

PROGRAMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Lecciones aprendidas sobre evaluaciones ex post de programas CAF

Natalia Aquilino
Emiliano Arena
Marisa Ramírez
Juan Manuel Scolari
Lucía De Zan





El uso de un lenguaje que no discrimine, que no reproduzca estereotipos sexistas y que permita visibilizar todos los géneros es una preocupación de quienes trabajaron en este documento. Dado que no hay acuerdo sobre la manera de hacerlo en castellano, se consideraron aquí tres criterios a fines de hacer un uso más justo y preciso del lenguaje: 1) evitar expresiones discriminatorias, 2) visibilizar el género cuando la situación comunicativa y el mensaje lo requieren para una comprensión correcta y, 3) no visibilizarlo cuando no resulta necesario.

Resumen

Entre 2020 y 2021, CIPPEC realizó evaluaciones ex post de cuatro programas financiados por CAF (Banco de Desarrollo de América Latina): “Programa de obras múltiples en municipios del Norte Grande” (Argentina), “Programa de desarrollo turístico PRODETUR en Fortaleza” (Brasil), “Programa de desarrollo de recursos físicos educativos” (Argentina) y “Programa de fortalecimiento del sector eléctrico” (Uruguay). Las evaluaciones ex post adoptaron como criterios de análisis un enfoque basado en la calidad de los resultados a partir de la aplicación de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sustentabilidad (OCDE, 2018) y la calidad de los procesos de implementación a través del análisis de actores, contexto y proyecto (GDI, 2019) y el enfoque de evaluabilidad (Laffaire, Bonelli, Scolari, Aquilino & Arena, 2020).

Así, la evaluación ex post es una oportunidad para generar un **espacio de síntesis y elaborar críticamente recomendaciones de mejora**, tanto a nivel del diseño como de la implementación y evaluación de las intervenciones lideradas por CAF, con las limitaciones propias de contar con un universo pequeño de casos analizados.

La construcción de un marco metodológico específico para el desarrollo de las evaluaciones que combinó distintas fuentes y visiones (criterios OCDE, desafíos de implementación GDI y evaluabilidad CIPPEC) presentó algunas ventajas y otros desafíos para el equipo, que se reseñan en este documento. Entre éstas se destacan

- Distinguir claramente aquellos aspectos que hacen a la sustancia de las intervenciones, de aspectos que facilitan la operación como el contexto y la gestión de las operaciones.
- Puso de manifiesto cuál es la capacidad de los programas para ofrecer información clave que permita evaluar su desempeño y comunicar sus logros interna y externamente.
- Mostró las áreas de vacancia de datos que ofrece una clara oportunidad para fortalecer los programas.

Entre los desafíos el más importante estuvo vinculado con la superposición o solapamiento entre algunos elementos inherentes a en cada uno de los marcos de evaluación. Adicionalmente, la falta de datos, acceso a información y a los actores vinculados con los proyectos generó dificultades para la implementación de los ejercicios de evaluación.

A su vez, permitió identificar algunas recomendaciones orientadas a fortalecer las capacidades de evaluación retrospectivas de los programas e instrumentos financieros de CAF:

- Construir y sistematizar una política de evaluación acorde con las particularidades del ciclo de crédito de las operaciones CAF.
- Diseñar un marco conceptual estratégico propio para la realización de evaluaciones ex post de CAF.
- Distinguir el uso de los criterios OCDE de los elementos GDI.
- Definir criterios, estándares e indicadores para ese marco de evaluación.

- Diseñar, planificar y conceptualizar las evaluaciones desde el diseño de las operaciones de crédito, lo cual debería incrementar su grado de evaluabilidad o la factibilidad técnica para impulsar ejercicios de evaluación.
- Acompañar a los programas en sus definiciones de monitoreo y evaluación.
- Proveer mecanismos internos de gestión documental para los programas.
- Contar con un sistema de gestión de contactos de proyectos.

Estas evaluaciones también presentan una **oportunidad enorme para el diálogo interno en CAF a fin de mejorar los marcos estratégicos de planificación, gestión, monitoreo y evaluación de los programas**, lo que seguramente redundará en una mejor capacidad de acompañar procesos de desarrollo con alto impacto en la vida de las personas. La Dirección de Aportes al Desarrollo y Medición de Impacto (DADMI) está en una posición inmejorable para liderar esta conversación con evidencia concreta sobre las intervenciones y sugerencias de mejora que pueden nutrir el debate institucional.

Adicionalmente, una continuidad de la realización sistemática de evaluaciones ex post –con un marco estratégico propio– permitiría fortalecer, en el mediano plazo, la capacidad de CAF para rendir cuentas y mostrar resultados concretos sobre la base de la evidencia a la comunidad regional de desarrollo. En paralelo, **fortalecer la gestión del conocimiento en los sistemas de información internos**.

Finalmente, las lecciones vertidas en el presente documento pueden servir de insumo para entablar una conversación respecto de la **posición estratégica en la que se encuentra CAF para apoyar a los países en el fortalecimiento de sus sistemas nacionales de planificación y evaluación** y para la cuantificación del impacto de las políticas públicas en la región sobre sus beneficiarios.

Índice

El enfoque de la metaevaluación: componentes y áreas bajo análisis	6
Proceso, resultados y categorías de las evaluaciones ex post	6
El enfoque de la evaluación ex post	6
Una construcción ad hoc	7
Evaluar en pandemia: el proceso de la evaluación ex post de programas de inversión	11
Beneficios	11
Limitaciones	11
Calidad de los resultados. Análisis agregado en función de los marcos evaluativos elegidos (todos los programas)	13
Calidad de los resultados (CAD-OCDE)	13
Calidad de los procesos (GDI)	21
Evaluabilidad	24
Síntesis de hallazgos y recomendaciones	27
Aprendizajes metodológicos derivados del uso del marco adoptado	28
Recomendaciones de mejora para aumentar la evaluabilidad de las operaciones de crédito CAF	28
Conclusiones	31
Bibliografía	32
Anexo 1. Los programas evaluados. Breve descripción y contextualización	33

Índice de tablas y gráficos

TABLA 1. Estructura lógica de la metodología desarrollada	9
TABLA 2. Criterios para evaluar calidad definidos por CAD-OCDE	13
TABLA 3. Criterios para evaluar la implementación definidos por Global Delivery Initiative	21
TABLA 4. Protocolo de evaluabilidad	25
TABLA 5. Programa de Obras Múltiples en Municipios	33
TABLA 6. Programa de Fortalecimiento del Sector Energético	34
TABLA 7. Programa de Desarrollo de Recursos Físicos Educativos	35
TABLA 8. Programa de desarrollo turístico PRODETUR en Fortaleza	35

Introducción

CIPPEC realizó entre 2020 y 2021 evaluaciones ex post de cuatro programas financiados por CAF —Banco de Desarrollo de América Latina—: “Programa de obras múltiples en municipios del Norte Grande” (Argentina), “Programa de desarrollo turístico PRODETUR en Fortaleza” (Brasil), “Programa de desarrollo de recursos físicos educativos” (Argentina) y “Programa de fortalecimiento del sector eléctrico” (Uruguay). Las evaluaciones ex post adoptaron como criterios de análisis un enfoque basado en la calidad de los resultados a partir de la aplicación de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sustentabilidad (OCDE, 2018) y la calidad de los procesos a través del análisis de actores, contexto y proyecto (GDI, 2019) y el enfoque de evaluabilidad (Laffaire, Bonelli, Scolari, Aquilino, & Arena, 2020).

A partir de ese ejercicio surgieron reflexiones, aprendizajes y oportunidades de mejora relativas tanto a los resultados que se alcanzaron en el contexto de los programas, como a los procesos vinculados con el diseño, gestión y evaluación de las operaciones de crédito lideradas por CAF en América Latina.

La realización de evaluaciones retrospectivas de proyectos financiados por CAF es una herramienta atractiva para intentar identificar la contribución en el desarrollo de las operaciones, promover mejores prácticas en su implementación, incorporar aprendizajes para futuras operaciones, fortalecer las capacidades de los organismos ejecutores y, finalmente, aumentar la base de conocimiento de la organización.

Así, la evaluación ex post realizada de manera simultánea sobre un grupo seleccionado de operaciones de crédito es una oportunidad única para generar un **espacio de síntesis y ofrecer recomendaciones de mejora**, tanto a nivel del diseño, como de la implementación y evaluación de las intervenciones lideradas por CAF, con las limitaciones propias ocasionadas por la escasa cantidad de casos analizados.

El presente informe de metaevaluación está estructurado en cuatro capítulos. En el primero se presenta el enfoque de la metaevaluación, los componentes y áreas bajo análisis, la metodología y fuentes de información primarias y secundarias utilizadas. Se hace referencia al contexto de pandemia y cómo afectó al trabajo de campo. En el segundo capítulo, se presenta un análisis agregado de los hallazgos en función de los tres marcos evaluativos elegidos: a) la calidad de los resultados obtenidos siguiendo el marco propuesto por CAD-OCDE; b) la calidad de los procesos tomando la propuesta de calidad de diseño a partir del enfoque de GDI y c) enfoque de evaluabilidad propuesto por CIPPEC. En tercer lugar, se presenta una síntesis de hallazgos y recomendaciones con relación a los programas evaluados en donde se busca identificar: mejores prácticas identificadas a nivel de resultados y procesos, aprendizajes metodológicos derivados de la utilización de los marcos adoptados y recomendaciones de mejora para aumentar la evaluabilidad de las operaciones de crédito CAF. Por último, se extraen algunas conclusiones generales para este tipo de ejercicios de evaluación.

El enfoque de la metaevaluación: componentes y áreas bajo análisis

Proceso, resultados y categorías de las evaluaciones ex post

¿Por qué evaluar las evaluaciones? La metaevaluación permite tener datos empíricos para juzgar los resultados generales de la evaluación de los programas. En este sentido, también es un instrumento de validación de las prácticas metodológicas de los evaluadores y a los criterios de evaluación utilizados.

Asimismo, la metaevaluación incluye el análisis, la interpretación, la explicación y la sistematización científica, tanto en el plano teórico como en el práctico, de algunos o todos los elementos del proceso de evaluación (Díaz, 2001).

Para este trabajo, las evaluaciones ex post de programas CAF, se sugirió utilizar un enfoque sobre algunas de estas posibles dimensiones de metaevaluación. Esas dimensiones son:

- El proceso de evaluación, desde el diseño hasta la presentación, incluyendo las actividades. Resulta particularmente relevante en un contexto desafiante como el que impuso la pandemia por COVID-19 durante 2020 y 2021 con todas las restricciones metodológicas para la implementación de las herramientas de recolección de información.
- Los resultados o productos de la evaluación: el documento o informe de la evaluación tanto como el contenido de dicho documento, su presentación y discusión pública. En este caso se hace especial énfasis en los resultados evaluativos contenidos en los informes de evaluación ex post gracias al empleo de las categorías analíticas seleccionadas.
- Los modelos y categorías son utilizados como referencia para desarrollar la evaluación donde se reflexiona específicamente sobre la oportunidad y utilidad del marco construido ad hoc para las evaluaciones ex post que vincula criterios promovidos por tres iniciativas CAD-OCDE, GDI y CIPPEC.

Este abordaje permite elaborar una mirada transversal a lo largo de las evaluaciones ex post de los programas CAF que, a su vez, facilita la identificación de continuidades y rupturas entre programas. También constituye una oportunidad para la reflexión y aprendizaje sobre la calidad de los resultados y de los procesos en las cuatro intervenciones, así como sobre la metodología de evaluación construida e implementada en estos ejercicios.

El enfoque de la evaluación ex post

La evaluación ex post se define como una evaluación objetiva y sistemática sobre un proyecto cuya fase de inversión ha concluido o está en la fase de post inversión. El objetivo es determinar la pertinencia, eficiencia, efectividad, impacto y la sostenibilidad a la luz de los objetivos específicos que se plantearon durante la preinversión.

Una evaluación ex post debe proveer información útil y verosímil. Es una herramienta de aprendizaje y de gerencia para mejorar los procesos de análisis, planificación y ejecución de proyectos, así como la toma de decisiones. La evaluación ex post de proyectos busca realizar una recolección y análisis sistemático de evidencias con el

propósito de mejorar el entendimiento del objetivo evaluado, así como tener la capacidad de emitir opiniones respecto a su calidad.

Es importante señalar que la evaluación ex post no es sinónimo de control o fiscalización; se trata de analizar los resultados de los programas y obtener lecciones aprendidas para mejorar la calidad de la inversión pública, así como proveer de información a las autoridades gubernamentales, la ciudadanía y otros actores que se pueden beneficiar del proceso.

Sin embargo, al momento de diseñar la evaluación, CAF no contaba con un enfoque propio de evaluaciones ex post, por lo cual se decidió combinar tres enfoques diferentes para abordar este ejercicio: el enfoque OCDE/CAD, el GDI y el de CIPPEC. A continuación, se detalla la mixtura de miradas que se desarrolló.

Una construcción ad hoc

Para realizar evaluaciones retrospectivas de cuatro programas de desarrollo implementados con el financiamiento parcial de CAF en Argentina (2), Brasil (1) y Uruguay (1) se utilizó un marco metodológico centralmente cualitativo con dos dimensiones de análisis: la calidad de las intervenciones y los factores que influyen sobre la calidad. La valoración se trabajó a partir de la triangulación entre fuentes primarias, secundarias y entrevistas con actores claves inherentes a los proyectos. En definitiva, la calidad de las intervenciones se abordó a partir de:

- Determinar la calidad de las intervenciones entendida a partir de los criterios del marco CAD-OCDE: i) pertinencia, ii) eficiencia, iii) efectividad, iv) impacto y v) sostenibilidad, por medio de la valoración de los resultados de desarrollo conseguidos.

Los factores que influyen en el logro de esa calidad se abordaron a partir de:

- Identificar los desafíos de implementación de acuerdo con el enfoque propuesto por *Global Delivery Initiative* (GDI) que incluye i) actores, ii) contexto y iii) proyecto.
- Conocer el grado de evaluabilidad de los programas CAF: en qué medida se diseñan con pensando en una futura evaluación.

Así, la calidad de las intervenciones se analiza a partir de una serie de criterios de evaluación de programas que apoyan al desarrollo, que fueron establecidos por la Red de Evaluación del Desarrollo (EvalNet) del Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD) de la OCDE. El grado en que cada uno de estos criterios es alcanzado permite valorar la intervención en términos de su calidad. Las intervenciones pertinentes, eficaces, eficientes, sustentables y que generan cambios positivos y relevantes sobre las poblaciones beneficiarias son sin duda valoradas positivamente.

Sin embargo, una evaluación basada exclusivamente en el análisis de los criterios de calidad no permite entender los procesos que posibilitaron o no alcanzar una intervención de esas características. De esta manera, resulta fundamental analizar cómo es el proceso de implementación de la intervención. El marco GDI propone una matriz de análisis de los desafíos para el cumplimiento y logro de los objetivos de política, estructurada en tres dimensiones: i) actores, ii) contexto y iii) características del proyecto.

Además, para aportar valor a futuras operaciones, se analizaron los programas en función de su capacidad para producir evidencia confiable sobre su operación con una evaluación de diseño o análisis de evaluabilidad.

El marco resultante estuvo compuesto por:

- Dimensión evaluada: calidad de los resultados y procesos.
- Criterios aplicados: juicios de valor seleccionados para valorar las intervenciones.
- Preguntas de evaluación: aspectos que se analizan en las distintas operaciones.
- Indicadores observables: medidas de verificación observables de manera cualitativa.
- Apreciación cualitativa sobre el desempeño: medida de apreciación sobre cada valor.

Para la operacionalización de los conceptos se desarrolló un marco de valoración cualitativo de acuerdo con el esquema que se representa en la **Tabla 1**.

TABLA 1. Estructura lógica de la metodología desarrollada

Dimensión	Criterios	Preguntas	Indicadores	Apreciación cualitativa			
Calidad de resultados	Pertinencia	¿La intervención es sensible a las necesidades y prioridades de los actores y a las características del contexto?	Dentro de las prioridades y políticas del sector Respuesta a necesidades y prioridades beneficiarios Consistencia interna y externa	Alta	Media	Baja	Sin datos
				Muy pertinente Se cumplen todos los indicadores	Bastante pertinente Se cumplen 2/3 indicadores	Poco pertinente Se cumple 1 indicador	
Calidad de resultados	Eficacia	¿Cuáles fueron los efectos directos generados por la provisión de bienes y servicios de la intervención? ¿Se lograron los objetivos planeados en su diseño?	Logro de los objetivos Operación y utilización de los productos	Alta	Media	Baja	Sin datos
				Muy eficaz Se cumplen todos los indicadores	Bastante eficaz Se cumple 1/2 indicadores	Poco eficaz No se cumplen	
Calidad de resultados	Eficiencia	¿La intervención hizo un uso razonable de los insumos disponibles para lograr los objetivos planeados en su diseño en el tiempo estimado y de forma económica?	Cumplimiento de metas físicas (productos) Cumplimiento del tiempo de ejecución Cumplimiento del plan de ejecución financiera	Alta	Media	Baja	Sin datos
				Muy eficiente Se cumplen todos los indicadores	Bastante eficiente Se cumplen 2/3 indicadores	Poco eficiente Se cumple 1 indicador	
Calidad de resultados	Impacto	¿Cuáles son los efectos de “alto nivel” (significativos, de largo plazo y de mayor alcance) que generó la intervención sobre la población beneficiaria? ¿Hubo efectos no esperados, positivos o negativos?	Logro de los impactos previstos Generación de impactos no previstos	Alta	Media	Baja	Sin datos
				Alto impacto Se cumplen todos los indicadores	Medio impacto Se cumple 1/2 indicadores	Bajo impacto No se cumplen	
Calidad de resultados	Sustentabilidad	¿La intervención pudo desarrollar las	Operación del proyecto				

		capacidades necesarias para garantizar la perdurabilidad y sostenibilidad de los beneficios?	Organización y gestión de la operación y mantenimiento Limitaciones y riesgos para la operación y mantenimiento	Alta	Media	Baja	Sin datos
				Muy sustentable Se cumplen todos indicadores	Bastante sustentable Se cumplen 2/3 indicadores	Poco sustentable Se cumple 1 indicador	
Calidad de procesos	Estrategia de actores	¿Cuáles fueron los desafíos que la intervención tuvo que gestionar vinculados con los actores internos y externos?	Capacidad organizacional Liderazgo y compromiso Coordinación e involucramiento	Alta	Media	Baja	Sin datos
				Muy apropiada Se gestionan todos los indicadores	Bastante apropiada Se gestionan algunos indicadores	Poco apropiada Se gestionan pocos indicadores	
Calidad de procesos	Contexto de implementación	¿Cuáles fueron los desafíos que la intervención tuvo que gestionar vinculados el contexto de implementación?	Conflictos e inestabilidad Desastres y respuesta a la emergencia Social y cultural Legislación y regulación Infraestructura básica Contexto macroeconómico Gobierno y políticas Ambiente y geografía Contexto de negocios	Alta	Media	Baja	Sin datos
				Muy favorable. Se gestionan todos los indicadores	Bastante favorable. Se gestionan algunos indicadores	Poco favorable. Se gestionan pocos indicadores	
Calidad de procesos	Proyecto	¿Cuáles fueron los desafíos que la intervención tuvo que gestionar vinculados a los proyectos?	Datos Diseño de proyecto Financiamiento	Alta	Media	Baja	Sin datos
				Muy adecuados. Se gestionan todos los indicadores	Bastante adecuados. Se gestionan algunos indicadores	Poco adecuados. Se gestionan pocos indicadores	
Calidad de procesos	Evaluabilidad	¿Cuál fue la calidad del diseño para	Calidad del diseño y	Alta	Media	Baja	Sin datos

		producir información adecuada?	planificación de la intervención	Muy evaluable	Bastante evaluable	Poco evaluable	
			Calidad del sistema de monitoreo e información Calidad de la estrategia de evaluación Recursos destinados a la evaluación				

Fuente: elaboración propia en base a DAC-OECD

Evaluar en pandemia: el proceso de la evaluación ex post de programas de inversión

El objetivo general fue capitalizar y sistematizar las experiencias derivadas de la ejecución de los proyectos financiados por CAF, analizar sus resultados y sus potenciales impactos sobre el desarrollo. Se implementó en tres etapas que implicaron la entrega de distintos productos: 1. Plan de trabajo; 2. Análisis de diseño, ejecución y contexto; 3. Análisis de resultados y 4. Desarrollo de informes finales.

Este esquema de trabajo implicó el desarrollo de estrategias metodológicas virtuales para la recolección de información y una estrategia de identificación de contactos e informantes clave que presentó algún nivel de dificultad para concretarse. Además, se recurrió a un análisis exhaustivo de fuentes documentales propias de los programas, facilitadas por CAF.

Con todo, el plan de trabajo se cumplió de acuerdo con lo previsto y los productos lograron concretarse de acuerdo con lo planeado.

Beneficios

La evaluación ex post tiene algunas ventajas que son importantes de resaltar:

Permite la retroalimentación a través de lecciones y recomendaciones para mejorar la administración y desempeño de la inversión pública, tanto para el mismo proyecto evaluado, como para proyectos similares o políticas del sector. En tanto se disponga del mayor número de experiencias documentadas posibles, se contribuirá a optimizar el uso de recursos de inversión pública.

Asimismo, la noción de transparencia de la evaluación ex post contribuye a que la población y los beneficiarios, en particular, tengan un conocimiento claro sobre los procesos, los resultados y el impacto de la inversión pública. En este sentido, la evaluación genera información acerca de los resultados e impactos de la inversión pública que puede ser preparada y adaptada para su diseminación entre el público, la ciudadanía y las autoridades gubernamentales.

Limitaciones

Las limitaciones encontradas durante la implementación de las evaluaciones se pueden identificar como: a) de contexto sanitario, económico y social; b) de ambiente facilitador y c) de gestión de los programas (diseño y manejo de la información).

Contexto sanitario, económico y social

Las cuatro evaluaciones ex post se realizaron desde Buenos Aires (Argentina) y se vieron afectadas, como la mayor parte de las actividades realizadas durante el año de la pandemia, por la situación del COVID-19. Este fenómeno de rápido desarrollo, contagiosidad y letalidad llevó a que gran cantidad de gobiernos de distintos países del mundo impusieran largos períodos de confinamiento de sus poblaciones y a una parálisis casi total de la actividad económica. La falta de conocimiento respecto de la prevención, tratamiento y cura de esta enfermedad afectó de manera radical todo el período 2020-2021.

Paulatinamente, se fueron iniciando campañas de vacunación en todo el mundo, siendo la parte más austral de Sudamérica una de las zonas más atrasadas en organizar campañas de vacunación, razón por la cual, no fue posible realizar visitas a las zonas del proyecto ni mantener entrevistas presenciales con los actores relevantes que intervinieron en la ejecución de los programas, y menos aún, tomar contacto con sus beneficiarios.

De ambiente facilitador

Entre otras limitaciones que condicionaron el desarrollo de las evaluaciones destaca la dificultad en lograr que las personas que estuvieron directamente involucradas en los procesos de formulación y ejecución de los programas aceptaran participar de espacios de recolección de información como entrevistas “en profundidad” y encuestas.

A pesar de ello, se logró entrevistar 15 (quince) funcionarios de CAF de los 23 contactados, se lograron algunas entrevistas relevantes con funcionarios y ex funcionarios de los gobiernos nacional (Subsecretaría de Relaciones Financieras Internacionales para el Desarrollo y Ministerio del Interior de Argentina, UTE de Uruguay), provinciales (Chaco, Jujuy) y municipales (Rafaela- Santa Fe y Corrientes- Corrientes) que participaron de los programas.

De igual manera, fue bastante difícil obtener respuestas al cuestionario en línea que se desarrolló para obtener información sobre las etapas de diseño y formulación de los programas. Si bien se lograron obtener 17 respuestas de los 22 funcionarios de CAF identificados como parte de las operaciones, una gran parte de las respuestas fueron parciales y quedaron algunos interrogantes sin resolver.

Otra importante limitación estuvo dada por el tiempo transcurrido entre la etapa de diseño e implementación de los distintos Programas de CAF (2010 a 2018), y el momento de la evaluación ex post (2021). A las personas que se logró contactar, les resultó difícil ponerse en tema, ubicar el programa y recordar la información pertinente. Algunas llegaron inclusive a abordar otros temas, distintos del programa analizado.

De gestión de los programas (diseño y manejo de la información)

Por la documentación consultada se podría inferir que las intervenciones no fueron diseñadas originalmente como programas de desarrollo clásicos enfocados en medir el efecto que generan en las personas beneficiarias. Esto es muy importante para pensar en los distintos tipos de evaluación ex post factibles de realizarse si se prepara el proceso como una evaluación prospectiva y no retrospectiva. En particular, si las partes destinan de común acuerdo recursos del financiamiento al momento del diseño y firma del contrato, sería importante -si los programas así lo ameritan- que se pueda pensar en una evaluación de impacto desde el momento de la formulación de la intervención.

Al no existir una identificación de los beneficiarios de los programas, tampoco se construyeron indicadores de resultados y menos aún líneas de base que sirvieran para conocer la situación antes de la implementación de los programas. Asimismo, no hubo recopilación de datos primarios para los fines de la evaluación, por lo que se trabajó con datos secundarios disponibles. En ninguno de los programas se logró construir un contrafactual que sirviera para identificar relaciones de causalidad entre los programas y sus potenciales impactos en las poblaciones beneficiarias.

Se empleó mucho tiempo para poder conseguir datos secundarios y opiniones de las personas involucradas en la ejecución del programa, así como durante la operación y mantenimiento de los productos del programa.

Calidad de los resultados. Análisis agregado en función de los marcos evaluativos elegidos (todos los programas)

Este capítulo propone discutir los resultados o productos de la evaluación. Para esto, se realiza una lectura horizontal de los resultados obtenidos de las evaluaciones en función del marco evaluativo empleado para su realización.

Calidad de los resultados (CAD-OCDE)

Los criterios definidos por CAD-OECD son: i) pertinencia, ii) eficacia, iii) eficiencia, iv) impacto y v) sustentabilidad (CAD OCDE, 2019). Cada uno de estos criterios plantea preguntas precisas sobre el objeto evaluado que se detallan en la tabla que sigue (**Tabla 2**) y que se utilizaron como guía para realizar la evaluación.

TABLA 2. Criterios para evaluar calidad definidos por CAD-OCDE	
Criterio	Preguntas
Pertinencia	¿La intervención es sensible a las necesidades y prioridades de los actores y a las características del contexto?
Eficacia	¿Cuáles fueron los efectos directos generados por la provisión de bienes y servicios de la intervención? ¿Se lograron los objetivos planeados en su diseño?
Eficiencia	¿La intervención hizo un uso razonable de los insumos disponibles para lograr los objetivos planeados en su diseño en el tiempo estimado y de forma económica?
Impacto	¿Cuáles son los efectos de “alto nivel” (significativos, de largo plazo y de mayor alcance) que generó la intervención sobre la población beneficiaria? ¿Hubo efectos no esperados, positivos o negativos?
Sustentabilidad	¿La intervención pudo desarrollar las capacidades necesarias para garantizar la perdurabilidad y sostenibilidad de los beneficios?

Fuente: elaboración propia en base a DAC-OECD.

Pertinencia

Definición CAD-OCDE

El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, políticas y prioridades globales, del país, de los beneficiarios y de los socios/instituciones, y continúan haciéndolo si las circunstancias cambian.

Objetivo

El análisis de pertinencia se propone establecer si el programa ha sido planificado de acuerdo con la política sectorial, el contexto regional y local, y respondiendo a las necesidades principales de los beneficiarios. Para ello se considera si se consideraron al momento de diseñar e implementar la intervención las necesidades y prioridades de los actores involucrados, es decir, si hubo instancias de participación, consulta y elaboración de un diagnóstico del problema; sus capacidades organizacionales y las características del contexto y si la respuesta brindada fue adecuada.

Preguntas de evaluación

- Relevancia dentro de las políticas y prioridades del sector

¿El objetivo central es válido dentro del marco de las políticas y prioridades del sector?

¿Cómo se enmarca en los lineamientos de política sectorial, los planes de desarrollo y el programa multianual de inversión pública, en el contexto nacional, regional y local?

¿Se dieron cambios de políticas y prioridades desde que se inició el programa?

¿Presentan algún grado de vinculación con los marcos internacionales vigentes para el desarrollo como los Objetivos del Milenio o los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

- Respuesta a las necesidades y prioridades de los beneficiarios

¿Los objetivos y el diseño de la intervención (teoría de cambio, modalidad de implementación) respondieron a las necesidades y prioridades de los actores involucrados?

¿Los beneficiarios directos de la intervención están satisfechos con los bienes y servicios provistos?

- Consistencia interna y externa de la estrategia de intervención

¿Las actividades y productos del programa son consistentes con el objetivo central y con los fines del programa?

¿Los objetivos y el diseño de la intervención (teoría de cambio, modalidad de implementación) respondieron a las capacidades organizacionales de los actores involucrados?

¿Los objetivos y el diseño de la intervención (teoría de cambio, modalidad de implementación) fueron adecuados a las características (sociales, económicas, políticas, ambientales e institucionales) del contexto?

¿La alternativa fue seleccionada basándose en supuestos bien fundamentados? ¿Se exploraron otras alternativas? ¿Era posible aplicar otra estrategia?

¿La intervención ha sido sensible a los cambios ocurridos en el contexto o en las necesidades y prioridades de los actores involucrados?

Para los cuatro proyectos analizados, se observa que la **pertinencia de las intervenciones resultó entre alta y media**. Se verifica una clara vinculación entre las prioridades de políticas del sector vinculadas con la agenda global de desarrollo, sean los Objetivos de Desarrollo del Milenio o los Objetivos de Desarrollo Sostenible de acuerdo con el marco temporal de las intervenciones. Además, la mayoría respondió a las necesidades y prioridades de los beneficiarios y presentan una consistencia alta entre la intervención y las necesidades del contexto.

Indicadores de observación	Uruguay Sistema Eléctrico CFA8398	Brasil PRODETUR CFA 7788	Argentina Municipios CFA6568-CFA7102	Argentina Recursos Educativos
Dentro de las prioridades y políticas del sector	Alta	Alta	Alta	Alta
Respuesta a necesidades y prioridades beneficiarios	Alta	Alta	Media	Media
Consistencia interna y externa	Alta	Alta	Alta	Media

Eficacia

Definición CAD-OCDE

El grado en que la intervención alcanzó, o se espera que alcance, sus objetivos y resultados, incluyendo cualquier resultado variable entre los grupos beneficiados.

Objetivo

La eficacia mide los efectos directos de la intervención (objetivos centrales del programa). Estos efectos directos están vinculados a los cambios generados sobre la población que son resultado directo de la provisión de los bienes y servicios del programa. De esta manera, la mayor cercanía entre las actividades y productos del programa y este tipo de resultados permite controlar la posibilidad de que existan otros factores que expliquen los cambios observados.

Por ejemplo, algunos resultados que se pueden evaluar con este criterio podrían ser el incremento de niños matriculados en las escuelas, el incremento de la población que realiza controles de salud de manera periódica o el incremento de la población con conexiones domiciliarias de agua potable. En todos estos casos, los resultados son consecuencia directa de la mejora en la provisión de bienes y servicios que se encuentran bajo el control directo del programa o política evaluada (e.g. construcción de escuelas, construcción de centros de atención primaria de la salud, construcción de redes de agua potable), aunque requieren también de cambios en los comportamientos de los beneficiarios.

El análisis de la efectividad implica dos componentes fundamentales. Por un lado, la identificación de los resultados “directos” del programa evaluado y el análisis del grado de alcance de estos resultados en relación con los objetivos planificados. Por otro lado, el análisis de los productos asociados a los componentes, si éstos están siendo operados o utilizados en menor o mayor medida de lo esperado, pues esto podría afectar al logro de los objetivos planificados.

Preguntas de evaluación

- Logro de los objetivos

¿Cuáles son los objetivos y metas planeados vinculados a los efectos/beneficios directos de la provisión de los bienes y servicios provistos por la intervención?

¿Cuál fue el grado de alcance de los objetivos y metas planeados? ¿La cantidad y calidad de los resultados obtenidos está de acuerdo con lo planeado?

¿Qué es lo que explica el bajo alcance de los objetivos y resultados planeados? ¿Problemas en el diseño (por ejemplo, problemas en la teoría de cambio o en la subestimación o sobreestimación de las metas)? ¿O problemas en la implementación? ¿O ambos?

¿Los resultados obtenidos que son consecuencia directa de los bienes y servicios provistos tuvieron una distribución homogénea entre distintos grupos de la población beneficiaria?

¿Hay algunos grupos en los cuales los resultados obtenidos fueron mayores o menores? ¿Cuáles? ¿A qué se deben estas diferencias?

- Operación y utilización de los productos

¿Los productos generados por el programa son operados y utilizados tal y como fueron concebidos? ¿Cuál es el nivel de operación y utilización?

Si no son operados o utilizados como estaba previsto, ¿cuáles son los factores que lo explican (problemas en el planeamiento, la coordinación, condiciones externas, recursos para la operación y mantenimiento, sobreestimación o subestimación de la demanda, no finalización de la inversión relacionada)?

Para los cuatro proyectos analizados, se observa que la **eficacia de las intervenciones fue entre media y baja**. Se verifica una dificultad para el logro completo de los objetivos, especialmente en contextos más complejos desde lo político institucional o en donde los programas se suman a intervenciones nacionales de muy largo plazo. Este último fue el caso de los dos programas implementados en Argentina en los que las acciones en curso y la falta de una planificación ordenada, sistematizada y consistente del desarrollo nacional dificultó un despliegue armónico de los programas.

Indicadores de observación	Uruguay Sistema Eléctrico CFA8398	Brasil PRODETUR CFA 7788	Argentina Municipios CFA6568-CFA7102	Argentina Recursos Educativos
Logro de los objetivos	Alta	Baja	Media	Media
Operación y utilización de los productos	Media	Baja	Media	Media

Eficiencia

Definición CAD-OCDE

El grado en que la intervención generó, o es probable que genere, resultados de forma económica y oportuna. "Económica" es la conversión de insumos (fondos, habilidades, recursos naturales, tiempo, etc.) en resultados e impactos, de la forma más costo-efectiva posible, en comparación con otras alternativas factibles en el contexto.

Objetivo

La eficiencia mide la relación entre los insumos y los resultados de una intervención. Si bien el análisis puede focalizarse sobre los distintos niveles de resultados de la cadena de valor, se focalizará el análisis sobre los productos de la intervención (por ejemplo, aulas, consultorios equipados, conexiones de agua). De esta manera, el objetivo es evaluar si se lograron los productos con igual calidad, con la misma o menor cantidad de recursos programados y en un tiempo igual o menor al previsto. Para responder a las preguntas planteadas en este criterio se debieran realizar comparaciones entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado con relación a los productos, el cronograma y los costos.

Preguntas de evaluación

- Cumplimiento de metas físicas (productos): comparación entre las metas de productos previstos y las metas realmente logradas.

¿Los productos previstos en el programa se entregaron de acuerdo con la cantidad y calidad previstas en el diseño?

¿Cuál fue el porcentaje de ejecución física alcanzado por el proyecto y sus componentes durante el tiempo de vida originalmente estipulado en el diseño?

A la fecha de finalización originalmente estipulada para el proyecto ¿cuál fue el grado de ejecución de los componentes planificados?

¿Cuáles fueron los principales factores que afectaron la ejecución de los productos?

- Cumplimiento del tiempo de ejecución: comparación entre el tiempo de ejecución previsto y el tiempo real empleado para la ejecución de cada producto y componente.

¿Cuál fue el tiempo de ejecución total del proyecto?

A la fecha efectiva de finalización del proyecto ¿se ejecutaron todos los componentes y las actividades planificadas originalmente?

¿Durante la ejecución del proyecto se presentaron retrasos?

¿Los retrasos generaron modificaciones en el plan de ejecución original?

¿Cuáles fueron las causas de los retrasos (por ejemplo, problemas con los desembolsos, con los procesos de licitaciones, con la coordinación con otros actores, etc.)?

¿Cuáles fueron las consecuencias para el logro de los resultados previstos por el programa?

- Cumplimiento del plan de ejecución financiera: comparación entre el costo total de inversión del proyecto previsto y el costo total del proyecto real (a precios de mercado) para la ejecución de cada producto y componente.

¿Los componentes se ejecutaron con el presupuesto previsto?

Si los costos fueron mayores, ¿cuáles fueron las causas?

¿Cómo es la relación entre los costos de la intervención y los productos generados?

¿Hay otro tipo de intervenciones posibles de implementarse que hubieran sido más costo-efectivas?

Para los cuatro proyectos analizados, se observa que la **eficiencia de las intervenciones fue entre alta, media y baja**. Se verifica el cumplimiento alto o medio de metas físicas para casi todos los programas, a excepción de PRODETUR en

el que su cumplimiento fue bajo. Con relación al cumplimiento de los tiempos de ejecución, sólo en el caso de Uruguay fue alto mientras que en los demás casos analizados fue entre medio y bajo, en parte por tratarse de obras de mayor magnitud e implementados en contextos políticos e institucionales más complejos. El menor desempeño se observa en el cumplimiento de plan de ejecución financiera y se manifiestan ampliaciones de plazos de ejecución en casi todos los proyectos.

Indicadores de observación	Uruguay Sistema Eléctrico CFA8398	Brasil PRODETUR CFA 7788	Argentina Municipios CFA6568-CFA7102	Argentina Recursos Educativos
Cumplimiento de metas físicas (productos)	Alta	Baja	Media	Media
Cumplimiento del tiempo de ejecución	Alta	Baja	Media	Baja
Cumplimiento del plan de ejecución financiera	Alta	Baja	Media	Baja

Impacto

Definición CAD-OCDE

El grado en que la intervención ha generado o se espera que genere efectos de alto nivel significativos, positivos o negativos e intencionales o no intencionales.

Objetivo

El objetivo es identificar los efectos sociales, económicos y ambientales a los que la intervención contribuye y que son significativos, de largo plazo y de mayor alcance que los efectos analizados bajo el criterio de la efectividad, en los cuales hay una relación más directa con las actividades y productos de la intervención.

Estos efectos de “alto nivel” están por lo general vinculados al bienestar de la población y al ejercicio de derechos humanos fundamentales. Por ejemplo, algunos de estos resultados que podrían evaluarse son la disminución de la tasa de deserción escolar o la mejora de la calidad educativa, la disminución de las tasas de prevalencia de determinadas enfermedades o el incremento del nivel de producción. La obtención de estos resultados es consecuencia, no sólo de los bienes y servicios provistos por el programa evaluado, sino también de cambios en los comportamientos de los beneficiarios y de otros factores externos que pudieran incidir sobre el logro de estos.

El análisis de impactos implica dos componentes. Por un lado, el análisis de los efectos de largo plazo previstos por el programa, a fin de determinar su grado de alcance y la atribución de causalidad entre la intervención y estos efectos. Por otro lado, los efectos de largo plazo no previstos, que pudieran ser tanto positivos como negativos.

El análisis realizado bajo este criterio no se encuentra circunscripto exclusivamente a determinar relaciones de causalidad entre la intervención evaluada y los efectos de largo plazo generados, ya que este tipo de análisis requiere de métodos estadísticos precisos (experimentales y cuasiexperimentales) para poder controlar la influencia de factores distintos a la intervención evaluada. Por ello, pensar evaluaciones de impacto luego de culminada la implementación del programa es siempre difícil ya que no siempre es posible recolectar información de línea de base oportuna, ni tampoco realizar un seguimiento efectivo a las variables de resultado. Por el contrario, estos diseños requieren de buena información administrativa tanto de la ejecución de los proyectos, así como para la identificación de grupos de comparación en diferentes momentos del tiempo. Los gobiernos de América Latina no se caracterizan por tener

buena información de sus políticas públicas y que además, ésta sea de acceso público. Lo que representa una limitante difícil de solucionar, en particular, si la información disponible es de baja calidad o con poco nivel de desagregación.

Preguntas de evaluación

- Logro de los impactos previstos

¿Se lograron los objetivos vinculados a los impactos previstos por el programa? ¿Cuál fue el grado de alcance de estos objetivos?

¿Cómo y hasta qué punto el proyecto contribuyó con estos cambios? ¿Hasta qué punto es posible atribuir estos cambios al proyecto?

¿Qué factores permiten explicar el logro o no de los objetivos vinculados a los impactos previstos?

- Generación de impactos no previstos

¿Se generaron impactos atribuibles de manera directa a la intervención que no estaban planeados? ¿Cuáles? ¿Fueron impactos positivos o negativos?

¿El proyecto tomó algún tipo de medida con el fin de minimizar los impactos negativos?

¿Qué es necesario para minimizar los efectos negativos?

¿Qué explica los impactos no previstos positivos?

Para los cuatro proyectos analizados, se observa que **el impacto social y económico de las intervenciones no se puede determinar por falta de información** suficiente y por la ausencia de estudios específicos que permitan estimar el cambio en las condiciones de vida de las poblaciones beneficiarias de los programas.

Indicadores de observación	Uruguay Sistema Eléctrico CFA8398	Brasil PRODETUR CFA 7788	Argentina Municipios CFA6568-CFA7102	Argentina Recursos Educativos
Logro de los impactos previstos	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información
Generación de impactos no previstos	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información

Sustentabilidad

Definición CAD-OCDE

El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan en la actualidad, o es probable que continúen en el futuro.

Objetivo

El objetivo es evaluar si el proyecto cuenta con las capacidades financieras, económicas, sociales, ambientales e institucionales necesarias para garantizar que los beneficios y resultados esperados se mantengan a lo largo del tiempo.

Para ello, es necesario identificar los posibles riesgos durante las operaciones y mantenimiento de los proyectos y analizar hasta qué punto los proyectos están preparados para resolverlos.

Preguntas de evaluación

- Operación del proyecto

¿Cuáles son las condiciones físicas y funcionales de la infraestructura, equipos e instalaciones que se ejecutaron con el proyecto? ¿Están operativas?

Si no estuvieran operativos, ¿cuál es el motivo?

- Organización y gestión de la operación y mantenimiento

¿Cuál es el modo de operación del proyecto (operación directa, contrato con el sector privado, participación de beneficiarios) y el marco normativo que permite realizar la operación?

¿Las responsabilidades del operador, así como de aquellos que toman parte de la operación y el mantenimiento, están claramente definidas?

¿Se cuenta con un plan de mantenimiento bien definido?

¿Se han realizado las acciones de mantenimiento previstas? Si no se realiza el mantenimiento ¿cuáles son las causas?

- Limitaciones y riesgos para la operación y mantenimiento

¿Cuáles son las principales dificultades y limitaciones en cuanto a la operación y mantenimiento?

¿Cuál es el presupuesto planeado y el asignado para la operación y mantenimiento?
¿Cómo están financiados los costos de operación y mantenimiento?

¿Se realizaron los arreglos institucionales para la operación y mantenimiento?
¿Funcionan correctamente?

¿Se desarrollaron las capacidades técnicas y administrativas necesarias para cumplir con la operación y el mantenimiento?

¿Cuál es la cantidad, perfil y capacidad de los recursos humanos dispuestos para la operación y mantenimiento?

¿Se realizaron capacitaciones en cuanto a la operación y mantenimiento? ¿Fue suficiente? ¿Se desarrolló un programa de capacitación propio?

Para los cuatro proyectos analizados, se observa que **la sustentabilidad de la información presenta notables variaciones por país con una tendencia a la buena organización y gestión de la operación y el mantenimiento**. Todos los observables se posicionan en un nivel alto para el proyecto de Uruguay y tienen muy buen desempeño para el de Argentina debido, hipotéticamente, a la existencia de áreas de implementación fuertes y establecidas en el entramado institucional tales como la UTE Uruguay o las áreas provinciales de Vialidad en Argentina que se analizan con un buen desempeño operativo en cada una de las evaluaciones realizadas por este equipo. Sin embargo, para el caso de Brasil se verificó que desde la ejecución que no realizó el mantenimiento preventivo ni correctivo en algunas de las obras ejecutadas. Para el programa de recursos físicos educativos de Argentina, los observables son de media calificación o también encontraron un desafío importante producto de la falta de información.

Indicadores de observación	Uruguay Sistema Eléctrico CFA8398	Brasil PRODETUR CFA 7788	Argentina Municipios CFA6568-CFA7102	Argentina Recursos Educativos
Operación del proyecto	Alta	Sin información	Alta	Media
Organización y gestión de la operación y mantenimiento	Alta	Baja	Media	Media
Limitaciones y riesgos para la operación y mantenimiento	Alta	Baja	Media	Sin información

Calidad de los procesos (GDI)

Para evaluar los procesos de diseño e implementación de los programas e identificar los factores que afectaron la calidad con relación a los criterios considerados, se analizan los actores, el contexto y las características del programa (GDI).

Los actores son aquellos encargados de la ejecución y beneficiarios directos que de alguna manera se han visto afectados por la intervención y estuvieron involucrados en alguna de sus etapas. El contexto hace referencia a las características sociales, económicas, políticas, ambientales y regulatorias en las que se implementó la intervención. Finalmente, el tercer punto identifica las características propias de la intervención con relación a su diseño, financiamiento y disponibilidad de datos.

TABLA 3. Criterios para evaluar la implementación definidos por Global Delivery Initiative

Dimensión	Subdimensión	Preguntas
1. Actores	1.1. Capacidad organizacional	¿Las personas que intervinieron en la implementación cuentan con las capacidades necesarias? ¿Las personas que intervinieron en la implementación se mantuvieron en sus cargos a lo largo de todo el proceso? ¿Los actores que intervinieron en la implementación disponen de mecanismos y recursos institucionales adecuados?
	1.2. Compromiso	¿Los actores que intervienen tuvieron un compromiso con los objetivos y actividades a lo largo de todo el proceso? ¿Quiénes mostraron mayor compromiso? ¿Quiénes menos? ¿Hubo oposición de algunos actores a la intervención? ¿De quiénes? ¿Qué mecanismos se utilizaron para resolverlo? ¿Se generaron mecanismos para comprometer a los diversos actores? ¿Cuáles (estrategias de comunicación, participación, etc.)?
	1.3. Coordinación	¿Los roles y responsabilidades de los distintos actores estaban claramente establecidas? ¿Cómo fue la coordinación entre los distintos actores? ¿Se establecieron mecanismos formales? ¿Cómo funcionaron?
2. Contexto	2.1. Social	¿La ejecución del proyecto se vio afectada por factores como inestabilidad social, criminalidad y violencia, conflictos armados? ¿La ejecución del proyecto se vio afectada por factores culturales vinculados a roles de género u otras normas y prácticas culturales o religiosas?
	2.2. Económico	¿La ejecución del proyecto se vio afectada por factores vinculados al contexto macroeconómico (inflación, inestabilidad cambiaria, distorsiones de precios, etc.)?

		¿La ejecución del proyecto se vio afectada por factores vinculados al sector empresario (baja capacidad de las empresas para proveer bienes y servicios, mercados ilegales o poco competitivos)?
	2.3. Político	¿La ejecución del proyecto se vio afectada por la interferencia de criterios políticos sobre los procesos de toma de decisiones? ¿La ejecución del proyecto se vio afectada por ciclos electorales?
	2.4. Ambiental	¿La ejecución del proyecto se vio afectada por las características geográficas del territorio? ¿La ejecución del proyecto se vio afectada por deficiencias en la infraestructura (servicios de comunicaciones, transporte, etc.)?
	2.5. Institucional y Regulatorio	¿La ejecución del proyecto se vio afectada por situaciones de corrupción y/o patronazgo? ¿La ejecución del proyecto se vio afectada por bajos niveles de transparencia y rendición de cuentas? ¿La ejecución del proyecto se vio afectada por la existencia de marcos legales y regulatorios inadecuados? ¿La ejecución del proyecto se vio afectada por problemas vinculados al cumplimiento de contratos y reglas?
3. Proyecto	3.1. Diseño	¿Cuál es el nivel de complejidad de los objetivos? ¿Se definieron objetivos y metas que pudieran ser realizables en función de las capacidades y recursos disponibles? ¿Hubo sobreestimación o subestimación de los objetivos y metas? ¿Se realizó un diagnóstico correcto del problema que motivó la intervención? ¿Se identificaron otras intervenciones similares que tienen objetivos similares o están destinadas a la misma población objetivo? ¿Se elaboró una teoría de cambio del programa que permitiera identificar de qué manera las actividades realizadas permitirían lograr los cambios esperados? ¿Se identificaron los factores de riesgo que podían incidir en la efectividad de la intervención? ¿Se identificó la población objetivo del programa y su tamaño? ¿Se estableció un cronograma de actividades adecuado en función de las capacidades y recursos disponibles? ¿Hubo sobreestimación o subestimación de los tiempos?
	3.2. Financiamiento	¿La ejecución del proyecto se vio afectada por problemas en el proceso de compras y contrataciones? ¿La ejecución del proyecto se vio afectada por problemas con los desembolsos y la gestión financiera? ¿La ejecución del proyecto se vio afectada por problemas en la asignación presupuestaria y la gestión del presupuesto?
	3.3. Datos	¿Se especificaron indicadores para medir su avance? ¿El proyecto contó con una línea de base de los indicadores y metas del proyecto? ¿Se especificaron las variables para medir su impacto sobre los beneficiarios? ¿Se estableció un sistema de seguimiento para monitorear la ejecución de la operación, identificar riesgos y documentar potenciales problemas? ¿Se estableció un sistema de información para recolectar y almacenar datos de calidad a partir de los registros administrativos del programa?
Fuente: elaboración propia sobre la base de la tipología de GDI y los TDR.		

El análisis de los proyectos a la luz de la taxonomía GDI presentó algunas dificultades operacionales. En primer lugar, el marco de análisis de GDI propone una serie de categorías, subcategorías y definiciones alrededor de tres *clusters* bien diferenciados: i) estrategia de actores, ii) contexto de implementación y iii) características del proyecto. Ninguno de los tres está operacionalizado con indicadores cualitativos o cuantitativos. Al no poseer una escala de valoración, la taxonomía deja librado al azar el análisis, valoración y juicio de los problemas que se identifican. En segundo lugar, el marco GDI no está preparado para encastrar con el marco evaluativo OCDE ya está diseñado para diferenciar tipos de problemas puede tener la implementación de políticas, programas o proyectos. Esto no quiere decir que no sea posible vincular ambos marcos, pero requiere un esfuerzo por otorgar valores a las definiciones de las categorías y subcategorías de la taxonomía. De esta manera, contar con una valoración de las categorías permitiría analizar cómo el desempeño en alguna de ellas, se correlaciona con el grado de desempeño en los criterios OCDE. Una solución propuesta fue utilizar una encuesta dirigida a los implementadores para recoger datos sobre percepción de la calidad de la implementación, lo cual permitiría encontrar los desafíos y su tamaño relativo. No obstante, no fue posible implementarla.

Estrategia de actores empleada

Para los cuatro proyectos analizados, se observa que la estrategia de actores fue entre alta y media donde se destaca el liderazgo, el compromiso, la coordinación y el involucramiento como el factor más positivo en los cuatro proyectos. Por su parte, la capacidad organizacional es diferente en cada caso y parece estar vinculada a las fortalezas de los equipos implementadores en los distintos países.

Indicadores de observación	Uruguay Sistema Eléctrico CFA8398	Brasil PRODETUR CFA 7788	Argentina Municipios CFA6568-CFA7102	Argentina Recursos Educativos
Capacidad organizacional	Alta	Baja	Alta	Media
Liderazgo y compromiso	Alta	Media	Alta	Alta
Coordinación e involucramiento	Alta	Sin información	Alta	Alta

Contexto de implementación

Para los cuatro proyectos analizados, se observa que el contexto de implementación está altamente vinculado con los contextos institucionales en los que se desempeñaron y ha sido mayormente favorable para la ejecución de los programas evaluados. Es destacable mencionar que no se verifican desafíos importantes en términos de conflictos e inestabilidad, desastres o sociales y culturales. La legislación y regulación, el contexto macroeconómico, el gobierno, ambiente y contextos de negocios también son, por lo general, favorables dentro de una escala alta o mediana.

Para cada programa evaluado se identificaron desafíos puntuales en cada una de estas categorías. Por el escaso volumen de la muestra de programas, no es posible establecer una taxonomía de problemas a resolver.

Indicadores de observación	Uruguay Sistema Eléctrico CFA8398	Brasil PRODETUR CFA 7788	Argentina Municipios CFA6568-CFA7102	Argentina Recursos Educativos
Conflictos e inestabilidad	No se verifican	No se verifican	No se verifican	No se verifican

Desastres y respuesta a la emergencia	No se verifican	No se verifican	No se verifican	No se verifican
Social y cultural	Alta	No se verifican	Alta	No se verifican
Legislación y regulación	Alta	Media	Alta	Alta
Infraestructura básica	Alta	Media	Alta	Alta
Contexto macroeconómico	Alta	Alta	Alta	Baja
Gobierno y políticas	Alta	Baja	Alta	Media
Ambiente y geografía	Alta	Alta	Alta	Alta
Contexto de negocios	Alta	Alta	Media	Media

Proyecto

Se observa que los desafíos de implementación más importantes en términos de la taxonomía GDI están dados por los indicadores vinculados con los datos, el diseño y financiamiento de los proyectos, en los que los resultados arrojan que son entre **medio y bajo** mayoritariamente. En todos los casos se observa una calidad de diseño con mucho espacio para la mejora, especialmente en términos de planificación con base a metas de desarrollo y sistemas de información para gestionar los datos que se generan en el marco de los programas.

Indicadores de observación	Uruguay Sistema Eléctrico CFA8398	Brasil PRODETUR CFA 7788	Argentina Municipios CFA6568-CFA7102	Argentina Recursos Educativos
Datos	Baja	Media	Baja	Baja
Diseño de proyecto	Baja	Media	Media	Media
Financiamiento	Alta	Media	Media	Baja

Evaluabilidad

Con el objetivo de determinar las posibilidades, alcance y limitaciones de evaluación del Programa a partir de un análisis riguroso del diseño y planificación del Programa, CIPPEC aborda las evaluaciones que realiza a través de un índice evaluabilidad construido por la institución (Laffaire, M., Bonelli, S., Scolari, J., Aquilino, N. y Arena, E., 2020). La mirada de la evaluabilidad busca entender en qué grado un programa o proyecto está en condiciones de proveer una evaluación efectiva.

El índice está compuesto por cuatro dimensiones y cada una de estas contiene un conjunto de preguntas que la operacionalizan y reflejan el grado de avance del Programa. La primera dimensión es “Calidad del diseño y la planificación”. Esta dimensión refiere a la formalidad y completitud con la que se diseñó una política y da cuenta de aspectos como la presencia de un diagnóstico, la definición de objetivos y la calidad de estos componentes. La segunda dimensión es la “Calidad del sistema de monitoreo e información” se refiere al sistema de monitoreo e información de la política, que contempla los procesos de recolección de información y el tipo de indicadores con los que se cuenta para cada política. La tercera dimensión es la “Calidad de la estrategia de evaluación” e indaga sobre la presencia de planes de evaluación o evaluaciones ya realizadas y la calidad del proceso en sí, en cuanto a la incorporación de aprendizajes y la difusión de resultados. Por último, la dimensión de “Recursos” cubre la presencia

y suficiencia de recursos destinados a los sistemas de monitoreo y evaluación de la política.

TABLA 4. Protocolo de evaluabilidad

Dimensión	N°	Pregunta	Modo de calificación	Valores
Calidad del diseño y planificación de la intervención	P.1	¿Existe un diagnóstico de los problemas que se pretenden resolver con la intervención?	Múltiple	0 a 2
	P.2	¿Los problemas principales están cuantificados?	Dicotómica	0 o 1
	P.3	¿Las causas de los problemas están cuantificadas?	Múltiple	0 o 1
	P.4	¿Se ha definido la cobertura sobre la población objetivo de la política?	Dicotómica	0 a 2
	P.5	¿Se han definido cuáles son los actores e instituciones responsables de la implementación de la intervención?	Dicotómica	0 o 1
	P.6	¿Se han definido explícitamente los objetivos perseguidos con la intervención?	Dicotómica	0 o 1
	P.7	¿Están cuantificados los objetivos?	Dicotómica	0 o 1
	P.8	¿Responden los objetivos de la intervención a las necesidades y problemas detectados?	Múltiple	0 a 2
	P.9	¿Se han definido metas en las que se pretende alcanzar los objetivos?	Múltiple	0 a 2
	P.10	¿Se ha definido una teoría de cambio o marco lógico de la intervención?	Múltiple	0 o 1
Calidad del sistema de monitoreo e información	P.1	¿Se han definido indicadores para recopilar sistemáticamente la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades?	Dicotómica	0 o 1
	P.2	¿Se ha definido una matriz de monitoreo?	Dicotómica	0 o 1
	P.3	¿Son relevantes estos indicadores en relación a los objetivos de la política?	Dicotómica	0 o 1
	P.4	¿Se han definido las fuentes de información para los indicadores?	Dicotómica	0 o 1
	P.5	¿Se han definido indicadores de impacto?	Dicotómica	0 o 1
	P.6	¿Se han definido indicadores de resultado?	Dicotómica	0 o 1
	P.7	¿Se han definido indicadores de producto?	Dicotómica	0 o 1
	P.8	¿Se han definido indicadores de actividad?	Dicotómica	0 o 1
	P.9	¿Se han definido indicadores de insumo?	Dicotómica	0 o 1
	P.10	¿Los indicadores relevantes se pueden desagregar por género?	Dicotómica	0 o 1
	P.11	¿Se ha definido algún procedimiento para la recolección de información sobre la intervención?	Dicotómica	0 o 1
	P.12	¿Tiene información sobre el presupuesto total de la implementación y funcionamiento del programa?	Dicotómica	0 o 1
	P.13	¿La frecuencia de recolección de los indicadores es oportuna para medir el desempeño del programa?	Dicotómica	0 o 1
Calidad de la estrategia de evaluación	P.1	¿Se han definido las preguntas a las que la evaluación debe dar respuesta?	Dicotómica	0 o 1
	P.2	¿Se ha definido una estrategia de evaluación?	Múltiple	0 a 2
	P.3	¿Se ha definido cuándo/frecuencia de la evaluación?	Dicotómica	0 o 1
	P.4	¿Es relevante la pregunta de la evaluación en cuanto al grado de desarrollo del programa y sus objetivos?	Dicotómica	0 o 1
	P.5	¿Se ha definido qué tipo de evaluación se realizará?	Múltiple	0 a 3
	P.6	¿Se han identificado los responsables de la ejecución de la evaluación?	Dicotómica	0 o 1

	P.7	¿Se va a establecer algún tipo de procedimiento para dar seguimiento a la incorporación de las recomendaciones de la evaluación?	Múltiple	0 a 2	
	P.8	¿Se identificaron posibles destinatarios/usuarios de los resultados de la evaluación?	Dicotómica	0 o 1	
	P.9	¿Se establecieron canales institucionales para difundir los resultados de la evaluación?	Dicotómica	0 o 1	
Recursos	P.1	¿Existe un presupuesto definido para la evaluación?	Múltiple	0 a 2	
	P.2	¿Hay recursos humanos disponibles para llevar al cabo la evaluación, ya sea interna o externa?	Dicotómica	0 o 1	
	P.3	¿Hay recursos asignados para el sistema de monitoreo y evaluación?	Dicotómica	0 o 1	
Fuente::elaboración propia					

Para los cuatros proyectos analizados, **se observa un nivel de evaluabilidad entre bajo y medio con un mejor desempeño en calidad del diseño y peor desempeño en los recursos destinados a la evaluación.** Esta situación puede explicar en gran medida que se no se hayan podido verificar indicadores de impacto para el análisis de la calidad de los resultados de los distintos programas. Además, se observa un bajo desempeño en la calidad de la estrategia de evaluación que no es explícita en los diseños de los programas evaluados, lo que se observa en sus DEC y en los presupuestos de los programas donde no se destinan recursos específicos para esta función de seguimiento.

Indicadores de observación	Uruguay Sistema Eléctrico CFA8398	Brasil PRODETUR CFA 7788	Argentina Municipios CFA6568-CFA7102	Argentina Recursos Educativos
Calidad del diseño y planificación de la intervención	Media	Alta	Media	Alta
Calidad del sistema de monitoreo e información	Baja	Media	Media	Media
Calidad de la estrategia de evaluación	Baja	Baja	Baja	Baja
Recursos destinados a la evaluación	Nula	Nula	Nula	Nula

Síntesis de hallazgos y recomendaciones

Mejores prácticas y desafíos identificados a nivel de resultados y procesos

En general, la evaluación ex post muestra que los programas analizados y financiados por CAF en la región son pertinentes y están alineados dentro de las prioridades y políticas de cada uno de los sectores analizados en los países que se implementaron. En su mayoría, dan respuesta a necesidades y prioridades establecidas por los gobiernos. Sin duda, este es el aspecto más valorado tanto por las personas entrevistadas como aquellas citadas en el análisis documental realizado. Sin embargo, los programas muestran oportunidades de mejora en su consistencia interna y externa, sobre todo en términos de incorporación de medidas relativas a las personas destinatarias de los programas en términos cuantitativos y cualitativos.

Un aspecto a destacar es que, en aquellos países donde se verificaron altas capacidades de gestión en los equipos de implementación, los programas fueron más positivos en términos de sus resultados alcanzados.

En cuanto a la eficacia y eficiencia, los programas analizados mostraron diferentes niveles de logro y desafíos importantes en relación a la valoración del cumplimiento de los objetivos y de la operación y utilización de los productos de acuerdo a lo planificado (eficacia)¹ y el cumplimiento del plan de ejecución financiera y los plazos de ejecución (eficiencia). En algunos casos, esto se debe a la falta de datos suficientes para el análisis de los criterios.

Por su parte, no fue posible profundizar en el criterio de impacto, mientras que la valoración de la sustentabilidad de las intervenciones se vio afectada por la falta de información en la mayoría de los casos.

Con relación a los procesos de implementación analizados a la luz del marco propuesto por GDI, se identificaron algunas cuestiones con poca variabilidad en el tiempo. En relación a la estrategia de actores, se observan niveles adecuados de capacidad organizacional, liderazgo, compromiso, coordinación e involucramiento de CAF con los gobiernos en los programas evaluados. Del mismo modo, los contextos de implementación en los que se desarrollaron se verifican como facilitadores para el desarrollo de las intervenciones, presentando desafíos que son gestionables con proactividad y destreza de los equipos técnicos y políticos. Los programas se desarrollaron en contextos de niveles bajos de conflictos e inestabilidad. Los desafíos de implementación más marcados estuvieron vinculados al diseño y gestión de datos de proyectos con buenas oportunidades para apoyar desde CAF la implementación con sistemas de planificación y seguimiento.

Finalmente, la evaluación detecta un área de mejora vinculada al establecimiento de marcos de planificación y programación con mayores niveles de detalle ya que presentan bajos niveles de evaluabilidad. Esto cobra mayor fuerza en aquellos aspectos vinculados a la identificación de beneficiarios de las intervenciones, el establecimiento de metas y la construcción de líneas de base para la medición de impacto de los programas. Otro aspecto posible para fortalecer el diseño es la planificación de

¹Se hace foco, en esta dimensión, en si los productos realizados fueron operados y utilizados de acuerdo con la planificación del proyecto, como por ejemplo, las obras en los municipios del norte grande.

evaluaciones desde el momento inicial para asegurar su calidad y el uso de la información.

Aprendizajes metodológicos derivados del uso del marco adoptado

La construcción de un marco metodológico específico para el desarrollo de las evaluaciones que combinó distintas fuentes y visiones (criterios OCDE, desafíos de implementación GDI y evaluabilidad CIPPEC) presentó algunas ventajas y otros desafíos para el equipo.

Con relación a las ventajas, vale destacar la aproximación a la evaluación desde dos focos muy claros: los resultados y los procesos para así identificar retos en la implementación de los programas. Esto permitió:

- Distinguir claramente aquellos aspectos que hacen a la sustancia de las intervenciones, el cambio en las condiciones de vida de las poblaciones, de aquellos aspectos que facilitan la operación como el contexto y la gestión de las operaciones.
- Además, puso de manifiesto cuál es la capacidad de los programas para ofrecer información clave que permita evaluar su desempeño y comunicar sus logros interna y externamente.
- Mostró las áreas de vacancia de datos que ofrece una clara oportunidad para fortalecer los programas.

Entre los desafíos se identificaron algunos que se trató de gestionar con distinto grado de éxito. El más importante estuvo vinculado con la superposición o solapamiento entre algunos elementos inherentes a en cada uno de los marcos de evaluación. Adicionalmente, la falta de datos, acceso a información y a los actores vinculados con los proyectos generó dificultades para la implementación de los ejercicios de evaluación.

Recomendaciones de mejora para aumentar la evaluabilidad de las operaciones de crédito CAF

A continuación, se reseñan algunas recomendaciones que pudieran ser útiles para fortalecer la agenda de evaluaciones ex post focalizada en los instrumentos financieros utilizados por CAF para incidir sobre el desarrollo de América Latina y el Caribe.

1. **Construir y sistematizar una política institucional de evaluación.** Elaborar, aprobar y comunicar un conjunto ordenado de lineamientos, procesos y procedimientos que consolide la visión estratégica de CAF sobre evaluación (al estilo de las que tienen otros organismos multilaterales de crédito).
2. **Diseño de un marco conceptual estratégico propio para la realización de evaluaciones ex post de CAF.** Esto permitiría contar con estrategias y métricas consensuadas para operacionalizar más ágilmente las evaluaciones y adoptar un patrón común replicable a las diferentes intervenciones. En este sentido, es recomendable, por un lado, que este marco sea operacionalizado en un protocolo que permita fortalecer los procesos de diseño y planificación de proyectos, a partir del enfoque de evaluabilidad facilitando la identificación de dimensiones críticas para la realización de evaluaciones ex post. Por otro lado, los criterios de evaluación de OCDE pueden ser complementados por otros, como los asociados a equidad e

igualdad de género. También podría complementar este enfoque algunas prácticas de otros organismos internacionales, respecto a la temporalidad de la realización de evaluaciones ex post. En síntesis, se sugiere desarrollar un marco estratégico que:

- Sustente la evaluación ex post en los estándares OCDE que son de uso extendido en la comunidad internacional con algún ajuste relativo a la filosofía de CAF, especialmente, asociados a la equidad e inclusión social de los proyectos, así como también igualdad de género², y;
 - Mantener el uso de GDI a nivel del monitoreo de los programas ya que proporciona una mejor plataforma para la identificación y manejo de problemas de implementación y no necesariamente funciona tanto como una plataforma de valoración de logros. Si se quisiese mantener GDI como herramienta de evaluación, sería necesario desarrollar indicadores y escalas para cada uno de los elementos que lo constituyen.
3. **Definir criterios, estándares e indicadores para ese marco.** Esto puede desarrollarse con base en los ya utilizados, en estándares internacionales o en los propios parámetros de CAF. En este sentido, se recomienda operacionalizar los criterios OCDE y GDI en indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, que permitan analizar el desempeño de las políticas. Por ejemplo, para el criterio de pertinencia, valorar cual es el grado de consistencia con las necesidades y el contexto de políticas públicas (nacional, subnacional o local); en cuanto al criterio de eficacia, valorar a partir de indicadores, cual es el grado de cumplimiento de lo planificado (por ejemplo, si se cumplió 80% del plan original); respecto de eficiencia, la valoración del cumplimiento del periodo y de los costos de las actividades, productos y resultados; y finalmente, la valoración de la sostenibilidad de los proyectos podría centrarse en contar con información que alimente indicadores asociados a la sostenibilidad³ financiera, de capacidades y gestión, entre otros posibles. Estos indicadores podrían cruzarse con indicadores del GDI para lograr analizar como afecta el diseño, los actores o el contexto el desempeño de las políticas en los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.
 4. **Planificar las evaluaciones desde el diseño de las operaciones de crédito para de esa forma aumentar su grado de evaluabilidad.** Priorizar los tipos de programas y el tipo de evaluaciones que son necesarias con base en la información que se puede y se necesita generar puede aumentar la efectividad en términos de la obtención de los datos necesarios para la realización de los ejercicios de evaluaciones ex post. Asignar recursos y equipos al desarrollo de esta estrategia es clave para obtener los resultados buscados.
 5. **Acompañar a los programas en sus definiciones de monitoreo y evaluación.** Esto tendría el doble beneficio de fortalecer los marcos nacionales de seguimiento y facilitar el flujo continuo de información entre CAF y los gobiernos prestatarios. Asimismo, pudiera crear un lugar común para la gestión de información útil para ambas partes, lo cual, además, mejoraría los sistemas de gobernanza y rendición de cuentas de los gobiernos.

² Por ejemplo, otros organismos internacionales como UNICEF establece, además de los criterios OCDE, para los proyectos de asistencia humanitaria los criterios de cobertura, coordinación, protección y coherencia (Peersman, 2014).

³ La OIT ha desarrollado un protocolo de sostenibilidad que permite valorar a través de indicadores de grado de esta dimensión que es cumplida por los proyectos.

Se sugiere desarrollar material de apoyo y lineamientos específicos que pueden incorporarse en los contratos de préstamo o en los DEC.

6. **Proveer de mecanismos internos de gestión documental para los programas.** Como las evaluaciones ex post con base en criterios necesitan una buena base de revisión documental, contar con sistemas administrativos con reglas claras para la gestión de documentos sería clave para agilizar y mejorar el proceso de relevamiento durante la realización de las evaluaciones. Asimismo, facilitaría la consecuente revisión de los documentos durante la implementación de los ejercicios de evaluación.
7. **Contar con un sistema de gestión de contactos de proyectos (tipo CRM).** Para mejorar la capacidad de acceder a informantes clave una vez finalizados los proyectos, es clave conocer las personas que estuvieron relacionadas en los distintos momentos de la implementación de los programas y en cuáles procesos formaron parte. Tener estos datos ordenados apoyaría la realización de las entrevistas, encuestas y grupos focales necesarios para tener una visión cualitativa sobre el logro y alcance de los programas.

Conclusiones

La oportunidad de realizar las cuatro evaluaciones ex post de manera simultánea permitió identificar aprendizajes y recomendaciones, no sólo para la mejora de futuras evaluaciones sino, además, para el diseño y gestión de las operaciones de crédito de CAF en la región. Para CIPPEC fue un desafío importante que también fortaleció las propias capacidades de pensar, diseñar y ejecutar evaluaciones, abriendo, además, un conocimiento sectorial en áreas sustantivas totalmente nuevas como, por ejemplo, en obras públicas.

Estas evaluaciones también presentan una oportunidad enorme para el diálogo interno en CAF que seguramente permitirá mejorar los marcos estratégicos de planificación, gestión, monitoreo y evaluación de los programas, lo que redundará en una mejor capacidad de acompañar procesos de desarrollo con alto impacto en la vida de las personas. La Dirección de Aportes al Desarrollo y Medición de Impacto se encuentra en una posición inmejorable para liderar esta conversación con evidencia concreta sobre las intervenciones y sugerencias de mejora que pueden nutrir el debate institucional.

Adicionalmente, vale mencionar que de continuar con la realización sistemática de evaluaciones ex post –con un marco estratégico propio– se puede fortalecer, en el mediano plazo, la capacidad de CAF para rendir cuentas y mostrar resultados concretos sobre la base de la evidencia a la comunidad regional de desarrollo. También, puede fortalecer la gestión del conocimiento, así como los sistemas internos de información.

Finalmente, se entiende que estos resultados pueden ser útiles para entablar una conversación respecto de la posición estratégica en la que se encuentra CAF para apoyar a los países en el fortalecimiento de sus sistemas nacionales de planificación y evaluación, así como para la cuantificación del impacto de los programas sobre sus poblaciones beneficiarias.

Bibliografía

Díaz, L. *La metaevaluación y su método* (2001) Revista de Ciencias Sociales (Cr), vol. II-III, núm. 93, pp. 171-192 Universidad de Costa Rica San José, Costa Rica. Consultado en abril de 2022 <https://www.redalyc.org/pdf/153/15309314.pdf>

Global Delivery Initiative (2019). *Delivery Challenge Taxonomy*. Disponible en www.globaldeliveryinitiative.org

Laffaire, M., Bonelli, S., Scolari, J., Aquilino, N. y Arena, E. (2020). *La evaluabilidad de los programas sociales en Argentina*. Documento de Trabajo N°192. Buenos Aires: CIPPEC.

OECD DAC. (2010). *Quality standards for development evaluation*. Disponible en: <https://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandards.pdf>

OECD DAC. (2018). *Evaluation Criteria: summary of consultation responses*. Consultado en abril de 2022 https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/DAC-Criteria/ConsultationReport_EvaluationCriteria.pdf

OECD DAC. (2018). *Evaluation Criteria: summary of consultation responses*. URL: https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/DAC-Criteria/ConsultationReport_EvaluationCriteria.pdf

OECD DAC. (2019). *Better criteria for better evaluation. Revised evaluation criteria definitions and principles for use*. URL: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/evaluation-criteria-flyer-2020.pdf>

Peersman, G. (2014). *Criterios de evaluación*. UNICEF.

Anexo 1. Los programas evaluados.

Breve descripción y contextualización

Tablas de resultados síntesis

TABLA 5. Programa de Obras Múltiples en Municipios	
País	Argentina
Código de Operación	CFA6568-CFA7102
Monto del préstamo	US\$ 100 millones
Plazo del préstamo	2010-2014
Plazo de ejecución real del préstamo	2010-2015
Localización	Norte Grande: Catamarca, Chaco, Corrientes, Formosa, Jujuy, Misiones, Salta, Santiago del Estero y Tucumán
Dependencia	Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios (MINPLAN)
Unidad Ejecutora	Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo (UCPyPFE)
Objetivo	Mejorar la calidad de vida y el bienestar de los habitantes de los municipios del país, financiando desde el Estado Nacional obras de infraestructura menor con fuerte impacto social, que generen equidad y desarrollo regional. Conforme a los indicadores de pobreza, indigencia y carencia de servicios de infraestructura, la ejecución del Programa se focaliza en la región del Norte Grande. Los objetivos específicos son: i) promover inversiones en los sectores de mayor déficit cuantitativo y cualitativo de los municipios; y ii) articular y complementar las políticas y planes de infraestructura diseñados y ejecutados por el Estado Nacional, las Provincias y los Municipios, a fin de maximizar sus resultados, haciendo más eficiente y eficaz la asignación de recursos, en el marco de la planificación estratégica de las ciudades.
Componentes	<p>Inversiones Municipales</p> <p>Drenajes urbanos</p> <p>Viabilidad urbana</p> <p>Terminales de transporte</p> <p>Centro de atención primaria a la salud</p> <p>Centros comunitarios deportivos y recreativos</p> <p>Alumbrado público</p> <p>Áreas verdes</p> <p>Saneamiento básico</p> <p>Inversiones Plurimunicipales.</p> <p>Modernización de la infraestructura de apoyo para los servicios educativos y económicos de la provincia de Santiago del Estero</p> <p>Provisión de agua para la población rural dispersa en el este de la provincia de Tucumán</p> <p>Dotación de bienes y equipos a los municipios.</p> <p>Asistencia técnica y fortalecimiento institucional.</p> <p>Asistencia técnica</p> <p>Fortalecimiento institucional</p>

	Gastos financieros. Gastos de financiamiento Gastos de evaluación
Fuente: elaboración propia.	

TABLA 6. Programa de Fortalecimiento del Sector Energético

País	Uruguay
Código de Operación	CFA 8398
Monto del préstamo	U\$S 200 millones
Plazo del préstamo	2012-2018
Localización	Montevideo, y zonas rurales y urbanas del Interior
Dependencia	MIEN
Unidad Ejecutora	UTE (Administración de Usinas y Transmisiones eléctrica)
Código de Operación	CFA 8398
Monto del préstamo	U\$S 200 millones
Plazo del préstamo	2012-2018
Localización	Montevideo, y zonas rurales y urbanas del Interior
Objetivo	El Programa tiene por objetivo aumentar la confiabilidad del Sistema Eléctrico Uruguayo y mejorar la calidad del servicio de más de un millón de clientes en varias regiones, disminuir los cortes del servicio eléctrico y cumplir con los requerimientos del Ente Regulador, buscando la conexión de nuevos clientes a la red, tanto a nivel urbano como rural.
Componentes	<p>Proyecto Distribución Interior. Comprende las obras necesarias para la conexión de nuevos clientes, la ampliación y sustitución de aquellas instalaciones de las redes de BT y MT en todo el país. Asimismo, también consideró las obras de infraestructura y montajes en las redes de 60 kV y 30 kV (en particular el plan específico de Infraestructura Rural).</p> <p>Proyecto Distribución Montevideo. Comprende las obras civiles y el montaje de instalaciones eléctricas correspondientes a las redes de 30 kV, 22 kV, 6 kV, 400 V y 220 V del sistema de distribución de energía eléctrica en el departamento de Montevideo.</p> <p>Electrificación Rural. Se inscribe dentro de la política de la Administración de alcanzar técnicamente el 100% de cobertura, e incluyó la expansión de líneas de MT y BT, así como las subestaciones aéreas necesarias para las conexiones de nuevos clientes rurales</p> <p>Inversiones Generales de Distribución. Comprende la compra de materiales de almacén, máquinas y maquinarias, herramientas, mobiliario y equipamiento de oficina, transformadores, etc.</p>
Fuente: elaboración propia.	

TABLA 7. Programa de Desarrollo de Recursos Físicos Educativos	
País	Argentina
Código de Operación	CFA007908
Monto del Programa	US\$ 65 millones
Plazo del préstamo	2013-2017
Plazo de ejecución real del préstamo	2013-2018
Localización	NOA (Jujuy, Catamarca, Salta, Santiago del Estero, Tucumán), NEA (Misiones, Entre Ríos, Formosa, Chaco), Cuyo (La Rioja), Centro (Buenos Aires, Capital Federal, Santa Fe).
Dependencia	Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios
Unidad Ejecutora	UCPyPFE (Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo)
Objetivo	El objetivo del Programa es apoyar al Gobierno de la República Argentina para financiar proyectos de obras de infraestructura, equipamiento y mobiliario en instituciones educativas de gestión pública en las diferentes provincias del país, con el fin último de asegurar que la demanda existente por servicios educativos sea atendida, y mejorar la cobertura y calidad del sistema
Componentes	Infraestructura Educativa. Construcción de escuelas de nivel inicial, medio, técnicas y especiales, y recuperación de Escuelas Emblemáticas, lo que incluye el reciclaje físico y funcional de edificios con valor patrimonial, histórico, cultural y comunitario. Administración, capacitación y otros gastos. Financiamiento de la administración y operación del Programa, herramientas gerenciales necesarias, asistencia técnica, capacitación y la inspección y supervisión de obras. Asimismo, este componente financia la auditoría externa del Programa, realizada por una entidad independiente.

Fuente: elaboración propia.

TABLA 8. Programa de desarrollo turístico PRODETUR en Fortaleza	
País	Brasil
Código de Operación	CFA007788
Monto total del Programa	US\$ 100 millones
Préstamo CAF	US\$ 50 millones
Aporte de contraparte (PMF)	US\$ 50 millones
Plazo del préstamo	2012-2016

Plazo de ejecución real del préstamo	2012-2018
Localización	Fortaleza, Ceara
Dependencia	Prefectura del Municipio de Fortaleza (PMF)
Unidad Ejecutora	Unidad de Coordinación del Programa (UCP) de la Secretaría de Turismo de Fortaleza (SETFOR)
Objetivo	El Programa persigue desarrollar la actividad turística de Fortaleza de manera sustentable, para lo cual propiciará una adecuada gestión municipal que tenga como directrices planes estratégicos que complementen las intervenciones de infraestructura urbana previstas
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones en el desarrollo del turismo Elaboración de un plan estratégico para el desarrollo del turismo Estrategia de comercialización Fortalecimiento institucional Dotación de infraestructura y servicios básicos Gestión ambiental Gestión del Programa Apoyo, supervisión y fiscalización Auditoría externa Evaluación intermedia y final del Programa Apoyo a la UCP para la gerencia del Programa Auditoría de seguridad vial Costos de financiamiento Comisión de compromiso Intereses Comisión de financiamiento Gastos de evaluación y estructuración Imprevistos
Fuente: elaboración propia	

Acerca de los autores y las autoras



Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente la posición institucional de CIPPEC en el tema analizado.

Natalia Aquilino | Gerencia del proyecto

– [Directora del programa Monitoreo y Evaluación de CIPPEC](#)

Licenciada en Ciencia Política, Universidad Nacional de Rosario. Posgraduada en Políticas Públicas y Desarrollo Local, Universidad Nacional de Rosario. Candidata a magíster en Ciencias Sociales del Trabajo, Universidad de Buenos Aires.

Emiliano Arena | Coordinación del proyecto

– [Coordinador de proyectos del programa de Monitoreo y Evaluación | CIPPEC](#)

Licenciado en Ciencia Política, Universidad de Buenos Aires. Especialista en Gestión y Control de Políticas Públicas, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Candidato a magíster en Diseño y Gestión de Programas Sociales, FLACSO.

Marisa Ramírez | Investigadora principal del proyecto

– [Consultora externa del programa de Monitoreo y Evaluación de CIPPEC](#)

Licenciada en Economía, Universidad Nacional del Nordeste. Posgraduada en Estadísticas Aplicadas, Instituto Nacional de Investigaciones Estadísticas. Estudios de Economía Agrícola y Negocios, Cornell University. Diplomada en Puertos y vías Navegables, Instituto Tecnológico Buenos Aires. Magister en Administración y Políticas Públicas, Universidad de San Andrés.

Juan Manuel Scolari | Asistente de investigación del proyecto

– [Consultor del programa de Monitoreo y Evaluación de CIPPEC](#)

Licenciado en Ciencia Política, Universidad de Buenos Aires. Especialista en Desigualdades y Políticas Públicas Distributivas, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Especialista en Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales, FLACSO. Especialista en instrumentos para el procesamiento y análisis de datos, cuantitativos y cualitativos.

Por medio de sus publicaciones, CIPPEC aspira a enriquecer el debate público en la Argentina con el objetivo de mejorar el diseño, la implementación y el impacto de las políticas públicas, promover el diálogo democrático y fortalecer las instituciones.

Los Informes de CIPPEC buscan presentar y difundir el trabajo que los programas realizan en el marco de sus proyectos con socios del sector público, privado y de organismos internacionales.

CIPPEC alienta el uso y divulgación de sus documentos sin fines comerciales. Las publicaciones de CIPPEC son gratuitas y se pueden descargar en www.cippec.org

¿QUIÉNES SOMOS?

CIPPEC es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que produce conocimiento y ofrece recomendaciones para construir mejores políticas públicas.

¿QUÉ HACEMOS?

CIPPEC propone, apoya, evalúa y visibiliza políticas para el desarrollo con equidad y crecimiento, que anticipen los dilemas del futuro mediante la investigación aplicada, los diálogos abiertos y el acompañamiento a la gestión pública.

¿CÓMO NOS FINANCIAMOS?

CIPPEC promueve la transparencia y la rendición de cuentas en todas las áreas de la función pública y se rige por esos mismos estándares. El financiamiento de CIPPEC está diversificado por sectores: cooperación internacional, empresas, individuos y gobiernos. Los fondos provenientes de gobiernos se mantienen por debajo del 30 por ciento del presupuesto total.

