



## **MANUAL DE EVALUACIÓN EX POST**

### **VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA**

Gerencia de Planeación e Impacto al Desarrollo

Dirección de Aportes al Desarrollo y Medición de Impacto

**VERSIÓN 10**

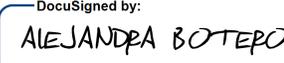
1 de diciembre de 2023

MN / VPE - 004

Historial del Documento				
Versión	Cambios	Revisado por	Aprobado por	Fecha de Aprobación
1	Versión Original	Contralor Corporativo M. Zalles	Presidente Ejecutivo L. E. García	3/03/05
		Responsable de la UEE B. Alonzo		
2	Las modificaciones se realizaron en la estructura del documento para simplificar y facilitar su comprensión y aplicación. Se eliminaron las secciones de Tipos de Evaluación, Reporte de Evaluación y Reporte Anual de Evaluación y se agregaron las secciones de Ejecución de la Evaluación Ex-Post y de Difusión de los Resultados. Asimismo, se modificaron las secciones de Planificación, Enfoque de la Evaluación y Selección de Consultores.	Contralor Corporativo M. Zalles	Presidente Ejecutivo L. E. García	30/04/07
		Responsable de la UEE B. Alonzo		
3	Se ajustó el enfoque de las Evaluaciones Ex-Post en función de los tres criterios que se vienen utilizando en las dichas evaluaciones. Se actualizó el punto de Planificación de la Evaluación Ex-Post. Se incorporaron nuevas fuentes de información para facilitar y ampliar la búsqueda de candidatos para la contratación de consultores.	Contralor Corporativo M. Zalles	Presidente Ejecutivo L. E. García	01/08/08
		Responsable de la UEE G. Gregori		
4	Se revisó y ajustó el documento a los fines de simplificar y facilitar su comprensión. Se incorporaron algunos criterios generales utilizados por la Unidad para la selección de proyectos a ser sujetos de Evaluación Ex – Post.	Responsable de la UEE G. Gregori	Contralor Corporativo M. Zalles	15/05/09
5	Se le incorporó al Manual los aspectos relacionados a la capacitación técnica a través de los Talleres de Formulación de Proyectos para promover la Evaluabilidad, dirigidos a los funcionarios de los organismos ejecutores y clientes CAF.	Responsable de la UEE G. Gregori	Contralor Corporativo M. Zalles	07/06/11

Historial del Documento				
Versión	Cambios	Revisado por	Aprobado por	Fecha de Aprobación
6	Se revisó, ajustó y actualizó el Manual incorporando aspectos relacionados a la Planificación, Ejecución y Difusión de Resultados de Evaluaciones Ex-Post. Se redefinió el alcance de las actividades de Capacitación Técnica bajo responsabilidad de la UEE.	Responsable de la UEE J. Carrasco	Contralor Corporativo M. Zalles	24/01/14
7	Se incorporaron aspectos referidos al Componente de Evaluación Ex-Post Simplificada e introdujeron mejoras a las actividades de Capacitación Técnica bajo responsabilidad de la UEE.	Responsable de la UEE J. Carrasco	Contralor Corporativo M. Zalles	16/04/15
8	Se incorporó como documento de registro, la preparación del Informe de Resultados relacionado a las actividades de Capacitación Técnica bajo responsabilidad de la UEE.	Responsable de la UE J. Carrasco	Contralor Corporativo M. Zalles	28/04/15

Historial del Documento			
Versión	Cambios	Revisado por	Aprobado por
9	Nueva versión del manual en la que se reorientan los objetivos de las evaluaciones Ex-Post, buscando transformarlas en una agenda de aprendizaje institucional y de fortalecimientos de las operaciones de crédito. Con ello, se realizaron ajustes sobre los componentes inherentes a estos ejercicios, así como la forma de seleccionar los proyectos de modo que sean representativos de la cartera de operaciones de la institución.	Director de evaluación de Impacto y Aprendizaje de Políticas Daniel Ortega 3/5/2021	Vicepresidente de Conocimiento Pablo Sanguinetti 4/5/2021

Historial del Documento			
Versión	Cambios	Revisado por	Aprobado por
10	<p>Nueva versión del Manual, más amplia en términos de cobertura de tipos de productos y más simple en términos de su implementación a través de un cuestionario y un esquema de puntos. Alineado con los principios de la OCDE.</p> <p>El Manual se presentó al CCI en la sesión del <a href="#">3 de noviembre de 2023</a>.</p>	<p>Gerente de Planeación e Impacto al Desarrollo ALEJANDRA BOTERO</p> <p>DocuSigned by:  ALEJANDRA BOTERO E269309F323C4FB... 4/12/2023</p> <p>Director de Aportes al Desarrollo y Medición de Impacto DANIEL ORTEGA</p> <p>DocuSigned by:  DANIEL ORTEGA 675759FC1077499... 1/12/2023</p>	<p>Vicepresidente Ejecutiva Carolina España</p> <p>DocuSigned by:  CAROLINA ESPAÑA 79D008F68FE504F9... 4/12/2023</p>

## TABLA DE CONTENIDO

I.	OBJETIVO.....	7
II.	ALCANCE .....	7
III.	OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN EX POST .....	7
IV.	RESPONSABILIDADES .....	7
V.	EVALUACIÓN EX POST .....	8
V.1.	Criterios de elegibilidad de las operaciones .....	8
V.2.	Criterios de evaluación.....	9
V.3.	Fuentes de información.....	11
V.4.	Estrategia de aprendizaje en el ciclo de crédito .....	12
VI.	GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	13
VII.	ANEXO.....	14

## **I. OBJETIVO**

El presente Manual tiene por objeto establecer el marco normativo para la realización de evaluaciones ex post de operaciones de financiamiento de la Corporación Andina de Fomento (CAF), mediante la definición de los objetivos de las evaluaciones, los responsables de las distintas partes del proceso, desde la producción hasta la publicación y difusión, los criterios de elegibilidad y priorización de las operaciones soberanas y no soberanas, los criterios de evaluación y valoración para la realización de los informes, las fuentes de información utilizadas y la estrategia de aprendizaje adoptada para sistematizar y difundir sus aprendizajes y lecciones a lo largo de las distintas fases del ciclo de crédito.

## **II. ALCANCE**

Las disposiciones del presente Manual se aplican exclusivamente al establecimiento del enfoque y directrices relacionadas a las funciones de la Dirección de Aportes al Desarrollo y Medición de Impacto (DADMI), de manera independiente y sin perjuicio de otros instrumentos normativos que regulan las relaciones de orden laboral y de coordinación entre las áreas funcionales establecidas en CAF. Los términos adoptados en este Manual deberán ser utilizados solamente para efectos del presente documento normativo.

## **III. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN EX POST**

La evaluación ex post consiste en una revisión objetiva y sistemática de un proyecto cuya fase de inversión ha concluido o se encuentra en la fase de post inversión. El objetivo de estas evaluaciones en CAF es proveer una reflexión sobre el desempeño de las operaciones de financiamiento, que permita mejorar la originación, evaluación y administración de futuras operaciones, potenciando así la contribución de la organización al desarrollo e integración de América Latina y el Caribe. Para ello, estos ejercicios pretenden determinar la pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad esperada de las operaciones, en relación con los objetivos planteados durante su originación y evaluación. En ese sentido, la evaluación ex post persigue los siguientes objetivos:

- Rendir cuentas a los Países Accionistas, Autoridades, Alta Gerencia y público en general, sobre el desempeño de los proyectos de CAF.
- Sistematizar y difundir los aprendizajes generados a lo largo de la vida de las operaciones con el objetivo de mejorar la originación, evaluación y administración de futuras operaciones.
- Promover la adopción de mejores prácticas en la originación, evaluación y administración de las operaciones de financiamiento, así como la adecuación de políticas institucionales en función de los resultados y aprendizajes derivados de las evaluaciones.

## **IV. RESPONSABILIDADES**

La DADMI es responsable de coordinar la realización de las evaluaciones ex post de acuerdo con las especificaciones metodológicas descritas en este Manual. Las actividades bajo su responsabilidad son:

- Planificar y definir el alcance y los criterios de evaluación de las evaluaciones ex post.
- Definir los criterios de elegibilidad de las operaciones de financiamiento soberanas y no soberanas para la realización de las evaluaciones, y actualizarlos en caso de

cambios en el Manual de Crédito e Inversiones Patrimoniales o por motivo del surgimiento de nuevos instrumentos financieros.

- Seleccionar las operaciones sujetas a evaluación ex post de acuerdo con los criterios de priorización definidos en el presente Manual.
- Definir si las evaluaciones ex post se llevarán a cabo internamente o si se contratarán a consultores externos para apoyar en la elaboración de las evaluaciones. En el caso de optar por consultorías externas, la DADMI elaborará y ajustará los términos de referencia en función a las características de las operaciones seleccionadas, así como a las especificaciones del esquema de contratación adoptado para tales fines.
- Coordinar técnicamente el diseño y la realización de las evaluaciones ex post.
- Difundir internamente en CAF los resultados y lecciones de las evaluaciones para incorporar sus aprendizajes en futuras operaciones de financiamiento.
- La persona Titular de la DADMI dará el visto bueno sobre las evaluaciones ex post.

La persona Titular de la Gerencia de Planeación de Impacto al Desarrollo (GPID) es responsable de la aprobación final de los informes de evaluación ex post.

En el marco de sus atribuciones, la Vicepresidencia Corporativa de Programación Estratégica (VCPE) y la Vicepresidencia de Sector Privado (VSP) son responsables de:

- Garantizar la realización y la disponibilidad de los documentos de las operaciones (documento de evaluación crédito, contrato de préstamo, ficha de finalización de desembolsos, informe final, informe de revisión anual y reportes de uso de fondos) de conformidad con lo establecido en el Manual de Crédito.
- Responder a la invitación a participar en los intercambios promovidos por la DADMI, orientados a sensibilizar y difundir los resultados y aprendizajes derivados de los informes de evaluación ex post.

La Dirección de Comunicación Estratégica (DCE), en el marco de sus atribuciones, es responsable de:

- Publicar los informes de evaluación ex post de conformidad con lo dispuesto en la Política de Acceso a la Información y Transparencia Institucional (PAITI) y demás normativa interna vigente en la materia.

## **V. EVALUACIÓN EX POST**

### **V.1. Criterios de elegibilidad de las operaciones**

En cada año calendario, se considerarán elegibles para la realización de evaluaciones ex post aquellas operaciones que hayan entrado en “cierre operativo” en el año inmediato anterior.

A continuación, se describen las condiciones que definen el cierre operativo para: a) programas y proyectos de inversión (PPIs), operaciones basadas en Matrices de Políticas Públicas (PBLs) y operaciones de Enfoque Sectorial Amplio (SWAPs); b) operaciones con garantía no soberana y cuasi-soberana; y c) líneas de crédito revolventes.

- a) PPIs, PBLs y SWAPs entran en cierre operativo cuando se cumplan las siguientes condiciones:
- El aporte de CAF está completamente desembolsado.
  - La operación no tiene un monto desistido superior al treinta por ciento (30%) del monto total del contrato.

- La ficha de finalización de desembolsos está cargada en el Portal del Negocio (o en la plataforma que le sustituya).
  - El informe final elaborado por el organismo ejecutor ha sido entregado a CAF y está cargado en el Portal del Negocio (o en la plataforma que le sustituya).
- b) Operaciones con garantía no soberana o cuasi-soberana entran en cierre operativo cuando:
- Se haya realizado el último desembolso.
  - El informe de revisión anual correspondiente al año del último desembolso está cargado en el Portal del Negocio (o en la plataforma que le sustituya).
- c) Líneas de crédito revolventes entran en cierre operativo si:
- Tuvieron al menos un desembolso en el año calendario.
  - El cliente entregó el reporte de uso de los fondos recibidos en el año calendario.

Aunque anualmente se prevé realizar informes de evaluación ex post para todas las operaciones elegibles del año calendario inmediato anterior, la Gerencia de Planeación de Impacto al Desarrollo (GPID) podrá priorizar la evaluación de algunas modalidades operativas en un año determinado, lo anterior por razones estratégicas o de disponibilidad de recursos.

## V.2. Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación que guiarán la elaboración de las evaluaciones de cada modalidad operativa son:

### **a.1) Programas o Proyectos de inversión**

Cada operación se evalúa a partir de un instrumento constituido por un conjunto de preguntas diseñadas para valorar su pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad esperada. El criterio de pertinencia evalúa el grado en que el diseño de la operación responde a las necesidades de la población objetivo, la claridad de sus objetivos y actividades, y la coherencia entre las actividades y los objetivos planteados bajo una lógica causal. El criterio de efectividad valora el grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus actividades, objetivos y resultados, de acuerdo con su importancia relativa. Adicionalmente, valora distintos aspectos que pudieran afectar la ejecución de la operación. El criterio de eficiencia evalúa en qué medida los productos logrados cumplieron con los plazos y los costos establecidos durante el diseño de la operación. El criterio de sostenibilidad esperada valora en qué medida se espera que las actividades realizadas y los resultados alcanzados se mantengan en el tiempo (por ejemplo, en qué medida una autopista construida con recursos de CAF podrá seguir operando luego de culminada la operación de financiamiento y reciba el mantenimiento necesario para preservar la infraestructura).

Para cada pregunta, se asigna un puntaje en una escala de uno (1) a cuatro (4). El puntaje final para cada criterio se calcula como un promedio simple de los puntajes de las preguntas individuales que conforman cada criterio. En la Tabla 1 se describen los rangos de evaluación y las categorías de valoración, que aplican para cada criterio y también para la operación en su conjunto. El puntaje final de la operación se calcula a partir de un promedio simple del puntaje obtenido en cada criterio.

**Tabla 1. Escala de valoración**

Límite inferior	Límite superior	Valoración
1	2	Baja
2,01	3	Media
3,01	3,59	Alta
3,6	4	Muy alta

En resumen, el informe de evaluación ex post de cada operación incluye el puntaje y la justificación para cada pregunta, el puntaje para los criterios de pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad esperada, y el puntaje final alcanzado por la operación que se constituirá como una medida de su desempeño general.

### **a.2) PBLs y SWAPs**

Los instrumentos de libre disponibilidad se evaluarán de acuerdo con los criterios de pertinencia, efectividad, y sostenibilidad, siguiendo la estructura del cuestionario para PPIs, pero dejando sin efecto aquellas preguntas que no apliquen para el caso particular de la operación, según el criterio de los evaluadores.

### **b) Operaciones no soberanas o cuasi-soberanas**

Para las operaciones no soberanas o cuasi-soberanas destinadas a financiar proyectos de inversión, se utiliza como base para la evaluación el mismo compendio de preguntas que para PPIs. De ser necesario, se precisará en los informes de evaluación aquellos casos en los que algunas preguntas no apliquen por la naturaleza de las operaciones evaluadas.

Además de los criterios de pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad, el informe incluye una justificación sobre la adicionalidad de la operación. Es decir, se analiza si la inversión o financiamiento genera un valor o beneficio adicional en comparación con una situación en la que el financiamiento no se hubiera otorgado. La adicionalidad se refiere a los recursos financieros y no financieros proporcionados por CAF para hacer posible el proyecto o inversión, para acelerarlo, mejorar su diseño y/o impacto en el desarrollo.

La adicionalidad financiera se manifiesta en la movilización de recursos de terceros y en la mejora de los términos y condiciones del financiamiento respecto a los disponibles en el mercado. Por su parte, la adicionalidad no financiera se refiere a los elementos de la operación que permitan que el proyecto tenga impacto más significativo en el desarrollo a través de la incorporación de salvaguardas, la adopción de estándares o buenas prácticas; el fortalecimiento institucional de los clientes; la generación de conocimiento, entre otros.

En los casos en que la información esté disponible, el informe reportará también el puntaje MIDES de la operación, obtenido en la fase de diseño de la operación, así como su evolución en el tiempo.

### **c) Líneas de crédito**

En vista de que las líneas de crédito revolventes tienen un propósito común, la evaluación consiste en un análisis del comportamiento de todo el portafolio de operaciones elegibles. El informe de evaluación ex post anual global contempla las dimensiones especificadas en la Tabla 2. El análisis tendrá en cuenta el tipo de cliente de la línea de crédito: bancos comerciales, bancos de desarrollo e instituciones microfinancieras.

**Tabla 2. Dimensiones del análisis de las líneas de crédito**

Dimensiones
Monto total de aprobaciones y monto de las líneas elegibles
Montos desembolsados
Cantidad total de desembolsos y promedio por línea
Destino temático de las operaciones y/o de los desembolsos
Plazo de las operaciones
Cantidad de empresas beneficiadas
Sector de empresas beneficiadas
Tamaño de empresas beneficiadas
Porcentaje de empresas lideradas por mujeres
Adicionalidad de las líneas de crédito

En los casos en que la información esté disponible, el informe debe reportar el promedio y la distribución del puntaje MIDES de las operaciones obtenidos en la fase de evaluación, así como su evolución en el tiempo.

### V.3. Fuentes de información

Las principales fuentes de información o documentos corporativos que se utilizan para la realización de las evaluaciones son los siguientes:

**Tabla 3. Fuentes de información**

Tipo de operación	Fuente	Descripción
Programas y proyectos de inversión	Documento de Evaluación de Crédito (DEC)	Documento elaborado por CAF antes de someter la operación a la aprobación de las instancias correspondientes. Contiene la evaluación técnica, institucional, económica, ambiental y social.
	Contrato de préstamo	Contrato firmado entre el prestatario y CAF donde se establecen las condiciones del préstamo.
	Informe final	Documento elaborado por el organismo ejecutor que describe la ejecución, resultados y lecciones aprendidas de la operación tras el último desembolso.
	Ficha de finalización de desembolsos	Documento elaborado por CAF, hasta seis (6) meses después del último desembolso de la operación, y validado por la Dirección de Gestión de Riesgos (DGR). Contiene un muy breve resumen de la ejecución y los resultados alcanzados por la operación. Si la fecha de culminación de las obras es posterior a la fecha de finalización de desembolsos, se consignará en dicha ficha la información disponible al momento de su presentación.

Tipo de operación	Fuente	Descripción
Operaciones de riesgo no soberano o cuasi soberano	Documento de evaluación de crédito (DEC)	Documento elaborado por CAF antes de someter la operación a la aprobación de las autoridades pertinentes. Contiene el análisis institucional, el análisis de mercado, la evaluación ambiental y social.
	Contrato de préstamo	Contrato firmado entre el cliente y CAF donde se establecen las condiciones de la operación.
	Informe de revisión anual	Documento elaborado por CAF con periodicidad anual en el que se actualiza el análisis de mercado y financiero del DEC.
Líneas de crédito	Documento de evaluación de crédito (DEC)	Contiene el análisis institucional, el análisis de mercado, la evaluación ambiental y social, y el análisis financiero que realiza CAF antes de someter la operación a aprobación de las instancias correspondientes.
	Convenio de línea de crédito	Contrato firmado entre el cliente y CAF donde se establecen las condiciones de la línea de crédito.
	Solicitud de desembolso	Documento con solicitud de desembolso a la línea donde se especifican las condiciones específicas de la operación.
	Reporte de uso de fondos	Reporte que el cliente debe entregar a CAF en el que describe el destino de los fondos del desembolso solicitado (según lo especificado en el contrato).

#### V.4. Estrategia de aprendizaje en el ciclo de crédito

Con el objetivo de generar y capitalizar aprendizajes útiles para las áreas de negocio, se prevé realizar una serie de actividades de difusión y sensibilización de los resultados y de las lecciones aprendidas derivadas de las evaluaciones ex post. La estrategia de aprendizaje sobre el ciclo de crédito se estructurará a partir de las siguientes actividades:

- Una vez aprobados, la DADMI compartirá los informes de evaluación ex post con los equipos responsables de la estructuración, ejecución y cierre de cada una de las operaciones. De ser solicitado, se realizarán reuniones bilaterales con las áreas de negocio para profundizar en los contenidos de los informes, así como en sus aprendizajes.
- Durante el último trimestre de cada año calendario, la DADMI consolidará los resultados y aprendizajes obtenidos de las evaluaciones realizadas en dicho año y los compartirá en los espacios definidos para tal fin.
- Se promoverá la realización de sesiones de trabajo para reflexionar sobre cómo incorporar los aprendizajes de las evaluaciones ex post en futuras operaciones de financiamiento y cómo enriquecer la agenda de evaluaciones ex post.
- La DADMI sistematizará el conocimiento derivado de los informes de evaluación ex post con el objetivo de generar aprendizajes y lecciones aprendidas relevantes para futuras operaciones, para instrumentos de financiamiento similares, para distintas contrapartes y organismos ejecutores, entre otros. Este proceso de sistematización se basará en la construcción de una base de datos con los principales resultados y aprendizajes derivados de las evaluaciones. Esta etapa de la agenda de aprendizaje requerirá de la sistematización de un volumen importante de evaluaciones de modo que puedan extraerse aprendizajes lo suficientemente generalizables y teniendo en cuenta el instrumento de financiamiento, el país, el sector, entre otros.

## VI. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Término	Concepto/Descripción
Efectividad	Criterio utilizado para evaluar el grado en el que la operación ha logrado, o se espera que logre, sus actividades, objetivos y resultados. Adicionalmente, valora distintos aspectos que pudieran afectar la ejecución de la operación.
Eficiencia	Criterio utilizado para evaluar en qué medida los productos logrados cumplieron con los plazos y los costos establecidos durante el diseño de la operación.
Pertinencia	Criterio utilizado para evaluar el grado en el que el diseño de la operación responde a las necesidades de la población objetivo, la claridad de sus objetivos y actividades, y la coherencia entre las actividades y los objetivos planteados bajo una lógica causal.
Sostenibilidad esperada	Criterio utilizado para evaluar en qué medida se espera que las actividades realizadas y los resultados alcanzados se mantengan en el tiempo.
CAF	Corporación Andina de Fomento
DADMI	Dirección de Aportes al Desarrollo y Medición de Impacto
DEC	Documento de Evaluación de Crédito
GCP	Gerencia Corporativa de Países
GPID	Gerencia de Planeación e Impacto al Desarrollo
MIDES	Sistema de Medición de Impacto en el Desarrollo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PBL	Préstamos Basados en Matrices de Políticas Públicas (por sus siglas en inglés <i>Policy Based Lending</i> )
PPI	Programas o Proyectos de Inversión
SWAP	Préstamos de Enfoque Sectorial Amplio (por sus siglas en inglés <i>Sector-Wide Approach</i> )
VCPE	Vicepresidencia Corporativa de Programación Estratégica
VPE	Vicepresidencia Ejecutiva
VSP	Vicepresidencia de Sector Privado

## VII. ANEXO

A continuación, se muestra la estructura del informe de evaluación ex post para todos los instrumentos de financiamiento con excepción de las líneas de crédito:

**Portada:** [incluye nombre del proyecto y fecha de publicación del informe.]

**Datos básicos de la operación:** [incluye los datos básicos de acuerdo con lo establecido en la Política de Acceso a la Información y Transparencia Institucional, de CAF- banco de desarrollo de América Latina y el Caribe, disponible en [www.caf.com](http://www.caf.com). Se incluye la ficha de proyecto publicada en el portal CAF.]

**Evaluación:** [incluye una tabla con los puntajes individuales de cada criterio de evaluación y el puntaje total de la operación con su respectiva valoración de acuerdo con Tabla 1; y un breve resumen de la calidad de la operación.]

**Pertinencia:** [incluye el puntaje y la justificación de las preguntas que componen el criterio.]

**Efectividad:** [incluye el puntaje y la justificación de las preguntas que componen el criterio.]

**Eficiencia:** [incluye el puntaje y la justificación de las preguntas que componen el criterio.]

**Sostenibilidad esperada:** [incluye el puntaje y la justificación de las preguntas que componen el criterio.]

**Anexo metodológico:** [incluye el resumen de la metodología de evaluación empleada, que corresponde a lo dispuesto en este Manual.]