



RE-384

*Propuesta de OVE para integrar
la revisión de la evaluabilidad en
la función de control de calidad
del Banco*

*Oficina de Evaluación y Supervisión,
OVE*

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

Para uso oficial únicamente

ÍNDICE

A.	Objetivos.....	1
B.	Antecedentes.....	1
C.	Propuesta.....	2
Anexo A	Directrices sobre la evaluabilidad	
Anexo B	Ficha de puntuación en cuanto a evaluabilidad	

A. Objetivos

- 1.1 El objetivo del presente documento es cumplir con las instrucciones del Directorio Ejecutivo de proponer una serie revisada de normas de evaluabilidad fiables que se han de aplicar a los proyectos del Banco antes de su aprobación. El documento consta de una propuesta principal, un anexo que presenta directrices sobre evaluabilidad (Anexo A) y un anexo que contiene una ficha de puntuación en cuanto a evaluabilidad (Anexo B).

B. Antecedentes

- 1.2 El BID es el primer banco de desarrollo que ha realizado revisiones sistemáticas de la evaluabilidad de los proyectos aprobados. La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del Banco examinó la evaluabilidad de todos los proyectos aprobados en 2001, 2005 y 2009. En 2009, la revisión de la evaluabilidad, en el marco de la evaluación de la calidad de los proyectos, se incorporó a la Matriz de Efectividad en el Desarrollo propuesta por la Administración. Dicha matriz se aplicó a todos los proyectos aprobados en 2009 y 2010. Asimismo, en 2010, la Asamblea de Gobernadores aprobó el Noveno Aumento General de Recursos (Noveno Aumento). En la Declaración de Cancún, los Gobernadores hicieron suyo el requisito de que los proyectos aprobados por el Banco contengan un “umbral de efectividad en el desarrollo” mínimo. En el documento del Noveno Aumento se propuso implementar ese “umbral de efectividad en el desarrollo” en parte mediante el uso de un “umbral de evaluabilidad”. La Asamblea de Gobernadores también dispuso que se revisara la Matriz de Efectividad en el Desarrollo y se la utilizara como instrumento para cuantificar ese “umbral”. En noviembre de 2010, la Administración presentó al Directorio Ejecutivo una serie de propuestas de revisiones a la Matriz de Efectividad en el Desarrollo a fin de cumplir con los requisitos del Noveno Aumento. Tras esa reunión, el Directorio Ejecutivo del BID identificó áreas susceptibles de mejora en dicha matriz con respecto a la implementación de las revisiones de la evaluabilidad. Los elementos respectivos abarcaron desde las cuestiones de contenido hasta las de proceso y método. La Asamblea de Gobernadores dio instrucciones a la Administración de consultar con OVE para abordar estas cuestiones pendientes. Siguiendo las instrucciones del Directorio Ejecutivo, OVE se reunió con SPD y formuló observaciones preliminares respecto de cómo debería modificarse el tratamiento de la evaluabilidad, en particular sobre la función de SPD. Dichas observaciones constituyen una propuesta integral sobre la forma en que se puede ajustar la evaluabilidad, en términos de funciones, procesos y contenido.
- 1.3 La presente propuesta parte de la premisa de que la revisión de los medios por los cuales el Banco asegura una evaluabilidad mínima implica cambios no solo en las directrices sobre la evaluabilidad, sino también en las normas del Banco que rigen la preparación y revisión de los proyectos. Consta de seis secciones, cada una de las cuales detalla las medidas necesarias para integrar la revisión de la evaluabilidad en la función de control de calidad del Banco.

C. Propuesta

- 1.4 **El Banco adoptará y aplicará directrices sobre la evaluabilidad.** Los equipos de proyecto deben contar con directrices útiles y válidas respecto de qué es un proyecto evaluable. Esas directrices, contenidas en el Anexo A del presente documento, se basan en la experiencia de OVE en la evaluación cualitativa de la evaluabilidad y se han revisado para incorporar nuevas áreas de énfasis del Directorio Ejecutivo del BID y valiosas lecciones extraídas de la experiencia reciente del Banco con la Matriz de Efectividad en el Desarrollo. En las directrices se identifican los principales componentes de la evaluabilidad, las preguntas a las que debe responder una propuesta de préstamo y los requisitos generales de contenido, a fin de responder a esas preguntas. Las directrices, que son de índole cualitativa, se centran en conceptos y preguntas y no en requisitos de contenido específico. De esta manera, se dota a los equipos de proyecto de la flexibilidad necesaria para preparar operaciones complejas y evitar el problema común de “enseñar en función de la prueba”. Estas directrices sirven también como términos de referencia para la nota de evaluación de la evaluabilidad.
- 1.5 **El Banco introducirá una nota de evaluación de la evaluabilidad.** Para evaluar la evaluabilidad de los proyectos se necesita un examen analítico del proyecto y un análisis minucioso de los problemas observados en la propuesta de préstamo. Una evaluación revisada por homólogos es la única manera de medir la evaluabilidad de los proyectos de forma creíble y válida. El Banco implantará una revisión por homólogos de base documental de la evaluabilidad de los proyectos para cada propuesta de préstamo que se prepare, en forma de una nota de evaluación de la evaluabilidad. El proceso de revisión por homólogos requiere un proceso de dos etapas, basado en la constitución de un equipo de revisión para cada proyecto y la revisión por un panel de evaluabilidad, bajo la responsabilidad de SPD, que aprobará la calidad del proceso de revisión y la nota final de evaluación de la evaluabilidad. La revisión, que se hará de conformidad con las directrices sobre evaluabilidad adjuntas, informará sobre el grado en que los proyectos cumplen cada una de las normas. La revisión identificará asimismo las áreas específicas en las que los proyectos tienen problemas de evaluabilidad. La nota de evaluación de la evaluabilidad se integrará necesariamente en el proceso de control de calidad del Banco, y desempeñará un papel esencial en este proceso de control de calidad porque suministrará información analítica cualitativa antes de la reunión de revisión de la calidad y el riesgo, así como la documentación gerencial correspondiente. SPD será la unidad del Banco responsable de la revisión y se encargará de preparar la nota de evaluación de la evaluabilidad antes de la reunión de revisión de la calidad y el riesgo del proyecto. La revisión, que informará de las principales conclusiones de SPD, servirá de base para examinar la evaluabilidad del proyecto en la reunión de revisión de la calidad y el riesgo. Para realizar esta función de control de calidad con un grado adecuado de independencia y separación con respecto al objeto de la evaluación, la unidad responsable estará funcionalmente separada del proceso de preparación del proyecto y no podrá participar en equipos de proyecto. Aunque esta revisión también servirá de base para la puntuación de

evaluabilidad del proyecto, asignada por SPD en una etapa ulterior del proceso, la revisión se hará por separado (y antes) de la puntuación. La nota de evaluación de la evaluabilidad se ajustará en la medida en que el equipo de proyecto haga los ajustes necesarios en su proyecto. Esta última versión de la nota de evaluación de la evaluabilidad se incluirá en el conjunto de la propuesta de desarrollo de la operación y se presentará al Comité de Políticas Operativas y al Directorio Ejecutivo.

- 1.6 **El Banco adoptará una calificación de evaluabilidad clara, fiable y válida.** El Banco adoptará una calificación de evaluabilidad clara, fiable y válida basada en las directrices adjuntas, que se revisaron de acuerdo con la práctica y en consonancia con la revisión de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo. Las directrices se pueden complementar con una serie de preguntas binarias (la “lista de verificación”) de otras partes de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, según proceda. Las directrices de puntuación identifican un mecanismo de calificación en el que la calificación numérica producida tiene una interpretación con respecto a lo adecuado de la evaluabilidad del proyecto. Se ha de establecer un puntaje mínimo aceptable, el cual que ha de formar parte de la puntuación mínima de “5” de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo aprobada por la Asamblea de Gobernadores. La calificación se fundamentará mediante el análisis de la nota de evaluación de la evaluabilidad y el grado en que se hayan abordado los aspectos planteados en dicha nota, según se refleje en la nota final. Esta puntuación, que deberá calcularse y comunicarse por separado, luego se podrá integrar en la Matriz de Efectividad en el Desarrollo más general. Es importante que la revisión de evaluabilidad se concentre en la mejora de las operaciones del Banco y no en la consecución de un número específico en una calificación de evaluabilidad. A ese fin, los proyectos serán calificados en cuanto a su evaluabilidad solo después de la reunión de revisión de la calidad y el riesgo, de modo que la discusión y las medidas correctivas aplicadas giren en torno a las cuestiones pertinentes y no en torno al proceso de otorgamiento de puntuación.
- 1.7 **El Banco aclarará la asignación de responsabilidades en la evaluación de la evaluabilidad.** La revisión de la evaluabilidad dispuesta por los Gobernadores implica modificaciones en los procesos y responsabilidades enunciados en el nuevo ciclo de proyecto. Para instituir este nuevo sistema y asegurar que los proyectos sean evaluables, el Banco recurrirá a distintas unidades de la institución. VPS y VPP son responsables de la calidad de los proyectos y se encargarán de aplicar las directrices sobre evaluabilidad y de preparar proyectos evaluables. A ese fin, VPS y VPP deberán internalizar y difundir las directrices e impartir la capacitación respectiva, velando por su aplicación por parte de los gerentes sectoriales y los equipos de proyecto. SPD será responsable de la calidad de la revisión de la evaluabilidad de los proyectos, incluidas la calidad de la nota de evaluación de la evaluabilidad y la calidad de las calificaciones de evaluabilidad (véase más adelante). Para realizar esta función, SPD será responsable de constituir y administrar un mecanismo de revisión por homólogos mediante la adopción y aplicación de las normas de revisión contenidas en la presente propuesta. EVP será

responsable de asegurarse de que los proyectos enviados a la consideración del Directorio Ejecutivo hayan recibido por lo menos un puntaje mínimo de evaluabilidad aceptable (o de que se haya solicitado expresamente una dispensa). Con esa mira, EVP será responsable en última instancia de la calidad de los proyectos y las revisiones de la evaluabilidad que se remitan a consideración del Directorio Ejecutivo, y de devolver los proyectos que no cumplan las normas mínimas de evaluabilidad. El Presidente del Banco será responsable de la solicitud de dispensas en caso de circunstancias especiales, como se dispone en el documento del Aumento General de Recursos. Por último, OVE será responsable de informar anualmente al Directorio Ejecutivo sobre la evaluabilidad de los proyectos del Banco y también sobre el desempeño de la Administración del BID en cuanto a la preparación de proyectos evaluables.

- 1.8 Además de estas responsabilidades generales, los cambios específicos en el ciclo de proyecto de cada proyecto conforme al nuevo sistema son los siguientes:
- a. a fin de mejorar la evaluabilidad de los proyectos, estos deben ser revisados en cuanto a su evaluabilidad en una instancia de revisión formal, esto es, la reunión de revisión de la calidad y el riesgo. La Administración revisará las directrices para las reuniones de revisión de la calidad y el riesgo, de modo (i) que se descontinúe la práctica de las reuniones virtuales, pues todas han de celebrarse en directo; y (ii) que participen las unidades del Banco que intervengan en el control de calidad y, en el caso de SPD, que se presente la nota de evaluación de la evaluabilidad. Dichas notas se deberán presentar en las reuniones de revisión crediticia para VPP;
 - b. una vez que se hayan hecho todos los cambios y se haya asignado una puntuación a la propuesta de desarrollo de la operación final, SPD hará una recomendación a EVP en cuanto a si el proyecto ha cumplido niveles mínimos de evaluabilidad. Sin embargo, EVP es en última instancia responsable de aceptar o rechazar esta recomendación y de continuar la tramitación del proyecto, devolverlo o cursarlo al Presidente de Banco para obtener una dispensa;
 - c. seguidamente figura un cuadro que resume las actividades y responsabilidades respecto de cada proyecto (Cuadro 1.1):

Cuadro 1.1

Paso	Actividad	Responsabilidad/Unidad
1	Se prepara una propuesta de desarrollo de la operación, de conformidad con las directrices sobre evaluabilidad publicadas.	Equipo de proyecto/VPS o Equipo de proyecto/VPP
2	Se evalúa la propuesta de desarrollo de la operación mediante la preparación de una nota de evaluación de la evaluabilidad y de una revisión por homólogos, de conformidad con las directrices sobre evaluabilidad publicadas.	Gerente SPD
3	Los hallazgos contenidos en la nota de evaluación de la evaluabilidad se tratan en una revisión “en directo” de la propuesta de desarrollo de la operación en la reunión de revisión de la calidad y el riesgo. SPD participa obligatoriamente en la reunión de revisión de la calidad y el riesgo (reunión de revisión crediticia). El acta de la reunión de revisión de la calidad y el riesgo (reunión de revisión crediticia) documenta las instrucciones de VPS (VPP) para mejorar la evaluabilidad.	VPS o VPP Gerente SPD
4	Los hallazgos de la nota de evaluación de la evaluabilidad respecto de deficiencias se abordan en la propuesta de desarrollo de la operación.	Equipo de proyecto/VPS o Equipo de proyecto/VPP
5	La propuesta de desarrollo de la operación se considera en condiciones de ser objeto de una calificación de evaluabilidad y se cursa para que se le asigne esa calificación antes de presentarla al Comité de Políticas Operativas.	Gerente VPS o Gerente VPP
6	Se efectúa la calificación de la propuesta de desarrollo de la operación. La calificación refleja cómo se han abordado los hallazgos de la nota de evaluación de la evaluabilidad.	SPD
7	Se determina si se han cumplido las normas mínimas y se formula la correspondiente recomendación a EVP.	Gerente SPD
8	El Comité de Políticas Operativas considera la recomendación de SPD, hace una determinación en cuanto a lo adecuado de la evaluabilidad del proyecto y el Presidente del Banco solicita entonces una dispensa, según proceda.	EVP/PRE
9	Se prepara el informe independiente sobre la evaluabilidad de los proyectos del Banco, que se presenta anualmente al Directorio Ejecutivo.	OVE

- 1.9 **El Banco revisará la normativa que determina el contenido de la propuesta de desarrollo de la operación.** La propuesta de desarrollo de la operación es el documento de préstamo ejecutivo de la institución; es la fuente principal de la información de que disponen la Alta Administración y el Directorio Ejecutivo respecto de las decisiones de aprobación de préstamos. Por lo tanto, debe ser suficientemente autosuficiente en cuanto al contenido de evaluabilidad. Se revisará la normativa del nuevo ciclo de proyecto a fin de aclarar el contenido y los aspectos organizacionales de la propuesta de desarrollo de la operación. En particular, estas revisiones (i) dispondrán que la propuesta de desarrollo de la operación sea autosuficiente en cuanto a la evaluabilidad, es decir, que deberá contener o reflejar (mediante referencias y documentación apropiadas) la información necesaria para establecer la evaluabilidad de los proyectos; (ii) identificarán específicamente el propósito, el contenido y la estructura de todos los anexos obligatorios y, en particular, los requisitos específicos del anexo obligatorio relativo al seguimiento y

la evaluación; y (iii) exigirán que la información pertinente esté disponible al tiempo de la aprobación y no se postergue; cuando las circunstancias requieran una postergación (“evaluabilidad postergada”), en un anexo se incluirá un plan detallado de reunión de datos y medidas correctivas. También se revisará el nuevo ciclo de proyecto para que plasme las directrices y requisitos de evaluabilidad que se adjuntan.

- 1.10 **Con carácter experimental, el Banco implementará la evaluabilidad dirigida por los países en la preparación de proyectos.** El surgimiento de burocracias nacionales cada vez más tecnificadas y competentes —sobre todo en los países prestatarios de ingresos medianos e ingresos medianos altos en América Latina y el Caribe— puede ser un activo valioso para el Banco en la preparación de proyectos evaluables. Puede ser asimismo un elemento de control de costos en la medida en que promueva una mayor eficiencia dentro de la institución. La Administración debería experimentar con un proceso de aprobación en el que la preparación de proyectos pueda ser realizada directamente por los países prestatarios. En esos casos, el Banco mantendría una función de supervisión y control de calidad. Sin embargo, los proyectos serán preparados y presentados directamente por el prestatario para su consideración por el Banco, conforme a los mismos requisitos (y normas de evaluabilidad) que los proyectos preparados y presentados por VPS y VPP. La Administración seguidamente ha de analizar los resultados de esta experimentación con miras a mejorar la evaluabilidad de los proyectos financiados con recursos del Banco, tanto los diseñados por la institución como los diseñados directamente por los países prestatarios.

DIRECTRICES SOBRE LA EVALUABILIDAD

Las presentes directrices, sustentadas en la experiencia de OVE en la evaluación de la evaluabilidad, se han revisado para incorporar además las áreas de interés del Directorio Ejecutivo del BID y valiosas lecciones extraídas de la experiencia reciente del Banco con la Matriz de Efectividad en el Desarrollo.

La calidad de la aplicación de estas directrices en la revisión por SPD depende sustancialmente de la minuciosidad de la labor realizada por el equipo de revisión y del rigor del control de calidad realizado por el panel. Estas directrices deben también impartir orientación a los equipos de proyecto bajo la responsabilidad de VPS y VPP desde el inicio del proceso de diseño.

Dado que los proyectos del Banco son de naturaleza compleja y necesariamente deben presentar diferencias sustanciales según el contexto, las directrices únicamente especifican los requisitos de contenido fundamentales para los proyectos, como punto de partida de una evaluación cualitativa basada en una revisión por homólogos, que requiere de criterio y experiencia profesionales, pues no se puede aplicar mecánicamente.

A. Diagnóstico

El diagnóstico ha de incluir estas características básicas:

- El problema de desarrollo. El problema o la necesidad que el proyecto trata de abordar debe estar claramente identificado y caracterizado.
- Causas subyacentes. Se identifican las causas subyacentes del problema: tanto las inmediatas como las fundamentales.
- Beneficiarios. Los posibles beneficiarios están claramente identificados, tanto los directos como los indirectos.
- Datos empíricos. Los diagnósticos se fundan en información y en datos empíricos y son analíticos (en lugar de ser meramente descriptivos).

El diagnóstico del problema o los problemas debe estar bien definido, esto es, debe incluir información exacta para responder la pregunta de *por qué* se considera que cierta situación es problemática. Para dar una respuesta adecuada a esta pregunta, el diagnóstico deberá incorporar los siguientes elementos:

- Información y datos claros, exactos, pertinentes y actualizados sobre el problema y su sector. Cuando el Banco haya tenido experiencia en el sector, el diagnóstico se basará en los datos, pruebas y conocimientos producidos por el Banco
- Un análisis de las razones por las cuales la situación constituye un problema que requiere una intervención, incluidas descripciones de los mercados pertinentes y su funcionamiento, las características de la oferta y la demanda u otras facetas del modelo que se utilice para interpretar la situación problemática. En la mayoría de los casos, ello deberá incluir un análisis de la política ambiental y su pertinencia respecto de los problemas que se aborden

- Se deberán exponer y analizar las relaciones e interacciones que tengan lugar entre los factores y los elementos que constituyen el problema
- Se deberá describir el contexto histórico, político, social y económico en que se planteó el problema, así como los contextos en los que se va a tratar de resolverlo
- Asimismo deberán indicarse las condiciones o los supuestos implícitos que deban darse para que el problema sea resuelto y los riesgos que entraña la propia solución.

La identificación de las relaciones subyacentes antes mencionadas y su análisis son cruciales para realizar un diagnóstico adecuado de los impactos y también inciden en la lógica del proyecto. Este análisis ha de incluir las causas próximas o inmediatas de los fenómenos observados y el análisis de las causas fundamentales que, en última instancia, deban ser objeto de una intervención. Un diagnóstico que no indique los factores que constituyen el núcleo esencial del problema, que no defina la ponderación relativa de los elementos del problema de manera precisa o que identifique incorrectamente las interacciones y relaciones entre ellos no ofrece un marco adecuado para la acción del Banco. El análisis de estas relaciones es el elemento que establece una diferencia entre una “descripción de los problemas” y un diagnóstico; es ese análisis el que establece la distinción entre un “planteamiento del problema” y un diagnóstico en “forma solucionable” y necesariamente deberá incluir un análisis del entorno de políticas. Las operaciones casi siempre se ejecutan en el contexto de las políticas públicas en vigor.

La interacción de estos factores y elementos no se produce en el vacío, sino en un contexto histórico, social, político y económico determinado que, en muchos casos, indicará los orígenes de la situación problemática. Por lo tanto, una parte esencial del diagnóstico es la descripción clara y exacta de los factores pertinentes que, sin formar parte estrictamente del problema, influyen en su advenimiento y solución. Si existen revisiones sistemáticas de evaluación del impacto —u otras pruebas de efectividad— de proyectos similares, se debe proceder a analizar sus resultados. La revisión de las evaluaciones y estudios anteriores debe abordar la validez externa de las intervenciones examinadas y su aplicabilidad potencial para el país en el que se ejecute el proyecto. Además, dada la amplitud del alcance y el historial de diseño y ejecución de proyectos del Banco en América Latina y el Caribe, siempre que sea posible se ha de utilizar la propia experiencia de la institución a fin de complementar el fundamento empírico en el diagnóstico sobre la efectividad de las políticas públicas.

Todos los diagnósticos incorporan, implícita o explícitamente, los elementos fundamentales relacionados con la situación que se quiere para el futuro (a partir de la cual se analiza la realidad actual), el grado de deficiencia que se puede tolerar en el futuro, o qué es inadmisibles porque implica la persistencia del problema diagnosticado. Las respuestas a estas preguntas constituyen la base sobre la cual se fijan los parámetros para determinar el éxito o fracaso del proyecto, ya sea en la forma de puntos de referencia, hitos u objetivos.

Por último, la identificación de los beneficiarios es uno de los elementos fundamentales para determinar la calidad del diagnóstico. La identificación adecuada de los beneficiarios es fundamental en el análisis de los cambios requeridos en el statu quo, los riesgos presentes o futuros y los supuestos y riesgos del proyecto. Los “beneficiarios” deberían constituir un punto básico de referencia para el diagnóstico. Los mismos pueden abarcar tanto los

beneficiarios directos de la intervención como los beneficiarios indirectos. Su identificación sirve también para suministrar las “ponderaciones” implícitas de la situación problemática.

El diagnóstico es un proceso intelectual en que una situación problemática se traduce en un problema concreto. Ello significa que se trata de un proceso en que la percepción general de algo que no funciona, o no funciona bien, se convierte en un análisis detallado del qué y el por qué de la situación, de los elementos, factores y componentes en los que se desglosa técnicamente el problema, de cómo se relacionan entre sí, de cuál es su ponderación relativa en la situación general, de cuáles son sus raíces y las causas de su existencia y de cuáles son, en definitiva, las consecuencias y los efectos de ese conjunto de factores.

B. Definición de los objetivos

Los objetivos de un proyecto definen su razón de ser. Son un nexo entre el Banco y el desarrollo y, por ende, constituyen la declaración o las declaraciones de intención de la institución. Esas declaraciones son lo que define en términos concretos lo que se espera lograr. Los modelos de cambio suelen identificar la relación entre los cambios implementados y los resultados obtenidos, a saber:

Insumos→Actividades→Productos→Efectos directos (e impactos)

En este caso, se entiende por efectos directos los cambios en las restricciones subyacentes, aunque, conforme a una interpretación limitada, las restricciones inmediatas o próximas también se pueden considerar efectos directos (o efectos directos intermedios). En términos de la normativa de la Matriz de Resultados del Banco, por efectos directos se entiende tanto la meta como el propósito, en tanto por productos se entiende los componentes del proyecto. La identificación de dos declaraciones de intención respecto de los objetivos a nivel de efectos directos (meta y propósito) es un tanto arbitraria, dado que se puede pensar que los efectos directos se distribuyen tanto temporalmente como en términos de “profundidad”. Ello no obstante, proporciona una taxonomía útil para distinguir entre el corto y el largo plazo y entre resultados próximos y distantes. A pesar de esta diferenciación, la definición de un cambio en la situación de desarrollo que se puede atribuir a la intervención del proyecto y que se puede cuantificar en términos de efectos directos e impactos es el elemento central de la evaluabilidad, pues focaliza el análisis en su conjunto, desde la sección de diagnóstico hasta la correspondiente a seguimiento y evaluación.

Como cada proyecto es una respuesta a una situación problemática, el objetivo de nivel superior de un proyecto es una descripción de la situación de desarrollo una vez que el problema de desarrollo diagnosticado ha quedado resuelto. La descripción adecuada de ese objetivo es un elemento fundamental para la evaluabilidad del proyecto. Un proyecto cuyos objetivos estén mal definidos o no estén definidos con precisión puede interpretarse de muchas maneras distintas, pudiendo incluso no llegarse a un consenso acerca de qué era lo que el proyecto estuvo tratando de hacer y en qué circunstancias.

Por su parte, los cambios en la situación problemática que se pueden abordar después de la terminación del proyecto son los que comúnmente se denominan el propósito del proyecto en la normativa vigente. El objetivo debe indicar el impacto directo o el resultado inmediato

que se derivará de la utilización del producto o los servicios suministrados por el proyecto. Ello implica que la definición de los objetivos debe incorporar dimensiones temporales y mediciones cualitativas y cuantitativas de éxito o fracaso.

Los objetivos del proyecto no se pueden entender como una “caja vacía”, esto es, como algo que se puede describir de varias maneras sin que ello afecte esencialmente su contenido. Por el contrario, los objetivos constituyen el nexo entre el diagnóstico y las actividades y componentes definidos y, por lo tanto, su comprensión e interpretación adecuadas están relacionadas con el contexto en el que se presentan.

Los objetivos se deben definir cuidadosamente y es preciso lograr el máximo nivel posible de consenso en su definición por cuanto dicha definición contiene los criterios para evaluar el éxito o fracaso del proyecto. Ello significa que los objetivos deben definir claramente la forma en que el desempeño del proyecto disminuirá la gravedad del problema en comparación con la situación sin el proyecto. Los objetivos, pues, describen claramente los efectos directos previstos que redundarán en beneficio de la población identificada de beneficiarios del proyecto.

La definición de los objetivos debe conformarse a seis criterios básicos: deben ser específicos (S), medibles (M), acordados (A), realistas (R) y limitados en el tiempo (T) (SMART). También deben identificar claramente a los beneficiarios y los responsables de su consecución. Obsérvese que estos criterios se aplican también a la forma en que se cuantifican los objetivos (véase más adelante).

Específicos significa que deben tener claridad y precisión suficientes para impartir una comprensión común de la intención del Banco, independientemente de los antecedentes del lector o los precedentes. En los casos en que se utilizan la terminología y las convenciones del sector, se los debe explicar adecuadamente a fin de indicar el significado específico de la terminología. Por específicos se entiende también que los objetivos deben delimitar claramente el universo de beneficiarios previstos.

Mensurables significa que los objetivos deben estar definidos de manera tal que sea posible determinar el grado de éxito o fracaso del proyecto en términos del grado de consecución del objetivo definido. Esta condición por lo común requiere la medición de las dimensiones tanto cuantitativas como cualitativas de los beneficios previstos.

Acordados implica que el objetivo es compartido tanto por el Banco como por otras partes interesadas, incluidos los organismos ejecutores, el personal de contrapartida en los países y, en general, las partes intervinientes. Ese acuerdo se debe basar en qué objetivos se utilizarán para la determinación final del éxito o fracaso de la actividad.

Realistas significa que los objetivos deben estar definidos de manera tal que su consecución sea posible.

Limitados en el tiempo quiere decir la condición por la cual los objetivos están sujetos a un plazo temporal claramente definido dentro del cual se deben lograr y a ciertos hitos específicos que indiquen el avance correspondiente.

C. Lógica del proyecto

La lógica del proyecto es uno de los elementos clave para su evaluabilidad. El análisis de la lógica del proyecto debe realizarse teniendo en cuenta dos elementos diferentes: la lógica sustantiva y la lógica formal.

- La lógica sustantiva se refiere al análisis de las razones que justifican la existencia del proyecto y la selección de sus objetivos
- Por lógica formal se entiende el análisis de las relaciones entre los diferentes elementos del proyecto, o el modelo de desarrollo del mismo.

La lógica sustantiva del proyecto establece el grado en que la información de diagnóstico y contexto suministrada acerca del mismo lo justifica en ese momento. En otras palabras, ¿existe un fundamento empírico para establecer la necesidad del proyecto, en que la necesidad se exprese en términos de mejoras para los beneficiarios? Asimismo, ¿suministra el proyecto la información necesaria para determinar que el enfoque elegido sería preferible? ¿Indican las pruebas aportadas que las condiciones prevalecientes justificarían ese enfoque en el plazo temporal especificado y en las condiciones específicas identificadas en la documentación del proyecto, incluidos los riesgos específicos?

Desde el punto de vista de la lógica formal, el análisis se ha basado en dos elementos básicos extraídos de la matriz de resultados:

- La lógica vertical: la relación de causa y efecto entre las distintas partes de un problema, que corresponde a los cuatro niveles de objetivos. En particular, la relación entre

Insumos→Actividades→Productos→Efectos directos (e impactos)

- La lógica horizontal: la relación o correspondencia que vincula cada nivel de los objetivos a las mediciones de consecución (indicadores y medios de verificación) y a las condiciones que podrían afectar su ejecución y desempeño ulterior (riesgos).

La lógica vertical postula que si se aportan ciertos insumos y se realizan ciertas actividades se obtendrán ciertos componentes (o productos). De esta manera se creará una relación necesaria y suficiente entre las actividades propuestas y sus productos correspondientes, siempre y cuando los supuestos sean válidos. La materialización de estos productos contribuirá a la consecución de los efectos directos identificados. Por lo tanto, la lógica vertical del proyecto define su modelo de desarrollo, que en la bibliografía también se denomina teoría de cambio del proyecto. Cabe señalar que la lógica vertical evalúa tanto la relación entre los componentes descritos como las magnitudes requeridas para que esas relaciones sean válidas. En otras palabras, ¿es, por ejemplo, la magnitud de las actividades y productos congruente con la magnitud de los efectos directos identificados?

La exposición anterior parte del supuesto de que los modelos de intervención están bien identificados y tienen parámetros conocidos. Sin embargo, en algunos casos, el proyecto puede servir a un propósito de desarrollo y también ser una oportunidad para ensayar modelos de intervención cuyos parámetros no estén bien estimados, por lo menos no en el

contexto en el que se están ejecutando. En esos casos, parte de la lógica vertical del proyecto ha de incluir el grado en que los componentes (y el marco de evaluación) del proyecto permitirán la puesta a prueba de hipótesis específicas sobre los canales del modelo de intervención. En la medida en que se reconozca que esta naturaleza experimental forma parte de la intención del Banco y en que el proyecto se estructure con el fin de ensayar estos preceptos, la lógica vertical del proyecto podrá estar definida parcialmente y, sin embargo, ser evaluable.

La lógica horizontal está estrechamente relacionada con los indicadores especificados para medir el avance hacia la realización de la intención declarada y, cuando corresponda, para monetizar esos beneficios. Por lo tanto, refleja la forma en que las partes interesadas podrán medir la consecución de los resultados previstos en cada nivel de la escala ascendente previamente descrita. A este respecto, además de una definición adecuada de los objetivos como ya se ha señalado, es esencial que el proyecto incluya indicadores adecuados para cada nivel de la escala y que emplee estos indicadores en análisis de costo-beneficio, que traducen un vector de indicadores en una medida de efectividad relativa.

Los análisis de costo-beneficio se utilizan generalmente como mecanismo para comparar los beneficios con los costos en el contexto de distintas políticas públicas. Sin embargo, dichos análisis también pueden servir para aclarar y explicitar mejor el modelo de intervención. Por cuanto suministra estimaciones de los parámetros para los canales causales mediante los cuales los componentes de los proyectos pueden beneficiar a poblaciones específicas, el análisis de costo-beneficio también puede ser beneficioso para especificar la lógica vertical del proyecto.

Sin embargo, esta actividad es útil solo en la medida en que los supuestos subyacentes al análisis de costo-beneficio estén bien fundamentados y en que, en general, el análisis sea robusto. En ese contexto, la calidad técnica del análisis de costo-beneficio y sus supuestos subyacentes tienen que sustentarse en datos empíricos y ser explícitos, creíbles y estar en consonancia con las buenas prácticas.

D. Supuestos y riesgos

Habida cuenta de la diversidad en el empleo de la terminología, es necesario definir claramente los conceptos de “riesgo” y “supuesto”. El término riesgo denota dos aspectos: la incertidumbre acerca de su acaecimiento y el impacto producido cuando acaece. Desde este punto de vista, podemos definir el riesgo como la probabilidad de que suceda un acontecimiento exógeno al programa que, de alguna manera, ha de incidir en la consecución de sus objetivos. En general, los riesgos se identifican —y esta es la práctica del Banco— en términos de acontecimientos que dificultan la consecución de los objetivos, aunque la definición podría también aplicarse a los que la mejoran.

Los “supuestos”, a diferencia de los riesgos, son los acontecimientos o situaciones que tienen que suceder para que se logren los objetivos del proyecto. Los supuestos y los riesgos no están sujetos al control de quien ejecuta el proyecto, pero los supuestos están expresados como condiciones positivas y deben guardar relación directa con el proyecto propiamente dicho.

Los supuestos y riesgos, por lo tanto, identifican el universo de acontecimientos, exógenos al proyecto, que o bien son condiciones necesarias para la efectividad o pueden afectarla. Muchos de los riesgos pueden identificarse con antelación, y en estos casos es posible tomar medidas de mitigación, incluso cuando la magnitud del riesgo no se pueda identificar específicamente o la probabilidad de que se materialice no se pueda especificar con precisión.

El instrumento de evaluabilidad identifica dos elementos clave para determinar la evaluabilidad de los proyectos en esta dimensión: la identificación de las condiciones necesarias para la ejecución del proyecto y la consecución de los objetivos y la identificación de las medidas de seguimiento para demostrar la validez de los supuestos. Para evaluar los proyectos se han tenido en cuenta los siguientes elementos:

- La calidad del análisis de la identificación de los supuestos y los riesgos
- La presencia o ausencia de una evaluación de los riesgos, esto es, la cuantificación y gradación de los mismos
- Si se han adoptado o no medidas de seguimiento y la medición de los supuestos y los riesgos
- Si se han adoptado o no medidas de incentivo o de mitigación del riesgo para los supuestos identificados.

La identificación del riesgo debe centrarse en los elementos que tengan un impacto importante, no solo en la ejecución del proyecto, sino también en la consecución de sus objetivos y metas. Por lo tanto, la identificación de esos riesgos requiere no solo un análisis minucioso del proyecto y un examen de las experiencias anteriores, sino también un análisis de la realidad sociopolítica en la cual se va a llevar a cabo el proyecto. Este es el aspecto en el que el análisis de los riesgos complementa el diagnóstico.

Los riesgos pueden agruparse en tres grandes categorías:

- Los riesgos conocidos, esto es, los derivados de la experiencia del Banco en el sector o el país
- Los riesgos previsibles, esto es, los que pueden discernirse de la definición misma del proyecto en cuanto a su contenido o al sector en que se lo ha de ejecutar
- Los riesgos imprevisibles, esto es, aquellos cuya aparición depende de factores totalmente fuera del control del equipo de proyecto, el organismo ejecutor o el Banco y cuya materialización no se puede suponer desde un punto de vista lógico.

Podemos dar ejemplos de la índole de los riesgos a que nos estamos refiriendo. Las deficiencias institucionales del sector público de un país en cuanto a la introducción de reformas estructurales profundas constituyen un tipo de “riesgo conocido”. Un ejemplo de riesgo previsible es el de la resistencia a los cambios introducidos por un proyecto cuando entrañan una modificación importante de la cultura de una organización.

De estas categorías, únicamente las dos primeras, los riesgos conocidos y los previsibles, deberían ser objeto de análisis en un documento de proyecto. Dentro de estas dos categorías

se podría hacer un gran número de clasificaciones, pero, a los efectos de este ejercicio, basta con mencionar una, la que distingue entre

- Los *riesgos operacionales*, que son los que afectan al curso normal de la ejecución del proyecto y que pueden incluir, entre muchos otros, riesgos políticos, sociales o económicos, etc.
- Los *riesgos financieros*, que afectan la capacidad de amortización
- Los *riesgos institucionales*, cuya aparición puede afectar a la imagen institucional de Banco o a la percepción que tienen de él la sociedad o los grupos a que se refiera la operación
- Los *riesgos de desarrollo*, que son los que pueden afectar al aporte al desarrollo que se quiere obtener mediante la operación.

El segundo elemento que se tuvo en cuenta en el proceso fue la cuantificación o gradación de los riesgos identificados y esta gradación debe tener lugar en tres niveles:

- El nivel de probabilidad de que se produzcan
- El grado del impacto sobre el proyecto y sobre sus objetivos y metas
- La ordenación de los riesgos según la necesidad de intervenir y mitigarlos. La gradación anterior es consecuencia de las dos primeras en la medida en que se consideren prioritarios los riesgos que tengan un mayor índice de probabilidad y que puedan producir un impacto importante.

El tercer elemento se refiere a la adopción de medidas para el seguimiento y evaluación de los riesgos. Una vez identificado y evaluado un riesgo, es necesario aplicar medidas para observar los cambios en la probabilidad de que suceda o las variaciones en su impacto hipotético. Para ello, es necesario establecer una serie de indicadores y parámetros de referencia básicos que nos puedan ir dando advertencias acerca de su evolución.

El cuarto y último de estos elementos es la adopción de medidas de mitigación. La selección de las medidas específicas debería depender justamente de los resultados de la evaluación del riesgo que se haya hecho: determinar en qué condiciones se ha de seguir adelante con el proyecto, qué medidas de mitigación hay que adoptar para evitar que se produzcan riesgos o para minimizar su impacto si se materializan y determinar las condiciones para la ejecución de los planes de contingencia previamente establecidos.

La actual normativa del Banco incluye una revisión de los riesgos. Los resultados principales de esta revisión del riesgo deben responder a las preguntas antes enunciadas y reflejarse en el documento de proyecto. El resultado completo de la revisión del riesgo debe estar disponible para inspección en la forma de un anexo normalizado.

E. Indicadores de efectos directos

La selección de indicadores adecuados es fundamental en el proceso de determinar la consecución de los objetivos del proyecto. Un buen indicador ha de especificar información sobre tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo.

Otras características importantes de un buen indicador consisten en su validez, fiabilidad, exactitud, exhaustividad y mutua exclusividad.

La condición de *validez* de un indicador se refiere a que mida lo que realmente tiene por objeto medir. La condición de *fiabilidad* se refiere a que los datos y los juicios de evaluación sean coherentes y fiables cuando observaciones reiteradas, utilizando instrumentos similares en condiciones similares, arrojen resultados similares. La condición de *exactitud* significa que el indicador no debe ser erróneo, esto es, que debe estar basado en el mayor número posible de distinciones, lo que requiere una identificación correcta de las variables en juego. La condición de *exhaustividad* significa que las categorías que se infieran deben ser suficientes a fin de no fragmentar la realidad o la situación que se ha de medir. Por último, la condición de *mutua exclusividad* significa que el indicador no debe superponerse a otros de manera que menoscabe la comprensión del acontecimiento que se esté midiendo.

A pesar de lo señalado en el párrafo precedente, bien puede ocurrir que la formulación de un indicador plantee graves problemas técnicos o sea demasiado onerosa. En esos casos tal vez sea aconsejable emplear *indicadores sustitutivos*. Se trata de indicadores que, sin referirse al problema central, cuando son medidos arrojan información suficiente como para inferir su evolución. La selección de estos indicadores debe hacerse con gran cuidado y se debe reconocer explícitamente.

La tarea de seleccionar y definir indicadores puede verse dificultada si no se dispone de parámetros de referencia básicos que sirvan como punto de comparación. A su vez, sin embargo, en la medida en que sea difícil medir los cambios en una situación determinada o se necesiten varios indicadores, tal vez sea necesario predeterminar el o los “valores” en que se consideran cumplidos los objetivos. Tal vez sea conveniente también establecer un punto o *parámetro* de referencia para cada uno de los indicadores seleccionados sobre la base de la información derivada de la experiencia de otros países.

Igualmente, los indicadores seleccionados deben reflejar los cambios en una situación en un período determinado y establecer “cuándo” se han de alcanzar los objetivos. Se deben establecer *hitos* para medir los avances hacia el nivel previsto. Los indicadores seleccionados deberían medirse a un costo razonable y, de ser posible, mediante información normalmente disponible.

La calidad de los indicadores que se seleccionen incidirá considerablemente en la eficiencia y eficacia de los sistemas de seguimiento y evaluación. Cuando no hay indicadores, los encargados de la evaluación tienen que reconstruir el pasado a fin de compararlo con el presente. En estas circunstancias, resulta sumamente difícil evaluar los resultados de un proyecto, y los márgenes de error tienden a ser muy amplios.

La Matriz de Resultados permite identificar diferentes niveles de indicadores de efectos directos. Como se mencionó antes, la tipología de propósito/meta puede ser útil para especificar la intención del Banco y, si se adopta este enfoque, ambos han de contener indicadores que midan la cantidad y calidad del concepto que se esté midiendo. Además, cuando un programa contiene un conjunto de efectos directos, la evaluación de la calidad de los indicadores se basará en ponderar debidamente a favor de los efectos directos que más propicien el bienestar de los beneficiarios, por oposición a los que sean menos importantes. En este contexto, un modelo de desarrollo bien formulado puede ser útil para hacer juicios

de valor sobre la adecuación de los indicadores, al igual que un análisis de costo-beneficio integral. Además, aunque se deben especificar indicadores de efectos directos intermedios, estos necesariamente tendrán una menor ponderación que los indicadores de efectos directos de “orden superior”.

F. Indicadores de productos

Los indicadores de productos son menos complejos que los de efectos directos. Estos indicadores miden, por un lado, si las actividades propuestas se han ejecutado en el plazo previsto y si han culminado en los productos que se querían, en la forma que se quería y con el costo inicialmente fijado y, por el otro, si estas actividades han producido los productos deseados en términos de cantidad, calidad y tiempo.

Los indicadores de productos se deben identificar a nivel de componentes. Los indicadores de productos deberían consistir en descripciones breves y claras de cada uno de los elementos o productos que habría que generar en el curso de la ejecución del proyecto. Han de especificar la cantidad, la calidad y el plazo previstos para la entrega de los bienes y las obras y la prestación de los servicios generados en el curso de la ejecución del proyecto.

Al igual que con los indicadores de efectos directos, los indicadores de productos han de ser válidos, fiables e inequívocos. También deben estar orientados hacia la medición de los productos y ser prácticos, verificables e independientes.

G. Parámetros de referencia básicos para efectos directos

Los parámetros de referencia básicos para efectos directos suministran información ex ante acerca de las condiciones que, según se prevé, se han de modificar como resultado del proyecto. Los parámetros de referencia básicos determinan el punto de partida del proyecto y son esenciales para medir los avances y logros en una fecha ulterior. Los parámetros de referencia básicos son esenciales para caracterizar la situación ex ante del programa y, por lo tanto, son fundamentales para el diagnóstico y también para medir el avance. Los parámetros de referencia básicos para efectos directos no son necesarios para estimar los impactos del programa, en sentido estricto, en el caso de programas con ensayos aleatorios controlados. En estos casos, la diferencia ex post en los valores de las variables de efectos directos entre los grupos tratados y los grupos de control es suficiente para identificar los impactos del programa. Sin embargo, se debe desalentar firmemente la práctica de omitir los parámetros de referencia básicos en los ensayos aleatorios controlados, pues son útiles para la evaluación longitudinal de los beneficiarios y como forma de verificar la idoneidad de un diseño de ensayo aleatorio controlado.

El proceso para obtener los parámetros de referencia básicos tiene tres fases: en la primera se define el problema o la situación y se determinan sus características; en la segunda se reúne la información pertinente a la formulación teórica efectuada; y en la tercera se ordenan y analizan los datos con arreglo a criterios prefijados.

La etapa de la definición del problema y determinación de las características presentadas, en relación con los parámetros de referencia básicos, reviste importancia crucial ya que esta información no puede incluir todas las variables que tal vez revistan interés y, en cambio, debe seleccionar las que sean pertinentes.

En los casos en que una caracterización completa de los parámetros de referencia básicos no sea posible ex ante, se debe tratar de identificar los valores de las principales variables de efectos directos e identificar y acordar con el país prestatario las disposiciones para una reunión más completa y fiable de datos. La creación de esa capacidad de reunión de datos constituye a la vez una contribución al proyecto de que se trate y una contribución a la creación de la propia capacidad de evaluación del país.

H. Parámetros de referencia básicos para productos

Los parámetros de referencia básicos para productos definen los bienes y servicios que se ofrecen antes de que comience el proyecto. Con la excepción de circunstancias muy específicas (por ejemplo, proyectos totalmente nuevos), los proyectos suelen modificar o ampliar una corriente existente de beneficios, para las operaciones tanto con como sin garantía soberana. Por lo tanto, los proyectos deben identificar los parámetros de referencia básicos para los productos que se generan como el estado de ejecución ex ante. Del mismo modo, en las operaciones que identifican como componentes los cambios en la normativa o la legislación, los parámetros de referencia básicos para productos no se deben definir como la ausencia de cambio en la normativa/política/legislación, sino más bien como una caracterización cualitativa de la actual normativa/política/legislación antes de la intervención.

I. Seguimiento y evaluación

Las intervenciones deben tener componentes tanto de seguimiento como de evaluación. Los sistemas de seguimiento y evaluación tienen propósitos diferentes y requieren datos y arreglos institucionales distintos. Estas necesidades se deben atender en forma integral.

El seguimiento implica la realización de cuatro actividades básicas: reunir, describir, explicar e interpretar información con el objetivo de transformarla en insumos útiles para la ejecución del proyecto. Los sistemas de seguimiento tienen los siguientes objetivos:

- Determinar el avance del programa con respecto a las metas establecidas y, de ese modo, ayudar a determinar el éxito o el fracaso del programa con respecto a la obtención de los niveles de productos fijados como meta
- Identificar con la debida oportunidad las áreas problemáticas u obstáculos que se plantean en el curso de su ejecución para que se puedan adoptar medidas correctivas

En cuanto a los aspectos formales, un sistema adecuado de seguimiento entraña lo siguiente:

- Hay una entidad específica, con los arreglos administrativos y burocráticos necesarios, encargada de realizar las actividades de seguimiento
- Esa entidad está integrada en las estructuras de administración del sector correspondiente y ayuda a formar o reforzar la capacidad institucional para un seguimiento adecuado de los programas y proyectos, con lo que se garantiza su sostenibilidad futura
- Se ha definido un claro marco conceptual del programa de seguimiento, incluida la reunión de la información correspondiente a los parámetros de referencia básicos

Un buen sistema de seguimiento debe asegurar:

- Que el sistema de seguimiento establecido garantice la retroinformación al proceso de ejecución, a fin de eliminar obstáculos o resolver problemas que se opongan a la ejecución del proyecto, ajustar los plazos previstos y definir e instituir sistemas y procedimientos que mejoren la eficiencia del proceso de ejecución
- Que la identificación de indicadores de efectos directos y las fuentes de datos evite la duplicación de actividades de reunión de información, utilizando para ese propósito, cuando sea posible, las fuentes de datos disponibles
- Que se establezcan hitos que permitan detectar grados de avance en términos de ciertos plazos
- Que se identifiquen los factores, las condiciones o los elementos que puedan introducir errores o sesgos en la medición en forma de variaciones en los sistemas de reunión de información o como causa de las variaciones en los criterios o normas relativos a la reunión de información
- Que los costos totales del sistema de seguimiento definido sean racionales y guarden proporción con el costo total del proyecto.

Aunque está vinculada con el seguimiento del proyecto, la evaluación es independiente de este. Las actividades de evaluación están destinadas a suministrar retroinformación acerca de los resultados obtenidos y deben ser realizadas por personas u organizaciones que no sean directamente responsables de la ejecución. Las evaluaciones pueden ser de dos tipos: durante el proceso y ex post. También pueden ser esenciales para crear los mecanismos necesarios a fin de ensayar las hipótesis de desarrollo respecto del modelo de desarrollo que se esté implementando.

Las evaluaciones durante el proceso, que se hacen en el curso de la ejecución del proyecto, analizan la gestión del proyecto, algunas de sus actividades o componentes o los efectos directos intermedios obtenidos en términos del propósito de la operación. Como ejemplo de esas evaluaciones se pueden mencionar los exámenes de mitad de período de algunos proyectos del Banco, en los cuales los organismos ejecutores directamente encargados de la ejecución se reúnen con personal del Banco que no participa directamente en el proyecto, a fin de deliberar acerca del avance de este y los problemas que se hayan presentado.

Las evaluaciones ex post se realizan cuando se ha concluido la ejecución o en un momento congruente con el plazo requerido para que se hagan realidad los efectos directos especificados del proyecto. Asimismo, si bien las evaluaciones durante el proceso están destinadas a introducir cambios o mejoras en la ejecución o cambios en la programación de la ejecución, las evaluaciones ex post apuntan a evaluar los resultados y convertirlos en conocimientos adecuados que se puedan aplicar a otras operaciones en el futuro.

En el caso de las evaluaciones, las siguientes preguntas son pertinentes y se les debe dar respuesta en una propuesta que sea evaluable:

- ¿Indica la propuesta qué se aprenderá como resultado de la evaluación y a qué preguntas se dará respuesta? La contribución de la evaluación a los conocimientos

existentes, ¿está en consonancia con el esfuerzo invertido en la evaluación? Los conocimientos existentes sobre la efectividad de los programas y los canales por los cuales operan los programas varían mucho según los proyectos y los contextos. Las evaluaciones se deben estructurar de manera que los recursos empleados y los esfuerzos invertidos estén en consonancia con lo que se espera aprender acerca de la efectividad

- ¿Identifica la propuesta un método y una estrategia para dar respuesta a preguntas fundamentales? ¿Lo hace de manera clara y precisa? ¿Es el método adecuado de acuerdo con las preguntas que se formulan y la naturaleza de la intervención propuesta? Una pregunta fundamental en la evaluación es la efectividad. Para responder a esta pregunta por lo común se precisa una comparación con y sin el programa o, por lo menos, una comparación entre la situación con el programa y un programa alternativo. Ello, a su vez, requiere diferentes enfoques metodológicos, según la naturaleza de la intervención, la disponibilidad de datos y los costos vinculados a la producción de datos adicionales, así como las cuestiones éticas relacionadas con la experimentación, entre otras cosas
- ¿Está la operación estructurada de forma que el diseño de los componentes del proyecto esté en armonía con las necesidades de la estrategia de evaluación? En muchos casos, sobre todo cuando se está ensayando el modelo de intervención, los componentes y la ejecución del proyecto se tendrán que integrar ex ante con el fin de poder realizar una evaluación ex post adecuada. Aunque esto es más evidente en el caso de los ensayos aleatorios controlados, en que los beneficios deben aleatorizarse, también es cierto cuando el proceso de generación de datos está relacionado de otro modo con la ejecución de los componentes del programa
- ¿Quién realiza la evaluación, cuáles son las condiciones y cualidades básicas necesarias, qué presupuesto se ha asignado a la evaluación y cuál es la fuente de esos recursos?
- ¿Qué necesitan las partes interesadas? Esto es, ¿cuáles son las necesidades de tiempo, recursos o información que hay que reforzar para que la evaluación se realice en condiciones razonables en el país o sector al que corresponde?
- ¿En qué forma está la evaluación prevista relacionada con los sistemas de evaluación establecidos en un país o una institución, de manera que genere valor agregado para la capacidad de evaluación del país?

El instrumento de evaluabilidad incluye cinco aspectos fundamentales que los equipos de proyecto han de tener en cuenta en cuanto a seguimiento y evaluación para garantizar la evaluabilidad del programa. Esos elementos son los siguientes:

- El Banco y los prestatarios han definido un sistema de reunión de datos para generar información sobre los indicadores
- Se han identificado y comprometido recursos para reunir y analizar los datos previamente definidos

- Se han adoptado disposiciones para utilizar la información a los efectos del seguimiento del proyecto
- Se especifican las fuentes de información para todos los indicadores
- Se presenta una estrategia de evaluación, con una identificación adecuada del método y las fuentes de datos. Los componentes del proyecto están diseñados de una manera congruente con la estrategia de evaluación.

FICHA DE PUNTUACIÓN DE LA EVALUABILIDAD

La ficha de puntuación tiene por objeto servir de ayuda para la puntuación de la evaluabilidad del proyecto. Se basa en la directriz y la práctica de OVE sobre la puntuación de la evaluabilidad, así como en las preguntas contenidas en la Matriz de Efectividad en el Desarrollo respecto de la evaluabilidad. La ficha de puntuación adopta el principio de que los proyectos se califican de acuerdo con las dimensiones de evaluabilidad en función de las preguntas identificadas en las directrices sobre la evaluabilidad que figuran en el Anexo A. La ficha requiere el cálculo de puntajes para cada una de las dimensiones de evaluabilidad identificadas en el Anexo A. No asigna puntaje a preguntas individuales, sino a la serie de preguntas que se refieren a cada una de las dimensiones de evaluabilidad. La puntuación debe ser realizada por homólogos o por un grupo, con el fin de limitar el error del evaluador en el universo de proyectos. El sistema de puntuación tendrá cuatro categorías: dos para puntajes “adecuados” y dos para puntajes “inadecuados”. Los revisores deben evaluar el grado en que se cumplen las directrices.

Ficha de puntuación de la evaluabilidad
<p>A. Diagnóstico (1-4)</p> <ul style="list-style-type: none">• El problema o necesidad que el proyecto trata de abordar está claramente identificado y analizado.• Las causas inmediatas y fundamentales de los problemas están identificadas y analizadas.• Los posibles beneficiarios están claramente identificados.• El diagnóstico está basado en datos y tiene un fundamento empírico, incluidos los datos de la experiencia anterior del Banco.
<p>B. Definición de los objetivos (1-4)</p> <ul style="list-style-type: none">• Los resultados previstos de la intervención están identificados y explicados claramente y los objetivos se conforman al criterio SMART.• Cuando la intervención produzca varias corrientes de beneficios y resultados, los objetivos abarcarán todos los beneficios.• Los objetivos deben ser específicos para la población beneficiaria identificada.
<p>C. Lógica del proyecto (1-4)</p> <ul style="list-style-type: none">• La lógica vertical del proyecto es válida y, en particular, la teoría de cambio del modelo del proyecto está explicada claramente y es congruente con Actividades→Insumos→Productos→Efectos directos• Todos los componentes contribuyen a la consecución de los objetivos declarados.• La lógica sustantiva del proyecto es válida. En particular, la solución y los objetivos propuestos son congruentes con la problemática presentada en el diagnóstico. El diagnóstico es una condición suficiente para demostrar la necesidad del proyecto.• La magnitud de las soluciones es congruente con la magnitud del problema identificado y el alcance de los objetivos identificados.• En el caso de proyectos que tratan de ensayar modelos de desarrollo, el programa contiene los elementos necesarios para que se puedan ensayar esas hipótesis.• El proyecto contiene un análisis de costo-beneficio que (i) es de calidad adecuada, (ii) es congruente con el modelo de intervención presentado, (iii) utiliza supuestos razonables sobre los beneficios y la monetización y (iv) tiene un fundamento empírico.

Ficha de puntuación de la evaluabilidad
<p>D. Supuestos y riesgos (1-4)</p> <ul style="list-style-type: none">• Las condiciones requeridas para la ejecución del proyecto y la consecución de los objetivos están identificadas y también lo están los factores que pueden inhibir o impedir la ejecución.• Los factores de riesgo están caracterizados empíricamente y su pertinencia para la consecución de los objetivos está claramente indicada.• Las medidas de mitigación están identificadas y los riesgos que no se pueden mitigar se declaran como tales.
<p>E. Indicadores de productos (1-4)</p> <ul style="list-style-type: none">• Los indicadores de productos están definidos y son suficientes para rastrear la evolución de los efectos directos del proyecto. Todos los componentes del proyecto contienen una serie de indicadores.• Los indicadores son específicos y mensurables.• Los indicadores de productos especifican claramente los niveles previstos durante el proyecto y a su terminación.
<p>F. Indicadores de efectos directos (1-4)</p> <ul style="list-style-type: none">• Los indicadores de efectos directos (a nivel de meta y propósito u otro nivel de efectos directos conforme a la definición del proyecto) identifican medidas cuantitativas y cualitativas de los resultados (efectos directos) previstos a la terminación de la ejecución del proyecto. Los indicadores se corresponden con la población beneficiaria especificada.• Los indicadores son suficientes para medir la consecución de los efectos directos del proyecto, y para todos los efectos directos del proyecto se identifican series adecuadas de indicadores.• Los indicadores son específicos y mensurables.• Los indicadores de efectos directos especifican claramente los niveles previstos durante el proyecto y a su terminación o conforme a un cronograma congruente con la naturaleza de la intervención (por ejemplo, los indicadores de las metas pueden ser a más largo plazo).
<p>G. Parámetros de referencia básicos para indicadores de productos (1-4)</p> <ul style="list-style-type: none">• Se suministran parámetros de referencia básicos para todos los indicadores de productos, con la excepción de casos específicos en que no haya una corriente de productos antes del proyecto, en cuyo caso es apropiado usar un valor implícito de cero.• Se presentan parámetros de referencia básicos para todos los indicadores.
<p>H. Parámetros de referencia básicos para efectos directos (1-4)</p> <ul style="list-style-type: none">• Se suministran parámetros de referencia básicos para efectos directos del proyecto para los todos los indicadores.• En los casos en que no se hayan compilado, hay una clara indicación de cuándo van a ser compilados y en qué forma.
<p>I. Seguimiento y evaluación (1-4)</p> <ul style="list-style-type: none">• Se identifica el sistema de reunión de datos acordado para generar información de seguimiento sobre los productos y también se identifican los recursos, arreglos institucionales y disposiciones para la reunión de datos y la presentación de informes.• Se describe un sistema para incorporar la información de seguimiento al diseño del proyecto y las mejoras (si ya existe) y se especifican los cambios en este sistema.• Se presenta una serie completa de las preguntas e hipótesis que se pondrán a prueba.• Se define una estrategia de evaluación, con un enfoque metodológico técnico, que es adecuada para la intervención y el entorno de datos.• Se identifica el sistema de reunión de datos acordado para generar información sobre los efectos directos y también se identifican los recursos, arreglos institucionales y disposiciones para la reunión de datos y la presentación de informes.• Se especifican las fuentes de información para todos los indicadores.• Los componentes del proyecto y las disposiciones de ejecución son congruentes con las necesidades de la estrategia de evaluación.