resultados satisfactorios</p>	<p>0</p> <p>N.D.</p> <p>100%</p> <p>60%</p>

* En la determinación del puntaje de resultados de desarrollo se tienen en cuenta los impactos ambientales y sociales, que se presentan separadamente en este cuadro para mostrar la correspondencia entre el marco de efectividad en el desarrollo y el Marco de Desempeño Corporativo.

OPERACIONES CON GARANTÍA SOBERANA

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 Como parte de la arquitectura del marco de efectividad en el desarrollo, en este documento se presentan el marco de evaluación de la labor de desarrollo y los resultados de desarrollo de las operaciones con garantía soberana. Más específicamente, y siguiendo los lineamientos de las normas que se presentan en el documento global, a continuación se darán detalles sobre los instrumentos que se utilizarán en cada etapa del ciclo de proyecto, que comprende un conjunto básico de dimensiones sobre las que vamos a informar, los indicadores que los medirán y un conjunto simplificado, más integral, de mecanismos de seguimiento, información y evaluación.
- 1.2 En consecuencia, la Sección II del presente documento se divide en cuatro partes. En primer lugar se presentan, en mayor detalle que en el documento global, las necesidades actuales de simplificación de los instrumentos existentes. Las tres subsecciones siguientes contienen, respectivamente una propuesta de instrumentos al comienzo, durante la ejecución y a la culminación para la evaluación inicial y la supervisión de proyectos, y la evaluación del logro de resultados.
- 1.3 En este documento se presentan recomendaciones a nivel de productos, aplicables a cada una de las operaciones con garantía soberana. No obstante, esta propuesta debe verse en el más amplio cuadro del valor que procuramos entregar a nuestros clientes en tanto Banco, que no se limita a medidas singulares de intervención. En este sentido, para ser eficaces, las operaciones deben formar parte de un sistema basado en estrategias y programas de país y sectoriales bien concebidos y con los que los clientes se identifiquen.

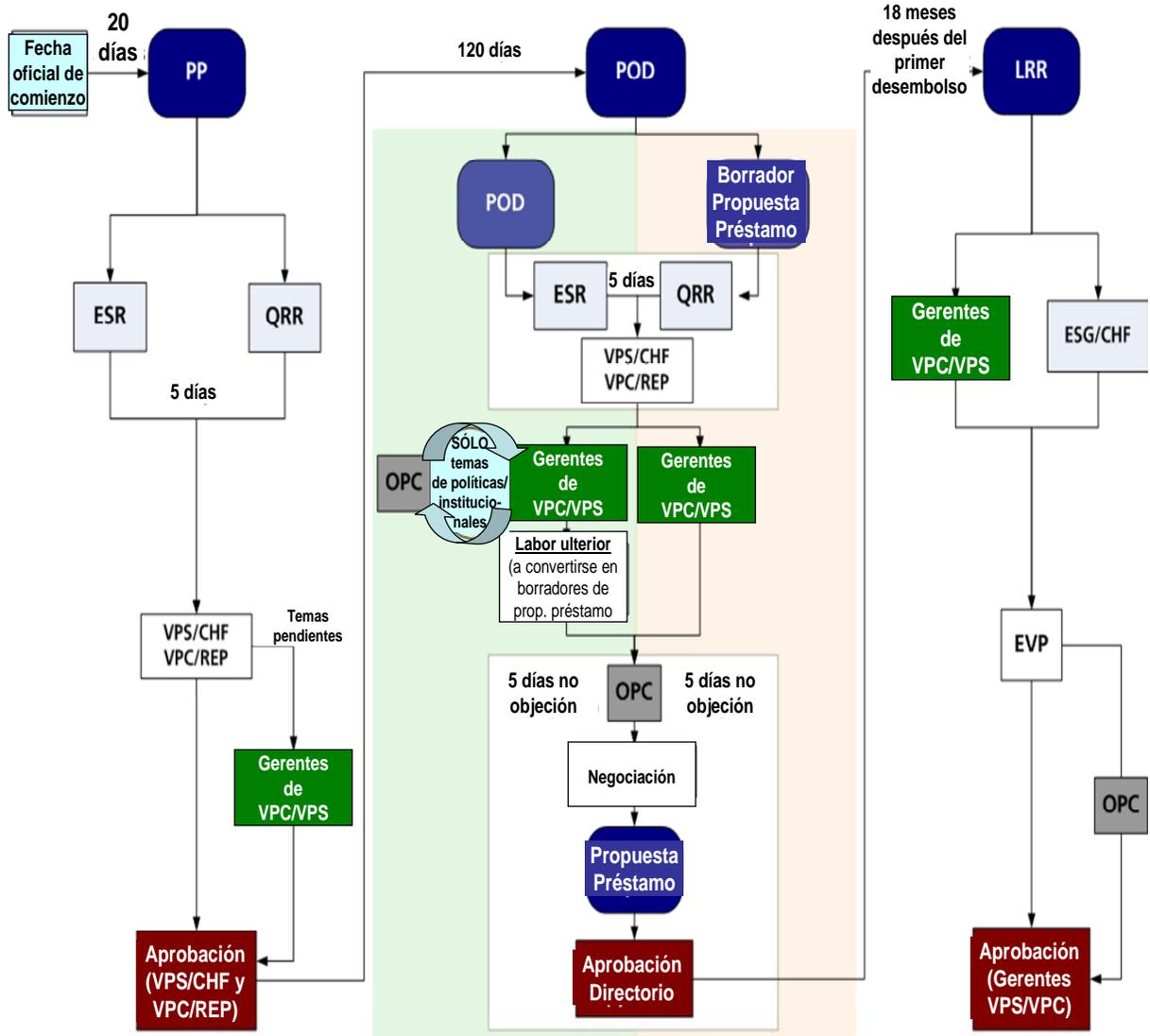
II. INSTRUMENTOS Y PARÁMETROS DE MEDICIÓN

A. Simplificación de los instrumentos existentes

- 2.1 Actualmente las operaciones con garantía soberana se aprueban con bajos niveles de evaluabilidad, lo que significa que, incluso si se realizan esfuerzos, no nos es posible demostrar resultados a la culminación del proyecto. Los marcos de evaluación deficientes se traducen en discrepancias entre las evaluaciones de la probabilidad de consecución de resultados de desarrollo basadas en informes de autoevaluación, y los resultados reales al culminar el proyecto.
- 2.2 Tradicionalmente el Banco ha hecho más hincapié en las aprobaciones que en la ejecución y la demostración de resultados a la culminación. El nuevo ciclo de proyecto se ha centrado en hacer que la atención deje de ponerse en las

- aprobaciones para pasar a ponerse en el comienzo del proceso de plena ejecución. Se ha hecho hincapié en la reducción de las actividades de cumplimiento y los procedimientos de preparación de proyectos, centrandos las propuestas de proyectos en los resultados y en los riesgos relacionados con la consecución de dichos resultados.
- 2.3 La presente propuesta complementa esa labor por las vías siguientes: (i) lleva el proceso a través de la eficaz supervisión de la ejecución, hasta el logro de objetivos de desarrollo a la culminación del ciclo del proyecto; (ii) hace que los informes con datos e información clave dejen de presentarse en documentos impresos para presentarse en sistemas de tecnología de la información que pueden reunir datos de distintos proyectos y de otros sectores, en aras de una gestión más eficaz.
- 2.4 A continuación se presenta un panorama general de los documentos y sistemas de información actuales para el nuevo ciclo de proyectos.

Gráfico 1. El nuevo ciclo de proyectos

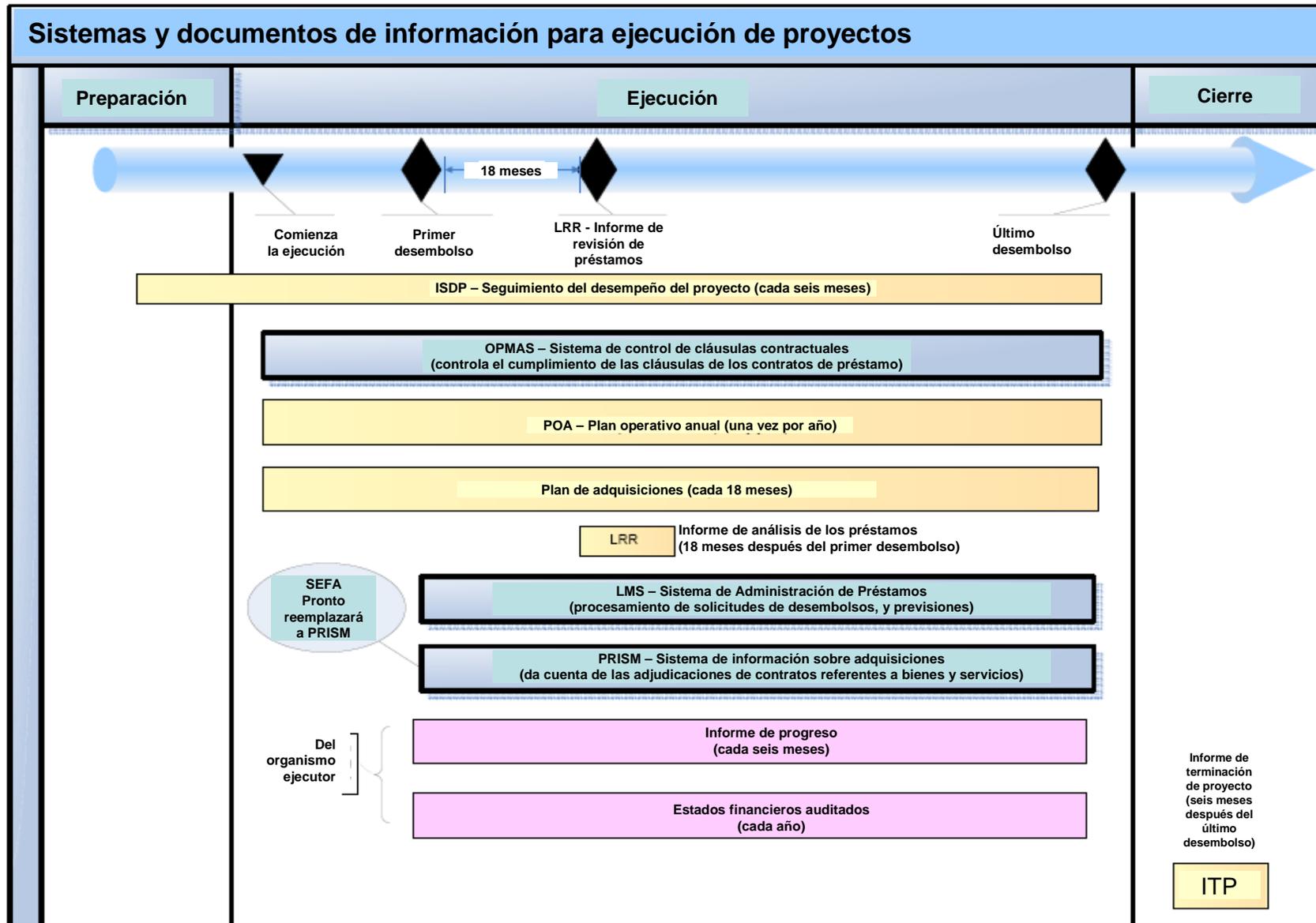


- 2.5 **Al comienzo.** Durante la preparación del proyecto y 20 días después de la fecha oficial de comienzo del mismo (es decir cuando el proyecto se registra en el sistema actualizado de operaciones-OPUS), los equipos de proyecto presentan el perfil de proyecto (PP).
- 2.6 En esta etapa, en lo que atañe a los instrumentos de aporte al desarrollo, el documento incluye una matriz de evaluación de riesgos y una evaluación preliminar de los potenciales impactos y riesgos ambientales y sociales conexos, mediante la utilización de un conjunto de herramientas de análisis de salvaguardias. Para los proyectos de inversiones clasificados como A o B en el PP (de alto y mediano riesgo de salvaguardia) deben incluirse en la propuesta de desarrollo de la operación (POD) una evaluación ambiental y un plan de gestión ambiental y social.
- 2.7 Los equipos de proyectos presentan una propuesta de desarrollo de la operación (POD) 120 días después de la aprobación del PP. En ella se incluye una matriz de resultados (Anexo I de la POD) y un plan de adquisiciones para el primer año de ejecución. El primer informe de seguimiento del desempeño del proyecto (ISDP) debe completarse antes de la aprobación final del proyecto. El ISDP sigue utilizándose durante la ejecución para efectuar el seguimiento del desempeño. Todos estos requisitos, con excepción del ISDP, son documentos impresos. El ISDP es un sistema de tecnología de la información (TI), pero sus datos no pueden conjugarse para analizar tendencias a nivel de países o sectores. Otra aplicación de TI, el sistema PISTA, se creó para poder ver tendencias examinando distintos ISDP. El PISTA es un sistema de información basado en TI que permite al usuario analizar datos de diferentes proyectos.
- 2.8 **Ejecución.** Conforme al nuevo ciclo de proyectos los jefes de equipos también son responsables de la ejecución (documento CS-3734). En la actualidad, la gestión de la ejecución de un proyecto requiere la utilización de una multiplicidad de sistemas de TI y documentos impresos fragmentados. En la evaluación del sistema de supervisión de proyectos efectuada por OVE (documento RE-293) se destacaron esos problemas y se llegó a la conclusión de que “los instrumentos de supervisión están diseñados como una serie de instrumentos individuales, y no están secuenciados ni integrados entre sí”.
- 2.9 La información sobre la ejecución de proyectos se debe incorporar a través de múltiples puntos de ingreso para la apreciación, el seguimiento y la evaluación de los resultados de los proyectos, lo que genera incongruencias entre distintos informes, escasa calidad de los datos declarados y bajas tasas de terminación, y por ende escasa utilización de la información y, en cuanto a las lecciones aprendidas, escaso aporte de las mismas como retroalimentación para los procesos decisivos.

- 2.10 En el gráfico 2.3 se reproducen los diferentes puntos de ingreso para efectuar la gestión de la ejecución de los proyectos y el seguimiento de los avances en la ejecución. Cada sistema y documento cumple los siguientes propósitos:
- a. *Informe de seguimiento del desempeño de proyecto (ISDP)*. Se trata de una aplicación de TI para organizar y sistematizar información clave sobre los proyectos. Tiene como finalidad (1) mejorar el seguimiento de la cartera, (2) elaborar un diálogo orientado por resultados y centrado en la adopción de decisiones entre el Banco y los organismos ejecutores, y (3) orientar medidas específicas para mejorar el desempeño de los proyectos.
 - b. *Sistema de Administración de Préstamos (SAP)*. Se trata de una aplicación de TI para la administración de las transacciones financieras de préstamos. Tiene como finalidad (1) tramitar los desembolsos de préstamos, (2) efectuar la gestión de las modificaciones y cambios financieros de préstamos y (3) efectuar la gestión de las provisiones de desembolsos de préstamos y realizar el seguimiento de la entrega de estados financieros auditados.
 - c. *Sistema de Gestión de Operaciones (OPMAS)*. Se trata de una aplicación de TI para realizar el seguimiento del cumplimiento de las cláusulas de los contratos de préstamos. Tiene como finalidad (1) realizar el seguimiento del cumplimiento de las cláusulas financieras y no financieras, (2) realizar el seguimiento del estado de los fondos rotatorios de los préstamos, y (3) efectuar la gestión de las visitas de inspección de los proyectos.
 - d. *Plan operativo anual (POA)*. Se trata de un documento impreso anual dotado de un plan de ejecución de proyecto (PEP) e indicadores de desempeño con metas anuales. Comprende (1) una lista de productos y efectos directos, (2) el calendario de actividades y de ejecución y (3) la planificación y el presupuesto de adquisiciones y desembolsos. No existe aplicación de TI oficial del Banco para efectuar la gestión del POA, lo que llevó a algunas Representaciones y a algunos antiguos departamentos regionales a crear aplicaciones específicas para administrar dichos planes. Algunos jefes de proyectos recurren a aplicaciones comerciales, como MS Project, para sistematizar la información a falta de una aplicación para todo el Banco.
 - e. *Plan de adquisiciones (PA)*. Se trata de un documento impreso en que han de reseñarse (1) todos los contratos y sus métodos de adquisiciones, incluida la precalificación, si se requiere; (2) los costos estimativos; (3) los métodos de supervisión, y (4) las fechas estimativas. Se actualiza por lo menos una vez por año.
 - f. *Informe de análisis del préstamo (o Informe sobre los resultados del préstamo) (LRR)*. Se trata de un documento impreso elaborado 18 meses después del primer desembolso. Tiene como finalidad (1) actualizar la información sobre los efectos directos de los proyectos, (2) comparar los

- g. *Contratos de adquisición de bienes, obras y servicios adjudicados (PRISM)*. Se trata de una aplicación de TI para recoger información sobre las adjudicaciones de contratos de bienes y servicios por más de US\$50.000. Tiene como finalidad hacer pública información sobre contratos en la página virtual del Banco sobre adquisiciones para proyectos. Está siendo reemplazada por el SEPA.
 - h. *Sistema de Ejecución del Plan de Adquisiciones (SEPA)*. Se trata de una aplicación de TI para proporcionar información sobre planificación y ejecución de adquisiciones para proyectos y adjudicación de contratos de bienes, obras y servicios. Tiene como finalidad (1) mejorar la gestión y el seguimiento de las inversiones públicas, (2) lograr mejoras en cuanto a transparencia y responsabilización en los proyectos financiados por el Banco, y (3) mejorar la gestión y ejecución de proyectos financiados por el Banco. Representa una labor conjunta del BID y del Banco Mundial.
 - i. *Informe de avance*. Se trata de un documento impreso que contiene información sobre el estado de la ejecución de los proyectos. Se prepara cada seis meses.
 - j. *Estados financieros auditados*. Se trata de un mecanismo de verificación independiente sobre las transacciones financieras de un proyecto. Tiene como finalidad (1) verificar la situación financiera, (2) controlar el cumplimiento de las cláusulas financieras de los contratos, (3) controlar el cumplimiento de los requisitos de las auditorías externas del Banco, y (4) realizar el seguimiento de las recomendaciones de los auditores externos. Se prepara al cierre de cada ejercicio.
- 2.11 La falta de capacidad de gestión de proyectos y planificación detallada, durante la ejecución, es una de las principales causas de las demoras en la ejecución de los proyectos. Existe gran heterogeneidad en cuanto a la gestión de los proyectos. Algunos son muy detallados en cuanto a la planificación y a la información que proporcionan sobre los avances en su ejecución; no ocurre lo mismo en otros. Esas decisiones dependen en gran medida de las personas, ya que no existen estándares institucionales claros sobre gestión de la ejecución. En la mayoría de los casos muchos de esos procedimientos son manuales y no se tiene acceso a información para uso institucional.

Gráfico 1.1



- 2.12 **A la culminación.** Seis meses después del último desembolso los jefes de equipos de proyectos deben preparar un informe de terminación de proyecto (ITP, que es examinado y aprobado por el jefe de división de VPS y el Representante. Una vez aprobado dicho informe, el jefe de equipo lo publica, conjuntamente con sus anexos, en observancia de la Política de Disponibilidad de Información, OP-102.
- 2.13 **Evaluación independiente.** Con respecto a las operaciones del sector público OVE ha realizado sólo una evaluación de informes de terminación de proyecto (ITP)¹, cuando la Administración estableció nuevas directrices.
- 2.14 A continuación se elabora una propuesta para cada etapa del ciclo de proyectos: preparación, ejecución y evaluación. Su finalidad es triple: proporcionar información oportuna y precisa sobre el estado de los proyectos, presentar líneas de responsabilización claros lineamientos en cuanto a responsabilidad, y reglas sencillas.

B. Matriz de efectividad en el desarrollo para las operaciones del sector público

- 2.15 En la propuesta se promueve la simplificación de los instrumentos que miden el desempeño, desde la apreciación inicial y hasta evaluación, mediante la introducción, a semejanza de las ventanillas para el sector privado, de una matriz de efectividad en el desarrollo (DEM). Ésta se utilizará como instrumento común para establecer un puntaje de evaluabilidad y dar cuenta, a la culminación, de los resultados logrados. La DEM comprende ámbitos de desempeño en términos de desarrollo que incorporan las normas de buenas prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG-GPS) y otras prácticas óptimas de las ventanillas para el sector público de otros bancos multilaterales de desarrollo. No se trata de un documento impreso, sino de un repositorio de datos y clasificación de productos.

1. Instrumentos al comienzo

- 2.16 Se elaborará una matriz de efectividad en el desarrollo para la revisión de la calidad y el riesgo; en ella se incluirá toda la información actualmente presentada en documentos impresos como la propuesta de préstamo, el marco de resultados y la matriz de evaluación de riesgos. Los puntajes parciales de evaluabilidad de la operación se distribuirán a quien presida la revisión de la calidad y el riesgo, para su consideración en la correspondiente reunión. Si se ha previsto el análisis de una operación en el Comité de Política de Operaciones, SPD expondrá en ese momento su opinión técnica sobre la evaluabilidad de la operación.
- 2.17 Transcurridos 18 meses de la aprobación, el informe de análisis del préstamo (LRR) dará cuenta de cómo van evolucionando los resultados iniciales y las actividades en comparación con las expectativas existentes en el momento de la

¹ Documento RE-315. Evaluación de los informes de terminación de proyecto de 2004 elaborados según la nueva guía del Banco para su preparación.

- aprobación. Los LRR han de brindar información actualizada sobre resultados y riesgos, debiendo prepararse en ese momento una clasificación actualizada de la DEM del préstamo.
- 2.18 Las medidas de desempeño de la DEM se dividen en dos amplias categorías: efectos directos en el desarrollo y adicionalidad. En la culminación del proyecto se agrega una tercera dimensión, de evaluación del desempeño del Banco.
- 2.19 Los *efectos directos en el desarrollo* comprenden las siguientes dimensiones:
- a. contribución al desarrollo
 - b. desempeño del proyecto
 - c. desempeño económico
 - d. gestión de riesgos
 - e. objetivos estratégicos del BID en materia de desarrollo.
- 2.20 *La adicionalidad de la función del BID* comprende dos dimensiones:
- a. desarrollo institucional
 - b. impactos ambientales y sociales.
- 2.21 La matriz de efectividad en el desarrollo establece puntajes para diferentes dimensiones de efectividad en el desarrollo —o ámbito de desempeño— de determinado producto. Se adjudica un puntaje parcial a cada uno de los ámbitos de desempeño antedichos del proyecto y esos valores se actualizarán y se informará a su respecto a lo largo de toda la vida del proyecto. En ese sentido, un producto puede tener puntaje bajo en una dimensión y alto en otra, lo que permite a la evaluación presentar los resultados en forma multidimensional. El Anexo I contiene una explicación más detallada de cada uno de los ámbitos de desempeño que constituyen la matriz de efectividad en el desarrollo, conforme a los ámbitos de evaluación de las ECG-GPS.

2. Instrumentos en la ejecución

- 2.22 Los siguientes son los tres pilares fundamentales que debe incorporar un modelo de supervisión basado en el riesgo: (i) modificación del enfoque de la supervisión, (ii) formación de capacidad para organismos ejecutores y (iii) análisis de riesgos vinculado con los instrumentos de gestión y resultados. Toda la labor de mitigación de riesgos debe estar vinculada con resultados, dado que el riesgo no es más que la probabilidad de que no se logre un resultado.
- 2.23 La supervisión basada en el riesgo y centrada en los resultados posee las siguientes características:

- (i) el diseño y la ejecución constituyen un proceso continuo en el cual el diseño define los ámbitos de acción clave para la ejecución, pero reajustados en función de la retroinformación recogida durante la ejecución;
- (ii) los instrumentos de ejecución y supervisión de proyectos están integrados en una secuencia lógica, para reducir su número exclusivamente a los que son indispensables;
- (iii) se modifica el enfoque de las relaciones del Banco con el cliente, que deja de estar puesto en las transacciones de desembolsos y no objeciones en materia de adquisiciones, para pasar a consistir en diálogos sustanciales sobre temas de análisis de riesgos del proyecto, efectividad en el logro de resultados y ajuste de los procesos para asegurar la consecución de objetivos;
- (iv) el organismo ejecutor es el administrador del proyecto, lo que hace que la producción y actualización del plan de acción de mitigación de riesgos y los planes operativos plurianuales, que se actualizan anualmente, estén bajo su responsabilidad, y esos elementos definen el acuerdo de ejecución con el Banco;

Matriz de efectividad en el desarrollo para operaciones con garantía soberana

	Indicador de resultados previstos	Clasificación del indicador	Clasificación del ámbito de desempeño
A. Efectos directos en el desarrollo			(Clasificación del ámbito)
Contribución al desarrollo			(Clasificación del ámbito)
<i>1. Estrategia de país</i>			
a. ¿Los objetivos del programa son congruentes con la estrategia de desarrollo y las prioridades del gobierno a nivel sectorial?	Matriz de resultados de país – Indicador de desarrollo de país		
b. ¿El programa se encuadra en los sectores de intervención de la estrategia de país del Banco?	Matriz de resultados de país – Indicador de resultados del programa		
Desempeño del proyecto			(Clasificación del ámbito)
<i>1. Lógica del proyecto</i>	0-9		
a. La existencia del problema que se aborda con el proyecto está respaldada por análisis empíricos	Deficiente (0) - Regular (1) - Bueno (2) - Excelente (3)		
b. El diagnóstico se ha realizado en consulta con las partes interesadas del programa	Deficiente (0) - Regular (1) - Bueno (2) - Excelente (3)		
c. Los resultados previstos al final del proyecto se vinculan con los problemas identificados en el diagnóstico	Deficiente (0) - Regular (1) - Bueno (2) - Excelente (3)		
<i>2. Puntaje del marco de resultados</i>	0%-100%		
<i>3. Metodología de evaluación</i>	Elemental-cuasiexperimental		
Desempeño económico			(Clasificación del ámbito)
Tasa de rendimiento económico	%		
Análisis de eficacia de costos	Suma economizada		
Gestión de riesgos			(Clasificación del ámbito)
Clasificación del riesgo ambiental y social	a-b-c		
Puntaje de la matriz de riesgos	0%-100%		
Puntaje de la matriz de mitigación	0%-100%		
Cumplimiento de salvaguardias ambientales y sociales	Sí- No		
Objetivos estratégicos del BID en materia de desarrollo			(Clasificación del ámbito)
Diversificación de países – Grupos C y D	(1) Sí - (0) No		
Inversión focalizada en la pobreza	(1) Sí - (0) No		
Instrumento operativo programático	(1) Sí - (0) No		
Sector prioritario (infraestructura y agua, SECCI, OMJ, educación)	(1) Sí - (0) No		
B. Papel del BID – Adicionalidad			(Clasificación del ámbito)
Desarrollo institucional			
Mejora de las normas ambientales			

- (v) la supervisión de los especialistas sectoriales se centra en los riesgos; se examinan los planes de operaciones para el proyecto y se verifica que se cumplan las actividades acordadas anualmente con el organismo ejecutor.
- 2.24 Para aumentar el seguimiento de los proyectos y su gestión durante la ejecución los parámetros de medición y los instrumentos actualmente utilizados deberán modificarse para que incluyan los ámbitos de desempeño en términos de desarrollo de la DEM. La interconectividad de los actuales sistemas será una prioridad fundamental de la propuesta de hoja de ruta de tecnología de la información actualmente en estudio.
- 2.25 El informe de seguimiento del avance sustituye al ISDP. Se utilizará para realizar el seguimiento del desempeño de los proyectos, e incluye los siguientes elementos de la DEM: (i) marco de resultados, matrices de mitigación de riesgos; (ii) tasa de rendimiento económico o valores de eficacia de costos, y (iii) metodología de evaluación.
- 2.26 En segundo lugar incluirá todas las actividades programadas anualmente para lograr cada uno de los productos anteriormente identificados, con las correspondientes características de tiempo y de costos de cada producto. Los indicadores identificados en los planes de gestión ambiental y social para la gestión de riesgos serán objeto de seguimiento durante la ejecución y se evaluarán a la culminación del proyecto. En consecuencia, forman parte del informe de seguimiento del avance.
- 2.27 Las clasificaciones anuales del avance en la ejecución constituirán un producto del avance en la ejecución logrado para ese año según lo acordado en el POA. Los siguientes son los tres indicadores que se utilizarán para el seguimiento del avance en la ejecución. El informe de seguimiento del avance y los referidos indicadores podrían servir de base para contratos de desempeño acordados al comienzo de cada año con los organismos ejecutores.

Avance en la ejecución	
Desempeño en cuanto a productos	$A_i =$ Productos logrados acumulados/Productos propuestos
Desempeño en cuanto a desembolsos	Desembolsos acumulados reales/Desembolsos programados
Desempeño en cuanto a componentes	Actividades completadas con puntualidad/Actividades programadas

INFORME DE SEGUIMIENTO DE PROYECTO

Marco de resultados previstos al comienzo (DEM)	Indicador	Referencia básica	POA - año 1	POA - año 2	POA - año 3	POA - año 4	Producto final versus meta
Puntaje de la matriz de resultados	80%	Suma economizada al final del proyecto mediante reducción de la repetición					
Análisis económico	Eficacia de costos	Muestra aleatoria de escuelas					
Método de evaluación	Experimental						
Efectos directos del programa							
Efecto directo 1: Incremento de los logros educativos de los alumnos del sector rural	5% de incremento neto (comparado con el grupo de control en puntajes en Lenguaje y Matemáticas para graduados del tercer grado)						
Efecto directo 2: Incremento de la tasa de estudiantes graduados en primer grado de educación rural básica	Número de estudiantes del tercer grado con grado de pase/número de estudiantes matriculados de primer grado tres años antes						
Avance en la ejecución							
Tasa de productos logrados	Productos logrados con puntualidad/productos programados						
Tasa de actividades logradas	Porcentaje de actividades completadas						
Tasa de desembolsos reales	Desembolsos acumulados programados						
Productos del programa	Indicador	Referencia básica	POA - año 1	POA - año 2	POA - año 3	POA - año 4	Producto final versus meta
Libros de ejercicios pedagógicos, biblioteca de aula y materiales educativos							
Producto 1: Libros de ejercicios de primer grado	Materiales distribuidos a las escuelas (junio – agosto)						
Producto 2: Libros de ejercicios de segundo, tercero y cuarto grados	Materiales distribuidos a las escuelas (junio – agosto)						
Producto 3: Impresión de libros de ejercicios para grados cinco a ocho	Materiales distribuidos a las escuelas (junio – agosto)						
Producto 4: Impresión de manuales docentes	Materiales distribuidos a las escuelas (junio – agosto)						
Producto 5: Mapas	Materiales distribuidos a las escuelas (junio – agosto)						
Producto 6: Conjuntos de obras para bibliotecas de aula	Materiales distribuidos a las escuelas (junio – agosto)						

<i>Actividades correspondientes a cada producto</i>	<i>Indicador</i>	<i>Referencia básica</i>	POA año 1	POA año 2	POA año 3	POA año 4	Producto final versus meta
Producto 1:							
- Contratación diseño gráfico para libros de ejercicios							
- Impresión de directrices							
- Distribución a la escuela							
Producto 2:							
- Actividad 1							
- Actividad 2							
- Actividad 3							
Matriz de riesgos							
<i>Riesgos ambientales y sociales</i>	<i>Indicador</i>						
- Medida 1							
- Medida 2							
<i>Riesgos fiduciarios</i>	<i>Indicador</i>						
- Medida 1							
- Medida 2							
<i>Otros riesgos identificados al comienzo</i>	<i>Indicador</i>						
- Medida 1							
- Medida 2							

2.28 Los sistemas de información para el seguimiento del desempeño de los proyectos estarán interconectados². Habrá una interfaz al comienzo a través de la cual los profesionales a diferentes niveles de la línea de responsabilidad podrán tener acceso a información sobre gestión del proyecto (cumplimiento de cláusulas contractuales, planes de ejecución, desembolsos y avance) almacenada en diferentes sistemas. Los sistemas de información del Banco extraerán directamente información de las bases de datos de los organismos ejecutores, lo que permitirá al BID interactuar con las contrapartes en función de datos e información obtenidos en tiempo real. Actualmente la mayoría de los proyectos utilizan el sistema comercial MS Project o aplicaciones elaboradas por las Representaciones o por los departamentos regionales. Esos sistemas se estandarizarán en todo el Banco y se interconectarán con otras aplicaciones para la ejecución.

3. Instrumentos a la culminación: evaluación de proyectos

2.29 **Informe ampliado de seguimiento del desempeño (XPMR).** En el punto de culminación el ITP actual será sustituido por el informe ampliado de seguimiento del desempeño (XPMR), que versará sobre tres ámbitos:

² Ello se contemplará en el proyecto de hoja de ruta de tecnología de la información.

- a) tiempo y costo de los productos logrados (a partir del último informe de seguimiento del avance);
 - b) resultados logrados, métodos de evaluación usados, nuevo cálculo de la tasa de rendimiento económico y/o eficacia de costos realizado, riesgos (los ámbitos de desempeño de la DEM se volverán a calcular en la etapa ex post);
 - c) desempeño del Banco durante la vida del proyecto. Los puntajes correspondientes al desempeño de los bancos multilaterales de desarrollo se recopilarán a través del sistema de retroinformación de los clientes.
- 2.30 En el XPMR se comparan los resultados reales logrados con los previstos, que aparecen en la DEM o sus ajustes. SPD/SDV proporcionará respaldo a los equipos para la producción de XPMR y elaborará puntajes parciales para cada dimensión de evaluabilidad, que luego serán validados por OVE.
- 2.31 **Validación de resultados de los XPMR.** A partir de 2009 OVE incluirá en su programa anual un examen de todos los informes de terminación correspondientes a operaciones del sector público, y la evaluación respectiva se remitirá a consideración del Comité de Políticas y Evaluación del Directorio.

MATRIZ DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO A LA CULMINACIÓN

	Indicador de resultados previstos	Clasific. del indicador	Clasificación del ámbito de desempeño
A. Efectos directos en el desarrollo			(Clasificación del ámbito)
Contribución al desarrollo			
<i>1. Estrategia de país</i>			
a. ¿Los objetivos del programa son congruentes con la estrategia de desarrollo y las prioridades del gobierno a nivel de sectorial?	Matriz de resultados de país - Indicador de desarrollo de país		
b. ¿El programa se encuadra en los sectores de intervenciones de la estrategia de país del Banco?	Matriz de resultados de país - Indicador de resultados del programa		
Desempeño del proyecto			(Clasificación del ámbito)
<i>1. Lógica del proyecto</i>	0-9		
a. La existencia del problema que se aborda con el proyecto está respaldada por análisis empíricos	Deficiente (0)-Regular (1) - Bueno (2) - Excelente (3)		
b. El diagnóstico se ha realizado en consulta con las partes interesadas del programa	Deficiente (0)-Regular (1) - Bueno (2) - Excelente (3)		
c. Los resultados previstos al final del proyecto se vinculan con los problemas identificados en el diagnóstico	Deficiente (0)-Regular (1) - Bueno (2) - Excelente (3)		
<i>2. Puntaje de la matriz de resultados alcanzados</i>	0%-100%		
<i>3. Metodología de evaluación</i>	Elemental-cuasiexperimental		
Desempeño económico			(Clasificación del ámbito)
Tasa de rendimiento económico	%		
Análisis de eficacia de costos	Suma economizada		
Gestión de riesgos			(Clasificación del ámbito)
Clasificación del riesgo ambiental y social	a-b-c		
Puntaje de la matriz de riesgos	0%-100%		
Puntaje de la matriz de mitigación	0%-100%		
Cumplimiento de salvaguardias ambientales y sociales	Sí- No		
Objetivos estratégicos del BID en materia de desarrollo			(Clasificación del ámbito)
Diversificación de países – Grupos C y D	(1) Sí - (0) No		
Inversión focalizada en la pobreza	(1) Sí - (0) No		
Instrumento operativo programático	(1) Sí - (0) No		
Sector prioritario (infraestructura y agua, SECCI, OMJ, EDUC)	(1) Sí - (0) No		
B. Papel del BID – Adicionalidad			(Clasificación del ámbito)
Desarrollo institucional			
Mejoras de las normas ambientales y sociales			
C. Desempeño del BID			(Clasificación del ámbito)
A la evaluación inicial			
A la supervisión			

EXPLICACIÓN DE LOS ÁMBITOS DE DESEMPEÑO QUE CONFORMAN LA MATRIZ DE DESEMPEÑO EN EL DESARROLLO

Efectos directos en el desarrollo

Los efectos directos en el desarrollo se agrupan en cinco dimensiones siguiendo estrechamente las ECG-GPS: (i) contribución al desarrollo, (ii) desempeño del proyecto, (iii) desempeño económico, (iv) gestión de riesgos y (v) objetivos estratégicos del BID en materia de desarrollo.

Ámbito de desempeño 1 – Contribución al desarrollo (pertinencia)

Según las ECG-GPS el efecto directo de un proyecto en el desarrollo se basa en parte en la contribución de dicho proyecto al desarrollo. Se mide por la congruencia del mismo con (i) la estrategia de desarrollo y las prioridades del gobierno a nivel sectorial y (ii) la estrategia de país y los sectores de intervención del Banco.

Ámbito de desempeño 2 – Desempeño del proyecto (eficacia)

Conforme a las ECG-GPS el efecto directo de un proyecto en el desarrollo también depende del desempeño del mismo en cuanto a consecución de sus objetivos. Ello incluye (i) el análisis de la lógica del proyecto, (ii) el puntaje de la matriz de resultados y (iii) la metodología de evaluación. La **lógica del proyecto** tiene en cuenta si la definición del problema está respaldada por análisis empíricos, si durante el diagnóstico se realizaron consultas con las partes interesadas clave y, por último, si los efectos directos previstos del proyecto están vinculados con los problemas identificados y forman una secuencia lógica (insumos-actividades-productos-efectos directos). A través de la **matriz de resultados** se examina la medida en que los efectos directos previstos del proyecto se han logrado, a la luz del análisis de datos finales correspondientes a cada indicador específico de efectos directos. La **metodología de evaluación** se utiliza para determinar si se alcanzaron o no los resultados previstos y evaluar el impacto del proyecto sobre los beneficiarios. Ello en general se realiza comparando los efectos directos experimentados por los beneficiarios y por un grupo de control antes y después de la ejecución del proyecto (métodos empíricos).

Ámbito de desempeño 3 – Desempeño económico (eficiencia)

El efecto directo de un proyecto en el desarrollo depende asimismo de su desempeño económico. Este último se mide en función de la tasa de rendimiento económico del proyecto y del resultado de un análisis de la correspondiente eficacia de costos. Ambas cosas se miden al comienzo y a la terminación (durante la autoevaluación).

Ámbito de desempeño 4 – Gestión de riesgos

El efecto directo de un proyecto en el desarrollo depende también de cuán bien se identifican los riesgos al comienzo y se realiza su gestión durante la ejecución. La evaluación de los riesgos a la terminación del proyecto también arroja una medida de su sostenibilidad. La gestión de riesgos examina el riesgo de salvaguardias ambientales y sociales, el riesgo fiduciario (relacionado tanto con los sistemas financieros como con las adquisiciones) y otros riesgos relacionados con el proyecto como los de capacidad institucional, sostenibilidad financiera y marco jurídico/normativo. Se incluyen cuatro indicadores (i) clasificación de riesgos ambientales y sociales, (ii) puntaje de la matriz de riesgos, (iii) observancia de salvaguardias y (iv) puntaje de la matriz de resultados en materia de mitigación.

Ámbito de desempeño 5 – Objetivos estratégicos del BID en materia de desarrollo

Este último aspecto no representa un requisito de las ECG-GPS, pero se incluye para tener en cuenta la congruencia de un proyecto con los objetivos estratégicos del Banco en cuanto a (i) diversificación de países, (ii) inversión focalizada en la pobreza, (iii) instrumento operativo programático y (iv) sectores prioritarios (infraestructura y agua, SECCI, OMJ, educación).

B. Papel del BID (Adicionalidad)

La adicionalidad es el valor que la participación del Banco añade al aporte al desarrollo de un proyecto. A través de ella se examina (i) si la participación del Banco contribuyó a fortalecer instituciones públicas y mejorar la gobernanza y (ii) si la participación del Banco contribuyó a la mejora de las normas ambientales y las prácticas de gestión.

C. Desempeño del BID

En relación con el desempeño del BID se analiza la medida en que los servicios prestados por el Banco garantizaron la calidad inicial del proyecto y respaldaron una eficaz ejecución a través de una supervisión adecuada. Se miden dos dimensiones: calidad inicial y calidad de la supervisión. Se mide a la terminación del proyecto.

Anexo II

MODELO DE MATRIZ DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO – PROGRAMA DE APOYO A LA POLÍTICA SECTORIAL NACIONAL DE EDUCACIÓN (GU- L1023)

	Indicador de resultados previstos	Clasificación del indicador	Clasificación del ámbito de desempeño
A. Efectos directos en el desarrollo			(Clasificación del ámbito)
Contribución al desarrollo			(Parcialmente satisfactorio)
<i>1. Estrategia de país</i>			
a. ¿Los objetivos del programa son congruentes con la estrategia de desarrollo y las prioridades del gobierno a nivel de sectorial?	SÍ	SÍ	
b. ¿El programa se encuadra en los sectores de intervenciones de la estrategia de país del Banco?	SÍ No hay indicador disponible La estrategia de país y la preparación del proyecto comenzaron al mismo tiempo	SÍ	
Desempeño del proyecto			(Sumamente satisfactorio)
<i>1. Lógica del proyecto</i>	0-9	8	
a. La existencia del problema que se aborda con el proyecto está respaldada por análisis empíricos	Deficiente (0)-Regular (1) – Bueno (2) - Excelente (3)	3	
b. El diagnóstico se ha realizado en consulta con las partes interesadas del programa	Deficiente (0)-Regular (1) – Bueno (2) - Excelente (3)	2	
c. Los resultados previstos al final del proyecto se vinculan con los problemas identificados en el diagnóstico	Deficiente (0)-Regular (1) – Bueno (2) - Excelente (3)	3	
<i>2. Puntaje del marco de resultados</i>	0%-100%	80%	
<i>3. Metodología de evaluación</i>	Elemental-cuasiexperimental	Cuasi	
Desempeño económico			(Sumamente satisfactorio)
Tasa de rendimiento económico	Diferencial de ingresos para beneficiarios rurales con objetivos primarios completados versus no completados	73%	
Análisis de eficacia de costos	Economías presupuestarias a través de aumentos de eficiencia interna	35,6 millones	
Gestión de riesgos			(Satisfactorio)
Clasificación del riesgo ambiental y social	a-b-c	C	
Puntaje de la matriz de riesgos	0%-100%	100%	
Puntaje de la matriz de mitigación	0%-100%	80%	
Cumplimiento de salvaguardias ambientales y sociales	Sí- No	SÍ	

	Indicador de resultados previstos	Clasificación del indicador	Clasificación del ámbito de desempeño
Objetivos estratégicos del BID en materia de desarrollo			(Sumamente satisfactorio)
Diversificación de países – Grupos C y D	(1) Sí - (0) No	SÍ	
Inversión focalizada en la pobreza	(1) Sí - (0) No	SÍ	
Instrumento operativo programático	(1) Sí - (0) No	SÍ	
Sector prioritario (infraestructura y agua, SECCI, OMJ, educación)	(1) Sí - (0) No	SÍ	
B. Papel del BID – Adicionalidad			(Satisfactorio)
Desarrollo institucional	Uso de sistemas del país	SÍ	
Mejora de las normas ambientales	NO	NO	

Clasificaciones: Sumamente satisfactorio, satisfactorio, parcialmente satisfactorio, parcialmente insatisfactorio, insatisfactorio y sumamente insatisfactorio

Los objetivos específicos del programa son los siguientes: (i) aumentar la cobertura de la educación preescolar; (ii) aumentar el acceso a los primeros grados de educación primaria e incrementar la eficiencia de éstos, (iii) aumentar los niveles de matemáticas y lectura en los mismos grados; (iv) reforzar la educación bilingüe para el nivel preescolar y los primeros grados de primaria; (v) mejorar la infraestructura educacional; y (vi) implantar la gestión escolar, en determinadas escuelas, ubicadas en los municipios más pobres del país.

Apéndice 2

**Marco de Efectividad en el Desarrollo para los Proyectos del
Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo**

<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1777698>

Estrategias de país¹

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 La comunidad internacional está complementando su enfoque del proyecto como unidad para medir la efectividad de la asistencia para el desarrollo con una perspectiva más amplia basada en los resultados a nivel de país. El Banco también ha reconocido la importancia de comprender los resultados de sus intervenciones tanto desde el punto de vista individual como de su contribución colectiva a los resultados sectoriales. En este contexto, en el Nuevo Marco de Financiamiento para 2005-2008 se recomendó que el Banco fortaleciera la programación por país y adoptara un enfoque programático. Eso le permitirá al Banco pasar de un enfoque de proyecto a un enfoque de país en sus intervenciones, a fin de que la combinación de instrumentos que se use en cada país sea apropiada para las metas específicas en materia de desarrollo, la capacidad institucional y las necesidades financieras de dicho país.
- 1.2 De acuerdo con los compromisos asumidos por el Banco en virtud de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo, los países asociados deben asumir el liderazgo en la formulación y ejecución de sus estrategias de desarrollo. El Banco alinea su apoyo general con la estrategia nacional de desarrollo del país y las prioridades del gobierno y participa por medio de instrumentos que permiten alcanzar resultados pertinentes para el sector y crear capacidad para los países.
- 1.3 El objetivo de este documento es complementar las directrices para las estrategias de país (documento GN-2468) que fueron aprobadas hace poco, con un marco para evaluar la labor de desarrollo y los resultados de las intervenciones del Banco a nivel de país. Las operaciones deben formar parte de un sistema basado en estrategias con las que el país se identifique, así como en programas y resultados sectoriales. Por una parte, los productos financieros y no financieros proporcionados dan una idea de los aportes al esfuerzo basado en un acuerdo con el país. Por la otra, la medición exacta de los resultados de estas intervenciones y la valoración de su contribución relativa a las prioridades del país en materia de desarrollo son esenciales para el aprendizaje y la responsabilización.
- 1.4 Este documento se divide en tres subsecciones en las cuales se presenta una propuesta para dar seguimiento sistemáticamente a las intervenciones en los países y a los resultados. La propuesta abarca la implementación de instrumentos al comienzo, durante la ejecución y a la culminación de la evaluación de la estrategia de país, la ejecución y la obtención de resultados.

¹ Este documento fue preparado por SPD/SDV con contribuciones del Grupo de Trabajo sobre las Directrices para las Estrategias de País y VPC/VPC.

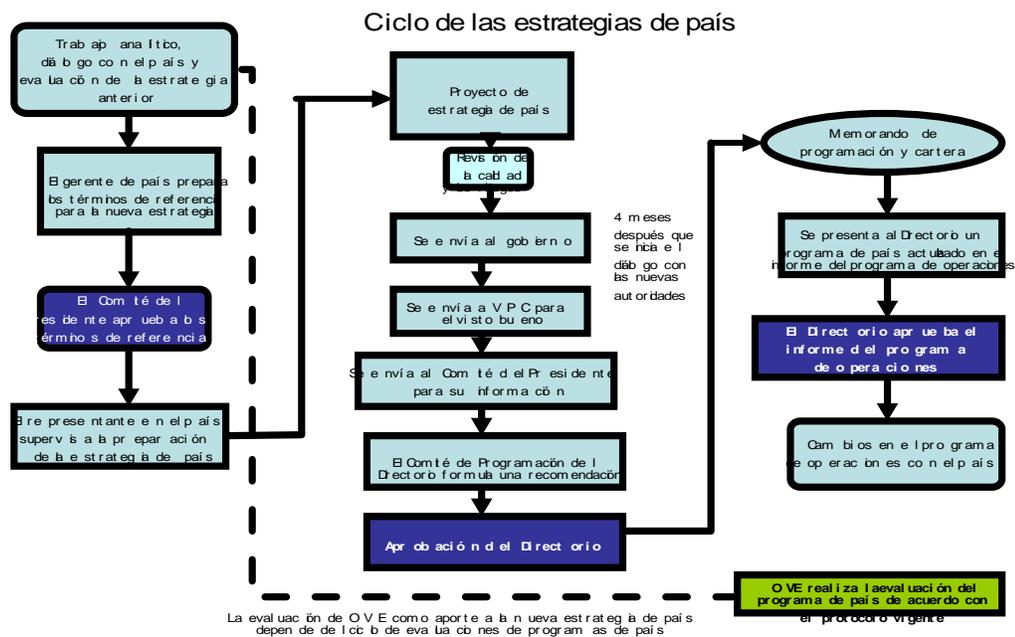
II. INSTRUMENTOS Y PARÁMETROS DE MEDICIÓN

A. Instrumentos actuales para la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias de país

- 2.1 El Directorio del Banco, en su reunión del 25 de junio, aprobó las nuevas directrices para las estrategias de país y solicitó que la Administración presentara, como parte del marco de efectividad en el desarrollo, un marco de resultados para las estrategias de país alineado con las normas de buenas prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG) de los bancos multilaterales de desarrollo. Las nuevas directrices para las estrategias de país se centran en (i) la programación orientada al logro de resultados, (ii) la alineación con las prioridades del país y (iii) la adopción de un enfoque programático y flexible.
- 2.2 A fin de hacer frente a los desafíos que plantean las directrices, los programas de país necesitan una gestión por resultados. Eso implica que es necesario determinar si las intervenciones de desarrollo se realizaron en las áreas acordadas, si alcanzaron los resultados previstos y qué enseñanzas pueden extraerse de esas intervenciones. Al mismo tiempo, si las áreas temáticas de intervención cambiaron, es importante comprender la lógica y el aporte de los cambios. Para evaluar las intervenciones a nivel de país, tratamos de responder a tres preguntas fundamentales: (i) si el programa funcionó, (ii) qué hizo que funcionara y (iii) cómo podemos mejorarlo. El desafío a nivel de país es que no todos los productos de desarrollo dentro de una estrategia estarán suficientemente maduros para mostrar resultados relacionados específicamente con esa intervención en particular.
- 2.3 Además, como parte de la gestión por resultados a nivel de país hay que velar por que las intervenciones del Banco apoyen las medidas de formación de capacidad a nivel nacional y sectorial. Eso implica tener una idea común de los sistemas con los que cuenta el país para la gestión, el seguimiento y la evaluación, así como planes de acción bien definidos para aumentar el uso de esos sistemas. Con ese fin es necesario que las intervenciones sectoriales agilicen las actividades de formación de capacidad y se alejen de la creación de “burbujas” para administrar los recursos proporcionados por el Banco, al mismo tiempo que se cumplen los requisitos fiduciarios de éste.
- 2.4 ¿Cómo da seguimiento el Banco actualmente a la ejecución de las estrategias de país? En la actualidad, no dispone de una aplicación informática única que dé seguimiento a los objetivos a nivel de país. Tampoco se informa sistemáticamente sobre los resultados alcanzados por el conjunto de intervenciones del Banco a nivel de sector ni hay una aplicación informática que dé seguimiento a los indicadores de país para aquellos sectores a los cuales proponemos contribuir. Actualmente, todo eso es objeto de un seguimiento manual que se efectúa cuando se actualiza la estrategia de país.

- 2.5 A continuación se presenta el ciclo de aprobación y ejecución de las estrategias de país (tal como se enuncia en las nuevas directrices para las estrategias de país).
- 2.6 **Al comienzo:** Según las directrices, la estrategia de país debe formularse de acuerdo con los términos de referencia aprobados por el Comité del Presidente. Los términos de referencia, que incluyen un examen de los resultados obtenidos hasta ese momento con la anterior estrategia de país, deben prepararse con suficiente antelación para que la estrategia pueda ser aprobada dentro de los cuatro meses siguientes al momento en que un nuevo gobierno comunica al Banco que está dispuesto a asumir un compromiso formal. La nueva estrategia de país sería breve, de no más de 15 páginas, y estaría respaldada por el trabajo analítico sectorial (en el caso de los sectores en que se centre el apoyo del Banco) y un proceso de consultas convenido con las autoridades.

Gráfico 2.1



- 2.7 **Durante la ejecución:** Durante la ejecución de la estrategia de país, con el memorando de programación y cartera se actualizan los parámetros de la estrategia y se les imprime especificidad. El memorando introduce operaciones nuevas en el programa de país, demostrando su congruencia con los objetivos y resultados previstos de la estrategia de país, el volumen de financiamiento, los instrumentos, los resultados de la cartera y los marcos de resultados y riesgos actualizados, y se incorpora en el plan operativo del país, que vincula las actividades programadas a los requisitos en materia de presupuesto y dotación de personal.
- 2.8 **A la culminación:** Se realiza un examen de la anterior estrategia de país como parte del trabajo analítico para la nueva estrategia de país. OVE realiza una

evaluación independiente de acuerdo con el protocolo (que se revisará según las nuevas directrices para las estrategias de país). Esta evaluación independiente no coincide necesariamente con cada ciclo de las estrategias de país. Según el protocolo de OVE, se deben realizar evaluaciones de los programas de país que abarquen normalmente dos o tres ciclos de programación (documento RE-271-1). El protocolo actual promueve la realización de evaluaciones independientes y pormenorizadas de los programas y estrategias de país en cada ciclo de las estrategias. Según las normas básicas de buenas prácticas, si los informes de autoevaluación están hechos correctamente y se validan de forma independiente, se reduce la necesidad de evaluaciones pormenorizadas de los programas y estrategias de país.

2.9 **Sistemas de información.** Actualmente, para medir la contribución del Banco a nivel de país o sector, su personal tiene acceso a varios sistemas y registra datos manualmente. Por el momento, la infraestructura de sistemas del Banco está integrada por los siguientes componentes:

(a) *OPUS*: da seguimiento al inventario de productos financieros y no financieros, así como al ciclo de proyectos hasta su aprobación;

(b) *Informe de seguimiento del desempeño de proyecto (ISDP)*: da seguimiento a los avances en la ejecución de proyectos;

(c) *Informe de terminación de proyecto (ITP)*: informa sobre los resultados de los proyectos;

(d) *Sistema de administración de préstamos (LMS)*: informa sobre los desembolsos, y

(e) T&L, Lawson y Concur generan información que pasa a OPERA (serán incorporados en COBALT en 2009): costo de los productos.

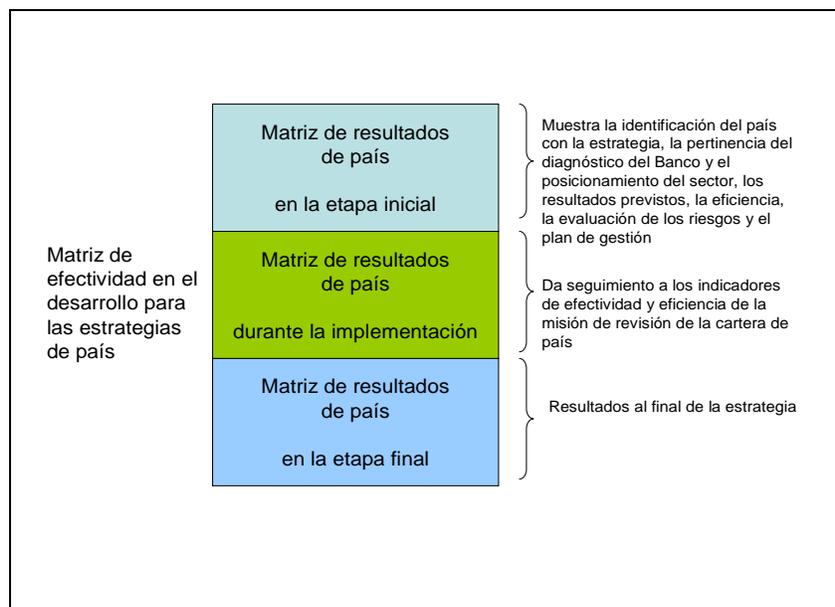
2.10 Más adelante, la matriz de efectividad en el desarrollo contará con una aplicación informática que se usará tanto para introducir la información sobre la estrategia de país (el documento y el trabajo analítico en que se basa) en el momento de la aprobación como para dar seguimiento a la ejecución. Esta futura aplicación informática deberá estar conectada con los sistemas antedichos (o sus equivalentes futuros) a fin de dar seguimiento a la ejecución de la estrategia de forma integral y oportuna.

B. La matriz de efectividad en el desarrollo para las estrategias de país

2.11 Esta propuesta incluye, como parte de la estrategia de país, un instrumento para informar sobre los avances desde la aprobación hasta la evaluación por medio de una matriz de efectividad en el desarrollo para las estrategias de país de acuerdo con las normas de buenas prácticas del ECG establecidas para dichas estrategias. Con esa matriz se examinan las mismas dimensiones de la evaluabilidad durante todo el período de vigencia de la estrategia de país.

- 2.12 Durante la preparación y aprobación de una nueva estrategia de país se evalúan las dimensiones clave de pertinencia, efectividad, eficiencia y riesgo para la sostenibilidad. Durante la ejecución, la pertinencia se vuelve relativamente estática, salvo que se produzcan cambios en el país que requieran un ajuste de los parámetros originales para la estrategia. Por lo tanto, el seguimiento de la ejecución se centra en las otras dimensiones de la evaluabilidad. Cuando concluye la estrategia, y de acuerdo con las normas, se incluyen dos aspectos: el impacto (una norma de buenas prácticas obligatoria) y el desempeño del Banco (una norma de buenas prácticas optativa).

Gráfico 2.2. Matriz de efectividad en el desarrollo para las estrategias de país



C. Instrumentos al comienzo: matriz de resultados de país

- 2.13 Para que las estrategias de país se puedan evaluar a la culminación, deben incluir un marco robusto que permita verificar la consecución de los resultados. A fin de determinar los resultados del trabajo del Banco a nivel de país, la estrategia debe proporcionar información sobre los resultados y los medios para alcanzarlos ex ante y durante el ciclo de la estrategia.
- 2.14 Al comienzo, el equipo a cargo de la estrategia de país elabora la matriz de resultados de país a medida que se va formulando la estrategia. SPD/SDV trabaja con los equipos para que las normas se apliquen de forma armónica, y elabora los puntajes parciales iniciales del grado de evaluabilidad de la estrategia de país y los remite al presidente del grupo de revisión de calidad y riesgo para su información.

- 2.15 La matriz de resultados de país presenta la correlación entre los objetivos del país, los objetivos del programa del Banco y los indicadores de los resultados sectoriales alineados con los indicadores de desarrollo del país, indicando los riesgos que puedan afectar a la consecución de las metas convenidas. En otras palabras, proporciona un modelo lógico de la acción futura del Banco para alcanzar ciertos resultados, de común acuerdo con el país. A continuación se presenta un modelo de matriz de resultados de país.

Gráfico 2.3. Matriz de resultados de país al comienzo

Matriz de resultados de país correspondiente al comienzo	Puntaje inicial
Pertinencia	Puntaje parcial
1. Sentido de pertenencia y alineación	
Congruencia de las intervenciones propuestas del Banco (es decir, alineación) con la estrategia y las prioridades del gobierno en materia de desarrollo (en relación con cada objetivo principal) - Áreas prioritarias de la estrategia del gobierno y las intervenciones propuestas del Banco	
2. Coherencia	
a. La estrategia está alineada y respalda la asistencia proporcionada por otros socios en el ámbito del desarrollo b. En la estrategia se indica una gama de instrumentos para aumentar al máximo el impacto de los objetivos del país y del Banco. (Sí/No) c. ¿Se explica en la estrategia el nexo entre las prioridades del Banco, las actividades actuales y propuestas, y los resultados previstos (congruencia lógica)? (Sí/No)	
Efectividad ^{1/}	Puntaje parcial
1. Resultados del programa	
a. En la estrategia se prevén los resultados de las intervenciones sectoriales (objetivo del Banco en el sector). - Objetivo 1 del Banco - Objetivo 2 del Banco b. Las intervenciones sectoriales iniciadas (cartera) para generar productos y resultados se señalan en la estrategia de país, en el programa o en ambos. c. Se evalúa el progreso de la implementación de la cartera del país. (Sí/No)	
2. Transferencias financieras	
a. Análisis del acuerdo financiero del país y el Banco - Brecha de financiamiento del país - Apoyo del Banco (desembolsos, flujos netos, etc.) b. ¿Planea conceder préstamos a nivel subnacional o municipal? (Sí/No) En caso afirmativo: - Evaluación de la sostenibilidad de la deuda a nivel subnacional o municipal - Flujos previstos al nivel subnacional o municipal	
3. Refuerzo y uso de los sistemas del país	
a. Se evalúan los sistemas por medio de instrumentos de diagnóstico adoptados de común acuerdo (del país y otros socios en el desarrollo). b. Se define un plan de acción para la formación de capacidad y se incluye una estrategia para la integración sectorial (hacer una lista de las medidas de formación de capacidad). c. Se incorpora la división del trabajo de apoyo al plan de acción. d. En la estrategia se define el uso de los sistemas del país.	
Eficiencia ^{1/}	Puntaje parcial
a. Se señalan los costos administrativos medios de la formulación e implementación de proyectos (punto de referencia básico). b. Se señalan los costos financieros de la implementación del proyecto para el país (punto de referencia básico).	
Riesgo	Puntaje parcial
a. Se incluye una evaluación de los riesgos y recomendaciones para mitigarlos: i) Fiduciarios ii) Macroeconómicos y financieros (por ejemplo, análisis de la sostenibilidad de la deuda) iii) Ambientales y sociales b. Se indican los riesgos específicos de cada sector en el cual el Banco propone realizar intervenciones. Sector 1 Sector 2	

1/ Se dará seguimiento a ambos criterios por medio de la implementación de la matriz de resultados de país.

D. Instrumentos durante la ejecución: seguimiento de la matriz de resultados de país

- 2.16 Para dar seguimiento a la estrategia de país se extraerá información de los sistemas actuales del Banco a fin de (i) establecer una correlación entre los resultados de los proyectos concluidos y los objetivos de la estrategia de país; (ii) establecer una correlación entre los proyectos nuevos y los objetivos de la estrategia de país; (iii) informar, con una frecuencia preestablecida, sobre los avances realizados en los indicadores de resultados de la estrategia de país, y (iv) dar seguimiento a los riesgos y a los cambios en los objetivos resultantes de las circunstancias del país, como los producidos por sucesos exógenos. El seguimiento se efectuará por medio de la matriz de resultados de país, ampliándola a fin de incluir los avances en la implementación de las intervenciones del Banco y los indicadores de los resultados de estas intervenciones que contribuyan a los objetivos definidos en la estrategia.
- 2.17 Asimismo, se dará seguimiento al costo de la ejecución de la estrategia a fin de procurar que los resultados se obtengan de una forma eficaz en función del costo. Esto proporcionará un punto de referencia básico para los costos de los distintos instrumentos y productos específicos para cada país. El seguimiento ha de incluir los costos de todos los servicios financieros, no financieros, de programación y de asesoramiento, teniendo en cuenta tanto el tiempo como la mano de obra. La matriz se usará también con el propósito de dar seguimiento a los costos para el país (costos financieros) de la ejecución de los programas. Básicamente, esta parte del instrumento dará seguimiento al costo de la ejecución de los planes operativos de los países.
- 2.18 La matriz de resultados de país informa acerca de los cambios que se produzcan en las metas del país y su efecto en los resultados previstos. De esta forma, el instrumento ofrece flexibilidad y reconoce la índole dinámica de la relación del Banco con el país. A fin de ser pertinente, el Banco también debe responder a las necesidades del país.
- 2.19 En este contexto, las normas de buenas prácticas del ECG para las estrategias de país reconocen la importancia que reviste para la efectividad la capacidad de respuesta. Cambiar el programa de país a fin de abordar nuevos temas emergentes y reflejar esos cambios documentando objetivos nuevos y su relación con las metas de orden superior son tareas que forman parte de la medición de los resultados a nivel de país y de la contribución del Banco.

Gráfico 2.4. Matriz de resultados de país correspondiente a la ejecución

Matriz de resultados de país durante la implementación ^{1/}	Punto de referencia	Año 1	Año 2	Hito	Año 3	Año 4	Meta	Resultado final comparado con la meta
Efectividad								
1. Resultados del programa								
a. Se incluyen indicadores, puntos de referencia, hitos y metas para las intervenciones del Banco (resultados sectoriales).								
- Cartera actual								
- Sector 1								
- Actividades financieras								
- Proyecto 1								
- Actividades no financieras (lista de operaciones de cooperación técnica, estudios ambientales y sectoriales, etc.)								
- Sector 2								
- Actividades financieras								
- Proyecto 1								
- Actividades no financieras (lista de operaciones de cooperación técnica, estudios ambientales y sociales, etc.)								
- Operaciones nuevas								
- Sector 1								
- Actividades financieras (lista de proyectos)								
- Actividades no financieras (lista de operaciones de cooperación técnica, estudios ambientales y sociales, etc.)								
- Sector 2								
- Actividades financieras (lista de proyectos)								
- Actividades no financieras (lista de operaciones de cooperación técnica, estudios ambientales y sociales, etc.)								
2. Transferencias financieras ^{2/}								
a. Evolución de la exposición del Banco según los desembolsos y flujos netos previstos								
- Desembolsos	N/C			N/C				
- Flujos netos								
3. Refuerzo y uso de los sistemas del país ^{3/}								
a. Medidas tomadas para reforzar los sistemas del país								
b. Uso de los sistemas del país por el proyecto según la estrategia								
Eficiencia ^{4/}								
a. Costos administrativos de la implementación del programa de país								
b. Costos financieros reales para el país de la implementación del programa del Banco	N/C			N/C				
Seguimiento de los riesgos								
a. Fiduciarios								
b. Macroeconómicos y financieros								
c. Ambientales y sociales	N/C			N/C				
d. Riesgos específicos del sector								

^{1/} Se debería dejar constancia de todo cambio importante en el objetivo y en su indicador a fin de evaluar correctamente el impacto previsto del programa.

^{2/} El presupuesto planeado del Banco se comparará con el presupuesto financiero real al final del período de programación desde el punto de vista del programa acordado con el país. Sin embargo, se deben notificar las cifras anuales.

^{3/} Adquisiciones, gestión financiera, salvaguardias ambientales y sociales, planificación, seguimiento y evaluación, y estadísticas.

^{4/} Se dará seguimiento a la eficiencia por medio del plan operativo de país.

2.20 **Sistemas de información.** Para el seguimiento, la matriz de efectividad en el desarrollo, cuando comience a usarse, extraerá del sistema OPUS información sobre los proyectos aprobados, por objetivo sectorial. De la matriz de efectividad en el desarrollo para proyectos extraerá indicadores de resultados que sean pertinentes para el objetivo sectorial del Banco. Del sistema OPERA (COBALT) extraerá información con objeto de dar seguimiento a los indicadores de la eficiencia en los costos de ejecución de programas.

E. Instrumento a la culminación: presentación de los resultados en la matriz de resultados de país

2.21 El instrumento para la autoevaluación de las estrategias de país es la matriz de resultados de país correspondiente a la culminación, en la cual se comparan los resultados alcanzados en la práctica con los resultados previstos que se enuncian en la estrategia de país, o sus reajustes (para reflejar la capacidad de respuesta; véase el párrafo 2.15). En esta matriz se colocan puntajes parciales que son examinados por SPD/SDV y después son validados por OVE antes de la presentación de los términos de referencia para la nueva estrategia y se incluyen en la nueva estrategia de país a fin de evaluar el ciclo de programación anterior. El propósito de esta tarea es vincular a la formulación de la nueva estrategia de país las lecciones aprendidas y los resultados del ciclo de la estrategia, procurando que el Banco reconozca tanto sus contribuciones a los resultados de desarrollo como los desafíos que subsistan.

2.22 **Sistemas de información.** El sistema de la matriz de efectividad en el desarrollo para las estrategias de país extraerá del sistema OPUS información sobre la cartera actual, de la matriz de efectividad en el desarrollo información relativa a los proyectos en ejecución en cuanto a indicadores de resultados y a avances en la implementación de la cartera actual, del LMS información sobre los desembolsos y del sistema COBALT información en cuanto al punto de referencia básico para los costos administrativos de la ejecución de la estrategia anterior.

Gráfico 2.5. Matriz de resultados de país correspondiente a la culminación

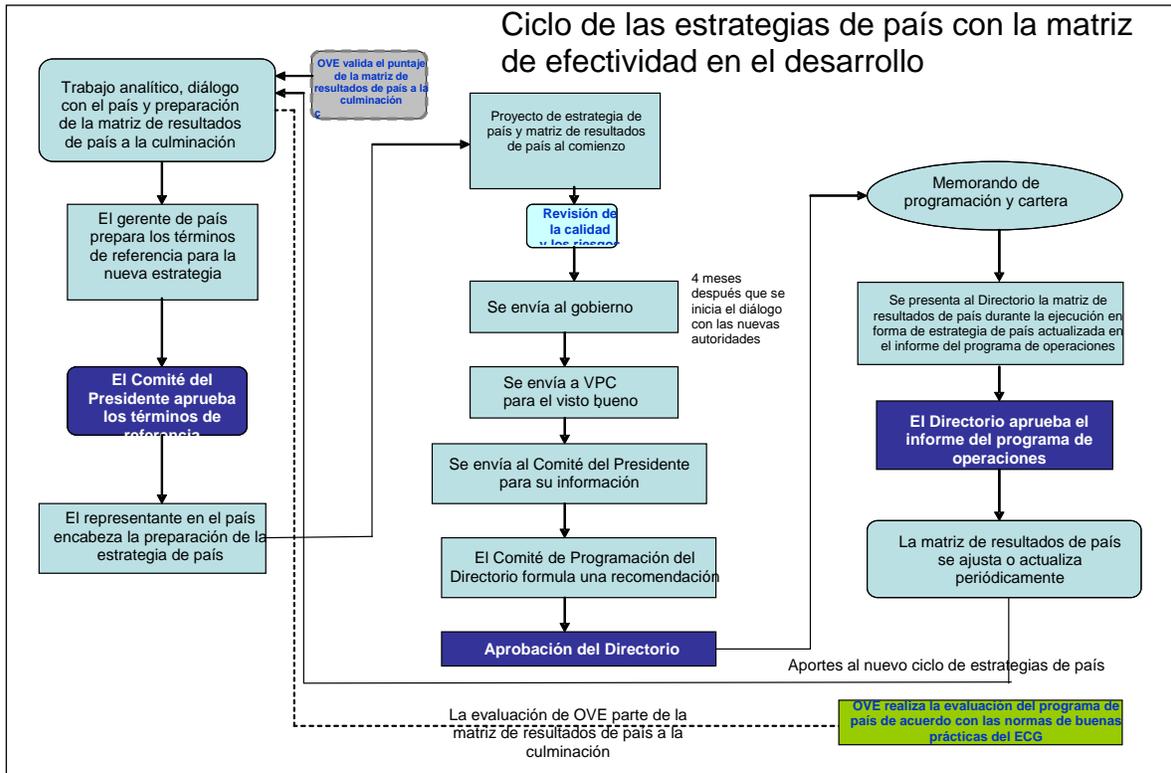
Matriz de resultados de país en la culminación	Resultados de la evaluación
Pertinencia	
1. Sentido de pertenencia y alineación	
¿Mantuvo el Banco una congruencia con la estrategia y las prioridades del gobierno en materia de desarrollo? (Indicadores de desarrollo del país) ¿Fueron los resultados del Banco pertinentes para las metas del país?	
2. Posicionamiento	
¿Respondió el Banco a la evolución de los retos y las prioridades del gobierno en materia de desarrollo, aunque eso no se hubiera previsto en la estrategia de país original? ¿Se ciñó la contribución del Banco a la estrategia acordada para el país?	
3. Coherencia	
a. ¿Había una justificación para las intervenciones propuestas? b. ¿Cómo colaboró el Banco para fomentar la división del trabajo entre los socios en el ámbito del desarrollo? c. ¿Cuán bien se combinaron los instrumentos del Banco para aumentar al máximo el impacto de los objetivos de la estrategia?	
Efectividad	
1. Resultados del programa	
a. ¿Qué resultados previstos por sector se alcanzaron y cuáles no se alcanzaron? - Objetivo sectorial del Banco 1...N b. ¿Qué intervenciones generaron productos y resultados indicados en la estrategia de país o en el programa que contribuyeron a la consecución de los objetivos? - Actividades financieras - Actividades no financieras (lista de operaciones de cooperación técnica, estudios ambientales y sociales, etc.) c. ¿Qué enseñanzas deben extraerse del programa actual para la próxima estrategia de país?	
2. Transferencias financieras	
¿Se entregaron los recursos financieros acordados con el país?	
3. Refuerzo y uso de los sistemas del país	
a. ¿Cuánto aumentó el Banco el uso de los sistemas del país? b. ¿Qué tipos de medidas se tomaron para mejorar la capacidad institucional del país? c. ¿Cuán eficaz fue la división del trabajo acordada para la implementación de los planes de acción?	
Eficiencia	
a. ¿Fueron los costos financieros los previstos? b. ¿Se entregó el paquete financiero a los costos y en los plazos convenidos?	
Riesgo	
a. Se evaluaron los riesgos y se implementaron las recomendaciones para mitigarlos: i) Fiduciarios ii) Macroeconómicos y financieros iii) Ambientales y sociales b. Se señalaron los riesgos específicos para cada sector en el cual el Banco proponía intervenciones.	
Impacto	
a. Cambios en los indicadores de resultados - Indicador 1 - Indicador del gobierno de los resultados en el ámbito del desarrollo 1...N	
Desempeño del Banco	
Opinión del cliente sobre: i) la pertinencia de las ideas y productos; ii) la capacidad para responder a las necesidades de los clientes; iii) la efectividad como socio en la implementación.	

- 2.23 La matriz de resultados de país correspondiente a la culminación procura responder de forma sistemática y basada en datos probatorios las siguientes preguntas de evaluación, que se ciñen a las normas de buenas prácticas del ECG para las evaluaciones de programas y estrategias de país:
- ¿Fueron la estrategia y el programa del Banco pertinentes para los desafíos con que se enfrenta el país?
 - ¿Se seleccionaron instrumentos de asistencia apropiados para alcanzar las prioridades estratégicas?
 - ¿Se alcanzaron los objetivos deseados de la asistencia del Banco?
 - En caso afirmativo, ¿se alcanzaron de forma eficiente (costo)?
 - ¿Son los logros sostenibles con el tiempo (gestión de riesgos)?
 - ¿Fueron las intervenciones del Banco eficaces para alcanzar resultados tanto a nivel de proyecto como a nivel de país?
- 2.24 **Sistemas de información.** La matriz de resultados de país correspondiente a la culminación extraerá de la matriz de efectividad en el desarrollo para proyectos información sobre los resultados de los proyectos (indicadores de resultados al final del proyecto). De esta forma se elaborará la matriz de resultados final para la estrategia de país y se obtendrán los datos probatorios necesarios para evaluar el desempeño a nivel de país.
- 2.25 En el Anexo I se presentan directrices para preparar la matriz de efectividad en el desarrollo para las estrategias de país desde la etapa inicial hasta la autoevaluación. El propósito de las directrices es proporcionar una guía para que las estrategias de país sean sólidas, se realice un seguimiento anualmente y se puedan evaluar los resultados a tiempo para el ciclo de estrategias siguiente.

F. Ajustes propuestos al ciclo de las estrategias de país

- 2.26 La matriz de efectividad en el desarrollo provee instrumentos para que las estrategias de país se ciñan a las normas de buenas prácticas del ECG. En este contexto, el ciclo de las estrategias de país incorporaría los instrumentos de la matriz de efectividad en el desarrollo y la validación correspondiente de OVE.

Gráfico 2.6. Ciclo de las estrategias de país con la matriz de efectividad en el desarrollo



Anexo I. Directrices para la matriz de efectividad en el desarrollo para las estrategias de país²

Definiciones³	
Atribución	Imputación de un nexo causal entre los cambios observados (o que se prevé observar) e intervenciones específicas. Se refiere a aquello a lo cual deben atribuirse los cambios observados o los resultados alcanzados. Representa la medida en que los efectos observados en el desarrollo pueden atribuirse a una intervención determinada o al desempeño de uno o más socios teniendo en cuenta los factores de confusión (previstos e imprevistos) introducidos por otras intervenciones o shocks externos.
Contrafáctico	Situación o condiciones que hipotéticamente podrían prevalecer en relación con personas, organizaciones o grupos si no se efectuaran intervenciones de desarrollo.
Evaluación del programa de país y de la asistencia al país	Evaluación de la cartera de intervenciones de desarrollo de un donante u organismo, o más de uno, y de la estrategia de asistencia en que se basan en un país asociado.
Intervención de desarrollo	Instrumento para el apoyo de un socio (donante o no donante) orientado a promover el desarrollo.
Objetivo de desarrollo	Impacto previsto que redundará en beneficios físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otros tipos para una sociedad, comunidad o grupo como consecuencia de una o más intervenciones de desarrollo.
Efecto	Cambio previsto o imprevisto debido de forma directa o indirecta a una intervención.
Efectividad	Medida en que se alcanzaron o se prevé alcanzar los objetivos de una intervención de desarrollo, teniendo en cuenta su importancia relativa.
Eficiencia	Indicador de cuán económicamente se convierten en resultados los recursos o insumos (recursos, pericia, tiempo, etc.).
Evaluabilidad	Medida en que una actividad o programa puede evaluarse de una forma fiable y creíble.
Determinación de la evaluabilidad	Examen temprano de una actividad propuesta, a fin de determinar si sus objetivos están definidos debidamente y sus resultados son verificables.
Evaluación	Examen sistemático y objetivo de un proyecto, programa o política en curso o terminado, que abarca su formulación, ejecución y resultados, con la finalidad de determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, su eficiencia en materia de desarrollo, su efectividad, su impacto y su sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información fidedigna y útil que permita incorporar en el proceso de adopción de decisiones, tanto de los beneficiarios como de los donantes, las lecciones aprendidas.
Meta	Objetivo de orden superior al cual tiene por finalidad contribuir una intervención de desarrollo.
Impacto	Efectos a largo plazo, positivos o negativos, primarios y secundarios, previstos o imprevistos, producidos de forma directa o indirecta por una intervención de desarrollo.

² Estas directrices se ciñen a las normas de buenas prácticas del ECG para las estrategias de país, pero procuran proporcionar información más específica a fin de que los equipos de país puedan recopilar y presentar eficazmente información pertinente para cumplir esas normas.

³ OCDE-CAD, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.

Definiciones³

Evaluación independiente	Evaluación realizada por entidades y personas que no están supeditadas al control de los responsables de la formulación e implementación de la intervención de desarrollo.
Indicador	Factor o variable de carácter cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir la consecución de los objetivos, reflejar los cambios relacionados con una intervención o facilitar la evaluación del desempeño de un copartícipe en el desarrollo.
Evaluación interna y autoevaluación	Evaluación de una intervención de desarrollo, realizada por una unidad o personas que dependen de la administración del donante, socio u organismo ejecutor.
Lecciones aprendidas	Generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas que se abstraen de circunstancias específicas y se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las lecciones ponen de relieve los puntos fuertes o débiles de la preparación, formulación e implementación que afectan al desempeño, los resultados y el impacto.
Seguimiento	Función continua que recurre a la recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar, a la Administración y a los principales interesados directos de una intervención de desarrollo en curso, indicadores de la medida del avance y la consecución de los objetivos, así como del avance en el uso de los fondos asignados.
Resultados	Efectos probables o alcanzados a corto y a mediano plazo de los productos de una intervención.
Productos	Productos, bienes de capital y servicios resultantes de una intervención de desarrollo. Pueden incluir también los cambios producidos por la intervención que sean pertinentes para la obtención de resultados. (En el caso del seguimiento de las estrategias de país, se trata de los productos financieros y no financieros proporcionados.)
Pertinencia	Medida en que los objetivos de una intervención de desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los socios y los donantes.

Procesos

Descripción

Preparación de la matriz de resultados de país correspondiente al comienzo

Objetivo y alcance de la matriz de resultados de país	<p>Provee la lógica programática que explica la forma en que el Banco contribuirá a las metas de desarrollo de un país, alineada con los resultados prioritarios del gobierno. Presenta un panorama sistemático de las relaciones causales y la alineación de las intervenciones de desarrollo con los objetivos sectoriales.</p> <p>Para cada área de la matriz de resultados de país, el equipo de país tiene que concentrarse en ciertos aspectos de la estrategia, de acuerdo con las directrices para las estrategias de país, y reflejarlos en la matriz. El trabajo de análisis y diagnóstico que la estrategia trae aparejado debería vincularse al área correspondiente de la matriz.</p>
--	--

Procesos	Descripción
<p>Pertinencia</p>	<p><i>Identificación:</i> Proporcione información que describa las metas de desarrollo a largo plazo del país (según el plan nacional de desarrollo o la estrategia de lucha contra la pobreza, si la hubiere) solamente en relación con los sectores en los cuales el Banco haya aceptado intervenir.</p> <p><i>Alineación:</i> Indique las prioridades del gobierno vinculadas a las metas de desarrollo a largo plazo antedichas (indicadores de resultados a mediano plazo).</p> <p><i>Posicionamiento:</i> Explique cuál es el foco de atención del Banco, así como el diagnóstico pertinente que condujo a las decisiones sobre los sectores, y adjunte a la matriz de efectividad en el desarrollo los estudios analíticos realizados para llegar a las decisiones de diagnóstico e intervención en la estrategia.</p> <p><i>Coherencia:</i> Identifique las intervenciones del Banco, de donantes y de otros bancos multilaterales de desarrollo si ello reviste pertinencia para el país. En el caso de los países que dependen de la asistencia, este subcriterio tiene mayor peso para determinar la coherencia.</p>
<p>Efectividad</p>	<p><i>Resultados del programa:</i> En relación con cada meta de desarrollo a largo plazo y prioridad del gobierno señalada, describa el objetivo del Banco en el sector y establezca una correlación entre los resultados de la cartera (extraídos de la matriz de efectividad en el desarrollo para el sistema de proyectos vinculados a operaciones tanto con como sin garantía soberana y productos y servicios no financieros) y este objetivo (es decir, muestre la forma en que los productos actuales están contribuyendo al objetivo general). Presente el indicador general de avance en la ejecución correspondiente a la cartera del país, que proporcionará información sobre los avances relativos a los productos, e indique su relación con los resultados previstos.</p>
<p>Transferencias financieras</p>	<p>Para el sector público, proporcione un análisis de las necesidades fiscales del país y el financiamiento que se aprobará y desembolsará durante el período abarcado por la estrategia. Vincule esta parte de la matriz de resultados de país al trabajo analítico realizado sobre la sostenibilidad de la deuda, la sostenibilidad fiscal, el marco macroeconómico, etc.</p>
<p>Refuerzo y utilización de los sistemas del país</p>	<p>Indique los instrumentos de diagnóstico utilizados por cada sistema (gestión financiera, adquisiciones, seguimiento y evaluación, estadísticas, y salvaguardias ambientales y sociales). ¿Qué otros donantes participaron? Si hay un plan de acción convenido con el gobierno para reforzar los sistemas, adjúntelo con la documentación de las medidas que el BID esté apoyando. ¿Cómo van a incorporarse estas medidas en el sector? Describa brevemente el diagnóstico del sector específico y adjunte documentos si los hay, o señale si se efectuarán trabajos durante el ciclo de la estrategia. Incluya la estrategia para el uso de los sistemas del país. Enumere los sistemas o subsistemas que se utilizarán, salvo que se solicite una excepción debido a preocupaciones específicas del sector durante la preparación del proyecto.</p>
<p>Eficiencia</p>	<p>Presente el costo de la ejecución del anterior programa de país, que ofrecerá un punto de referencia básico vinculado a los resultados alcanzados. La información ha de extraerse del sistema OPERA (COBALT). Provea información sobre los costos de transacción del país basados en la estrategia anterior si se pueden calcular e incluya como mínimo los costos financieros relacionados con el financiamiento proporcionado por el Banco (no los intereses) que se hayan pagado, en comparación con los previstos. Proporcione un indicador del promedio del costo administrativo y el costo financiero por</p>

Procesos	Descripción
Riesgo	<p>producto crediticio (unidad de ejecución del proyecto y comisión de crédito).</p> <p>Señale los riesgos transversales. Vincule los riesgos fiduciarios a su estrategia para reforzar la capacidad de los sistemas del país. Indique en el rubro de posicionamiento de la matriz de efectividad en el desarrollo los riesgos sectoriales específicos correspondientes a cada sector seleccionado y, en la sección de efectividad, la forma en que dichos riesgos definieron su objetivo para el sector.</p>
Seguimiento de la matriz de resultados de país correspondiente a la ejecución	
Propósito del seguimiento de la matriz de resultados de país	<p>Proporcione información actualizada sobre la ejecución del programa de país, documentando los cambios habidos en los objetivos y en los resultados previstos. El seguimiento de los criterios de efectividad y eficiencia será continuo. Los cambios relacionados con otros criterios han de notificarse sistemáticamente, ya que afectarán a sus indicadores de resultados en el rubro de la efectividad, sus recursos financieros y sus actividades de formación de capacidad. No introduzca datos manualmente en esta sección: hay que generarlos por medio de otros sistemas, salvo que haya cambios en los objetivos de la estrategia, los cuales han de documentarse.</p>
Efectividad	<p>Extraiga de la matriz de efectividad en el desarrollo para proyectos (operaciones con y sin garantía soberana y no financieras) los indicadores de resultados (¿y productos?) para los productos que contribuyan a su objetivo a medida que se vayan aprobando. Los datos básicos deben ser proporcionados por la matriz de efectividad en el desarrollo automáticamente. Actualice los indicadores de resultados de su cartera actual (extraídos automáticamente de la matriz de efectividad en el desarrollo correspondiente a la ejecución). Deje constancia de los proyectos que estén utilizando sistemas del país. Indique los proyectos que estén contribuyendo a la ejecución de las medidas de refuerzo acordadas con el país. Dé seguimiento a los desembolsos, los reembolsos y los pagos de créditos.</p>
Eficiencia	<p>Dé seguimiento al costo de ejecución del programa a partir del sistema OPERA (COBALT). Dé seguimiento a los flujos del país al Banco y a los costos administrativos que supongan para el cliente los nuevos proyectos que entren en la fase de ejecución.</p>
Matriz de resultados de país correspondiente a la culminación: autoevaluación de los resultados de la estrategia de país	
Alcance	<p>Antes de comenzar el trabajo, el equipo de autoevaluación ha de determinar la importancia relativa de los distintos sectores y áreas de intervención del Banco para los resultados para el país y los objetivos del Banco. Con un razonamiento claro, el equipo puede justificar el alcance de la evaluación, teniendo en cuenta los costos y las limitaciones de tiempo.</p>
Objetivos de la autoevaluación de las estrategias de país	<p>Proporcionar información fidedigna y útil sobre el desempeño del Banco a nivel de país, que se usará tanto para la rendición de cuentas como para el aprendizaje de lecciones.</p>
Responsabilidad por la preparación	<p>VPC, con el aporte de VPS y VPP, y el apoyo de SPD cuando se lo solicite.</p>

Procesos	Descripción
Plazos	La autoevaluación ha de estar lista a tiempo para ser incorporada en la preparación de la nueva estrategia de país. El plazo recomendado para la preparación es seis meses antes de la nueva estrategia.
Preparativos e insumos	Recopilación de información: análisis anuales de la cartera, evaluación anterior del programa de país, informes anuales de las matrices de resultados de país al comienzo y matrices de resultados de país a la culminación. Además, las evaluaciones de proyectos, programas y productos no financieros de importancia clave han de programarse de forma tal que se realicen antes de la autoevaluación de la estrategia de país. La matriz de efectividad en el desarrollo correspondiente a la ejecución y correspondiente a la culminación para proyectos constituirá un aporte clave en lo que se refiere a la información necesaria.
Cobertura	Se incluyen las operaciones recién iniciadas, concluidas y en curso. Se debe abarcar en profundidad el contenido completo de la asistencia del Banco, aunque eso dependerá de las necesidades del cliente y las áreas en las cuales las intervenciones del Banco hayan sido más pertinentes.
Período de preparación	Una autoevaluación que aborde las principales cuestiones correspondientes a cada criterio debería llevar entre dos y seis meses, según la magnitud de las intervenciones del Banco y el contexto del país. Se han de someter a la aprobación de la Administración términos de referencia en los cuales se señalen claramente el alcance, la cobertura, los costos y las tareas de preparación que ya se hayan realizado.
Directrices	Normas de buenas prácticas del ECG para las estrategias de país y la evaluación de programas. En el marco de efectividad en el desarrollo se indican los cinco criterios básicos y un criterio optativo que deben evaluarse. Los métodos que se usen en la práctica, el alcance y el enfoque pueden adaptarse a la situación específica del país.
<u>Metodología</u>	
Generalidades	Explicite el vínculo entre los objetivos, las intervenciones y los resultados previstos tanto del Banco como del país. Para evaluar estos vínculos, es fundamental analizar el contexto del país, determinar la validez del diagnóstico efectuado por el Banco y analizar la pertinencia de la estrategia y el programa desde el punto de vista de su formulación y ejecución. Además, se extraen conclusiones y lecciones y se formulan recomendaciones. Por último, se deben explicar los métodos utilizados.
Preguntas para la evaluación	La autoevaluación debe responder a las seis preguntas formuladas en el documento, que están vinculadas a los seis criterios para la evaluación que se emplean en el Banco. A fin de responder a estas preguntas, hay que abordar subpreguntas relacionadas con los criterios y subcriterios de acuerdo con las normas de buenas prácticas. Las subpreguntas figuran en el apéndice.
Elementos contrafácticos	Han de incluirse sólo en los casos en que sean posibles y defendibles. Podrían sustituirse con comparaciones con países similares o con programas cuyo impacto ya se haya evaluado.
Contribución	La contribución del Banco a los resultados se determinará analizando la medida en que la asistencia del Banco haya redundado en un beneficio adicional además del financiamiento proporcionado.

Procesos	Descripción
Evaluabilidad	La autoevaluación debe incluir un análisis de la evaluabilidad de la estrategia de país, describiendo la forma en que el modelo lógico de la matriz de resultados de país haya conducido a que los resultados a la culminación se basen en datos probatorios.
Participación del cliente	Se promueve la participación de los interesados directos, pero su profundidad debe enmarcarse en el contexto del factor cronológico y los costos. El sistema de retroalimentación de los clientes del Banco podría proporcionar información pertinente sobre los puntos de vista de los interesados directos con respecto a distintos aspectos de la evaluación.
<u>Informes</u>	
Hallazgos, lecciones y recomendaciones	<p>Se han de incluir hallazgos que sean pertinentes, específicos para el país, basados en datos probatorios y emanados de las preguntas de la evaluación.</p> <p>Las lecciones han de basarse en datos probatorios y tener implicaciones operacionales. Las recomendaciones han de ser constructivas, factibles, poco numerosas, estratégicas y no obvias.</p>
Informes y análisis	Se han de emplear formatos uniformes pero adaptados a las características del país. Se debe incluir la matriz de resultados de país definitiva. La autoevaluación será validada por OVE. Los hallazgos principales y la matriz de resultados de país correspondiente a la culminación se incorporarán en la nueva estrategia. La matriz de resultados de país ha de actualizarse automáticamente y analizarse una vez al año (o cada dos años, según la actividad del Banco en el país) para procurar que se recopilen datos y se justifiquen los cambios.
<u>Criterios para la evaluación</u>	
Pertinencia	<p>(a) Se examinará la pertinencia en relación con el contexto del país. En la autoevaluación se ha de determinar la alineación de los objetivos estratégicos del Banco con las metas de desarrollo a largo plazo del país y los resultados a mediano plazo a los cuales el programa del Banco procura contribuir. En lo que se refiere a la identificación, se ha de determinar en qué medida el Banco basó sus decisiones relativas a la intervención en el programa del gobierno y en un proceso de amplias consultas durante la formulación de la estrategia. ¿Se basó la selección de sectores en un diagnóstico y en pruebas de su aporte relativo al desarrollo?</p> <p>(b) Para determinar la pertinencia es necesario que, en los casos en que corresponda, en la estrategia de país se señalen otras actividades de los socios para el desarrollo, se divida el trabajo y se promueva la complementariedad a fin de optimizar las ventajas comparativas.</p> <p>(c) La coherencia requiere que en la evaluación se determine la medida en que el Banco haya ofrecido una combinación de instrumentos (financieros, no financieros y servicios de asesoramiento) que se adapte a las necesidades del país y a su capacidad.</p>
Efectividad	A fin de evaluar la efectividad del programa del Banco, se evaluarán los resultados en tres áreas: (i) los resultados previstos del programa en comparación con los resultados alcanzados en la práctica; (ii) las transferencias financieras previstas en comparación con las efectuadas en la práctica; y (iii) las medidas previstas e implementadas para reforzar y utilizar los sistemas del país.

Procesos	Descripción
	<p>(i) Los indicadores de resultados del sector se compararán con sus metas a fin de determinar la medida en que se hayan alcanzado los resultados propuestos en la estrategia de país.</p> <p>(ii) El grado en que la cartera se desempeñe de acuerdo con los parámetros establecidos determinará la medida en que el Banco transfiera recursos de acuerdo con el cronograma acordado con el país, proporcionando una medida de la efectividad financiera.</p> <p>(iii) La efectividad está directamente correlacionada con el desarrollo de la capacidad en el país para administrar los recursos y medir los resultados de una forma sostenible desde el punto de vista social y ambiental. En la evaluación hay que analizar la implementación de medidas para mejorar los siguientes sistemas del país: (i) gestión financiera, (ii) adquisiciones, (iii) evaluaciones sociales y ambientales, (iv) estadísticas y (v) seguimiento y evaluación. Además, en la evaluación se ha de incorporar una opinión sobre la ejecución de la estrategia relativa al uso de sistemas del país indicada en la estrategia de país y la medida en que se haya alcanzado este objetivo, a fin de determinar si se alcanzaron las prioridades institucionales (enunciadas en el Marco de Desempeño Corporativo y el Nuevo Marco Operativo) en este campo.</p>
Eficiencia	<p>Medida en que los resultados se alcanzan por medio de una estructuración y ejecución de la asistencia en forma eficaz en función del costo. Se puede dar seguimiento a los costos de transacción del Banco determinando los recursos gastados en la formulación y ejecución de proyectos y comparándolos con los parámetros para grupos de países similares. Los costos de transacción de los países pueden calcularse sobre la base de los aumentos del costo de la ejecución de proyecto ocasionados por demoras o por el uso excesivo de unidades de ejecución de proyectos. En este contexto es necesario evaluar el aumento de los costos administrativos y financieros debido a las demoras en la ejecución del programa.</p>
Sostenibilidad	<p>La sostenibilidad de los resultados del programa se evalúa en función de la medida en que en las intervenciones del Banco se hayan señalado los riesgos para alcanzar los resultados sectoriales y se hayan mitigado aquellos riesgos que puedan abordarse mediante medidas por parte del Banco o del país. La evaluación de los riesgos debe estar vinculada con la selección de intervenciones sectoriales, instrumentos y servicios efectuada por el Banco y el país durante todo el ciclo de programación. ¿Resultaron adecuados los instrumentos seleccionados, a la luz de los riesgos señalados?</p>
Impacto	<p>Las normas de buenas prácticas del ECG reconocen que la atribución de las metas de desarrollo es una tarea difícil. De conformidad con este concepto, las evaluaciones de las estrategias y los programas de país procuran determinar la contribución de los bancos multilaterales de desarrollo a las metas de desarrollo de un país (por ejemplo, equilibrio macroeconómico, situación socioeconómica y sostenibilidad ambiental). Se determina la medida en que los bancos multilaterales de desarrollo contribuyen al desarrollo de la capacidad del gobierno en sectores o áreas clave para administrar sus recursos (humanos, financieros y naturales). Por último, la norma también tiene en cuenta la contribución de los bancos multilaterales de desarrollo en cuanto a los aportes al desarrollo (por ejemplo, aporte de conocimientos pertinentes o asesoramiento y fomento de un uso más eficaz de los recursos externos, etc.). Generalmente no se puede medir el impacto de las intervenciones del Banco después de un solo</p>

Procesos	Descripción
Desempeño del Banco	<p>ciclo de estrategia. Se necesita un plazo más largo, aunque se ha de tratar de actualizar el impacto previsto del trabajo sectorial del Banco.</p> <p>Evalúe el cumplimiento de los principios operativos institucionales básicos, así como la congruencia con las estrategias institucionales, de país y sectoriales de los bancos multilaterales de desarrollo, y la satisfacción del cliente. Determine la medida en que las intervenciones en los países hayan contribuido a los indicadores de desarrollo del Marco de Desempeño Corporativo. Determine la satisfacción del cliente por medio de un análisis de los instrumentos de retroalimentación de los clientes.</p>

Anexo II. Ejemplo de matriz de efectividad en el desarrollo en el momento de la aprobación de una estrategia de país (Colombia)

Matriz de resultados de país al comienzo	Puntaje inicial
Pertinencia	Satisfactorio
1. Sentido de pertenencia y alineación	Sumamente satisfactorio
Congruencia de las intervenciones propuestas del Banco (es decir, alineación) con la estrategia y las prioridades del gobierno en materia de desarrollo (en relación con cada objetivo principal) - Áreas prioritarias de la estrategia del gobierno y las intervenciones propuestas del Banco	Sumamente satisfactorio
2. Coherencia	Satisfactorio
a. La estrategia está alineada y respalda la asistencia proporcionada por otros socios en el ámbito del desarrollo	Sumamente satisfactorio
b. En la estrategia se indica una gama de instrumentos para aumentar al máximo el impacto de los objetivos del país y del Banco. (Sí/No)	Satisfactorio
c. ¿Se explica en la estrategia el nexo entre las prioridades del Banco, las actividades actuales y propuestas, y los resultados previstos (congruencia lógica)? (Sí/No)	Satisfactorio
Efectividad^{1/}	Satisfactorio
1. Resultados del programa	Satisfactorio
a. En la estrategia se prevén los resultados de las intervenciones sectoriales (objetivo del Banco en el sector). - Objetivo 1 del Banco - Objetivo 2 del Banco	Satisfactorio
b. Las intervenciones sectoriales iniciadas (cartera) para generar productos y resultados se señalan en la estrategia de país, en el programa o en ambos.	Satisfactorio
c. Se evalúa el progreso de la implementación de la cartera del país (Sí/No)	Satisfactorio
2. Transferencias financieras	Sumamente satisfactorio
a. Análisis del acuerdo financiero del país y el Banco - Brecha de financiamiento del país - Apoyo del Banco (desembolsos, flujos netos, etc.)	Sumamente satisfactorio
b. ¿Planea conceder préstamos a nivel subnacional o municipal? (Sí/No) En caso afirmativo: - Evaluación de la sostenibilidad de la deuda a nivel subnacional o municipal - Flujos previstos al nivel subnacional o municipal	Sumamente satisfactorio N/C
3. Refuerzo y uso de los sistemas del país	Parcialmente insatisfactorio
a. Se evalúan los sistemas por medio de instrumentos de diagnóstico adoptados de común acuerdo (del país y otros socios en el desarrollo).	Satisfactorio
b. Se define un plan de acción para la formación de capacidad y se incluye una estrategia para la integración sectorial (hacer una lista de las medidas de formación de capacidad).	Insatisfactorio
c. Se incorpora la división del trabajo de apoyo al plan de acción.	Insatisfactorio
d. En la estrategia se define el uso de los sistemas del país.	Parcialmente insatisfactorio
Eficiencia^{1/}	Insatisfactorio
a. Se señalan los costos administrativos medios de la formulación e implementación de proyectos (punto básico de referencia).	No está disponible
b. Se señalan los costos financieros de la implementación del proyecto para el país (punto básico de referencia).	No está disponible
Riesgo	Satisfactorio
a. Se incluye una evaluación de los riesgos y recomendaciones para mitigarlos: i) Fiduciarios ii) Macroeconómicos y financieros (por ejemplo, análisis de la sostenibilidad de la deuda) iii) Ambientales y sociales	Satisfactorio Satisfactorio Satisfactorio
b. Se indican los riesgos específicos de cada sector en el cual el Banco propone realizar intervenciones. Sector 1 Sector 2	Sumamente satisfactorio Parcialmente insatisfactorio Parcialmente insatisfactorio

Productos de conocimientos y formación de capacidad¹

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 La transferencia de conocimientos ha sido, en la asistencia para el desarrollo, un componente tan importante como el apoyo financiero. Tradicionalmente, los bancos multilaterales de desarrollo han efectuado este tipo de transferencia por medio de diversos servicios no financieros: estudios, seminarios, talleres, consultorías, etc. Más recientemente, en el informe de 2008 del Grupo Asesor Externo (documento CS-3737-5) se señaló la formación de capacidad como el área más estratégica de actividad del BID en el futuro inmediato. Muchos países de la región están logrando un acceso creciente a los mercados internacionales de capitales, de modo que su principal limitación ya no es la liquidez sino el conocimiento y la capacidad institucional.
- 1.2 El Banco tradicionalmente ha utilizado distintos términos para referirse a los productos de transferencia de conocimientos (asistencia técnica, cooperación técnica y productos no financieros) y ha tenido dificultades para establecer un marco estable a fin de orientar su financiamiento, selección, ejecución, difusión y uso. Reconociendo la necesidad de mejorar sus servicios, se creó un Grupo de Trabajo sobre Productos No Financieros como parte del nuevo marco operativo que se establecerá para 2009-2012. El presente documento parte de la propuesta formulada por dicho grupo de trabajo².
- 1.3 En el documento citado, los productos de conocimientos y formación de capacidad (KCP) se definen como aquellos que (i) aumentan de forma directa o indirecta el capital intelectual e institucional de los países miembros regionales; (ii) son autónomos, o sea que no dependen de formar parte de un préstamo para contribuir al desarrollo económico y social del país; (iii) utilizan capital del Banco o de fondos fiduciarios, y (iv) son administrados y financiados como productos (es decir, se señalan sus objetivos y los medios para alcanzarlos).
- 1.4 Esta definición crea una distinción explícita ente la asistencia técnica proporcionada en forma “autónoma” y la proporcionada como aporte a las operaciones financieras o a la gestión institucional del Banco. El presente marco se refiere solo al primer tipo (productos de conocimientos y formación de capacidad, o KCP) y no tiene en cuenta los productos no financieros cuyos efectos

¹ Este documento fue preparado por ICF/ICF con contribuciones del Grupo de Trabajo sobre Efectividad en el Desarrollo y el Grupo de Trabajo sobre Productos No Financieros.

² “Meeting the Realignment Objectives. Towards a New Framework for Knowledge and Capacity-Building Activities at the IADB”. Documento preparado por el Grupo de Trabajo sobre Productos No Financieros del Nuevo Marco Operativo.

se limitan en su mayor parte al Banco (aportes institucionales) ni aquellos cuyo impacto en los países queda plasmado en la preparación o el contenido de un préstamo (aportes operacionales)³. Los resultados de las operaciones de cooperación técnica y los productos no financieros que constituyen aportes operacionales o institucionales han de evaluarse como parte de los proyectos y productos institucionales a los cuales contribuyan⁴.

- 1.5 Una de las recomendaciones del Grupo de Trabajo es que todas las actividades relacionadas con el conocimiento y la formación de capacidad se incluyan en un marco común para las operaciones y la responsabilización, independientemente de su fuente de financiamiento. Con esta lógica, y como parte de la arquitectura del marco de efectividad en el desarrollo, en este documento se presentan el marco y los instrumentos para evaluar la labor de desarrollo y los resultados, en el ámbito del desarrollo, de todos los productos de conocimientos y formación de capacidad (KCP) tal como se definen aquí. En consecuencia, el documento también contribuye al proceso de formulación de normas para los servicios no crediticios que el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG) sigue llevando a cabo.
- 1.6 En la Sección II se presenta una tipología de productos de conocimientos y formación de capacidad. En la Sección III se introduce el sistema de incentivos, con una distribución de funciones y responsabilidades en toda la institución en lo que se refiere a la programación, originación, selección, ejecución y difusión. Por último, en la Sección IV se exponen los parámetros de medición y los instrumentos para la presentación de informes a fin de dar seguimiento a los avances en la consecución de los resultados de cada tipo de producto de conocimientos y formación de capacidad.

II. LAS NORMAS Y LA PRÁCTICA ACTUAL

- 2.1 El aumento de la utilidad de nuestros productos en materia de desarrollo, así como su medición, forma parte de un proceso que responde tanto a la pertinencia estratégica creciente adquirida por el concepto de la efectividad en el desarrollo en la comunidad internacional como al compromiso con los principios de aumentar la capacidad del Banco para atender mejor las necesidades de sus clientes y su rendición de cuentas ante sus interesados directos.

³ Los aportes operacionales, como los documentos sobre factibilidad o programación, procuran básicamente proporcionar la información necesaria para la selección y estructuración de operaciones financieras (préstamos, garantías u operaciones de cooperación técnica ejecutadas por los países). Los aportes institucionales procuran mejorar el funcionamiento del Banco como organización. Abarcan las directrices operativas, los documentos de políticas, los informes financieros institucionales, la capacitación del personal del Banco, conferencias internas y seminarios.

⁴ Véanse en los apéndices 1, 2 y 3 los marcos de efectividad en el desarrollo para estrategias de país, operaciones con garantía soberana y operaciones sin garantía soberana.

- 2.2 Tal como se describe en el documento marco, el ECG fue creado en 1996 para promover la armonización de la evaluación entre los bancos multilaterales de desarrollo. Desde su formación, el ECG ha elaborado e implementado normas de buenas prácticas para la evaluación de varios tipos de intervenciones de desarrollo. Sin embargo, todavía no se han elaborado normas de buenas prácticas para la evaluación de servicios no crediticios, aunque la CFI ha tomado la iniciativa en la formulación de normas de buenas prácticas para la evaluación de la asistencia técnica y la cooperación técnica desde 2006⁵.
- 2.3 En el Banco, en 2006 OVE hizo una evaluación de los estudios del BID (documento RE-323) y un análisis de los productos de asistencia técnica generados por la ventanilla del FOMIN.
- 2.4 En el caso de los estudios del BID, en la evaluación se llegó a la conclusión de que, en el Banco, (i) la programación y la priorización de este producto son débiles, (ii) los incentivos para la producción son escasos y ad hoc, (iii) los procesos de control de calidad en su mayor parte no están definidos, (iv) la calidad y la utilidad de lo que se produce son bajas en comparación con otros bancos multilaterales de desarrollo y (v) no se conoce la función de producción (el tiempo dedicado por el personal y los recursos monetarios) del producto. Estas conclusiones corresponden a una práctica más ceñida a un modelo institucional centrado en el financiamiento de proyectos, como el modelo anterior al propuesto en el Nuevo Marco de Financiamiento.
- 2.5 En el análisis de las actividades del FOMIN concluido por OVE en 2004 (documento MIF/GN-78-18) se encontraron varios problemas que también se aplican a los productos no financieros en general:
- (a) **Programación.** Los productos no están integrados en el conocimiento sectorial general del Banco. Representan trabajos aislados, desconectados de una evaluación integral de las necesidades, prioridades y exigencias de los beneficiarios.
 - (b) **Originación.** A fin de aumentar su valor técnico agregado, el Banco debería centrar su labor en áreas en las cuales tenga una ventaja comparativa, creando segmentos especializados de pericia.
 - (c) **Selección.** Falta de un sistema para garantizar y mejorar la calidad de los productos. Duplicación de gastos en los mismos tipos de servicios y grandes disparidades en los “costos unitarios” de productos similares (una gama de casi 300%).

⁵ MDB-ECG. 2006. *Presentation to the OECD DAC Evaluation Network.*

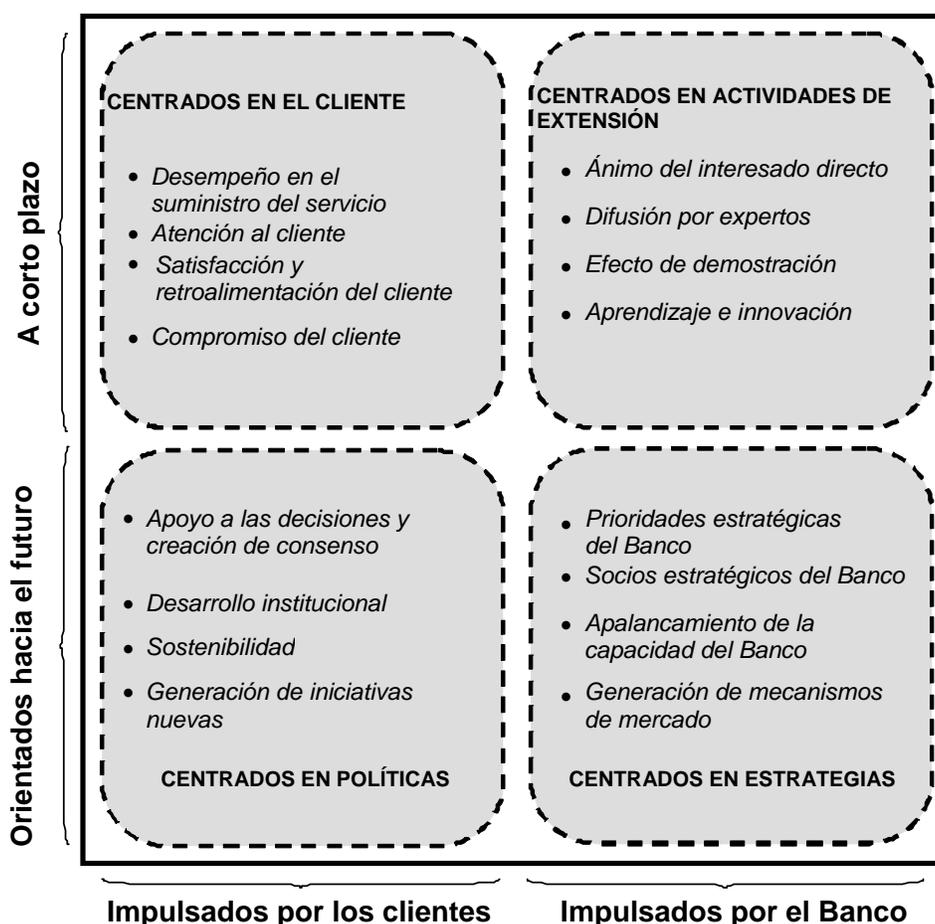
- (d) **Ejecución.** Debilidad de la gestión de riesgos y el análisis institucional de los organismos ejecutores. La asistencia técnica y los servicios de asesoramiento deberían tener un carácter más permanente.
 - (e) **Difusión.** Falta de disponibilidad de documentación clave relacionada con los proyectos. Poco uso de las lecciones aprendidas para mejorar los productos nuevos. Fallas de los sistemas del Banco para captar las prácticas óptimas y fomentar la innovación.
- 2.6 En este orden de ideas, en el diagnóstico realizado para realinear el desempeño del Banco en la producción y utilización de conocimientos se llegó a la conclusión de que (i) la fragmentación ha contribuido a una dilución de la calidad y la pertinencia de las investigaciones sectoriales y (ii) incluso en los casos en que los departamentos tuvieron un modelo eficaz de creación de conocimientos desde el punto de vista de la calidad y el reconocimiento, el aprendizaje no se incorporó y no se lo utilizó en la elaboración de productos nuevos del Banco (documento GA-232).

III. TIPOLOGÍA DE LOS PRODUCTOS DE CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN DE CAPACIDAD

- 3.1 Según la definición que se presenta en la introducción, los productos de conocimientos y formación de capacidad se clasifican de acuerdo con dos criterios: originación y alcance. Estos productos pueden ser el resultado tanto de la demanda de los países como de iniciativas impulsadas por la oferta, es decir, propuestas iniciadas en el Banco. Al mismo tiempo, la demanda de estos productos puede responder a una necesidad inmediata a corto plazo o puede servir a un propósito a más largo plazo orientado hacia el futuro. En el Gráfico 2.1 se presenta una taxonomía básica de los productos de conocimientos y formación de capacidad. La combinación de estos casos lleva a cuatro tipos de KCP.
- 3.2 Los productos de conocimientos y formación de capacidad derivados de *necesidades a corto plazo de los clientes* están centrados fundamentalmente en el cliente y su desempeño se mide desde el punto de vista de la celeridad de la entrega y la satisfacción del cliente. En cambio, las *necesidades a largo plazo de los clientes* generalmente están relacionadas con productos centrados en políticas, cuyo éxito gira en torno a la calidad del trabajo analítico realizado para apoyar las decisiones de los países en materia de políticas y a la medida en que eso ayuda a alcanzar el consenso sobre las inversiones requeridas.
- 3.3 A la larga, los productos de conocimientos y formación de capacidad podrían tener una conexión más estrecha con productos institucionales u operacionales. Sin embargo, cuando se proporcionan productos de este tipo, ese nexo es incierto, razón por la cual tienen un carácter independiente o autónomo.

3.4 Los productos de conocimientos y formación de capacidad derivados de *necesidades a corto plazo del Banco* se centran en una labor de extensión. Su desempeño depende de su alcance e influencia en los principales interesados directos, así como de su innovación y su efecto de demostración. Por último, los productos de conocimientos y formación de capacidad derivados de *necesidades a mediano y a largo plazo del Banco* se centran en estrategias. Su contribución depende de la medida en que promuevan las iniciativas estratégicas del Banco, el desarrollo de sus aptitudes fundamentales y la generación de alianzas estratégicas y nuevos enfoques de mercado. Las prioridades estratégicas son dinámicas: evolucionan y cambian con el tiempo.

Gráfico 3.1
Tipos de productos de conocimientos y formación de capacidad



3.5 Cabe destacar que los productos de conocimientos y formación de capacidad son polifacéticos, o sea que un producto centrado principalmente en actividades de extensión (por ejemplo, un seminario) puede responder al mismo tiempo a una

necesidad inmediata de un cliente (producto centrado en el cliente) y apoyar una política determinada en el país (producto centrado en políticas).

IV. INCENTIVOS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 4.1 En el documento Mecanismos de Revisión Interna para Productos No Financieros, preparado por la Administración en 2003 (documento GN-2168-5), se señalaron varias deficiencias en la estructura actual de gobernanza de los productos no financieros: (i) como la interfaz primordial para trabajar con productos no financieros es el proceso de presupuestación, se hace menos hincapié en la programación⁶, debido a lo cual los productos revisten poca pertinencia para las prioridades generales del Banco y para los programas de país y regionales, y (ii) los productos no financieros no siguen el proceso de revisión institucional interna por el que pasan las operaciones financieras. En su mayor parte, los procesos son informales y se observan grandes diferencias entre departamentos en cuanto a enfoque y procedimientos.
- 4.2 Para abordar estos aspectos, en el presente documento se propone lo siguiente:
- (a) Los productos de conocimientos y formación de capacidad han de abarcar contenidos diversos que respondan a una variedad de necesidades tanto de los clientes como del Banco. La gestión institucional de tal diversidad de productos requiere corrientes institucionales claras que respondan a sus motivaciones y dinámica específicas.
 - (b) La asignación de recursos para productos de conocimientos y formación de capacidad ha de basarse en las prioridades del Banco y estructurarse en forma de programas. Dicha asignación ya no se hará por orden de llegada, lo que significa que habrá un costo de oportunidad vinculado a cada producto aprobado, en lo que se refiere al espacio presupuestario disponible para ese programa.
 - (c) Todos los productos de conocimientos y formación de capacidad han de incluir un instrumento (matriz de efectividad en el desarrollo) para evaluar los avances realizados en la consecución de sus objetivos declarados e informar al respecto.
 - (d) Los resultados por producto se agregarán a distintos niveles (división o unidad, departamento, institución) y se presentarán trimestralmente en el informe institucional trimestral y anualmente en el Marco de Desempeño Corporativo (véase la Sección V). A nivel individual, esta información servirá también como aporte para el marco de gestión del desempeño de los empleados, creado para facilitar la mejora del desempeño de la organización y premiar la actuación excelente.

⁶ Véase también el documento RE-323.

- 4.3 En el Gráfico 4.1 se presenta la estructura propuesta para la gobernanza de los distintos tipos de productos de conocimientos y formación de capacidad. Las necesidades a corto plazo corresponden a los procesos de examen intradepartamental, mientras que los productos orientados hacia el futuro requieren la cooperación interdepartamental.
- (a) *A corto plazo.* VPC (y en particular las Representaciones) será el principal responsable del desarrollo de productos y programas centrados en clientes, mientras que VPS se encargará de los productos de conocimientos y formación de capacidad centrados en el conocimiento.
 - (b) *Orientados hacia el futuro.* VPC y VPS compartirán la responsabilidad de aprobar productos de conocimientos y formación de capacidad centrados en políticas. Los productos centrados en estrategias serán elaborados conjuntamente por VPS y VPC bajo la supervisión de SPD/SDV. ORP es la principal responsable de la selección y el desarrollo de alianzas y asociaciones estratégicas.
 - (c) GCM mantendrá la congruencia entre los programas y los fondos asignados a propuestas específicas. En cada propuesta habrá un campo en el cual se vincule ese producto a uno de los programas existentes. GCM proporcionará a los solicitantes la lista de programas y de contactos pertinentes.
 - (d) VPP implementará mecanismos similares para coordinar todas las iniciativas relacionadas con el sector privado de una forma que sea compatible con esta propuesta. Los productos de conocimientos y formación de capacidad generados en VPP también se estructurarán sobre la base de programas teniendo en cuenta las necesidades del país y del sector. VPP tratará de aumentar la sinergia entre las iniciativas actuales en relación con estos productos en el FOMIN y la CII.
 - (e) OVE evaluará los productos de conocimientos y formación de capacidad cada dos años, efectuando un muestreo para procurar que se mantenga la congruencia con los programas y evaluar su utilidad para el desarrollo.

Gráfico 4.1
Estructura de gobernanza
de los productos de conocimientos y formación de capacidad

		Autoevaluación		Evaluación independiente
		Intradeportamental	Interdepartamental	OVE
Alcance	A corto plazo	KCP centrados en los clientes (VPC/VPP)		OVE realizará una evaluación plurianual de los productos de conocimientos y formación de capacidad, sobre la base de un muestreo
		KCP centrados en actividades de extensión (VPS/VPP)		
	Orientados hacia el futuro		KCP centrados en políticas (VPC-VPS/VPP)	
			KCP centrados en estrategias (SDV-VPS-VPC/VPP)	

4.4 En las subsecciones siguientes se explican de forma más detallada los procesos específicos de cada etapa del ciclo de los productos de conocimientos y formación de capacidad: programación, originación, selección, ejecución, y evaluación y difusión.

A. Programación

4.5 Como parte de la realineación, se han determinado varias áreas estratégicas generales en las cuales el Banco acrecentará y profundizará sus conocimientos y su capacidad técnica. Además de la identificación de áreas estratégicas, se añadirá más valor mediante la creación de segmentos especializados de pericia en las vicepresidencias.

4.6 En el marco de las áreas estratégicas y los segmentos especializados de pericia, se elaborarán programas en forma plurianual. En este sentido, tanto los segmentos especializados de pericia como los programas constituyen el reflejo concreto de las áreas estratégicas de acción indicadas a nivel institucional: los segmentos especializados de pericia se centran en las competencias del personal, mientras que los programas estructuran el trabajo de apoyo analítico y técnico.

4.7 Los programas establecen líneas de acción estratégicas para el apoyo del BID en un área determinada. Las propuestas de programas se presentarán cada tres años. En relación con programas en curso se podrá presentar una propuesta nueva para renovarlos por tres años más. Todos los programas se evaluarán cuando

concluyan. El alcance podría ser diferente, pero los principios de la elaboración de programas siguen siendo los mismos. Un programa abarca objetivos básicos, un diagnóstico, el establecimiento de prioridades, un plan de acción, recursos y una evaluación.

- 4.8 Los programas de productos de conocimientos y formación de capacidad han de administrarse con un marco a mediano plazo de tres años que incluya un presupuesto plurianual y las correspondientes fuentes de fondos, las prioridades y los programas principales. Este marco deberá ser aprobado por el Directorio Ejecutivo. La Administración y OVE deberán presentar regularmente al Directorio información y evaluaciones del desempeño en ese marco.
- 4.9 Los solicitantes de recursos de fondos fiduciarios tendrán que vincular sus propuestas a uno de los programas existentes. Se creará un programa con fines múltiples a fin de que haya cierta flexibilidad en el uso de los recursos. Sin embargo, se dará prioridad a las propuestas que estén vinculadas a programas temáticos.
- 4.10 Los programas ayudarán a priorizar los productos, formalizar y armonizar los procesos de control de calidad de todos los productos, mejorar los sistemas de presupuestación y de información para dar seguimiento a los productos, y crear incentivos apropiados para la creación de productos de conocimientos y formación de capacidad de buena calidad. Los programas también reforzarán la rendición de cuentas a los interesados directos y los donantes.
- 4.11 Las propuestas de productos específicos siempre están vinculadas a un programa. Consisten en una nota conceptual breve que incluye una versión simplificada de la matriz de efectividad en el desarrollo para ese programa (véanse la Sección V y el Anexo I).

B. Originación

- 4.12 VPC será el principal responsable de identificar la demanda de nuestros clientes en cuanto a productos de conocimientos y formación de capacidad.
- 4.13 Los productos de conocimientos y formación de capacidad que sea necesario originar en el Banco se encauzarán a través de VPS y SPD.

C. Selección

- 4.14 Los productos comprendidos en el marco a mediano plazo han de ser aprobados individualmente por la Administración siguiendo procedimientos preestablecidos y transparentes. Con ese fin, en el programa de productos de conocimientos y formación de capacidad se han de establecer criterios de elegibilidad y procedimientos para la selección.

- 4.15 Incluso en el caso de los productos de conocimientos y formación de capacidad que se procesan en los departamentos, la selección de proyectos debería estar preferiblemente a cargo de un órgano colegiado que represente las áreas pertinentes del Banco. Los procedimientos internos que rijan la selección han de ser lo más sencillos que sea posible.
- 4.16 Los productos de conocimientos y formación de capacidad centrados en políticas deberían ser examinados por el Comité de Estudios (CEP)⁷, integrado por representantes de VPC y VPS.
- 4.17 Los productos de conocimientos y formación de capacidad centrados en estrategias también requieren un examen interdepartamental, ya que están orientados hacia el futuro. Se ha de crear una instancia similar al CEP con representantes de VPS y posiblemente de VPC, presidida por SPD.
- 4.18 Todas las propuestas han de incluir una matriz de efectividad en el desarrollo, preparada por el equipo a medida que se elabore el producto. En esta matriz se establece la correlación entre los productos de conocimientos y formación de capacidad propuestos y los objetivos generales de la línea programática, entre otras cosas.

D. Ejecución

- 4.19 Durante todo el período de ejecución se dará seguimiento a los avances efectuados en la consecución de los objetivos establecidos en la propuesta de productos de conocimientos y formación de capacidad. Los jefes de equipo se encargarán de actualizar la información pertinente en el sistema que se creará con ese fin (véase la Sección V). Toda la documentación correspondiente deberá almacenarse en los repositorios del Banco.
- 4.20 VPC, VPS y VPP rinden cuentas a PRE y a EVP por la calidad de sus productos, incluidas las autoevaluaciones.
- 4.21 Se han de evaluar todos los productos de conocimientos y formación de capacidad y los resultados de tales evaluaciones deberían usarse no sólo con fines de responsabilización sino también como retroalimentación para los procesos decisorios relativos a dichos productos. Las evaluaciones deberían basarse en los objetivos de cada producto o programa y en sus efectos previstos en materia de desarrollo. Los métodos de evaluación deberán adaptarse a las características de los distintos productos y programas.

⁷ El *Comité de Estudios* (CEP) es la instancia formal para la aprobación de recursos de la iniciativa para apoyar estudios de país (documento GN-2381-1). Esta iniciativa, aprobada en 2006, se formuló con el fin de ayudar a los departamentos de países a elaborar aportes de buena calidad para la programación, los diálogos de política y las operaciones. La estructura de gobernanza del CEP consiste en el economista jefe, que lo preside, con la colaboración de cuatro asesores económicos y cinco coordinadores técnicos (uno por departamento de países, más RES).

E. Evaluación y difusión

- 4.22 La consecución de los objetivos de desarrollo de cada programa será evaluada a la culminación por otra oficina (SPD), utilizando la matriz de efectividad en el desarrollo. Los programas también serán objeto de una evaluación independiente a cargo de OVE.
- 4.23 En el marco de una labor de información por el propio equipo, los jefes de equipo a cargo de productos específicos vinculados a un programa prepararán la matriz de efectividad en el desarrollo correspondiente a la culminación. La matriz será validada por el coordinador del programa, que se hará responsable de la calidad de la información proporcionada.
- 4.24 Los productos se almacenarán sistemáticamente en los archivos institucionales. Con este fin se integrarán los sistemas de información, que serán fáciles de usar.
- 4.25 Las vicepresidencias organizarán actividades de difusión, entre ellas los correspondientes planes y presupuestos. Cada vicepresidente se ocupará de producir la información necesaria para dar seguimiento al uso de los productos de conocimientos y formación de capacidad.
- 4.26 SPD preparará informes en los cuales se señalen buenas prácticas y los productos más innovadores.
- 4.27 OVE evaluará los productos de conocimientos y formación de capacidad y extraerá enseñanzas que puedan aplicarse al ciclo de estos productos.

V. INSTRUMENTOS Y PARÁMETROS DE MEDICIÓN

A. Matriz de efectividad en el desarrollo para los productos de conocimientos y formación de capacidad

- 5.1 Todos los productos de conocimientos y formación de capacidad han de enunciar con claridad sus objetivos y sus efectos previstos en el ámbito del desarrollo, exponiéndolos en una matriz de efectividad en el desarrollo. En general, los cuatro tipos de KCP tienen parámetros de medición comunes, pero se da seguimiento a su énfasis en un conjunto determinado de necesidades por medio de las dimensiones específicas de cada misión: pertinencia, formulación de políticas, gestión de los conocimientos y atención al cliente (véase el Anexo II).
- 5.2 Todos los productos de conocimientos y formación de capacidad reciben un puntaje parcial desde esos puntos de vista. Se tienen en cuenta las peculiaridades

de cada tipo de KCP asignando a la perspectiva correspondiente un peso relativo mayor⁸.

Cuadro 5.1
Matriz de efectividad en el desarrollo propuesta para los programas y productos de conocimientos y formación de capacidad

	Categorías de indicadores	A nivel de programa	A nivel de producto
A. Pertinencia			
1. Pertinencia del programa para las prioridades estratégicas del Banco	Sí (1) – No (0)	x	
2. Pertinencia del programa para las prioridades estratégicas de los países	Sí (1) – No (0)	x	
3. Pertinencia del proyecto dentro del programa	Alta (3) – Baja (0)		x
4. Potencial para que la intervención lleve ulteriormente a proyectos, programas o cambios de políticas	Alto (3) – Bajo (0)	x	x
B. Formulación de políticas			
5. ¿Tuvo el programa o producto una influencia decisiva en la formulación o ejecución de políticas del país?	Muy decisiva (3) - Ninguna (0)	x	x
6. Contribución al desarrollo institucional del país o los países	Alta (3) – Baja (0)	x	x
7. Viabilidad de continuar proporcionando los servicios desarrollados por la intervención		x	x
<i>a. Viabilidad financiera</i>	Alta (3) – Baja (0)		
<i>b. Viabilidad institucional</i>	Alta (3) – Baja (0)		
8. ¿Se ha generado algún mecanismo de mercado para sostener la producción de servicios similares?	Sí (1) – No (0)	x	
C. Gestión de conocimientos			
9. Difusión efectiva de las lecciones aprendidas	Mucha (3) – Escasa (0)	x	x
10. Interés manifestado por otras partes en el programa o producto	Mucho (3) – Escaso (0)	x	x
11. ¿Han sido imitados por otros algunos aspectos del programa o producto?	Sí (1) – No (0)	x	x
12. ¿Se han desarrollado elementos innovadores por medio del programa?	Sí (1) – No (0)	x	
D. Atención al cliente			
13. ¿Cuán oportunos fueron los productos del programa o proyecto?	Anteriores a lo previsto (3) – Muy tardíos (0)	x	x
14. Satisfacción del cliente con el servicio proporcionado	Muy satisfecho (3) – Muy insatisfecho (0)	x	x
15. ¿Cuán grande es el compromiso demostrado por el cliente en relación con el programa?		x	
<i>a. Compromiso financiero del cliente</i>	Mayor que el del Banco (3) – Nulo (0)		
<i>b. Compromiso no financiero del cliente</i>	Mayor que el del Banco (3) – Nulo (0)		

⁸ Por ejemplo, para medir un producto de conocimientos y formación de capacidad centrado en el cliente (a saber, un producto que procure responder a una necesidad a corto plazo planteada por un cliente del Banco) se asignará una ponderación relativa de 40% a los indicadores correspondientes a la perspectiva de atención al cliente. Las otras tres perspectivas específicas de la misión (formulación de políticas, conocimientos e innovación, y formulación de estrategias) también se tendrán en cuenta pero con una ponderación relativa de 10% cada una. Por último, a la dimensión básica de desempeño siempre se le asigna una ponderación relativa de 30%.

	Categorías de indicadores	A nivel de programa	A nivel de producto
16. ¿Cuán probable es que el cliente o los beneficiarios finales estén dispuestos a pagar estos tipos de servicios?	Muy probable (3) – No es probable en absoluto (0)	x	
E. Gestión de proyectos			
17. ¿Se alcanzaron los resultados previstos?	Se alcanzaron plenamente (3) – No se alcanzaron en su mayor parte (0)	x	x
18. ¿Se señalaron y mitigaron debidamente los riesgos?		x	x
a. <i>Los riesgos se señalaron debidamente</i>	Sí (1) - No (0)		
b. <i>Los riesgos se mitigaron debidamente</i>	Sí (1) - No (0)		
19. ¿Los indicadores seleccionados reflejaron debidamente los objetivos deseados?	Sí (1) - No (0)	x	
20. ¿Se planificaron y financiaron adecuadamente actividades de seguimiento y evaluación?	Sí (1) - No (0)	x	

B. Informes y evaluación

- 5.3 **Informes.** Se creará un sistema de información conectado con los sistemas actuales de gestión de productos del Banco a fin de almacenar, actualizar y dar seguimiento a la información producida por medio de la matriz de efectividad en el desarrollo. Periódicamente se dará seguimiento al almacenamiento de estudios y documentación y se informará al respecto.
- 5.4 Los informes sobre el desempeño de los productos de conocimientos y formación de capacidad incluirán la retroalimentación del cliente, a fin de conectar el ciclo de generación de estos productos con el cliente. Con este fin se establecerán mecanismos de consulta con encargados de la formulación de políticas, personalidades influyentes, centros de estudios y círculos académicos para recopilar información sobre el uso, la calidad y la pertinencia de dichos productos. Se usarán también encuestas a los clientes, índices de citas y materiales descargados de Internet como instrumentos para evaluar la utilización de estos productos y la satisfacción del cliente.
- 5.5 **Autoevaluación.** Como los productos de conocimientos y formación de capacidad son instrumentos basados en procesos, cuyo aporte al desarrollo depende mucho menos de la cantidad de recursos invertidos en un área determinada y mucho más de la interacción continua con los agentes ejecutores, la matriz de efectividad en el desarrollo propuesta para estos productos también incluye indicadores específicos del agregado de valor en las tres etapas principales del ciclo de dichos productos: ex ante, durante la ejecución y ex post.
- 5.6 Esos resultados se amalgamarán periódicamente por grupos temáticos y se presentarán anualmente en el Marco de Desempeño Corporativo, lo cual ofrecerá un panorama general de la cartera del Banco en cada área, independientemente de la etapa del ciclo en que se encuentre cada proyecto.

- 5.7 **Evaluación independiente.** Como parte de su programa, OVE realizará un examen semestral de una muestra de cada tipo de productos de conocimientos y formación de capacidad generados durante ese período. La evaluación se elevará a consideración del Comité de Políticas y Evaluación del Directorio.
- 5.8 Las lecciones aprendidas en la autoevaluación y la evaluación independiente se incorporarán en los productos nuevos por medio de un circuito de retroalimentación que se establecerá junto con OVE.

**Nota conceptual para las propuestas de proyectos relativos a
productos de conocimientos y formación de capacidad**

PROPUESTA DE PROYECTO

Departamento:

PROYECTOS DE CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN DE CAPACIDAD

Seleccione uno:

- 1. Programa I
- 2. Programa II
- 3. Programa III
- 4. Programa IV
- 5. Programa V

<input type="checkbox"/>

A. Título

B. Motivación

Indique a qué programa corresponde este proyecto.
Explique claramente la pertinencia del proyecto.

C. Objetivos y resultados previstos

Especifique claramente el propósito y las metas del proyecto, los resultados y los indicadores del desempeño (marco de resultados).

D. Descripción del proyecto

Indique las actividades principales del proyecto.

E. Difusión

Indique la estrategia provisional de difusión.

F. Organización y aspectos financieros

1. El proyecto estará a cargo de (nombre/división).
2. El equipo de estudio básico (incluidos otros departamentos o divisiones) estará integrado del siguiente modo:

Nombre del funcionario	Departamento/ División	Equival. a tiempo completo
		2009

3. Se calcula que el costo total del proyecto ascenderá a US\$ XX, distribuido de la siguiente forma:

Explicación de las áreas de desempeño que integran la matriz de efectividad en el desarrollo para productos de conocimientos y formación de capacidad

1. Pertinencia

La dimensión de la *pertinencia* procura captar la medida en que los productos de conocimientos y formación de capacidad contribuyen a la promoción de los temas y las prioridades de carácter estratégico del Banco. En vista de que las iniciativas y orientaciones estratégicas evolucionarán de forma dinámica, se prevé que estos productos responderán a la evolución de las necesidades. Por consiguiente, el desempeño se evaluará en el marco de la lista de prioridades del sector y del país que prevalezcan en el momento de la aprobación y ejecución de cada producto de conocimientos y formación de capacidad.

2. Formulación de políticas

La dimensión de la *formulación de políticas* indica la medida en que los productos de conocimientos y formación de capacidad proporcionan elementos para fundamentar las decisiones sobre políticas y alcanzar el consenso necesario. La calidad y oportunidad del trabajo analítico de apoyo y la participación de los principales interesados son cruciales para esta dimensión. Igualmente importantes son el desarrollo institucional de la entidad ejecutora correspondiente y su viabilidad financiera y no financiera. Se tiene en cuenta asimismo la medida en que los productos de este tipo conducen a iniciativas de políticas que tal vez sea necesario coordinar o financiar, con o sin financiamiento por parte del Banco. Por último, esta dimensión da seguimiento a la posibilidad de transferir estos productos más adelante a los participantes en el mercado por medio de mecanismos de mercado existentes o nuevos.

3. Gestión de los conocimientos

La dimensión de la *gestión de los conocimientos* capta aspectos tradicionales que son importantes para las actividades de generación de conocimientos; por ejemplo, estudios sectoriales y económicos, como la concientización, y el interés manifestado por los principales interesados directos. Además, tiene en cuenta el efecto de demostración, es decir, el potencial para adoptar conocimientos aplicados por medio de su reproducción. Por último, la *gestión de los conocimientos* mide los aspectos del aprendizaje y la innovación, incluidas la extracción y aplicación de las lecciones aprendidas, así como el fomento de innovaciones relacionadas con el contenido y los procesos.

4. Atención al cliente

La dimensión de la *atención al cliente* considera el desempeño en la prestación del servicio de productos de conocimientos y formación de capacidad; por ejemplo, el tiempo que se tardó en proporcionar el servicio. El desempeño del servicio se mide sobre la base de normas preestablecidas para su prestación. Esta dimensión incluye también una

medida de la continuidad del apoyo brindado a cada cliente y el tipo y la cantidad de trabajo de seguimiento. Además, incorpora la retroalimentación de los clientes con respecto a su satisfacción con el trabajo del Banco, así como la capacidad continua del Banco para evaluar las necesidades emergentes de los clientes. Por último, esta dimensión tiene en cuenta el compromiso demostrado por los clientes, puesto de manifiesto en sus contribuciones de contrapartida, así como su posible voluntad de pagar los servicios proporcionados por el Banco.

5. Gestión de proyectos

La dimensión de la *gestión de proyectos* explora los aspectos de la actuación excelente en la ejecución relacionados con la definición apropiada de objetivos, puntos básicos de referencia y metas (evaluabilidad). Mide también la idoneidad de los sistemas de seguimiento y evaluación. Además, incluye una evaluación de la efectividad en la generación de los productos previstos y la gestión de los riesgos que podrían impedir su producción.

**Lista de verificación
para la tipología de productos de conocimientos y formación de capacidad**

	Criterios	Respuesta
Centrados en el cliente	1. Originado en el cliente	Sí
	2. Propósito de corto plazo	Sí
	3. Respuesta rápida a una necesidad surgida directamente de los países	Sí
	4. Este producto:	
	4.1 Aborda un debate público	Sí/No
	4.2 Proporciona asesoramiento para la redacción de una ley o norma	Sí/No
	4.3 Contribuye al establecimiento de normas para el desempeño	Sí/No
	4.4 Es una evaluación de un programa en curso	Sí/No
	4.5 Ayuda a mejorar la capacidad para la ejecución de un programa o política aprobado recientemente	Sí/No
Centrados en actividades de extensión	1. Originado en el Banco	Sí
	2. Propósito de corto plazo	Sí
	3. El conocimiento que se difundirá es fácil de obtener	Sí
	4. Este producto es:	
	4.1 Un seminario	Sí/No
	4.2 Un taller	Sí/No
	4.3 Un diálogo de política regional	Sí/No
	4.4 Un curso de capacitación	Sí/No
	4.5 Una publicación	Sí/No
Centrados en políticas	1. Originado en el cliente	Sí
	2. Propósito orientado hacia el futuro	Sí
	3. Sirve de base para decisiones sobre políticas	Sí
	4. Este producto:	
	4.1 Contribuye a la preparación de planes de desarrollo a nivel nacional, sectorial o subnacional	Sí/No
	4.2 Es un análisis de buenas prácticas para fundamentar las decisiones sobre políticas	Sí/No
	4.3 Es un análisis de problemas de las políticas públicas	Sí/No
	4.4 Contribuye al refuerzo de la capacidad institucional en los sistemas a nivel de todo el gobierno	Sí/No
	4.5 Forma parte de una iniciativa para lograr el consenso	Sí/No
Centrados en estrategias	1. Originado en el Banco	Sí
	2. Propósito orientado hacia el futuro	Sí
	3. Este producto:	
	3.1 Ayuda a profundizar los conocimientos del Banco sobre un tema nuevo	Sí/No
	3.2 Facilita la interpretación de sucesos nuevos en la región	Sí/No
	3.3 Contribuye a la innovación	Sí/No
	3.4 Forma parte de una estrategia a largo plazo de formación de capacidad dirigida a agentes institucionales clave	Sí/No

MUESTRA DE MATRIZ DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO PARA UN PRODUCTO DE CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN DE CAPACIDAD (PRODEV)

PROGRAMA PRODEV – CENTRADO EN POLÍTICAS

	Categorías de indicadores	Calificación	Puntajes parciales (0 – 10)
A. Pertinencia			0,7
1. Pertinencia del programa para las prioridades estratégicas del Banco	Sí (1) – No (0)	0	
2. Pertinencia del programa para las prioridades estratégicas del país	Sí (1) – No (0)	1	
4. Potencial para que la intervención lleve ulteriormente a proyectos, programas o cambios de políticas	Alto (3) – Bajo (0)	3	
B. Formulación de políticas			2,5
5. ¿Tuvo la intervención una influencia decisiva en la formulación o ejecución de políticas del país?	Muy decisiva (3) – Ninguna (0)	3	
6. Contribución al desarrollo institucional del país o los países	Alta (3) – Baja (0)	3	
7. Viabilidad de continuar proporcionando los servicios desarrollados por la intervención		1,5	
<i>a. Viabilidad financiera</i>	Alta (3) – Baja (0)	2	
<i>b. Viabilidad institucional</i>	Alta (3) – Baja (0)	1	
8. ¿Se ha generado algún mecanismo de mercado para sostener la producción de servicios similares?	Sí (1) – No (0)	0	
C. Gestión de conocimientos			0,9
9. Difusión efectiva de las lecciones aprendidas	Mucha (3) – Escasa (0)	3	
10. Interés demostrado por otras partes en relación con la intervención	Mucho (3) – Escaso (0)	2	
11. ¿Han sido imitados por otros algunos aspectos desarrollados en la intervención?	Sí (1) – No (0)	1	
12. ¿Se han desarrollado elementos innovadores a través del programa?	Sí (1) – No (0)	1	
D. Atención al cliente			0,5
13. ¿Cuán oportunos fueron los productos de la intervención?	Anteriores a lo previsto (3) – Muy tardíos (0)	2	
14. Satisfacción del cliente con el servicio proporcionado	Muy satisfecho (3) – Muy insatisfecho (0)	2	
15. ¿Cuán grande es el compromiso demostrado por el cliente en relación con la intervención?		1,5	
<i>a. Compromiso financiero del cliente</i>	Mayor que el del Banco (3) – Nulo (0)	1	
<i>b. Compromiso no financiero del cliente</i>	Mayor que el del Banco (3) – Nulo (0)	2	
16. ¿Cuán probable es que el cliente o los beneficiarios finales estén dispuestos a pagar estos tipos de servicios?	Muy probable (3) – No es probable en absoluto (0)	1	

	Categorías de indicadores	Calificación	Puntajes parciales (0 – 10)
E. Gestión de proyectos			2,7
17. ¿Se alcanzaron los resultados previstos?	Se alcanzaron plenamente (3) – No se alcanzaron en su mayor parte (0)	2	
18. ¿Se señalaron y mitigaron debidamente los riesgos?		1	
<i>a. Los riesgos se señalaron debidamente</i>	Sí (1) – No (0)	1	
<i>b. Los riesgos se mitigaron debidamente</i>	Sí (1) – No (0)	1	
19. ¿Los indicadores seleccionados reflejaron debidamente los objetivos deseados?	Sí (1) – No (0)	1	
20. ¿Se planificaron y financiaron adecuadamente actividades de seguimiento y evaluación?	Sí (1) – No (0)	1	
			7,4