

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**PANORAMA DE LA EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO
2008-2009**

16 DE FEBRERO DE 2010

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	MEDICIÓN RIGUROSA DE LOS RESULTADOS DE NUESTRAS INTERVENCIONES DE DESARROLLO	3
	A. Desempeño de las operaciones con garantía soberana.....	4
	B. Desempeño de las operaciones sin garantía soberana	17
	C. Efectividad en el desarrollo de las estrategias de país.....	27
III.	DEMOSTRACIÓN DE LOS RESULTADOS DE NUESTRO ENFOQUE ESTRATÉGICO	30
	A. Prioridades del programa de financiamiento	32
	B. Objetivos regionales de desarrollo.....	33
	C. Contribución de los productos a los objetivos regionales	34
	D. Efectividad y eficiencia operativas	35
	E. Mas allá de la medición: el Marco de Resultados como instrumento de gestión	36

APÉNDICES

Apéndice 1 Informe Anual de Operaciones

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35068852>

Apéndice 2 Marco de Resultados del Banco para 2012 - 2015

<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35119329>

Apéndice 3 Base de Conocimientos sobre la Efectividad de los Programas del BID

<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35075738>

SIGLAS Y ABREVIATURAS

GCE	Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación formado por los bancos multilaterales de desarrollo
ISDP	Informe de seguimiento del desempeño del proyecto
ITP	Informe de terminación de proyecto
KCP	Productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidad
MED	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
MED-EP	Matriz de Efectividad en el Desarrollo para las Estrategias de País
MED-SCF	Matriz de Efectividad en el Desarrollo - Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OMJ	Iniciativa de Oportunidades para la Mayoría
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PMR	Informe de seguimiento del avance
PSR	Informe de supervisión de proyecto
SCF	Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
XPMR	Informe ampliado de seguimiento del desempeño
XPSR	Informe ampliado de supervisión de proyecto

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 El *Panorama de la Efectividad en el Desarrollo en 2008-2009* es el primer informe institucional sobre la efectividad en el BID desde que la institución llevó a cabo su realineación. En él se analizan los progresos realizados por el Banco en la implantación de su nueva política de efectividad en el desarrollo, la información empírica disponible sobre la efectividad de los programas financiados por el Banco en los dos últimos años, y la convergencia de este financiamiento con las prioridades institucionales propuestas en el marco del Aumento General de Capital.
- 1.2 Reforzar la efectividad de la acción del Banco en términos de desarrollo supone adoptar una estrategia doble, consistente en un planteamiento ascendente (centrado en la medición de los resultados de cada intervención de desarrollo) y un planteamiento descendente (centrado en la medición de resultados a nivel institucional). El primero de estos planteamientos se puso en marcha con la aprobación del Marco de Efectividad en el Desarrollo en 2008, en tanto que el segundo queda reflejado en la propuesta de un Marco de Resultados para el Aumento General de Capital.
- 1.3 La política del Marco de Efectividad en el Desarrollo tiene por objeto incrementar la efectividad de todos los productos del Banco por medio de las siguientes acciones: (i) definir parámetros e indicadores cuantitativos para evaluar todas las intervenciones de desarrollo; (ii) impartir al personal una orientación clara sobre los elementos analíticos necesarios para cumplir los parámetros; (iii) hacer converger las estructuras de gobernanza con aquellas establecidas como normas de buenas prácticas; (iv) establecer indicadores de resultados que permitan seguir los avances en la implantación de la política, y (v) articular un plan de acción para dar aplicación eficaz al marco. Además de evidenciar una mayor responsabilidad por los resultados, el Marco de Efectividad en el Desarrollo tiene por finalidad potenciar la efectividad de nuestros productos de desarrollo mediante la generación de un cúmulo de conocimientos sobre “aquello que funciona” a la hora de responder a los desafíos de desarrollo de la región.
- 1.4 Con ocasión de la Reunión Anual del Banco celebrada en marzo de 2009, la Asamblea de Gobernadores instó a la Administración a emprender una evaluación de la necesidad de un Aumento General de Capital para el Capital Ordinario y una reposición del Fondo para Operaciones Especiales. Como parte de este proceso, la Administración ha articulado una nueva Estrategia Institucional y analizado la naturaleza y magnitud de la demanda de apoyo del BID, documentando la pertinencia de cinco prioridades institucionales llamadas a guiar la acción del Banco en los próximos años. Las siguientes son las cinco prioridades institucionales que se han propuesto para centrar la acción del Banco y reforzar su efectividad como socio para el desarrollo en la región: (a) política social para la equidad y la productividad; (b) infraestructura para la competitividad y el bienestar social; (c) instituciones de promoción del crecimiento y el bienestar social; (d) integración competitiva internacional a nivel regional y mundial, y (e) protección del medio ambiente, respuesta ante el cambio climático, promoción de las energías renovables

y de la seguridad alimentaria. Además de estas prioridades sectoriales, resulta esencial que el Banco *atienda las necesidades especiales de los países de menor desarrollo relativo e impulse el desarrollo por medio del sector privado*. El *Panorama de la Efectividad en el Desarrollo 2009* da cuenta en el Apéndice 3 de la labor del Banco en relación con las citadas prioridades.

- 1.5 Los procesos arriba descritos ponen de manifiesto el compromiso del BID de alcanzar resultados y documentarlos debidamente. La implantación del Marco de Efectividad en el Desarrollo es un proceso en curso, como parte del cual cabe citar en 2009 la adopción de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (MED) para todos los proyectos del Banco como herramienta para incrementar la evaluabilidad¹ de las intervenciones del BID, junto con esfuerzos significativos dirigidos a reforzar la capacidad de evaluación del personal del Banco mediante la capacitación en métodos de evaluación del impacto.
- 1.6 Estas iniciativas, aunadas al compromiso general de medir resultados y aportar constancia de aquello que funciona en las intervenciones de desarrollo, han propiciado un aumento del número de proyectos que incorporan rigurosas evaluaciones del impacto en la fase de diseño. Para que los resultados de tales evaluaciones podrán apreciarse, es preciso que los proyectos se ejecuten y las evaluaciones se llevan a cabo según lo previsto. Los siguientes son los principales logros de esta estrategia doble hasta la fecha:
- Calificación de la evaluabilidad ex ante para todas las propuestas de proyecto en operaciones con garantía soberana en 2009, así como calificación de la adicionalidad y los efectos previstos de desarrollo para todas las operaciones sin garantía soberana en 2009 antes de la aprobación del Comité de Políticas Operativas de la Administración, y posterior consideración por parte del Directorio Ejecutivo.
 - Primera ronda de validación independiente externa de los resultados consignados en los informes de terminación de proyecto (ITP) para operaciones con garantía soberana, y segunda ronda de validación de los resultados de los informes ampliados de supervisión de proyecto (XPSR) de 2007 para operaciones sin garantía soberana², como base para evaluar la consecución de los resultados de los programas en función de sus productos y resultados.
 - Diseño y ejecución de un conjunto clave de evaluaciones estratégicas del impacto en ámbitos tales como subsidios agrícolas, financiamiento de

¹ La evaluabilidad, es decir, el grado en que una actividad o programa puede evaluarse de forma fiable y creíble, constituye la base para determinar la observancia de los parámetros de evaluación enunciados en el Marco de Efectividad en el Desarrollo.

² El Directorio Ejecutivo consideró en octubre de 2009 el informe de validación de OVE (documento RE-332-2) y la nota complementaria de la Administración (documento RE-332-3). La Administración ha sometido ya a la validación de OVE una serie de XPSR para las rondas tercera y cuarta (operaciones de 2008 y de 2009, respectivamente).

pequeñas y medianas empresas (PYME), tecnología informática aplicada a la mejora de los resultados educativos, calidad del profesorado e iniciativas en el sector turístico, entre otros.

- Talleres de capacitación y formación de capacidades para mejorar la capacidad del personal técnico del BID y de los clientes en términos de medición de resultados, evaluación del impacto de las intervenciones de desarrollo y uso de información empírica en la formulación de políticas.
- Establecimiento de definiciones estandarizadas de importantes indicadores sectoriales de productos para proyectos y de una metodología común de recopilación de datos (informe de seguimiento del avance, PMR) para operaciones con garantía soberana, a fin de posibilitar la notificación agregada de resultados a escala del Banco. Desarrollo de directrices para la MED de informes de supervisión de proyecto (PSR) en operaciones sin garantía soberana, para dar seguimiento al logro de los resultados de desarrollo.
- Desarrollo de una propuesta de Marco de Resultados para el Banco acorde con las prácticas óptimas aplicadas actualmente en otros bancos multilaterales de desarrollo.

1.7 El presente informe estudia la implantación de la estrategia doble para acrecentar la rendición de cuentas en relación con nuestra labor. Tres apéndices del informe vienen a complementar el proceso de rendición de cuentas. El Apéndice 1 contiene el Informe Anual de Operaciones para 2009. Se trata de una compilación efectuada a final de ejercicio de los informes de operaciones elaborados con frecuencia trimestral por la Administración para dar seguimiento al desempeño interno. El Apéndice 2 incluye los cuadros correspondientes al Marco de Resultados del Banco para 2012-2015 sobre programas estimativos de financiamiento, metas regionales de desarrollo y efectividad y eficiencia operacionales. El Apéndice 3, Base de Conocimientos sobre la Efectividad de los Programas del BID, ofrece una suma de los datos empíricos que sustentan la efectividad potencial de las intervenciones de desarrollo en programas financiados por el Banco en 2008 y 2009. Además se publicará un informe temático especial que arrojará luz sobre la efectividad de las políticas respaldadas por el Banco en un desafío específico de desarrollo para la región, como es el Fomento de la Producción Agrícola para la Competitividad y la Seguridad Alimentaria.

II. MEDICIÓN RIGUROSA DE LOS RESULTADOS DE NUESTRAS INTERVENCIONES DE DESARROLLO

2.1 El Marco de Efectividad en el Desarrollo, aprobado en 2008, se transformó en una política operativa en cuyo contexto se adoptaron los parámetros internacionales para la evaluación de intervenciones de desarrollo recomendados por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación

(GCE) a fin de promover la armonización de actividades de evaluación entre los bancos multilaterales de desarrollo. En el nuevo marco se asigna mayor importancia a los resultados, sobre la base de datos empíricos, a la vez que se refuerza la capacidad del Banco para extraer de sus intervenciones lecciones sustentadas en datos fiables, destacándose la toma de decisiones basada en información contrastada y ofreciéndose un entorno de aprendizaje para comprender qué elementos funcionan y por qué. Se incluyen iniciativas destinadas a afianzar la capacidad de evaluación, tanto en el plano interno como en los países prestatarios, y efectuar un seguimiento más fiable y estandarizado. La presente sección da cuenta de los avances en la implantación del Marco de Efectividad en el Desarrollo en operaciones con garantía soberana, operaciones sin garantía soberana y estrategias de país. La otra línea principal de actividad del Banco, los productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidad (KCP), también quedarán cubiertos por las disposiciones del Marco de Efectividad en el Desarrollo, si bien la estrategia del Banco para los KCP está en proceso de consideración, y aún no se ha ultimado la MED para los KCP. En cualquier caso, uno de los principios fundamentales de la estrategia para los KCP es que dichos productos se incluirán dentro de un marco común de rendición de cuentas y estarán sujetos a evaluación.

A. Desempeño de las operaciones con garantía soberana

2.2 El Banco, siguiendo las normas de buenas prácticas del ECG, ha definido por medio del Marco de Efectividad en el Desarrollo un sistema de evaluación en que la Administración del Banco y la oficina independiente de evaluación desempeñan un papel fundamental. De acuerdo con dichas normas, la función de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) consiste en asegurar la pertinencia, calidad e imparcialidad de los productos del sistema de evaluación del Banco, en tanto que las esferas de administración del Banco también cumplen la función de contribuir a la formulación de parámetros y directrices de evaluación y preparar puntualmente informes de terminación para todas las operaciones, con arreglo a las pautas elaboradas por la oficina independiente de evaluación. Por consiguiente, dentro del Marco de Efectividad en el Desarrollo, la primera medida que la Administración debe tomar para asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de evaluación es asegurar cabalmente la producción de informes de terminación.

2.3 ***Las operaciones completadas se someten al primer ciclo de validación independiente de resultados.*** Tradicionalmente, el Banco ha tenido un deslucido historial de cumplimiento en la producción de informes de terminación de proyecto (ITP) para sus préstamos con garantía soberana. Como parte del refuerzo de la rendición de cuentas en materia de resultados se adoptó la norma del GCE que obliga a validar todos los ITP por la oficina independiente de evaluación del respectivo banco multilateral de desarrollo y notificar las conclusiones al Directorio. Con miras a asegurar el cumplimiento de dicha norma, la Administración modificó rápidamente sus prioridades de trabajo para asegurar que todos los proyectos que hubieran completado el desembolso en el ejercicio 2008 (año en que se aprobó la nueva política) tuvieran su ITP listo para ser validado.

2.4 El índice de cumplimiento en la producción de ITP aumentó hasta niveles sin precedente. Partiendo de promedios históricos bajos, la producción de ITP aumentó sustancialmente hasta el punto de que, al 30 de junio de 2009, se había elaborado un informe para el 83% de los proyectos completados en 2008 (véase el Cuadro 2.1). Siguiendo las disposiciones del Marco de Efectividad en el Desarrollo y las normas de buenas prácticas del GCE, OVE está acometiendo actualmente una validación de los proyectos que se completaron en 2008 y cuyos informes de terminación se habían elaborado hasta junio de 2009. Está previsto que OVE comunique los resultados de su validación al Directorio Ejecutivo durante el primer trimestre de 2010.

Cuadro 2.1
ITP Completados para Validación por parte de OVE

Sector	Total de proyectos concluidos en 2008	ITP concluidos al 30 de junio de 2009 para ser validados por OVE en 2009	Índice de conclusión de ITP al 30 de junio de 2009 (%)
Capacidad Institucional del Estado	11	10	91
Mercados de Capital e Instituciones Financieras	6	5	83
Gestión Fiscal y Municipal	8	7	88
Recursos Naturales	10	8	80
Agua	3	3	100
Transporte	7	5	71
Cambio Climático	1	0	0
Energía	1	1	100
Integración	3	2	67
Educación	6	5	83
Protección Social y Salud	8	8	100
Ciencia y Tecnología	1	1	100
Género y Diversidad	1	0	0
TOTAL	66	55	83

2.5 Los resultados de la validación de OVE constituirán una base de referencia para la índole y la calidad de la información consignada en los informes de terminación. A partir de sus constataciones y conforme a las normas del GCE, OVE deberá elaborar en consulta con la Administración las normas y directrices para la preparación de los informes de terminación. Se prevé que la validación de los informes de terminación por parte de OVE arroje resultados bajos, dado que la mayoría de los proyectos completados en 2008 no se diseñaron ni ejecutaron con un marco de seguimiento y evaluación sólido. No obstante, al ir aumentando la capacidad interna de evaluación y la implantación de las herramientas de

desempeño, cabe prever que los resultados consignados en los ITP se sustentarán en datos más fiables. Para asegurar lo anterior, se ha introducido en el Marco de Efectividad en el Desarrollo una herramienta de evaluabilidad ex ante, que se analiza a continuación.

- 2.6 ***Todas las operaciones aprobadas en 2009 se calificaron en términos de evaluabilidad ex ante mediante el nuevo instrumento de desempeño, la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (MED).*** Con el fin de reforzar la focalización en los resultados desde las fases iniciales de preparación y diseño, se ha instaurado dentro del Marco de Efectividad en el Desarrollo un sistema en el que la evaluabilidad de todos los productos de desarrollo de la institución se mide en forma sistemática e integral al inicio (antes de la aprobación). La evaluabilidad se está midiendo por medio de un conjunto de matrices de efectividad en el desarrollo, cada una de las cuales se ha diseñado específicamente para cada intervención de desarrollo (estrategias de país, operaciones del sector público o del sector privado). Estas matrices, basadas en las normas de buenas prácticas para las intervenciones de desarrollo elaboradas por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (GCE) de los bancos multilaterales de desarrollo, son en esencia una lista de verificación de requisitos analíticos y de información en siete ámbitos de desempeño respecto del desarrollo (para mayores detalles, véase el Recuadro 2.1). Las MED permiten determinar si los productos reúnen un conjunto mínimo de requisitos de información que hagan posible realizar el seguimiento y evaluación de manera fiable y creíble durante la ejecución, y notificar rigurosamente los resultados de las intervenciones al momento de la terminación.

Recuadro 2.1

¿Cuáles son las dimensiones de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo para las operaciones con garantía soberana?

Coordinación estratégica, que incluye (i) un análisis de la información del proyecto para determinar su pertinencia respecto de los objetivos estratégicos del Banco y (ii) el modo en que el proyecto contribuye a los resultados a nivel de país.

Evaluabilidad, que incluye (i) el grado en que el proyecto ofrece una evaluación del problema basada en hechos y el efecto que tendrá la intervención que se propone, (ii) un plan de seguimiento y evaluación, (iii) un análisis de eficiencia en términos de costo de la intervención que se propone y (iv) la identificación de riesgos y la adopción de medidas atenuantes, con indicadores cuantitativos a efectos de seguimiento.

Adicionalidad de la contribución del Banco, gracias a la evaluación de las mejoras indirectas en la gestión del organismo público que ejecuta el proyecto, o la convergencia con el fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales.

- 2.7 Con el fin de obtener datos de referencia sobre la evaluabilidad de los proyectos del Banco aprobados desde 2008, la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) completó en 2009 una MED inicial para todos los proyectos

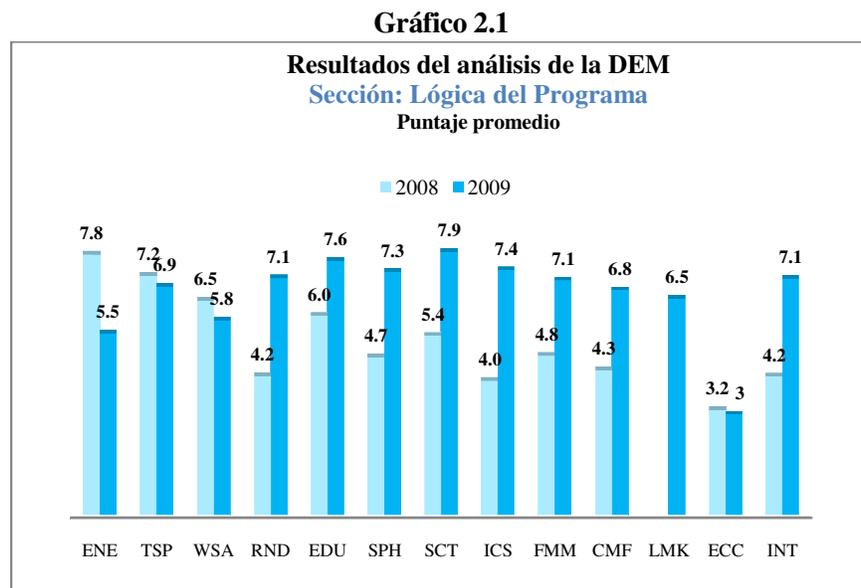
con garantía soberana aprobados en 2008. La MED se convirtió en 2009 en parte integral del ciclo del proyecto, desde el diseño hasta la aprobación, calificándose la evaluabilidad inicial de cada intervención previamente a la aprobación del Directorio. La MED es completada por el equipo de proyecto y revisada por SPD, el cual puede prestar apoyo a los equipos para mejorar la evaluabilidad inicial del proyecto. La MED final revisada por SPD se adjunta al documento de proyecto cuando éste es aprobado por el Comité de Políticas Operativas de la Administración, y por el Directorio para su aprobación final.

Cuadro 2.2

Sección de la MED	Año	Muy satisfactorio o Satisfactorio	Parcialmente satisfactorio/ Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio/ Muy insatisfactorio
Objetivos Estratégicos en materia de Desarrollo	2008	16,5	39,8	43,7
	2009	17,5	41,2	41,2
Objetivos de Desarrollo de la Estrategia de País	2008	39,8	28,2	32,0
	2009	49,1	17,5	33,3
Lógica del Programa	2008	35,0	42,7	22,3
	2009	69,3	18,4	12,3
Evaluación y Seguimiento	2008	0,0	66,0	34,0
	2009	7,9	68,4	23,7
Desempeño Económico	2008	15,5	5,8	78,6
	2009	45,6	0,0	54,4
Gestión de Riesgos	2008	40,8	9,7	49,5
	2009	87,7	5,3	7,0
Adicionalidad	2008	28,2	0,0	71,8
	2009	62,3	0,0	37,7

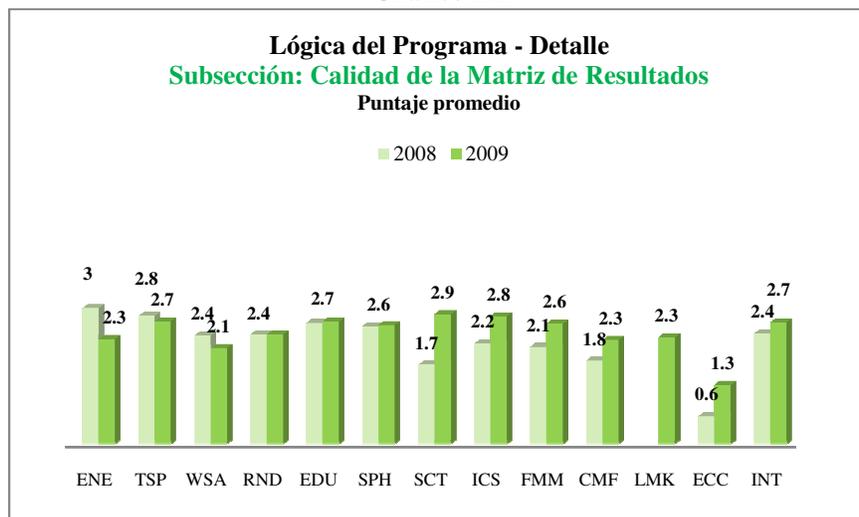
- 2.8 Los puntajes de la MED mejoraron en términos generales entre 2008 y 2009. En una escala de 1 a 10 (siendo 10 el valor más alto), las siete dimensiones medidas arrojaron en 2008 un promedio simple de 4,05 y una mediana de 3,76. En 2009, se registró un promedio de 5,53 y una mediana de 5,61. En cuanto a los componentes básicos de la MED, se observaron mejoras significativas en la lógica del programa (de 5,39 a 6,74), la evaluación y el seguimiento (de 4,00 a 5,00) y el análisis económico ex ante (de 1,99 a 3,96). Los puntajes también mejoraron para los objetivos de desarrollo de la estrategia de país. En suma, aun cuando los valores siguen siendo bajos y se requieren mejoras, se constató un aumento cuantificable en 2009.

2.9 La evaluabilidad de las operaciones es un elemento de singular interés en la MED, ya que proporciona la explicación de cómo se prevé que el proyecto incida en los resultados de desarrollo, los indicadores cuantitativos para medir los avances y los mecanismos para realizar el seguimiento y la evaluación, junto con el análisis económico y las consideraciones de gestión de riesgos en la etapa de diseño del proyecto. El siguiente gráfico ilustra los resultados para la lógica del programa, por sectores. Se observa una mejora general, registrándose en 10 sectores una calificación más alta en 2009 que en 2008.



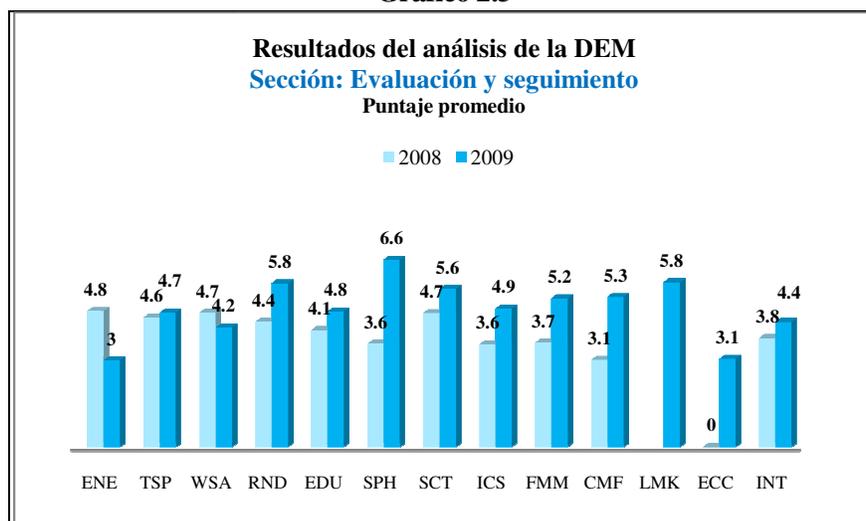
2.10 Dentro de la lógica del programa, un conjunto de indicadores de la MED permite medir la calidad de la Matriz de Resultados, un componente necesario para realizar un seguimiento adecuado de productos y resultados conforme se prevé en el PMR (véase más adelante). Aunque en varios sectores se aprecian mejoras en la calidad de la Matriz de Resultados, es importante fortalecer este componente y alcanzar los puntajes más elevados (máximo de tres) en todos los sectores, a fin de definir indicadores cuantitativos válidos para el seguimiento de los avances.

Gráfico 2.2



2.11 Al analizar de forma más detenida si los proyectos cuentan con los mecanismos de seguimiento y evaluación necesarios se constatan asimismo avances, aunque también un amplio margen para mejoras y la necesidad de alcanzar uniformemente puntajes más altos en los diferentes sectores. En todos los sectores el puntaje es inferior a 7 sobre 10, lo que sugiere que durante la ejecución y al momento de la terminación quizá no sea posible realizar evaluaciones rigurosas y demostrar los resultados de la labor del Banco. Aunque, según se indicará más adelante, el número de proyectos con diseños apropiados de evaluación ha aumentado y SPD está prestando apoyo a los equipos de proyecto en temas de evaluación, se trata de una esfera de señalada importancia en la que se necesitan esfuerzos crecientes y sustanciales, como quiera que la evaluación, además de propiciar una cabal rendición de cuentas en la acción del Banco, representa una valiosa herramienta para extraer lecciones y generar conocimientos.

Gráfico 2.3



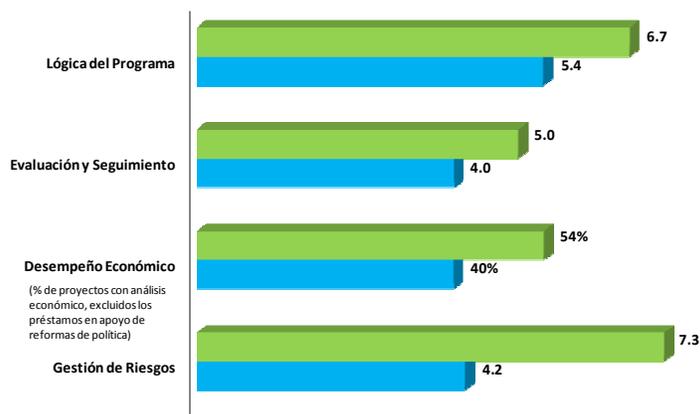
2.12 Sintetizando varios de los principales componentes de la MED, SPD ha definido un conjunto de calificaciones de la evaluabilidad³. Previamente a la implantación de la nueva política (esto es, para los proyectos aprobados en 2008), se registraban puntajes relativamente bajos en todos los componentes de evaluabilidad. Es importante señalar, no obstante, que la mayoría de los proyectos de 2008 se prepararon antes de introducirse el instrumento de la MED, por lo que, aun cuando los proyectos se calificaban, los equipos de proyecto no podían aprovechar la posibilidad de incorporar en su análisis los requisitos de información establecidos en los nuevos parámetros.

³ Las calificaciones de evaluabilidad se calculan a partir de los puntajes de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, aplicando un promedio ponderado para lógica del programa y seguimiento y evaluación (0,335 en cada caso), y desempeño económico y gestión de riesgos (0,165 en cada caso).

Gráfico 2.4

Calificaciones de la DEM
(puntaje promedio y % de proyectos)

■ 2009 ■ 2008

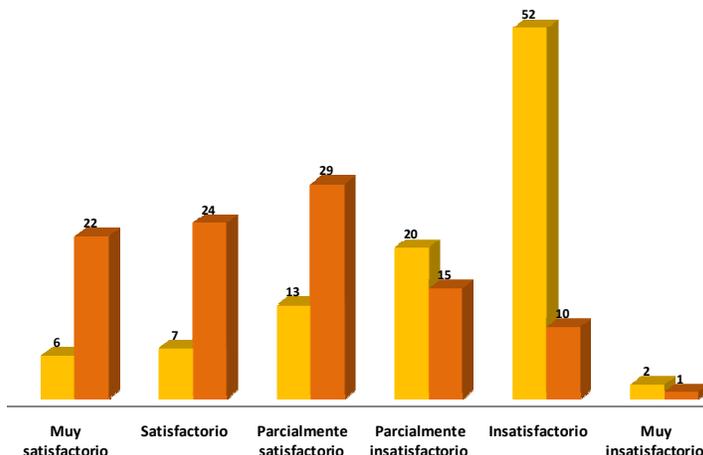


2.13 Tal como se observa en el gráfico anterior, los niveles de evaluabilidad han aumentado en el transcurso de 2009. Por otro lado, se observa en el siguiente gráfico que la proporción de proyectos con niveles insatisfactorios o muy insatisfactorios de evaluabilidad decreció sustancialmente, del 54% al 11%, en tanto que la proporción de proyectos con niveles muy satisfactorios se cuadruplicó, hasta alcanzar el 22%.

Gráfico 2.5

Niveles de evaluabilidad
(% de proyectos en cada categoría)

■ 2008 ■ 2009



2.14 La mejora constatada en la evaluabilidad de los proyectos del Banco es un avance necesario para incrementar y documentar la efectividad de las operaciones en términos del desarrollo. Se hace preciso alcanzar y mantener unas calificaciones más altas de evaluabilidad, lo cual debe reflejar la incorporación de las dimensiones

de evaluabilidad en la preparación de los proyectos. Además, del mismo modo en que el Nuevo Ciclo de los Proyectos desplazó el eje prioritario de la aprobación a la ejecución, en términos de la efectividad en el desarrollo es importante prestar especial atención a la implantación de los mecanismos de seguimiento y evaluación. Las dos secciones siguientes analizarán específicamente el seguimiento de los proyectos y las actividades en curso dirigidas a reforzar las evaluaciones del impacto.

- 2.15 ***Para posibilitar una gestión basada en la obtención de resultados, el seguimiento de la ejecución se desplazó de los insumos hacia los productos y resultados.*** En el curso de 2009, el Banco diseñó e introdujo el informe de seguimiento de progreso (PMR) como nuevo instrumento de seguimiento de las operaciones, en reemplazo del informe de seguimiento del desempeño del proyecto (ISDP). El diseño del nuevo PMR tenía por finalidad fortalecer la labor de seguimiento e introducir prácticas óptimas. Anteriormente, el seguimiento se centraba en los insumos, esto es, la adquisición y contratación de bienes, servicios y obras. Aunque en determinados casos se incluían metas, el seguimiento y la notificación de resultados eran de magnitud limitada y se hacían (eventualmente) al final del proyecto. Con el nuevo PMR se busca detectar los retrasos en las fases iniciales de la ejecución del proyecto e identificar los cambios necesarios en el transcurso de la misma, empleando un método cuantitativo para observar de cerca la consecución de los productos y resultados de un proyecto con respecto a sus parámetros estimados de tiempo y costo.
- 2.16 El PMR contribuirá a medir el desempeño institucional y a brindar información sobre la generación de resultados durante la ejecución del proyecto. En él se recopilará el grueso de la información necesaria para dar cuenta del avance en el logro de los productos del Marco de Resultados de la institución (véase el Capítulo III). Además, el informe facilitará la presentación de información sobre los vínculos entre productos y resultados de los proyectos, y resultados y prioridades en las estrategias de país. Véase mayor información sobre los resultados del primer proceso de validación en el Recuadro 2.2, y sobre el flujo del proceso del PMR en el Recuadro 2.3.
- 2.17 Aunque la información sobre resultados y productos ya se recopila en una matriz de resultados del proyecto, se carecía de un vínculo adecuado entre el seguimiento del proyecto y la matriz de resultados. El seguimiento de resultados y productos exige un cambio gradual que proporcionará el Banco información para cuantificar los resultados y hacer posible extraer lecciones. Con el fin de facilitar este cambio gradual, SPD prestó asistencia a los equipos de proyecto en forma de sesiones de capacitación, apoyo individual y dos talleres celebrados en los países con participación de los organismos ejecutores. Entre los meses de agosto y diciembre, un total de 323 personas participaron en sesiones de capacitación sobre gestión integrada de proyectos en el marco del PMR. Los talleres de trabajo organizados en Colombia y Argentina con los organismos ejecutores facilitaron la deliberación sobre la información por completar y sobre los datos que los organismos ejecutores

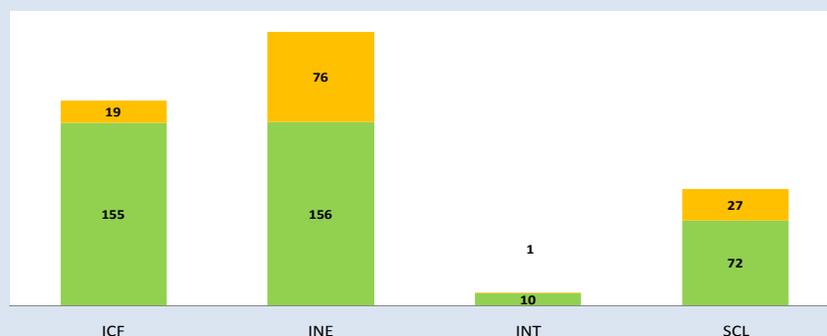
tendrán que suministrar para elaborar un PMR completo. Algunas de las conclusiones emanadas de los talleres se referían a la necesidad de reestructurar parte de la Matriz de Resultados y esclarecer los vínculos con el Marco de Resultados. SPD seguirá prestando apoyo a los países y sectores para asegurar que los PMR incluyan la información necesaria a fin de implantar el nuevo instrumento de seguimiento. Como parte de este apoyo se formularán recomendaciones sobre formas de mejorar los datos recopilados por el sistema, se divulgarán ejemplos de buenas prácticas y se ampliará el conocimiento sobre cómo navegar en el sistema.

Recuadro 2.2 Primer proceso de validación del PMR

Aun cuando el sistema requiere que los PMR se validen dos veces al año, en marzo y en septiembre, la primera fase de validación se prolongó hasta diciembre para ofrecer a los usuarios suficiente tiempo para familiarizarse con el nuevo sistema. En este primer proceso se buscó ante todo asegurar la correcta transferencia de información al nuevo sistema. Los PMR deben validarse inicialmente por los Jefes de División y posteriormente por los Representantes de país. En el primer proceso de validación, se validó el 76% de las operaciones migradas.

Transición de proyectos al sistema de PMR
(número de proyectos)

■ Validados al fin de 2009 ■ Remanentes



- 2.18 El sistema de PMR se está implantando en forma escalonada. La primera etapa, completada en septiembre de 2009, incluyó el traslado de datos del antiguo sistema para los proyectos con garantía soberana. En 2010 se introducirán los formatos para préstamos en apoyo de reformas de política y operaciones de cooperación técnica.

Recuadro 2.3 Flujo del proceso del PMR

PMR durante el diseño del proyecto. La Matriz de Resultados indica los efectos directos y los productos para el proyecto. En la MED inicial se asigna un puntaje de evaluabilidad, que incluye una subsección sobre el grado de compleción de la Matriz de Resultados, y se indican los valores previstos para conseguir cada uno de los productos. Esta información debe cargarse como borrador en el sistema PMR en la fase de aprobación del proyecto. Durante la vida del proyecto es posible efectuar cambios en los valores previstos, los cuales deben guardarse en diferentes versiones.

Seguimiento de la ejecución del proyecto mediante el PMR

- ¿Quién y cuándo? Los Jefes de Equipo se valdrán del PMR para seguir los progresos de los productos, como mínimo dos veces al año (en marzo y en septiembre). El Jefe de Equipo ingresará los progresos de los productos y el monto en dólares estadounidenses desembolsado para cada producto (estos costos comprenden todas las fuentes de recursos: BID + Contraparte local + Cofinanciamiento).
- Información cualitativa: Los Jefes de Equipo deben aportar información adicional y redactar comentarios para aquellos productos que acusen retrasos. Esa información se recoge en la sección de “aspectos por resolver”, la cual incluye un plan de acción para afrontar los factores que explican dicho retraso respecto de lo previsto. En dicha sección se consigna información sobre las acciones, los responsables, el momento en que deberá completarse la acción y los recursos necesarios para su implantación.
- Información cuantitativa: Para completar esta sección, los Jefes de Equipo utilizan la tabla de costos, otros costos detallados, planes de adquisiciones e información de los organismos ejecutores.

Validación de datos de seguimiento del PMR. Los datos del PMR se validan dos veces al año, en marzo y septiembre, en dos niveles (Jefe de División y Representante de País).

Índice de desempeño del PMR

Cada nivel de la administración puede dar seguimiento a los proyectos, ya sea en un plano detallado o a nivel más agregado.

- Los Jefes de Equipo seguirán el desempeño de sus proyectos y podrán comparar sus proyectos con otros para el mismo sector o país.
- Los Jefes de División seguirán el desempeño de su cartera sectorial. Puede disponerse de información de otros sectores con fines de referencia.
- Los Representantes seguirán el desempeño de su cartera de país. Puede disponerse de información de otros países con fines de referencia.

Validación de resultados del XPMR. El XPMR está en proceso de configuración. Una vez que OVE valide la primera ronda de ITP, se introducirán ajustes para ceñirse a las recomendaciones de OVE.

- 2.19 **PMR durante el diseño del proyecto.** Existe un conjunto de elementos vitales de información que es preciso determinar durante el diseño del proyecto y que se incorporan en el PMR a efectos de seguimiento. Se trata de los siguientes: (i) resultados y productos, y su relación; (ii) datos de referencia con respecto a los cuales se ha de medir el desempeño del proyecto a lo largo de la ejecución; (iii) unidad de medida; (iv) metas que se prevé alcanzar anualmente y meta al final

del proyecto, y (v) costos asociados a cada producto. Estos elementos se estructurarán con los siguientes cuadros:

- a. Cuadro de resultados: Presenta el grado de correlación de cada uno de los productos previstos con cada uno de los resultados que se espera obtener. Asimismo, incluye los indicadores que miden el progreso en la consecución de los resultados, junto con la base de referencia y la unidad de medida.
 - b. Cuadros de resultados y de valor previsto: Estos cuadros exponen los productos básicos del proyecto y el ritmo previsto de entrega de los mismos. Constituyen el “plan maestro” con respecto al cual se medirá el desempeño del proyecto a lo largo de la ejecución. Cada uno de ellos incluye la siguiente información.
 - (i) Cuadro de resultados: Se completa con información procedente de la Matriz de Resultados del proyecto y expone los productos básicos que contribuyen al total de costos del proyecto. Cada producto ha de incluir tres elementos básicos: (i) el total de unidades que deben ser producidas por el proyecto; (ii) un cronograma para el inicio y la finalización de las actividades, y (iii) un costo anual asociado.
 - (ii) Cuadro de valor previsto del proyecto: Se completa especificando las mismas unidades de productos que se han de generar anualmente, incluidos sus costos asociados. Esta información ofrece un esquema de referencia presupuestario frente al cual se ha de medir la consecución de productos durante la ejecución del proyecto.
- 2.20 Una vez que se ha completado el valor previsto del proyecto y se han introducido los datos sobre progresos previstos, el sistema calcula un índice de desempeño. El sistema emplea el método de valor acumulado, una sencilla técnica de gestión de costos que ofrece datos precisos, coherentes, oportunos y comparables a la administración y los equipos de proyecto, permitiéndoles supervisar el desempeño del proyecto al nivel individual o de cartera. Este método permite comparar los valores previstos de un proyecto con los resultados obtenidos (valor acumulado) y los costos reales.
- 2.21 Las desviaciones de plazos y de costo con respecto al valor previsto se convierten en un único indicador cuantitativo, el índice de desempeño del proyecto. Se trata de un indicador acumulado que refleja la relación entre los productos físicos conseguidos y los costos reales desembolsados para su consecución, permitiendo así seguir el desempeño real del proyecto en términos de costos. El índice de desempeño del proyecto representa una medida tridimensional del desempeño del proyecto (alcance, costo y plazo) y se deriva de las ya citadas varianzas del desempeño: (índice de desempeño en cuanto al costo x índice de desempeño en cuanto a los plazos). Esta medida puede clasificarse por medio de umbrales, donde los valores inferiores a 0,8 significan “deficiente”, aquellos situados entre 1,0 y 0,8

significan “prudencia” y aquellos por encima de 1,0 significan “bueno” y “excelente”. Los umbrales se utilizan para clasificar los proyectos en las categorías de “alerta” y “problemático”.

- 2.22 ***La evaluación se ha desplazado de las comparaciones reflexivas al uso de metodologías más rigurosas de evaluación.*** La mejora de la evaluabilidad inicial de los proyectos y el seguimiento del desempeño a partir de indicadores cuantitativos de progreso permitirán optimizar la rendición de cuentas en la acción del Banco y determinar si estamos procediendo con acierto. No obstante, el objetivo final es alcanzar los objetivos de desarrollo y acrecentar nuestro conocimiento sobre las intervenciones que dan mejores resultados, es decir, hacer las cosas bien. Para ello, el diseño de rigurosas evaluaciones del impacto y su implantación han adquirido una importancia primordial.
- 2.23 Con vistas a medir la efectividad en el desarrollo y potenciar el conocimiento, es preciso establecer la causalidad entre la intervención y la variación neta en los principales indicadores de desarrollo. La forma más efectiva de hacerlo es generar un caso contrafáctico, respondiendo a la pregunta *¿qué habría ocurrido sin el proyecto?* Esto permite realizar evaluaciones del impacto que miden el efecto neto de una intervención, más allá de tendencias (que pueden determinarse con un análisis antes/después) o diferencias no atribuibles al proyecto (como en un análisis simple con/sin). Las evaluaciones del impacto determinan si un proyecto funcionó asignando la atribución, esto es, determinan si la variación del indicador fue producida por la intervención. De este modo, se verifica si la lógica del proyecto era correcta o si intervinieron otros mecanismos. En tiempos de crisis, los indicadores de desarrollo pueden a menudo registrar valores menores que los previstos inicialmente. Con una evaluación rigurosa del impacto podría evidenciarse que el indicador habría sido aún peor sin el proyecto. En tiempos de prosperidad, por supuesto, también es importante atribuir correctamente las variaciones positivas a las intervenciones que se están analizando.
- 2.24 En 2008, el Banco aprobó ocho proyectos con diseños rigurosos de evaluación del impacto (un diseño experimental y siete cuasiexperimentales). Esta cifra aumentó a 13 en 2009 (tres diseños experimentales y 10 cuasiexperimentales). Por otra parte, SPD está trabajando conjuntamente con equipos de proyectos en todo el Banco con miras a fortalecer el diseño y la realización de las evaluaciones del impacto. SPD podría participar en la evaluación de proyectos a distintos niveles, de acuerdo con la demanda de los equipos de proyecto y la pertinencia estratégica de una operación en particular. Esta participación podría darse en tres modalidades, a saber: asesoría a los equipos en asuntos generales de evaluación; revisión de los términos de referencia y las matrices de resultados y apoyo al equipo en la definición del diseño de evaluación (tamaño de la muestra, definición de indicadores); o una función más sustantiva en la que un funcionario de SPD participa plenamente como miembro del equipo, haciéndose cargo del componente de evaluación del proyecto. Al presente, el personal de SPD participa a diferentes niveles en más de 40 proyectos,

trabajando con ocho divisiones sectoriales, así como con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)⁴.

B. Desempeño de las operaciones sin garantía soberana

- 2.25 En 2006, el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) comenzó a aplicar las normas de buenas prácticas del GCE para operaciones de inversión del sector privado. Tomando como base las directrices de evaluación elaboradas por OVE, SCF ha preparado informes de autoevaluación para sus proyectos (denominados informes ampliados de supervisión de proyecto, XPSR), cuyos resultados han sido validados por OVE. Esta práctica de evaluación favorece la armonización entre todos los bancos multilaterales de desarrollo que trabajan en operaciones del sector privado/sin garantía soberana; y el cumplimiento de las normas de buenas prácticas del GCE por cada banco multilateral de desarrollo se evalúa mediante un ejercicio de referenciamiento a cargo de un consultor independiente contratado por el GCE⁵.
- 2.26 En 2008, SCF revisó en profundidad su Marco de Efectividad en el Desarrollo, adaptando la evaluación inicial del aporte al desarrollo y la adicionalidad de los proyectos, así como las actividades de seguimiento, a las normas de buenas prácticas del GCE. El Marco se sustentaba en los siguientes objetivos estratégicos: (i) crear un instrumento para potenciar los efectos de desarrollo y la adicionalidad de los proyectos de SCF; (ii) instaurar una metodología sistemática para evaluar y seleccionar proyectos a partir de las prioridades estratégicas de SCF; (iii) diseñar un sistema para supervisar los progresos hacia el logro de la misión de desarrollo de

⁴ Aunque todos los proyectos deberían someterse a un estricto seguimiento de costos, productos y resultados (medidos al nivel apropiado de beneficiarios), no todos los proyectos deberían ser objeto de una evaluación del impacto. Si la causalidad se establece convenientemente y el proyecto está cumpliendo sus metas (en términos de productos y resultados) conforme a lo previsto, resulta innecesario hacer una evaluación del impacto, teniendo en cuenta los costos de oportunidad asociados a los recursos financieros y técnicos que requiere una adecuada evaluación del impacto. Por otra parte, si aun habiéndose establecido la causalidad no se están alcanzando los resultados, es importante determinar la razón subyacente, y podría requerirse una evaluación del impacto. Por ejemplo, si bien se ha establecido convenientemente que mejorar la calidad del agua tiene un claro impacto en términos de salud, una evaluación en Quito evidenció que la mejora de la calidad del agua no se tradujo en mejoras de salud en hogares en que la madre tenía un bajo nivel de educación. Asimismo, en proyectos en que se efectúa un análisis económico ex ante, es importante repetir el análisis con posterioridad para verificar que los costos y beneficios ex ante se han materializado y, por ende, que el valor económico realizado del proyecto se ajusta a lo previsto. Para llevar a cabo un análisis económico ex post se requieren beneficios netos incrementales, y tal es precisamente el propósito de las evaluaciones de impacto, medir los beneficios netos de un proyecto. Así, aunque el objetivo no es lograr que todos los proyectos tengan evaluaciones del impacto, el número de proyectos que cuentan con tales evaluaciones sigue siendo muy bajo, al persistir amplias lagunas de conocimiento sobre lo que funciona adecuadamente. Incluso si, tal como se consigna en el Anexo III, en algunos sectores el material publicado indica que el tipo de proyectos financiados por el Banco tiene un impacto positivo, es preciso establecer si las intervenciones específicas respaldadas por el Banco producen impactos positivos, y generar información empírica para los mecanismos específicos de provisión utilizados en la región y para los sectores en los que se carece de dicha información.

⁵ El segundo ejercicio de referenciamiento se llevó a cabo en 2005, y el tercero está en curso actualmente.

SCF, y (iv) reforzar la armonización con otros bancos multilaterales de desarrollo y asegurar la comparabilidad con la CII y otros bancos multilaterales de desarrollo.

2.27 La Matriz de Efectividad en el Desarrollo (MED) ayudará a los equipos de proyecto a evaluar, comunicar y medir la efectividad en el desarrollo en cada una de las etapas de la vida del proyecto. Se prevé que, al estar estructurada según las directrices de evaluación basadas en las normas de buenas prácticas del GCE, el uso de la MED al iniciar la ejecución aumente el grado de evaluabilidad de los proyectos⁶. Las siete dimensiones de la MED para operaciones sin garantía soberana se exponen a continuación en el Gráfico 2.1.

Gráfico 2.1 MED-SCF: Esferas de Desempeño en términos de desarrollo

Desempeño del proyecto o de la empresa	Medido en función de (i) el rendimiento real después de impuestos – tasa de rendimiento financiero y tasa de rendimiento del capital invertido y (ii) la contribución del proyecto a otras metas operativas y las perspectivas de crecimiento y sostenibilidad de la empresa participante en el proyecto.
Contribución al desarrollo económico	Medida en función de la tasa de rendimiento económico o la tasa de rendimiento del capital invertido real del proyecto. Se utilizarán otros indicadores de eficacia de costos como valores sustitutos para seguir de cerca la contribución al desarrollo económico durante la vida del proyecto.
Impacto ambiental y responsabilidad social de la empresa	Desempeño general de la empresa en el plano medioambiental, lo que incluye la observancia de los requisitos del BID, la contribución a acciones en respuesta al cambio climático y la focalización en la población designada.
Desarrollo del sector privado	Contribución del proyecto (positiva o negativa) al desarrollo del sector privado nacional y/o al desarrollo de mercados de capital eficientes en el país.
Objetivos estratégicos de desarrollo del BID	Grado en que una operación propuesta se corresponde con los objetivos generales del Banco y con los mandatos de desarrollo específicos encomendados por el Banco a SCF.
Adicionalidad financiera del BID	Condiciones especiales de financiamiento necesarias para el proyecto y, eventualmente, grado de movilización de recursos logrado por el BID.
Adicionalidad no financiera del BID	Todos los demás aspectos de valor agregado asociados a la participación del BID, distintos de los de carácter financiero, que conforman su contribución a la mejora del aporte al desarrollo o los resultados de un proyecto.

2.28 Tras la aprobación del nuevo marco por el Directorio Ejecutivo en marzo de 2008, SCF ha adoptado una serie de medidas favorables a su implantación, como la provisión de capacitación para el personal de SCF, la preparación de directrices para la MED en la etapa inicial, el desarrollo de una base de datos para la MED, la inclusión de una sección sobre el Marco de Efectividad en el Desarrollo en el sitio

⁶ OVE determinará la evaluabilidad de las operaciones de SCF como parte de su análisis de evaluabilidad.

virtual del Banco para SCF⁷, la readequación de los proyectos aprobados en 2007 y la preparación de directrices de la MED para dar seguimiento a los informes de supervisión de proyecto (PSR).

- 2.29 Desde el momento de su adopción, se ha incorporado una MED en los documentos de concepto de proyecto⁸ y en las propuestas de préstamo o de garantía⁹. En 2008, la MED para SCF se utilizó 67 veces en revisiones de proyectos, incluidos 41 documentos de concepto de proyecto y 26 propuestas de préstamo o garantía. En 2009, la MED se utilizó 45 veces en revisiones de proyectos (20 documentos de concepto de proyecto y 25 propuestas de préstamo o garantía). En el Cuadro 2.3 se resumen las calificaciones de la MED para SCF correspondientes a proyectos aprobados en 2008 y en 2009, respectivamente.

Cuadro 2.3
Distribución de las Calificaciones en Esferas de Desempeño, 2008 y 2009 (%)

Desempeño 2008	Excelente	Bueno	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
Desempeño comercial	27	58	12	4	0
Desarrollo económico	31	69	0	0	0
Ambiental y social	62	31	8	0	0
Desarrollo del sector privado	19	73	8	0	0
Objetivos estratégicos del BID	23	65	12	0	0
Adicionalidad financiera	27	69	4	0	0
Adicionalidad no financiera	15	58	27	0	0
Puntaje general	27	69	4	0	0

⁷ La sección sobre efectividad en el desarrollo en SCF se encuentra en la siguiente dirección:

Inglés: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1903516>

Español: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1903511>

⁸ Dentro de los nuevos procedimientos para las operaciones sin garantía soberana, el perfil de proyecto reemplaza al documento de concepto de proyecto.

⁹ En febrero de 2009, SCF comunicó al Directorio el estado de implantación de su nuevo marco por medio de una nota técnica. El documento de presentación puede consultarse en el siguiente enlace: [IDBDOCS-#2073050-SCF DEM presentation to the Board Feb. 2009](#)

Desempeño 2009	Excelente	Bueno	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
Desempeño comercial	16	68	16	0	0
Desarrollo económico	32	60	8	0	0
Ambiental y social	56	32	8	4	0
Desarrollo del sector privado	64	36	0	0	0
Objetivos estratégicos del BID	64	36	0	0	0
Adicionalidad financiera	48	52	0	0	0
Adicionalidad no financiera	52	24	24	0	0
Puntaje general	40	60	0	0	0

2.30 La MED permite analizar los resultados de desarrollo y la adicionalidad previstos para los proyectos de SCF por sectores y grupos de países. Los cuadros que figuran a continuación ilustran la distribución de las calificaciones generales para las tres divisiones operativas de SCF; conviene señalar, no obstante, que el número de proyectos incluidos en esta estadística es aún insuficiente para extraer conclusiones válidas.

Gráfico 2.6
Calificación General de los Proyectos de SCF, por sectores

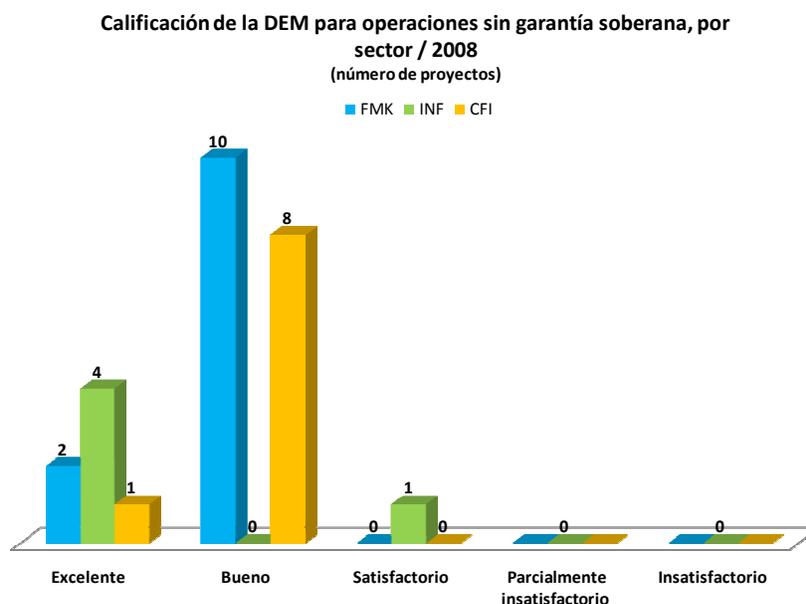
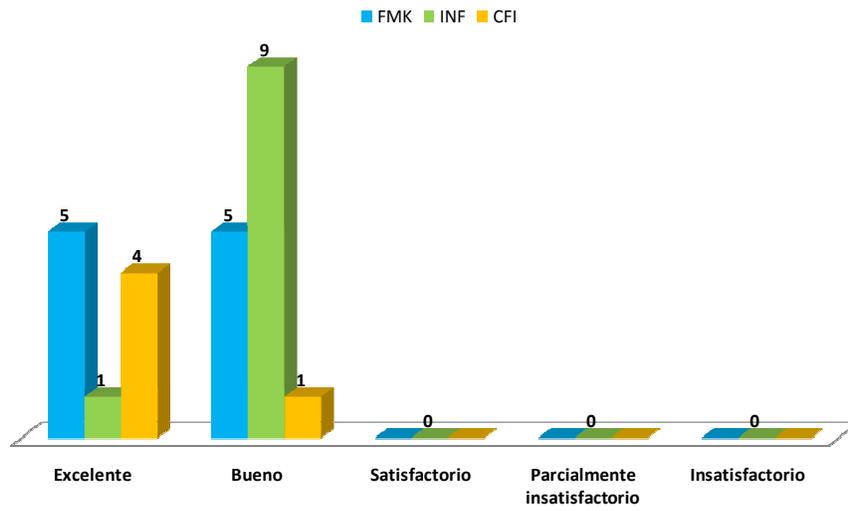


Gráfico 2.7

**Calificación de la DEM para operaciones sin garantía soberana, por sector - 2009
(número de proyectos)**



Recuadro 2.5 Indicadores sectoriales específicos para préstamos a instituciones financieras

En 2008 y 2009, el BID aprobó 12 transacciones de SCF para instituciones financieras a fin de promover la concesión de préstamos de esas instituciones a grupos específicos de clientes como instituciones financieras, de crédito hipotecario y PYME. En consecuencia, la correspondiente MED incluyó dos indicadores sectoriales específicos, el crecimiento de la cartera activa y el número de nuevos clientes para esos segmentos específicos. Estos indicadores harían posible la agregación de los resultados previstos que se indica a continuación.

Agregación de indicadores sectoriales específicos para las instituciones financieras

		Resultados previstos
Vivienda	Nuevas viviendas que se prevé financiar	10.020
	Aumento de la cartera hipotecaria activa	US\$1.272 millones
PYME	Nuevas PYME que se prevé financiar	22.392
	Aumento de la cartera activa de PYME	US\$1.371,5 millones
Microempresas	Nuevas entidades microfinancieras que se prevé financiar	40
	Aumento de la cartera activa de microempresas	US\$150 millones

Además, por su orientación prioritaria a la temática de cambio climático, se aprobaron en 2008 y 2009 siete transacciones de SCF para proyectos de energía renovable, incluidas la energía eólica y la bioenergía. Uno de los indicadores sectoriales específicos incluidos en la MED para ese tipo de proyectos es el aumento de la capacidad de generación eléctrica, agregado del siguiente modo:

		Resultados previstos
Energía renovable	Aumento de la capacidad de generación	720,6 MW

En 2009 se aprobaron tres proyectos de carreteras de peaje. El aumento de la circulación de vehículos fue incluido como indicador sectorial específico, y posteriormente agregado.

		Resultados previstos
Carreteras de peaje	Aumento de la circulación	xx

- 2.31 Como parte de la MED, se han identificado e incluido indicadores sectoriales específicos de desempeño para cada proyecto dentro de las esferas de desempeño “Contribución del proyecto al desempeño comercial de la compañía” y “Contribución del proyecto al desarrollo económico”. Mediante esos indicadores sectoriales específicos se pretende reflejar toda la gama de posibles resultados de desarrollo de los proyectos en un amplio espectro de sectores claramente diferenciados, permitiendo también que el Banco agregue algunos de los resultados para evaluar sus contribuciones en el respectivo nivel de la cartera.
- 2.32 SCF también ha venido adelantando un proceso de readecuación de la MED para los proyectos aprobados en 2007 dentro del marco anterior.
- 2.33 En las operaciones de **Oportunidades para la Mayoría (OMJ)** se utiliza la MED para evaluar tanto los resultados de desarrollo como la adicionalidad financiera y no

- financiera. La MED de OMJ se basa en las normas de buenas prácticas del GCE para operaciones de inversión con el sector privado.
- 2.34 La MED de OMJ se guía en su diseño por la de SCF, introduciéndose algunos ajustes para reflejar el mandato de OMJ de identificar modelos de negocio que se orienten a las poblaciones de mayoría, utilicen planteamientos innovadores, puedan reproducirse y puedan ampliarse en escala. Actualmente se está reforzando el uso de la MED desde el inicio de la ejecución de los proyectos para mejorar la evaluabilidad global de los mismos e identificar proyectos con resultados más claros en términos de desarrollo. De manera análoga, OMJ está reforzando su análisis de la lógica de los proyectos, así como la identificación y medición de la adicionalidad de las contribuciones del Banco. En 2008 y 2009, la MED de los proyectos de OMJ arrojó una calificación general de “Bueno” para dos tercios de los proyectos y de “Excelente” para el tercio restante.
- 2.35 En 2010, los esfuerzos se orientarán al diseño y la integración de marcos de evaluación del impacto en un mínimo de cuatro proyectos de OMJ, y de sistemas más sólidos de seguimiento y evaluación en todos los proyectos.
- 2.36 **Resultados en materia de seguimiento.** A raíz de la introducción del nuevo Marco de Efectividad en el Desarrollo para las operaciones de SCF, las previsiones de aporte al desarrollo y adicionalidad de los proyectos (incluidos aquellos readecuados a la MED) que se hayan identificado mediante la MED ex ante se someterán a un seguimiento anual como parte de la preparación de los PSR por la Unidad de Gestión de Cartera. El seguimiento seguirá haciéndose durante toda la vida del préstamo o la garantía. A fin de facilitar este proceso, se prepararon directrices para la MED de los PSR, las cuales se aplicaron a título experimental para cinco proyectos.
- 2.37 De acuerdo con las directrices, la MED-PSR incluirá los mismos indicadores utilizados en la MED correspondiente al momento de aprobación del proyecto, si bien se añadirán tres nuevas columnas, a saber: (i) resultados reales, (ii) comparación de los resultados reales con las previsiones iniciales y (iii) calificación actualizada. La MED-PSR será preparada por el oficial de gestión de cartera de SCF y validada por el Oficial de Efectividad en el Desarrollo de SCF. Para completarla, se utilizará la información suministrada por la empresa de acuerdo con el Informe Anual de Operaciones¹⁰, junto con investigaciones adicionales del oficial de gestión de cartera. A ello cabe añadir algunos datos pertinentes extraídos del análisis del sistema de clasificación del riesgo crediticio, que también se analizan al momento de preparar el PSR.
- 2.38 En la comparación de los resultados reales con las previsiones iniciales se aplica una escala de cuatro grados (excede/cumple/cumple parcialmente/no cumple

¹⁰ El Informe Anual de Operaciones es presentado anualmente por los clientes con arreglo a las disposiciones sobre información estipuladas en el acuerdo de préstamo del BID.

previsión)¹¹. Cada año se hace da seguimiento a la variación de los indicadores cuantitativos, tomando en cuenta los criterios numéricos propuestos para comparar los resultados reales con las previsiones iniciales¹². Con respecto a los indicadores cualitativos, cuando sobrevienen cambios en el desempeño de la empresa o el proyecto se utiliza un elemento de juicio para establece la comparación.

2.39 El siguiente cuadro contiene una muestra de MED-PSR, que incluye a título de ejemplo dos de los siete ámbitos de desempeño, junto con indicadores pertinentes cuantitativos y no cuantitativos.

<i>Los indicadores en las dos siguientes esferas de desempeño deben ser objeto de seguimiento anual en la MED-PSR. Se deberá comparar los resultados reales con las previsiones iniciales de la MED ex ante, y posteriormente actualizar las calificaciones de los indicadores.</i>					
Resultados de desarrollo	<u>Previsión cuantitativa inicial</u>	<u>Resultado real</u>	<u>Comparación</u>	<u>Calificación inicial</u>	<u>Calificación actualizada</u>
5 categorías de calificación para todas las MED: Excelente, bueno, satisfactorio, parcialmente insatisfactorio, insatisfactorio	A la aprobación (MED ex ante)	Al momento de este PSR	Compare resultados con previsión inicial		Califique los resultados reales a la fecha
4 categorías de comparación para la MED-PSR: Excede, cumple, cumple parcialmente, no cumple					
Desempeño comercial del proyecto o de la compañía				Bueno	Excelente
(1) Rendimiento del capital	20%	25%	Excede	Bueno	Excelente
(1-1) Indicador sectorial específico-Aumento de préstamos hasta 2012	10%	50%	Excede	Satisfactorio	Excelente
(1-2) Indicador sectorial específico-Utización del total del mecanismo de préstamo	100%	190%	Excede	Satisfactorio	Excelente
(1-3) Indicador sectorial específico-Suficiencia de capital (patrimonio/total activos)	8,0%	13,0%	Previsión excedida	Bueno	Excelente
<i>No se prevé que los indicadores de las cinco siguientes esferas de desempeño cambien con frecuencia, dado que muchos corresponden a circunstancias ex ante. La comparación estándar será "cumple" o "previsión cumplida", y en general las calificaciones no variarán, salvo si el oficial de gestión de cartera dispone otra cosa debido a circunstancias especiales.</i>					
Función del BID – Adicionalidad					
Adicionalidad financiera				Excelente	Excelente
(19) Suministro de montos, plazos de vencimiento y/o términos y condiciones clave que no se pueden obtener en el mercado			Previsión cumplida	Excelente	Excelente
(20) Movilización de recursos			Previsión cumplida	Excelente	Excelente
Calificación general de la MED para el PSR				Bueno	Bueno

2.40 Durante el primer trimestre de 2010, la Unidad de Gestión de Cartera de SCF comenzará a incluir la respectiva MED en los PSR correspondientes a proyectos aprobados en 2007 con un historial de ejecución superior a un año. Mediante la cabal implantación de este nuevo instrumento de seguimiento, SCF podrá hacer un activo seguimiento de los resultados previstos de desarrollo durante toda la vida del préstamo del proyecto.

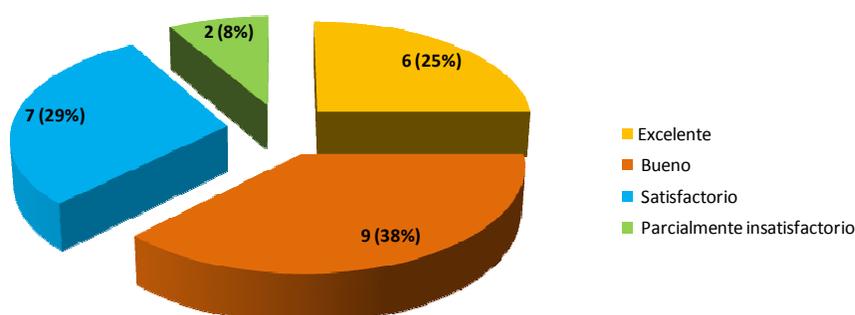
¹¹ Algunos indicadores no cuantitativos se mantendrán sin variación con respecto a la MED inicial, dado que muchos de ellos describen circunstancias ex ante permanentes y otros describen hechos que sólo cambiarán ocasionalmente; por lo tanto, puede utilizarse un comparador estático de “en vías de consecución” o “logrado”.

¹² La tasa de rendimiento financiero y la tasa de rendimiento económico sólo se calculan de nuevo al momento del ejercicio de autoevaluación del XPSR; sin embargo, en las directrices se han proporcionado elementos específicos que han de considerarse en su calificación.

2.41 En 2009, como parte de la transición, los procesos de seguimiento de proyectos para los resultados de 2008 se hicieron utilizando el marco anterior, basado en el marco lógico y el ISDP, aunque aplicando la calificación con una escala de cinco puntos. La evaluación de los efectos de desarrollo de 24 proyectos arrojó los siguientes resultados:

Gráfico 2.8

**Resultados de desarrollo de los proyectos de SCF(2009)
(número de proyectos)**



2.42 **Autoevaluación y validación.** Las actividades de autoevaluación se iniciaron en 2006, cuando OVE desarrolló conjuntamente con SCF un conjunto de directrices de autoevaluación basadas en las normas de buenas prácticas del GCE. En ellas se definían el momento de la evaluación, su cobertura, los procesos e interacciones entre la oficina de evaluación y la gerencia de SCF, el alcance de las tareas por evaluar, los criterios de calificación y los requisitos de presentación de información. El informe de autoevaluación lleva el nombre de informe ampliado de supervisión de proyecto (XPSR).

2.43 En lo que se refiere al alcance de la evaluación, las directrices establecieron cuatro ámbitos principales, a saber: (i) resultados de desarrollo del proyecto, (ii) rentabilidad de la operación del BID, (iii) adicionalidad de la operación del BID y (iv) calidad de la labor del BID; cada una de ellas se califica empleando una escala de cuatro calificaciones (Excelente, Satisfactorio, Parcialmente satisfactorio e Insatisfactorio). No se otorga una calificación general.

2.44 El Directorio recibió en agosto de 2007 el informe de validación de OVE para el primer proceso de autoevaluación de 2006 (con cinco proyectos), y en septiembre de 2009 el informe para el segundo proceso de autoevaluación de 2007 (con 14 proyectos). Para el proceso de 2007, siguiendo una de las recomendaciones

formuladas por OVE durante el anterior proceso, SCF dio cobertura a todos los proyectos elegibles para evaluación, así como a aquellos que se excluyeron de la muestra en el proceso anterior. Además de la diversidad de sectores abarcados, debe señalarse que 12 de los 14 proyectos evaluados ya habían sido objeto de pago anticipado. En el siguiente cuadro se resumen los principales resultados validados por OVE en las cuatro dimensiones de desempeño de los proyectos para los procesos de 2006 y 2007. Para un análisis pormenorizado de los resultados de la evaluación, véanse el informe de OVE (documento RE-332-2) y los respectivos comentarios de la Administración (documento RE-332-3).

Cuadro 2.4 Resultados de desarrollo de proyectos validados por OVE (%)

Desempeño 2006	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio	Muy insatisfactorio
I. Resultados de desarrollo del proyecto	40	60	0	0
I.A. Desempeño comercial de la compañía	40	40	20	0
I.B. Desarrollo del sector privado	40	60	0	0
I.C. Desarrollo económico	60	40	0	0
I.D. Impacto y sostenibilidad ambiental, social y de salud y seguridad	40	60	0	0
II. Rentabilidad de la inversión del BID	40	60	0	0
III. Calidad de la labor del BID	0	80	20	0
IV. Adicionalidad del BID	100	0	0	0
Desempeño 2007	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio	Muy insatisfactorio
I. Resultados de desarrollo del proyecto	0	43	57	0
I.A. Desempeño comercial de la compañía	0	29	42	29
I.B. Desarrollo del sector privado	7	57	29	7
I.C. Desarrollo económico	29	29	42	0
I.D. Impacto y sostenibilidad ambiental, social y de salud y seguridad	7	79	14	0
II. Rentabilidad de la inversión del BID	0	29	64	7
III. Calidad de la labor del BID	0	43	50	7
IV. Adicionalidad del BID	7	57	29	7

2.45 En 2009, OVE ha actualizado las directrices y las plantillas de evaluación del XPSR, con el fin de adaptarlas plenamente a la tercera edición de las normas de buenas prácticas del GCE. El tercer proceso de autoevaluación se llevó a cabo en 2008 (9 proyectos) y el cuarto, en 2009 (4 proyectos). Ambos procesos se encuentran actualmente (a enero de 2010) en fase de validación por parte de OVE.

C. Efectividad en el desarrollo de las estrategias de país

2.46 La Matriz de Efectividad en el Desarrollo para las estrategias de país (MED-EP) se implantó rápidamente durante el segundo semestre de 2009. El Directorio aprobó durante el año cinco estrategias de país para Guyana, Nicaragua, Guatemala, Belice y Barbados. El despliegue de la MED-EP se inició con la Estrategia de País para Belice, aprobada por el Directorio a finales de junio de 2009. Desde entonces, la evaluabilidad de las estrategias de país presentadas para aprobación del Directorio se ha calificado mediante la aplicación de la MED-EP. La matriz original de la MED se perfeccionó para su aplicación en las estrategias de Barbados y Paraguay, respondiendo a la decisión de la Vicepresidencia de Países (VPC) de documentar por separado las orientaciones estratégica del Banco y las actividades de programación anual del Banco¹³.

Cuadro 2.5
Estrategia de País y Programa de País: dos documentos separados

	Estrategia de país	Programa de país
Propósito	Orientar la programación del país	Implantar la estrategia de país
Elementos	Enfoque estratégico: ámbitos prioritarios para el apoyo del Banco Matriz de Resultados Diagnósticos sectoriales Propuesta presupuestaria Sistemas nacionales Coordinación de donantes Evaluación de riesgos	Programación de acciones: inventario Se incorpora en asignaciones presupuestarias Indicadores cuantitativos específicos con metas Definición de combinación de instrumentos (préstamos, KCP, etc.)
Cronograma	Coincide con el ciclo político Objetivos a largo plazo	Anual El primero se estructura dentro de los tres meses siguientes a la aprobación de la estrategia del país
Evaluabilidad ex ante	La MED-EP analiza: - Pertinencia estratégica - Efectividad (indicadores cuantitativos, parámetros de referencia, metas indicativas) - Gestión de riesgos	La MED-programación analiza: - Lógica vertical - Convergencia con objetivos y resultados previstos de la estrategia de país - Eficiencia

¹³ La Estrategia de País con Paraguay se ha presentado al Comité de Programación y está pendiente de aprobación por el Directorio.

2.47 La MED-EP analiza tres dimensiones clave de las estrategias de país:

- a. **Relevancia estratégica:** Se refiere a la convergencia de los objetivos de la estrategia de país con las necesidades del país. En esta dimensión se analiza (i) la concordancia de los objetivos de la estrategia de país con las necesidades del país y los planes y prioridades del gobierno, (ii) si los objetivos de la estrategia de país toman en cuenta las intervenciones de otros socios para el desarrollo y (iii) la forma en que se prevé utilizar en la asistencia del Banco una combinación de sus instrumentos.
- b. **Efectividad:** Se refiere al grado de probabilidad de que la estrategia de país alcance sus objetivos previstos. En esta dimensión se analiza (i) si la asistencia del Banco se sustenta en diagnósticos sectoriales basados en hechos, (ii) si los resultados previstos son coherentes con los objetivos de la estrategia de país e incluyen indicadores cuantitativos a efectos de seguimiento, (iii) si se evaluaron las necesidades fiscales del país y se estimó el correspondiente financiamiento del Banco y (iv) si se evaluaron los sistemas nacionales y se hizo una determinación sobre su fortalecimiento y uso.
- c. **Gestión de riesgos:** Se refiere a la identificación de consideraciones que podrían afectar adversamente a la asistencia del Banco en los ámbitos propuestos de intervención. Comprende un análisis de (i) factores de riesgo, (ii) acciones atenuantes y (iii) mecanismos de seguimiento.

2.48 La MED para el documento del programa de país se introducirá en el primer semestre de 2010, junto con el primer documento de ese tipo. En ella se analizarán tres aspectos fundamentales: (i) el grado de **relevancia**, en términos de convergencia del programa que se propone con los objetivos y resultados previstos de la estrategia de país; (ii) la **lógica vertical** del programa propuesto, o si las intervenciones que se proponen conducirán probablemente a los resultados previstos, y (iii) la **eficiencia**, en términos del costo previsto asociado a la ejecución del programa de país.

Cuadro 2.6
Estrategias de País y Programas de País:
Dimensiones de Evaluabilidad Analizadas por la MED

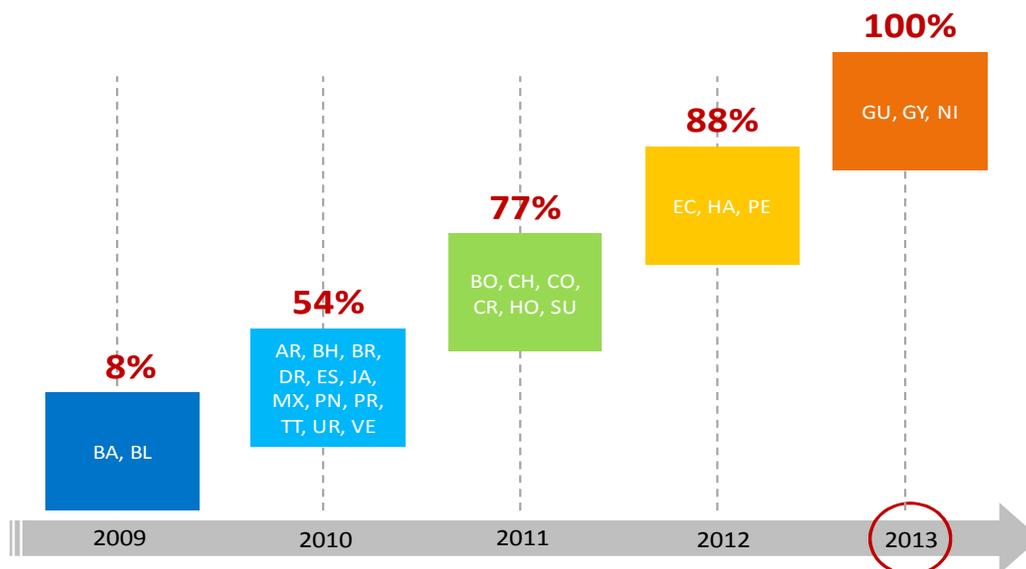
	Dimensión de evaluabilidad	Aspectos analizados
Estrategias de País	1. Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> - Concordancia con necesidades del país y planes y prioridades del gobierno - Consideración de las intervenciones de otros socios para el desarrollo - Selección de combinación de instrumentos del Banco

	2. Efectividad	- Diagnósticos basados en datos empíricos - Necesidades fiscales, recursos presupuestarios -Sistemas nacionales (evaluación, uso y fortalecimiento)
	3. Gestión de riesgos	- Identificación de riesgos potenciales - Identificación de medidas atenuantes - Seguimiento
Programas de país	1. Relevancia	- Convergencia del programa de país con los objetivos y resultados previstos de la estrategia de país
	2. Lógica vertical	- Las intervenciones del proyecto generan productos cuya suma probablemente conduzca a los resultados previstos de la estrategia de país
	3. Eficiencia	- Costo estimado de diseño de las intervenciones del Banco - Costo estimado de supervisión de las intervenciones del Banco - Equivalentes a tiempo completo necesarios para diseñar y supervisar las intervenciones del Banco

2.49 Aún es pronto para evaluar el impacto de la aplicación de la MED a las estrategias de país, ya que habrá que esperar hasta 2013 para que se produzca la plena implantación del nuevo modelo de estrategia de país y programa de país en el Banco (véase el gráfico a continuación).

Gráfico 2.2

**Matriz de Efectividad en el Desarrollo para las Estrategias de País
Cronograma de implantación**



2.50 Sin embargo, cotejando la Estrategia de País con Barbados aprobada en 2009 con la estrategia anterior, se observa una intervención más focalizada del Banco. Tal como se observa en el siguiente cuadro, en vez de siete de ámbitos de intervención (cada

uno de los cuales engloba múltiples aspectos), la nueva estrategia se centra en cuatro ámbitos de acción concretos.

Cuadro 2.7 Barbados: Estrategias de País para 2005-2008 y para 2009-2013

	Estrategia de país 2005-2008	Estrategia de país 2009-2013
Ámbitos de intervención del Banco	1. Apoyo a la preservación de condiciones macroeconómicas estables. 2. Apoyo a medidas para mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios tributarios del Estado	1. Gestión de zonas costeras y adaptación al cambio climático
	3. Apoyo a reformas institucionales y de políticas y otras iniciativas para fortalecer el entorno de inversión, el comercio internacional y el crecimiento empresarial local	2. Agua y saneamiento
	4. Apoyo a mejoras en infraestructuras vecinales, medioambientales y de transporte	3. Energía
	5. Apoyo al fortalecimiento del capital humano mediante la provisión de vivienda, educación y capacitación	4. Educación
	6. Apoyo a mejoras en términos de gestión basada en resultados, rendición de cuentas y eficiencia	
	7. Apoyo a formación de capacidades y funcionamiento de los servicios estadísticos nacionales	
	8. Asistencia dirigida a reforzar la capacidad del gobierno para aplicar con máxima eficacia opciones de alianzas público-privadas	

III. DEMOSTRACIÓN DE LOS RESULTADOS DE NUESTRO ENFOQUE ESTRATÉGICO

- 3.1 Tal como ponen de manifiesto la creación del GCE en 1996 y la Declaración de París de 2005, la comunidad internacional ha asignado un carácter prioritario a la medición de los resultados de la ayuda para el desarrollo, en general, y de la acción de los bancos multilaterales de desarrollo, en particular. Por consiguiente, la definición de un Marco de Resultados para medir el desempeño a nivel agregado en el BID se ha inscrito en el contexto de procesos análogos en curso en otros bancos multilaterales de desarrollo.
- 3.2 La propuesta de un *Marco de Resultados* forma parte integral de las deliberaciones sobre el Aumento General de Capital. Sus componentes y metas aún se están configurando en detalle, y se aprobarán como parte del Aumento General de Capital. El Marco de Resultados brindará al Banco un mecanismo de rendición de cuentas con el cual medir y comunicar los progresos hechos en las prioridades institucionales. El Marco incluye prácticas óptimas adoptadas por otras organizaciones multilaterales y bilaterales de desarrollo, entre ellas el Banco Asiático de Desarrollo, el Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional, la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, la Corporación Desafío del Milenio de los Estados Unidos y el Grupo del Banco Mundial, entre otros. Su objetivo es aumentar la rendición de cuentas en la acción del Banco para favorecer

la igualdad de oportunidades y el crecimiento sostenible en América Latina y el Caribe. El Marco se basa también en una de las recomendaciones de OVE:

“Es posible medir el desempeño en relación con metas en cuanto a trabajo realizado, tales como volumen de financiamiento, pero es preferible combinar esas metas con otras referentes a resultados reales que hayan de alcanzarse, para que el Banco pueda demostrar en qué esferas se aplicaron los esfuerzos y qué efectos produjeron.”

- 3.3 El Marco de Resultados se sustenta en las cinco prioridades institucionales del Banco y permitirá a los accionistas seguir de cerca el aporte del Banco al logro de un conjunto selecto de objetivos regionales de desarrollo, así como el avance deseado de los indicadores de productos y la efectividad y eficiencia operativas. El seguimiento del conjunto de indicadores propuestos redundará en una mayor transparencia y rendición de cuentas.
- 3.4 El Marco de Resultados forma parte integral de los esfuerzos del Banco por utilizar información empírica para realizar una gestión orientada a los resultados de desarrollo. En su implantación se hará uso de instrumentos de seguimiento y notificación ya existentes que se han descrito en la primera sección de este documento, aunque también será preciso promover en todo el Banco una mayor prioridad en los resultados. El empeño del Banco por afianzar su capacidad de gestión para el logro de resultados a través del Marco de Efectividad en el Desarrollo es clave para la implantación del Marco de Resultados. Los avances se darán a conocer anualmente mediante este Panorama de la Efectividad en el Desarrollo, y al concluir el período de cuatro años se llevará a cabo una evaluación que ofrecerá insumos para revisar las prioridades institucionales.
- 3.5 En este contexto, y siguiendo las prácticas óptimas internacionales, el Marco de Resultados presenta cuatro componentes:



A. Prioridades del programa de financiamiento

- 3.6 Estas metas, fiel expresión de las prioridades y mandatos primordiales del Banco, son focalizadas y limitadas en número a fin de mantener su validez y viabilidad. Las metas de financiamiento propuestas para el período 2012-2015 se orientarán de manera prioritaria a (i) impulsar el desarrollo en países pequeños y vulnerables y (ii) ayudar a los países a reducir la pobreza y promover la equidad. Por otra parte, el Banco también centrará sus esfuerzos en (iii) ayudar a los prestatarios a afrontar los desafíos de cambio climático, energía renovable y sostenibilidad ambiental y (iv) reforzar la integración y la cooperación regional.
- 3.7 Las metas incluyen las operaciones con garantía soberana y sin ella, y se expresan como porcentaje del financiamiento total, no como número de operaciones. Aunque el Banco utiliza el número de proyectos para la gestión del presupuesto y la carga interna de trabajo, el uso del volumen de financiamiento se considera más representativo a la hora de medir los esfuerzos. Las bases de referencia vienen dadas por el promedio de los volúmenes de financiamiento para el período 2006-2009. Los montos estimados de financiamiento se revisarán una vez se llegue a un acuerdo sobre el Aumento General de Capital.
- 3.8 Se considera como países pequeños y vulnerables a aquellos con una economía cifrada en menos de US\$55.000 millones y una renta nacional bruta per cápita inferior a US\$9.500. En este grupo de países figuran Barbados, Uruguay, Panamá, Costa Rica, Suriname, Jamaica, República Dominicana, Belice, Ecuador, El

Salvador, Guatemala, Paraguay, Honduras, Bolivia, Guyana, Nicaragua y Haití. En todos los casos, las acciones en pos de las metas de volumen de financiamiento están sujetas a evaluaciones de riesgo y límites prudenciales de deuda. Estas consideraciones se tomaron en cuenta al fijar la meta para el primer indicador.

- 3.9 En el Octavo Aumento General se estableció una meta específica para las operaciones de equidad social y reducción de la pobreza. Tomando como punto de partida las prioridades institucionales del Banco, el Marco de Resultados introduce una innovación al ampliar el ámbito del Octavo Aumento General e incluir en esa categoría las medidas encaminadas a mejorar la inserción de los trabajadores pobres en empleos de mayor productividad (reformas normativas, fiscales y de mercados financieros con el fin de ofrecer a las empresas mayores incentivos para la contratación formal de trabajadores).
- 3.10 La respuesta ante el cambio climático constituye un nuevo ámbito de demanda para el Banco. En 2010 se presentará el Directorio una estrategia frente al cambio climático que, además de brindar orientación sobre formas de incrementar el apoyo a acciones de adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos, fomentará el desarrollo y el uso de instrumentos públicos y privados, financieros y no financieros, para apuntalar las capacidades institucionales, técnicas y financieras. La estrategia abarcará diversas modalidades de respuesta a la creciente demanda en torno al cambio climático, entre ellas la ampliación de la base de conocimientos, el refuerzo de los marcos, la generación de capacidades y la formulación de pautas y criterios para integrar los aspectos de adaptación y mitigación del cambio climático en las operaciones del BID. Las metas de financiamiento en este ámbito incluirán elementos de (a) mitigación, (b) adaptación y (c) prácticas sostenibles.
- 3.11 El fomento de la integración y la cooperación regional es importante para contribuir al desarrollo económico y reducir las más profundas asimetrías intrarregionales. Con este fin podrán aprobarse préstamos para proyectos nacionales o regionales. La integración y la cooperación regional comprende asimismo la integración de los mercados financieros y laborales. Los préstamos en esa categoría engloban cinco grandes ámbitos, a saber: (a) infraestructura; (b) iniciativas regionales; (c) fortalecimiento institucional; (d) bienes públicos regionales, y (e) desarrollo de capacidades.

B. Objetivos regionales de desarrollo

- 3.12 Estos objetivos regionales brindan una imagen de los principales desafíos de desarrollo que afronta la región y las brechas identificadas en este ámbito (la lista completa de objetivos figura en el Apéndice 2). Asimismo, brindan información sobre los avances a largo plazo de la región en materia de desarrollo, los cuales, más allá de la intervención exclusiva del Banco, también obedecen a la acción de otros socios que promueven estos mismos objetivos en América Latina y el Caribe. Los objetivos regionales se recogerán en las estrategias de país, a nivel agregado y en los proyectos.

- 3.13 En la selección de los indicadores se emplearon los siguientes criterios: (i) pertinencia; (ii) si constituye un Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM) o está vinculado con los ODM; (iii) ventaja comparativa del Banco y futuros ámbitos de expansión, y (iv) si forma parte de los marcos de resultados o es utilizado por otros socios internacionales de cooperación. De los 23 objetivos regionales seleccionados, 19 son ODM o son utilizados por otros socios; y de los 24 productos, 19 también son medidos en otras instituciones. La identificación de indicadores utilizados igualmente por otros socios facilitará el diálogo y promoverá la colaboración.
- 3.14 El Banco asigna importancia al seguimiento de los objetivos regionales medidos como resultados, a fin de supervisar los progresos a largo plazo en términos de desarrollo en la región y arrojar luz sobre cuáles han de ser las contribuciones y prioridades del Banco. De esta forma se contribuirá a detectar brechas o esferas en que pueda ser necesario revisar las prioridades institucionales. Los objetivos regionales se recogerán, según corresponda, en las estrategias de país y en los proyectos.

C. Contribución de los productos a los objetivos regionales

- 3.15 Las intervenciones del Banco generan productos, que son elementos a entregar producidos durante la ejecución de un proyecto (la lista completa de productos figura en el Apéndice 2). Sin embargo, es posible que un proyecto ejecutado con éxito y que haya logrado sus productos siga sin alcanzar su resultado, al poder intervenir múltiples factores ajenos al control del proyecto. Por lo tanto, los objetivos regionales no pueden atribuirse exclusivamente a las intervenciones del Banco. Los productos, al ser elementos y servicios directos resultantes de la ejecución de las actividades de un proyecto, son una medida más apropiada de la contribución del Banco.
- 3.16 Los indicadores seleccionados representan la mayor parte de las intervenciones del Banco y no deben considerarse exclusivos. Los productos permitirán seguir la contribución directa de las intervenciones del Banco al logro de los objetivos regionales y promover la rendición de cuentas en el uso de recursos del Banco. Su recopilación se hace a nivel de proyecto, de país y de forma agregada. Cuando corresponde, se ha realizado la desagregación de los indicadores según el género o la pertenencia a comunidades indígenas o afrodescendientes. Aunque al presente no existen bases de referencia para los indicadores que se prevé desagregar, se escogerá una muestra de países y proyectos para dar comienzo a su recopilación.
- 3.17 Si bien se ha hecho todo lo posible por vincular los productos a los objetivos regionales, es preciso señalar que su relación es, en el mejor de los casos, imperfecta y que el logro de un producto no supone forzosamente que éste repercutirá en el resultado conexo, ante la posibilidad de que intervengan otros factores. Se han identificado vínculos entre productos y objetivos regionales en los mismos ámbitos de prioridad. Con todo, los vínculos no han de considerarse

- exclusivos; así, existen algunos productos que también contribuyen a los objetivos regionales de desarrollo en otros ámbitos de prioridad.
- 3.18 Además de asociar un producto a un objetivo regional, el Banco preparó las siguientes notas técnicas para productos y resultados: (i) nombre del indicador; (ii) definición; (iii) cuando se trate de un objetivo, si constituye un ODM o una de sus metas; (iv) parámetro de referencia; (v) metas estimativas previstas; (vi) nivel de desagregación; (vii) fuente; (viii) frecuencia; (ix) justificación; (x) ámbito de prioridad y sus vínculos; (xi) nombre del objetivo regional o del producto conexo, y (xii) si es utilizado por otra organización y, en tal caso, nombre de la organización. Las notas, una práctica recomendada de otros bancos multilaterales de desarrollo, han contribuido a generar deliberaciones y asegurar la coherencia de la información medida.
- D. Efectividad y eficiencia operativas**
- 3.19 También se seleccionaron indicadores relativos a la efectividad y la eficiencia operativas, como condiciones favorables a la consecución y el seguimiento de los resultados de desarrollo del Banco. Estos indicadores darán la medida de los esfuerzos del Banco y facilitarán la rendición de cuentas a nivel interno. Adicionalmente, se captará la percepción de los socios del Banco sobre la provisión de servicios.
- 3.20 Existen tres conjuntos de indicadores, a saber, efectividad, eficiencia y recursos humanos (la lista completa de indicadores figura en el Apéndice 2). Los **indicadores de efectividad** se basan en el Marco de Efectividad en el Desarrollo. Estos indicadores tienen por finalidad medir los progresos en la definición de normas y mediciones claras para evaluar todas las intervenciones de desarrollo, y se dividen en los tres grupos siguientes: (i) estrategias de país; (ii) préstamos (con garantía soberana y sin ella), y (iii) productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidad (KCP). Los indicadores seleccionados para las estrategias de país ayudarán a comprender mejor de qué modo las intervenciones individuales coadyuvan al logro de las metas de país, pero también son importantes para realizar una programación efectiva. Lejos de limitarse a su capacidad financiera, la contribución del Banco a la región se manifiesta asimismo en su valor agregado en la provisión de conocimientos y productos no financieros; de ahí la importancia de medir los progresos en los KCP.
- 3.21 Los **indicadores de eficiencia** se basan en la duración de los ciclos para asegurar la capacidad de respuesta a los clientes. Tres indicadores describen, como porcentaje de los gastos totales, (i) los gastos asignados al financiamiento (costo total del financiamiento), (ii) los gastos asociados a los desembolsos (costo de los mecanismos internos para gestionar la provisión de los recursos de financiamiento) y (iii) los gastos asociados a funciones de apoyo (costos generales, esto es, actividades no presupuestadas para productos específicos). Estas medidas se orientan a la eficiencia en la asignación al nivel más agregado. El Banco ha asumido el compromiso de reducir los costos de transacción para la preparación y

- ejecución de proyectos, reducir los requisitos de documentación y descentralizar la toma de decisiones en favor de las Representaciones.
- 3.22 En términos de los **recursos humanos** empleados para cumplir su labor, el Banco tiene el compromiso de incrementar el número de mujeres en cargos ejecutivos y de alto nivel profesional. Asimismo, está previsto aumentar el número de profesionales basados en las Representaciones. Esto último contribuirá a obtener una mayor capacidad técnica y permitirá que el Banco responda más acertadamente a las necesidades de los países.
- E. Mas allá de la medición: el Marco de Resultados como instrumento de gestión**
- 3.23 La definición de metas explícitas es una condición necesaria, aunque no suficiente, para la rendición de cuentas en términos de resultados. Para repercutir en las pautas cotidianas de comportamiento, los resultados deben no sólo medirse, sino también administrarse. El Marco de Resultados que se propone tiene como complemento una serie de instrumentos de programación, presupuestación y gestión de las unidades operativas que son otros tantos medios para asegurar el seguimiento constante de los progresos, la evaluación, reconsideración y reformulación de metas en función de las necesidades y prioridades, y la armonización de todos los niveles de organización con las metas institucionales.
- 3.24 Periódicamente se elabora una serie de informes para brindar a la Administración una imagen del desempeño del Banco y dar cuenta de la contribución de éste a los resultados de desarrollo. Los Informes Trimestrales de Operaciones dan a conocer trimestralmente los productos, las prioridades del programa de préstamos y los indicadores organizacionales. Mediante estos documentos, la Administración puede seguir los avances previstos de los indicadores contenidos en el Marco de Resultados y los microindicadores para cada unidad reflejados en las tarjetas de puntaje equilibrado. Este seguimiento constante hace posible una identificación más oportuna de deficiencias, junto con la eficaz implantación de medidas para remediarlas. Los resultados consignados en esos documentos a lo largo del año se recogen en los Informes Anuales de Operaciones, que ofrecen una revisión general del desempeño del Banco a efectos de reevaluación de prioridades en el marco de la planificación cuatrienal y los ciclos bienales de programación. El Informe Anual de Operaciones correspondiente a 2008 figura en el Apéndice 1.