

CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE



ENFOQUE
DE GESTIÓN Y MEDICIÓN DE IMPACTO DE

CAF



CONTENIDO

1	Introducción	03
2	Enfoque de gestión de impacto para la planificación estratégica	05
3	Enfoque de gestión de impacto a lo largo del ciclo de vida de las operaciones	07
	3 / 1 Operaciones soberanas	08
	3 / 1 / 1 Originación de las operaciones que serán financiadas con recursos de CAF	
	3 / 1 / 2 Estructuración de las operaciones	
	3 / 1 / 3 Monitoreo y evaluación	
	3 / 2 Operaciones no soberanas	10
	3 / 2 / 2 Originación de las operaciones que serán financiadas con recursos de CAF	
	3 / 2 / 2 Estructuración de las operaciones	
	3 / 2 / 2 Monitoreo y evaluación	
4	Seguimiento y atribución del impacto de CAF	12
5	Estándares de evaluación y principios operativos	15
6	ANEXO 1	18
	Cumplimiento de estándares de calidad de las evaluaciones de impacto de CAF	

CRÉDITOS

Enfoque de gestión y medición de impacto de CAF
© CAF 2023

AUTORES

Agustina Hatrick, Lesbia Maris y Daniel Ortega de la Dirección de Aportes al Desarrollo y Medición de Impacto

REVISIÓN

Alejandra Botero, Maryan Gil y Milagros Yopez

GESTIÓN EDITORIAL

Dirección de Comunicación Estratégica

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Claudia Parra Gabaldón



1

Introducción

CAF está comprometida con su misión de promover el desarrollo sostenible y la integración de América Latina y el Caribe a través de la prestación de servicios financieros, de cooperación técnica y de conocimiento al sector público y privado. Nuestras acciones estratégicas y operativas se enfocan en cómo lograr el impacto en el desarrollo, potenciarlo y hacerlo de la manera más eficiente posible.

La planificación estratégica para el período 2022-2026 contempla **agendas misionales y transversales** que abarcan sectores y áreas que CAF quiere apuntalar con su acción, así como **agendas habilitadoras** internas de fortalecimiento institucional, que le permitan ser un aliado más ágil, efectivo, eficiente y sostenible de los países de la región. La selección de estas agendas responde, por un lado, a un proceso sistemático de identificación de las necesidades de los países miembros de CAF y de las brechas de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y, por otro lado, a las ventajas comparativas, fortalezas y oportunidades de CAF.

En el plano operativo, CAF busca asegurar que cada una de sus operaciones de crédito y de cooperación técnica sean diseñadas e implementadas con criterios de efectividad en el desarrollo. A lo largo del ciclo de crédito, las consideraciones sobre el impacto de cada operación son incorporadas formalmente a través de distintos mecanismos y siempre con el objetivo de mejorar la calidad de la acción de la institución. También existen una serie de instrumentos para monitorear el avance de las operaciones y sus resultados.

El interés de CAF en medir sus aportes al desarrollo también se ha concretado en su agenda de evaluación de impacto, que desde 2013, ha avanzado progresivamente para generar evaluaciones de impacto de su propia acción, con esfuerzos rigurosos de atribución causal. En paralelo, dada la dificultad técnica y logística de diseñar evaluaciones rigurosas de la acción institucional, en 2023 se lanzó la iniciativa **ImpactoCAF**, un esfuerzo sistemático por mostrar cómo el banco aporta al desarrollo describiendo su acción en diferentes sectores y apalancando la evidencia científica existente para inferir el impacto del conjunto de proyectos para cada uno de esos sectores.

A continuación, se describen con mayor detalle los esfuerzos que CAF realiza a distintos niveles para ser una institución más efectiva en apoyar a los países de América Latina y El Caribe en su búsqueda de mayores niveles de prosperidad, bienestar, inclusión y sostenibilidad ambiental y económica.

CAF está comprometida con su misión de promover el desarrollo sostenible y la integración de América Latina y el Caribe



2

**Enfoque de gestión
de impacto para la
planificación estratégica**

Tras un proceso sistemático de identificación de las necesidades de los países miembros y de los retos que enfrentan para alcanzar los ODS, CAF elaboró un plan estratégico a 2026 que guíe su accionar y potencie su impacto en la región.

La estrategia está compuesta por agendas misionales, transversales y habilitadoras. Las agendas misionales definen los sectores de desarrollo específicos que CAF busca impactar: transición energética justa; resiliencia y regeneración de ecosistemas; territorios resilientes; bienestar social inclusivo; infraestructura física y digital; productividad e internacionalización.

Las agendas transversales buscan permear toda la acción de CAF, independientemente del sector: Propiciar operaciones más verdes; incorporar más conocimiento al negocio; fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales; institucionalizar la transversalización de género, inclusión y diversidad; promover la integración regional; ampliar las alianzas con instituciones claves y movilizar más recursos.

Las agendas habilitadoras constituyen los componentes internos que sustentan la efectividad institucional: sostenibilidad financiera; talento y salud organizacional; transformación digital; ampliación geográfica de CAF; transparencia y buen gobierno corporativo; e instrumentos financieros públicos y privados innovadores.

En seguimiento de estas agendas, se definieron indicadores y metas, y se diseñó un sistema que busca no solo dar cuenta de su avance, sino identificar cuellos de botella y soluciones para atender los retos de implementación que se presenten en el camino.

Figura 1 / Estrategia CAF 2022-2026. Agendas misionales, transversales y habilitadoras, octubre 2023

AGENDAS MISIONALES	AGENDAS TRANSVERSALES	AGENDAS HABILITADORAS
A1. Transición Energética Justa	B1. Una Operación Más Verde	C1. Sostenibilidad Financiera
A2. Resiliencia y Regeneración de Ecosistemas	B2. Conocimiento para el Negocio	C2. Talento y Salud Organizacional
A3. Territorios Resilientes	B3. Fortalecimiento de Gobiernos Regionales	C3. Transformación Digital
A4. Bienestar Social Inclusivo	B4. Inclusión, Diversidad y Género	C4. Ampliación geográfica de CAF
A5. Infraestructura Física y Digital	B5. Integración Regional	C5. Transparencia y Buen Gobierno Corporativo
A6. Productividad e Internacionalización	B6. Alianzas, Movilización y Administración de Recursos	C6. Instrumentos Financieros Públicos y Privados



3

**Enfoque de gestión
de impacto a lo largo
del ciclo de vida de
las operaciones**

A lo largo de todo el ciclo de vida de las operaciones, CAF implementa una serie de herramientas y prácticas que buscan potenciar su impacto en el desarrollo. Las siguientes secciones describen las prácticas implementadas durante la originación de los proyectos financiados por CAF, la estructuración de las operaciones, el monitoreo y evaluación para las operaciones soberanas y no soberanas.

3 / 1 OPERACIONES SOBERANAS

3 / 1 / 1 Originación de operaciones que serán financiadas con recursos de CAF

Anualmente, se llevan adelante actividades con los países miembros para identificar operaciones potenciales en las áreas prioritarias, en las que CAF quiere incidir con especial énfasis según su estrategia.

Una vez identificados los proyectos para los que se requiere financiamiento, se realiza una primera reflexión sobre sus aportes potenciales al desarrollo que justifican la intervención de CAF. También se analiza su alineación con los ODS, la estrategia de CAF y la del país.

Por último, en esta etapa CAF analiza la adicionalidad de las operaciones soberanas en términos financieros y no financieros¹. La adicionalidad financiera es entendida como la capacidad de la operación para movilizar recursos de terceros. En términos no financieros, se concluye que la operación tiene adicionalidad si permite viabilizar el proyecto que de otra manera no se concretaría, o si da lugar a nuevas operaciones con impacto en desarrollo.

3 / 1 / 2 Estructuración de las operaciones

CAF hace un análisis integral de las operaciones con el objeto de valorar la pertinencia del proyecto, su viabilidad y su contribución potencial al desarrollo. El equipo de trabajo analiza de forma exhaustiva aspectos técnicos, institucionales, de mercado, financieros, económicos, jurídicos, regulatorios, ambientales, sociales de la operación y del cliente. También se identifican sus principales factores de riesgo, cómo afectan a los impactos esperados y el plan de mitigación.

Para los préstamos destinados a financiar proyectos o programas, se hace un esfuerzo en cuantificar de forma sistemática cómo es que la operación generará beneficios, y perjuicios si es el caso, en la población objetivo. Con esta evaluación económica se busca determinar el valor social presente neto



1. A partir de la definición de adicionalidad en el sector no soberano, CAF construye su propia definición para operaciones soberanas.

que puede generar el proyecto durante su vida útil estimando sus beneficios y costos económicos para la sociedad, incorporando las externalidades (ej. daño ambiental, efectos en mercados secundarios, etc.), precios verdaderos de recursos y productos (sin impuestos) y una tasa social de descuento (que refleje el costo del dinero en el tiempo para el país).

Durante esta fase, se revisan y acuerdan con el organismo ejecutor los indicadores de aportes al desarrollo que se utilizarán a lo largo de la operación para hacer seguimiento de sus productos y resultados.

3 / 1 / 3 Monitoreo y evaluación

En esta etapa, CAF acompaña la ejecución y hace un seguimiento permanente de las operaciones y de los organismos ejecutores, con el fin de monitorear el estado de avance del proyecto, los factores de riesgo y desafíos a abordar para maximizar eficiencia y potenciar impacto esperado, el cumplimiento de los indicadores de aportes al desarrollo, el desempeño de las instituciones y actores involucrados. Esto se realiza a través de visitas periódicas de supervisión a los proyectos y de reportes semestrales elaborados por organismos ejecutores.

Una vez efectuados todos los desembolsos, se analizan los logros alcanzados, se verifica el cumplimiento de las metas asociadas a los indicadores de aportes al desarrollo y se identifican lecciones aprendidas para futuros proyectos.

Adicionalmente, con el objeto de rendir cuentas a la organización y a la ciudadanía, así como de sistematizar y capitalizar las experiencias derivadas del diseño y la ejecución de las operaciones financiadas, se realizan y publican las evaluaciones ex post² de cada operación. Se evalúa su pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad esperada en línea con los [criterios para una mejor evaluación](#) establecidos por la OCDE y los [Estándares de Buenas Prácticas para la Evaluación de Operaciones del Sector Público](#) del Evaluation Cooperation Group (ECG).

2. El alcance de las evaluaciones ex post, los criterios de elegibilidad y los criterios de evaluación están descritos en detalle en el *Manual de Evaluación Ex post* disponible en www.caf.com.

3 / 2 OPERACIONES NO SOBERANAS

3 / 2 / 1 Origenación de operaciones que serán financiadas con recursos de CAF

En el sector no soberano, CAF sigue una estrategia de enfoque de cartera para el proceso de selección e inversión de proyectos³, diseñado para lograr los objetivos de desarrollo y mantener la sostenibilidad financiera, reconociendo las posibles compensaciones entre estos objetivos en todos los proyectos.

Con la meta de incorporar a la toma de decisiones consideraciones sobre el impacto de las operaciones, CAF ha desarrollado el Sistema de Medición de Impacto Esperado en el Desarrollo (MIDES). El MIDES valora el impacto social y ambiental potencial de proyectos de financiamiento con clientes del sector privado.

En esta etapa, el MIDES contempla el cálculo de un índice preliminar del impacto esperado de la operación, que resume su relevancia estratégica, las brechas de los ODS a los que contribuye, y el contexto del país en términos de desempleo y estado de derecho.

Por último, se hace una primera reflexión sobre la adicionalidad de las operaciones. La adicionalidad se refiere a la capacidad de una inversión o financiamiento para generar un valor o beneficio adicional en comparación con la situación en el financiamiento no se hubiera otorgado. 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 sólidas salvaguardas, la adopción de estándares o buenas prácticas; el fortalecimiento institucional de los clientes; la generación de conocimiento, entre otros. La incorporación de este criterio crea incentivos para asignar recursos donde más se necesitan, sin desplazar al sector privado; para diseñar soluciones innovadoras para resolver fallas de mercado y para incluir en los proyectos componentes de asistencia técnica que potencien su impacto en el desarrollo.



3. Este enfoque se detalla en el *Manual para la Gestión de la Metodología de Inversión con Impacto*, actualmente en revisión, que describe los procesos que sigue CAF para gestionar las operaciones no soberanas. Como se explica en la sección “Estándares de evaluación y principios”, este manual está alineado a los Principios Operativos de Gestión del Impacto.

3 / 2 / 2 Estructuración de las operaciones

En esta etapa, el MIDES genera para cada operación un índice de impacto esperado entre 0 y 100, comparable entre operaciones, que tiene en cuenta cinco dimensiones:

- el tamaño del impacto previsto
- la alineación con la estrategia corporativa
- el tamaño de la brecha de los ODS con la que se alinea principalmente el proyecto
- la solidez del respaldo científico para la teoría de cambio implícita (o explícita) del proyecto, evaluado a través de un protocolo de evidencia
- la probabilidad de entrega de impacto, que se aproxima ex ante mediante un cuestionario sobre las capacidades de gestión del cliente

Como parte de este proceso MIDES, se seleccionan los indicadores de producto a los que se les hará seguimiento durante la vida de la operación y las metas asociadas. Asimismo, se hace un análisis más profundo de la adicionalidad de la operación y se elabora una justificación con base en las evidencias disponibles.

3 / 2 / 3 Monitoreo y evaluación

Una vez que la operación está en ejecución, CAF hace seguimiento al cumplimiento de las metas de los indicadores seleccionados y actualiza el índice MIDES anualmente con basea sus avances. Gracias a esta actualización, el sistema permite analizar la evolución del impacto esperado durante la vida de la operación.

Al igual que para las operaciones soberanas, se realizan evaluaciones ex post de las operaciones no soberanas al momento del cierre operativo⁴. Para todos los instrumentos con excepción de las líneas de crédito, se elabora y publica un informe para cada operación. Para las líneas de crédito revolventes, la evaluación consiste en un análisis del comportamiento de todo el portafolio de operaciones elegibles.

⁴ La definición de cierre operativo para cada instrumento de financiamiento se detalla en el *Manual de Evaluación Ex post* disponible en www.caf.com.



4

Seguimiento y atribución del impacto de CAF

Además de las prácticas y herramientas antes mencionadas, CAF tiene una agenda de evaluación de impacto. Desde 2016 existe un proceso para seleccionar operaciones de crédito con potencial para realizar evaluaciones de impacto, en el que se valoran la relevancia estratégica, la pertinencia según la disponibilidad de evidencia rigurosa, y la factibilidad técnica de realizar una evaluación de impacto de la operación. El objetivo de estas evaluaciones ha sido ofrecer servicios de aprendizaje en el contexto de las operaciones de crédito, intentado cuantificar el impacto de la operación como un todo, o, cuando esto no es posible o relevante, de componentes específicos. Cuando no es factible diseñar un experimento, se recurre a metodologías cuasi-experimentales.

Los resultados de las evaluaciones de impacto finalizadas se publican bajo la figura de *policy brief* en la biblioteca digital de CAF [Scioteca \(caf.com\)](https://caf.com) no más de 6 meses después de entregarlos a la contraparte correspondiente. Asimismo, son presentados internamente en CAF, especialmente a las áreas involucradas, y antelas instituciones prestatarias vinculadas a las actividades evaluadas. En las presentaciones se busca enfatizar los aprendizajes con potencial de uso para las contrapartes de CAF, esperando contribuir a mejorar su gestión.

Sin embargo, medir el impacto de toda la acción de una institución de financiamiento al desarrollo es retador. Instituciones como CAF actúan de manera simultánea en varios sectores y a través de diversos instrumentos. En el contexto de un país y un sector, el apoyo de una institución financiera específica suele ser pequeño en relación con el monto total invertido en un período dado en ese país y sector. Por ende, las evaluaciones de impacto individuales tienen una aplicabilidad limitada para cuantificar el impacto de la acción integral de una institución.

La iniciativa **ImpactoCAF** nace en 2023 con la meta de brindar información sobre la contribución de CAF, como un todo, al desarrollo. Busca aumentar la visibilidad y la reflexión, tanto hacia fuera como a lo interno de la organización, sobre el impacto que CAF contribuye a generar con los proyectos que financia. Para esto, utiliza un enfoque sectorial y prioriza la evidencia existente, con base en su calidad científica y su aplicabilidad a la acción de CAF.

Se parte de una descripción detallada de los proyectos financiados con créditos o recursos de cooperación técnica en los últimos cinco años, con el objeto de entender las actividades específicas que se financian, los productos o servicios concretos que estos proyectos generan, su ubicación y cantidad de beneficiarios de dichos productos. Específicamente, se utilizan los indicadores de aportes al desarrollo que, por normativa, se deben identificar y monitorear, para cuantificar los productos esperados en cada operación.

**La iniciativa
ImpactoCAF
nace en 2023
con la meta
de brindar
información
sobre la
contribución
de CAF, como
un todo, al
desarrollo**

Posteriormente, a partir de la evidencia científica existente se construye la teoría de cambio de cada actividad para identificar indicadores de impacto potencial, así como magnitudes de impacto esperado en variables específicas para las que haya suficiente información. Para tal fin, utilizamos la evidencia disponible globalmente, incluyendo la generada a partir de nuestros propios proyectos de evaluación.

El esfuerzo por recopilar la acción de CAF y atarla a la evidencia pertinente existente se traduce en unos documentos sectoriales que están disponibles en un micrositio creado específicamente para divulgar los productos de **ImpactoCAF** (<https://www.caf.com/impacto-caf>), que además de los documentos sectoriales, incluyen variados productos comunicacionales.

En el marco de **ImpactoCAF** también se está explorando cómo potenciar los esfuerzos existentes durante las fases de originación y evaluación de las operaciones a partir de un análisis más sistemático de la evidencia científica a nivel sectorial.





5

Estándares de evaluación y principios operativos

Las evaluaciones de proyectos que realiza CAF están alineadas con los [Estándares de calidad para las evaluaciones de desarrollo de la OCDE](#). Los estándares identifican en 30 ítems los pilares que permiten generar productos de evaluación de calidad, a través de un proceso riguroso. De los 30 ítems contemplados en los estándares de calidad de la OCDE, las evaluaciones en CAF están completamente alineadas con 26, y para los cuatro restantes ya hay esfuerzos incipientes por incorporarlos al proceso ordinario de evaluación (anexo 1). Paulatinamente se evaluará la pertinencia de incorporarlos a los manuales operativos correspondientes.

Adicionalmente, las evaluaciones ex post se basan en cuatro de los seis criterios para una mejor evaluación establecidos por la OCDE: pertinencia/relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad. Por su parte, la iniciativa **ImpactoCAF** se alinea a los siguientes tres criterios:

- a. impacto:** se analiza el grado en el que las intervenciones de CAF en las distintas áreas estratégicas podrían haber generado, o se espera que generen, efectos significativos en las diversas variables de interés. Asimismo, se intenta alertar, sobre las buenas prácticas y condiciones que deben darse para alcanzar los efectos esperados y minimizar los efectos negativos. Finalmente, en lo posible, se evalúa el impacto de las intervenciones de CAF sobre la equidad de género y la conservación medioambiental.
- b. pertinencia:** se describen las problemáticas sectoriales de América Latina y el Caribe que justifican la intervención de instituciones financieras de desarrollo, como CAF, así como su importancia para lograr un desarrollo más sostenible en la región.
- c. sostenibilidad:** se evalúa si los impactos esperados de las intervenciones de CAF serán duraderos y qué condiciones financieras, económicas, sociales, medioambientales e institucionales –según el caso– deben darse para garantizar que esto ocurra.

Las evaluaciones de proyectos que realiza CAF están alineadas con los Estándares de calidad para las evaluaciones de desarrollo de la OCDE

En el sector no soberano, CAF está alineada a los Principios Operativos de Gestión del Impacto⁵. Estos principios establecen prácticas para incorporar el impacto social y ambiental como elemento de información, junto al retorno financiero, en el proceso de decisión sobre operaciones con clientes privados. La administración de inversiones de impacto, según lo establecido en los principios, requiere de la “[e]valuación del impacto esperado de cada inversión, basado en un enfoque sistemático”, en conjunto con el monitoreo del avance de las inversiones realizadas, la toma de decisiones de composición del portafolio y la verificación independiente del ciclo de inversiones. El MIDES fue construido con el propósito de apoyar a la organización en la alineación de la gestión de las operaciones a estos principios.

Como se discutió anteriormente, MIDES incluye la selección de indicadores para cada operación. La lista de indicadores disponible incluye los indicadores de los catálogos Harmonized Indicators for Private Sector Operations (HIPSO) y Joint Impact Indicators (JII).

5. Para más detalles, consultar [Declaración de principios operativos para la gestión de impacto en CAF](#).





6

ANEXO Cumplimiento de estándares de calidad de las evaluaciones de impacto CAF

A continuación, se presenta un análisis acerca del cumplimiento de los estándares de calidad en evaluaciones de la OCDE. Este análisis corresponde a las evaluaciones de impacto de proyectos individuales.

Fase	# estándar	Estándar	Descripción	Cumplimiento CAF	Comentarios
FINALIDAD, PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	2.1	Fundamentación y finalidad de la evaluación	La fundamentación, finalidad y utilización prevista de la evaluación deben indicarse claramente, mencionándose por qué se efectúa la evaluación en ese momento concreto, para quién se lleva a cabo y cómo se emplearán sus resultados a efectos de aprendizaje y rendición de cuentas.	1	En la fase de exploración inicial se responden estas preguntas: qué se va a evaluar, por qué y cómo. Aunque esto es de forma preliminar, puesto que en la fase de diseño y gestión puede haber cambios Suele estar claro desde el principio si la evaluación se realiza con fines de rendición de cuentas. El uso concreto que tenga la evaluación para el aprendizaje y gestión de la institución suele estar más claro hacia el final de la misma
FINALIDAD, PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	2.2	Objetivos específicos de la evaluación	Los objetivos específicos de la evaluación deben establecer claramente el propósito de la misma	1	Se define al inicio de la evaluación Ha ocurrido que durante el diseño o gestión se identifican otras preguntas relevantes
FINALIDAD, PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	2.3	Objeto y alcance de la evaluación	La intervención para el desarrollo evaluada (el objeto de la evaluación) debe definirse claramente, incluida la descripción de la lógica o teoría de la intervención. El alcance de la evaluación definirá el plazo, los fondos desembolsados, la zona geográfica, los grupos destinatarios, la configuración organizativa, los mecanismos de aplicación, el contexto estratégico e institucional y otras dimensiones que debe abarcar el ejercicio. Se pondrán de manifiesto las discrepancias entre la aplicación prevista y la efectiva ejecución de la intervención.	1	En la fase de diseño se busca identificar una metodología de evaluación, y para ello suele ser importante entender correctamente el programa o política que se va a evaluar. En la propuesta metodológica suele incorporarse una descripción detallada del mismo, así como una descripción de la ubicación geográfica, poblaciones atendidas, instituciones involucradas. La propuesta metodológica también incorpora el costo esperado de las contrataciones necesarias para llevar a cabo la evaluación, la disponibilidad (o no) de fondos por parte de CAF y por lo tanto la necesidad de acceder a fondos adicionales. Cuando son relevantes para el diseño de la evaluación, también se discuten factores institucionales o de contexto.
FINALIDAD, PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	2.4	Viabilidad de evaluación	La viabilidad de la evaluación debe ser analizada. Más en concreto, debe determinarse si se ha definido adecuadamente la intervención, si sus resultados son verificables y si la evaluación constituye la mejor respuesta a las cuestiones planteadas por los actores implicados relevantes o por los responsables de las políticas	1	Tanto en la fase de exploración inicial como en la de diseño se identifica la metodología apropiada y factible de implementar para realizar la evaluación y responder la pregunta de interés. También se identifican posibles fuentes de datos, su calidad, accesibilidad, pertinencia y/o la necesidad de recoger datos primarios.
FINALIDAD, PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	2.5	Participación de los actores relevantes	Los actores implicados relevantes deben intervenir en las primeras fases del proceso y debe dárseles la oportunidad de contribuir a su diseño, incluyendo la identificación de los asuntos que han de abordarse y las preguntas a las que la evaluación ha de responder	1	Las preguntas de evaluación iniciales y finales son siempre discutidas y consensuadas con las contrapartes relevantes. La DADMI siempre ha puesto mucho énfasis en intentar responder preguntas que sean de interés para las instituciones con las que trabaja.
FINALIDAD, PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	2.6	Consideración sistemática de la evaluación conjunta	A fin de contribuir a la armonización, la alineación y una eficaz división del trabajo, los organismos donantes y los países socios deben sopesar de forma sistemática la posibilidad de efectuar una evaluación conjunta, en régimen de colaboración entre más de un organismo o país. Las evaluaciones conjuntas abordan cuestiones de interés común para los socios, así como materias específicas que afectan individualmente a cada uno de ellos	0	Aunque no se hace de forma sistemática, siempre que ha surgido la oportunidad de trabajar con otras instituciones para coliderar la evaluación, se ha intentado.
FINALIDAD, PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	2.7	Cuestiones a las que pretende responder la evaluación	Los objetivos de la evaluación se plasman en una serie de preguntas evaluativas específicas y relevantes, que deben decidirse en una fase temprana del proceso e inspirar la elaboración de la metodología. Estas cuestiones también deben centrarse en materias transversales, como el género, el medio ambiente y los derechos humanos	1	Ver estándares del 1.1 al 1.4 Los temas transversales de género, ambiente y derechos humanos se atienden explícitamente si es de interés de la contraparte. Los temas de género se atienden en la identificación de efectos heterogéneos, cuando aplica
FINALIDAD, PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	2.8	Selección y aplicación de los criterios de evaluación	En la evaluación se aplican los criterios adoptados por el CAD referentes a la evaluación de la ayuda al desarrollo: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad	1	Las evaluaciones de impacto normalmente se centran en el criterio de impacto, aunque puntualmente pueden analizar temas que tienen que ver con la relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad. Las evaluaciones adhoc en CAF pueden atender a uno o más criterios dependiendo de la necesidad de aprendizaje discutida con la contraparte.

Fase	# estándar	Estándar	Descripción	Cumplimiento CAF	Comentarios
FINALIDAD, PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	2.9	Selección del enfoque y de la metodología	<p>El propósito, alcance y preguntas evaluativas determinan el enfoque y la metodología apropiados para cada caso. Cabe emplear un informe inicial para explicar la selección del enfoque elegido. La metodología se elabora de acuerdo con el enfoque elegido y debe incluir la especificación y justificación del diseño de la evaluación y las técnicas de recogida y análisis de datos. La metodología seleccionada debe responder a las preguntas de la evaluación utilizando evidencias creíbles. Se debe distinguir entre los diferentes niveles de resultados (lógica de intervención que contenga una jerarquía entre objetivos y medios, indicando los insumos, los productos, el efecto directo y el impacto).</p> <p>Los indicadores para medir el logro de los objetivos se validan de conformidad con criterios generalmente aceptados, por ejemplo el que responde a las siglas SMART en inglés (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y Temporalmente determinados). Deben presentarse los datos desglosados para clarificar cualesquiera diferencias entre sexos y distintos grupos de pobres, incluidos los grupos excluidos.</p>	1	<p>En la fase de diseño se acuerdan y desarrollan la(s) pregunta(s) de evaluación junto con la(s) metodologías(s) seleccionadas para cada una. En la propuesta metodológica se trata de justificar con base en temas técnicos y logísticos la selección metodológica y se detalla cómo se va a implementar, las variables de interés y las posibles fuentes de datos.</p> <p>Se escogen indicadores SMART según lo que esté disponible en las bases de datos que se vayan a usar o se construyen si se va a levantar información primaria.</p> <p>Normalmente se estipula el análisis de efectos heterogéneos por género, edad y cualquier otra dimensión de interés</p>
FINALIDAD, PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	2.10	Recursos	Los recursos disponibles para la evaluación deben ser suficientes en cuanto a fondos, personal y habilidades técnicas, de manera que los objetivos de la misma puedan cumplirse de forma eficaz	1	Las evaluaciones normalmente son gestionadas por dos personas en CAF, y se pueden sumar consultores adicionales según la necesidad del proyecto y la disponibilidad de recursos.
FINALIDAD, PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	2.11	Estructuras de gobierno y gestión	<p>Las estructuras de gobierno y gestión se deben diseñar para adaptarse al contexto, propósito, alcance y objetivos de la evaluación.</p> <p>La estructura de gobierno debe salvaguardar la credibilidad, la transparencia y el carácter integrador de la evaluación. La estructura de gestión debe organizar el proceso y ocuparse de su gestión cotidiana. En función de las dimensiones y complejidad de la evaluación, estas funciones pueden combinarse o ejercerse por separado</p>	1	La DADMI trabaja con un sistema flexible de gerencia y de organización de los equipos que le permite adaptarse a las necesidades de cada proyecto, siempre con el objetivo de realizar un evaluación que sea relevante y de la mayor calidad posible.
FINALIDAD, PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	2.12	Documentación relativa a la finalidad y las expectativas	La fase de planificación y diseño culmina en la redacción de un documento claro y completo que suele denominarse "Términos de Referencia" (TdR) y en el que se presentan la finalidad, el alcance y los objetivos de la evaluación; la metodología que se aplicará; los recursos y el plazo asignados; los requisitos de presentación de informes y cualesquiera otras expectativas referidas al proceso y productos de la evaluación. El documento debe ser consensuado por el gestor o gestores de la evaluación y los que vayan a llevarla a cabo. Este documento también puede recibir otras denominaciones, como "alcance del trabajo" o "mandato de evaluación".	1	Durante la fase de diseño se completa y entrega un documento llamado Propuesta Metodológica que mínimamente detalla: pregunta de evaluación, metodología, descripción de la implementación de la metodología, descripción del programa a evaluar, fuentes de información, necesidades de recursos y tiempos estimados de producción.
EJECUCIÓN Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.1	Equipo de la evaluación	<p>Debe seguirse un procedimiento de contratación abierto y transparente para la selección del equipo evaluador.</p> <p>Los integrantes del equipo deben dominar una combinación de habilidades en materia de evaluación y conocimientos temáticos. No debe olvidarse el equilibrio entre géneros; en el equipo deben incluirse profesionales de los países o regiones socios</p>	1	El equipo interno se distribuye entre los proyectos siguiendo criterios de ocupación, interés y si es posible, especialidad sectorial. Cuando hay que contratar a externos se hacen procesos de contratación abiertos y transparentes siguiendo la normativa de contratación de CAF y buscando aportar al equipo calidad y diversidad intelectual, cultural y de género.
EJECUCIÓN Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.2	Independencia de los evaluadores frente a los interesados	Los evaluadores deben ser independientes respecto de la intervención para el desarrollo de que se trate, incluido de sus funciones de formulación de políticas, operativas y de gestión, así como sus beneficiarios previstos. Los posibles conflictos de interés se tratan abiertamente y francamente. El equipo evaluador debe trabajar con libertad y sin injerencias. Debe asegurarse cooperación y acceso a toda la información pertinente	1	<p>El equipo evaluador (interno o externo) no suele tener relación contractual alguna con las instituciones implementadoras ni relación directa con los beneficiarios.</p> <p>De haber conflicto de intereses, se busca la forma de eliminarlos o mitigarlos, siempre buscando resguardar la calidad de la evaluación.</p> <p>En muchas evaluaciones se firman convenios de trabajo con las instituciones para lograr más compromiso y un flujo más fácil de información.</p>
EJECUCIÓN Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.3	Consulta y protección de los implicados	Se debe consultar a todo el conjunto de actores relevantes —incluidos socios y donantes— durante el proceso de evaluación, brindándoles la oportunidad de contribuir. Se han de especificar los criterios para identificar y seleccionar a los interesados. Se deben proteger los derechos y el bienestar de los participantes en la evaluación. Cuando así se solicite o resulte necesario, se protegerá la confidencialidad y el anonimato de los informantes	0.5	<p>En muchas evaluaciones se somete el proyecto a la aprobación de un comité de ética que en general, trata de garantizar que los derechos de todas las partes involucradas sean protegidos.</p> <p>En todas las evaluaciones se hacen esfuerzos para proteger la anonimidad y confidencialidad de los participantes.</p> <p>En ImpactoCAF, se busca que las áreas validen la caracterización hecha de la acción de CAF en cada área y se busca activamente incorporar su visión y perspectiva.</p>

Fase	# estándar	Estándar	Descripción	Cumplimiento CAF	Comentarios
EJECUCION Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.4	Realización de la evaluación dentro del plazo y presupuesto asignados	La evaluación debe realizarse y sus resultados facilitarse a quienes la encomendaron en la forma oportuna y que permita alcanzar los objetivos previstos. Debe llevarse a cabo de forma eficiente y dentro del presupuesto asignado. Las modificaciones de las condiciones y circunstancias han de ponerse de manifiesto, y se explicarán, tratarán y consensuarán entre las partes los cambios imprevistos de plazo y presupuesto	1	Todas las evaluaciones se fijan un plan de trabajo con tiempos de entrega estimados. En la medida de lo posible, y si no hay retrasos en la implementación, los compromisos de tiempo se cumplen y cuando no, se documenta el retraso. En el caso de desviaciones en la ejecución del presupuesto, se sigue la normativa interna de CAF en cuanto a contratación y ejecución presupuestaria
EJECUCION Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.5	Informe de la evaluación	El informe de la evaluación ha de ser fácilmente comprensible por sus destinatarios, y su modalidad será la adecuada a la vista de la finalidad del ejercicio	1	Los productos de la evaluación que no tengan carácter académico siempre tratan de tener un lenguaje accesible que transmita las ideas principales sin complicaciones técnicas. Están redactados para personas que no tienen experticia en temas de evaluación.
EJECUCION Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.6	Claridad y representatividad del resumen	El informe escrito debe ir encabezado por un resumen ejecutivo, que ha de ofrecer una panorámica de su contenido y en el que se expondrán los principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones y las lecciones generales que, en su caso, quepa extraer	1	El informe final no tiene estipulado un resumen ejecutivo, sin embargo, algunos informes finales sí lo incluyen. Cuando no, se acostumbra a realizar un resumen de los resultados en la introducción.
EJECUCION Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.7	Contexto de la intervención para el desarrollo	En el informe se debe describir el contexto de la intervención para el desarrollo, incluidos: <ul style="list-style-type: none"> • el contexto político, las políticas, objetivos y estrategias de la agencia de desarrollo y de los socios; • el contexto de desarrollo, incluidos los factores socioeconómicos, políticos y culturales; • el contexto institucional y la participación de los actores implicados. La evaluación debe permitir determinar y valorar la influencia del contexto en los resultados de la intervención para el desarrollo	0.5	Se describe el contexto de política, o de las contrapartes, el contexto de desarrollo u otros temas institucionales en la medida en que esto afecte la implementación del programa o de la evaluación.
EJECUCION Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.8	Lógica de la intervención	En el informe de evaluación se describe y valora la lógica o teoría que sustenta la intervención, incluidos las suposiciones y factores subyacentes que pueden afectar al éxito de la misma	1	La propuesta metodológica y el informe final deben incluir una sección de la teoría de cambio de la intervención a evaluar, junto con los supuestos o factores críticos para una correcta implementación y realización de los impactos esperados.
EJECUCION Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.9	Validez y fiabilidad de las fuentes de información	En el informe de evaluación se describen las fuentes de información empleadas (documentos, informantes, datos administrativos, bibliografía, etc.) con el detalle suficiente para que pueda valorarse su idoneidad. Se debe explicar también la selección de estudios de caso o muestras, señalándose las limitaciones referentes a la representatividad de estas últimas. En la evaluación han de validarse de manera cruzada las fuentes de información y analizarse críticamente la validez y fiabilidad de los datos. El informe debe contener una lista exhaustiva de personas entrevistadas y otras fuentes de información consultadas, en la medida en que no vulnere la intimidad y confidencialidad de los participantes	1	Todos los informes de seguimiento y finales contienen una descripción de los datos utilizados, fuentes, validez, calidad. También se trata de caracterizar la muestra objeto de estudio, si hay datos disponibles. En la medida de lo posible se comenta sobre la representatividad de la muestra.
EJECUCION Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.10	Explicación de la metodología utilizada	En el informe se debe describir y explicar la metodología evaluativa y su aplicación. Para analizar efectos directos e impactos, se explicará la atribución y/o contribución de los resultados. En el informe se reconocerán las posibles restricciones halladas y su efecto sobre la evaluación, incluyendo su independencia e imparcialidad. Se han de detallar las técnicas empleadas para la recogida y análisis de los datos. Se justificarán las opciones y se explicarán las limitaciones y deficiencias	1	El informe final incluye una explicación detallada de la metodología y de sus limitaciones en cuanto a la atribución causal. El informe trata de identificar y reportar limitaciones y obstáculos que puedan haber afectado la implementación de la intervención, la evaluación o los resultados de la misma. El informe también incluye el detalle sobre el levantamiento de información y sobre las técnicas de análisis empleadas.
EJECUCION Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.11	Claridad del análisis	En el informe de evaluación se deben presentar por separado los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones extraídas, con una distinción clara y lógica entre ellos. Los hallazgos deben derivarse lógicamente del análisis de los datos, mostrándose una línea clara de razonamiento que sustente las conclusiones. Las conclusiones deben justificarse mediante los hallazgos y el análisis. Las recomendaciones y las lecciones que quepa extraer se deducirán lógicamente de las conclusiones. Cualquier suposición implícita en el análisis debe explicitarse.	1	En el informe final se incluyen los resultados de la evaluación, algunas conclusiones y recomendaciones. Una sección de lecciones aprendidas se incluye solo si se identifica que es relevante para la contraparte.

Fase	# estándar	Estándar	Descripción	Cumplimiento CAF	Comentarios
EJECUCION Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.12	Respuestas a las preguntas evaluativas	En el informe de evaluación se deben responder las cuestiones detalladas en los TdR a efectos de evaluación y, si no fuera posible, debe explicarse por qué. Se deben documentar en el informe las preguntas originales y la revisión que se haya hecho de las mismas, de forma que el lector pueda valorar si el equipo las ha analizado suficientemente, incluidas las referentes a materias transversales, y ha cumplido los objetivos de la evaluación	1	Normalmente, el informe final responde a lo acordado a partir de la propuesta metodológica, y si esto no es posible para alguno de los objetivos de evaluación planteados, se detalla la razón.
EJECUCION Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.13	Mención de los cambios y las limitaciones de la evaluación	En el informe de evaluación se expondrán las limitaciones que se hayan suscitado en relación al proceso, metodología y datos, y se analizará la validez y fiabilidad del ejercicio. Se debe mencionar cualquier obstáculo que haya surgido para efectuar un proceso evaluativo libre y abierto y que pueda haber influido en los hallazgos. Se indicarán las discrepancias entre el proceso de aplicación y los frutos del mismo, según las revisiones iniciales y los resultados efectivos	1	Siempre que sea relevante para explicar el diseño metodológico, la muestra, la recolección de información o el análisis, el informe final incluirá una discusión sobre factores que hayan afectado negativamente todo el proceso de evaluación.
EJECUCION Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.14	Mención de las discrepancias entre los miembros del equipo	Los miembros del equipo de evaluación deben disponer de la posibilidad de discrepar de juicios y recomendaciones concretos con los que estén en desacuerdo. Cualesquiera diferencias de opinión en el seno del equipo deben mencionarse en el informe	0	Todo el equipo que forma parte del proyecto de evaluación tiene la oportunidad de leer el informe final y hacer contribuciones y correcciones al mismo. Cuando hay discrepancias se resuelven de manera grupal previa entrega del informe definitivo.
EJECUCION Y PRESENTACION DE RESULTADOS	3.15	Inclusión de las observaciones de los actores implicados	Se debe ofrecer a los actores implicados relevantes la posibilidad de formular observaciones al borrador de informe. En el texto definitivo se deben reflejar dichas observaciones y poner de manifiesto las discrepancias sustanciales. Cuando surjan diferencias sobre hechos verificables, los evaluadores han de realizar las pesquisas necesarias y modificar el borrador, si procede. Si se trata de diferencias de opinión o interpretación, se reproducirán textualmente las observaciones de los interesados en un anexo o una nota a pie de página, en la medida en que ello no vulnere los derechos o el bienestar de los participantes.	1	Todos los participantes de la evaluación, así como los implementadores reciben una versión preliminar del informe final para validar y/o hacer sugerencias. La versión final intenta incorporar lo anterior siempre que sea posible y no comprometa las conclusiones ni la calidad del análisis.
SEGUIMIENTO, UTILIZACIÓN Y APRENDIZAJES	4.1	Oportunidad, pertinencia y utilización de la evaluación	La evaluación debe diseñarse, dirigirse y presentar su informe con vistas a satisfacer las necesidades de los usuarios previstos. Las conclusiones, recomendaciones y lecciones se formulan de forma clara, pertinente, focalizada y orientada a su puesta en práctica, de tal modo que la evaluación pueda utilizarse para lograr los objetivos de aprendizaje y rendición de cuentas previstos. La evaluación se entrega puntualmente para permitir un empleo óptimo de sus resultados. Se garantiza una difusión sistemática y la conservación y gestión del informe de manera que todos los socios para el desarrollo puedan acceder fácilmente al mismo, se llegue a los destinatarios previstos y se aprovechen al máximo los beneficios de la evaluación	1	Los resultados de la evaluación son entregados en presentaciones preliminares para compartir con la contraparte los aprendizajes lo más rápido posible mientras se elabora el informe final. Nuestro manual establece un máximo de tres meses entre el momento en que accedemos a los datos finales y la primera presentación. El informe final se debe entregar máximo tres meses después. Durante toda la evaluación y en la fase de análisis se trata de incorporar en todo momento las dudas, comentarios, visión y preocupaciones de la contraparte. Todos los productos finales están diseñados para contener información relevante para la contraparte y para su gestión. La contraparte recibe la presentación preliminar, el informe final y un policy brief. El policy brief se publica en la Scioteca de CAF. Los informes finales o working papers se publican eventualmente también en la Scioteca. El medio de difusión de ImpactoCAF es su propio micrositio y se hace un esfuerzo comunicacional activo para llegar a la mayor cantidad de público.
SEGUIMIENTO, UTILIZACIÓN Y APRENDIZAJES	4.2	Respuesta sistemática a las recomendaciones y seguimiento de las mismas	Las personas/entidades destinatarias de las recomendaciones deben responder de forma sistemática a las mismas y adoptar las medidas procedentes. Esto incluye una respuesta y un seguimiento formales por parte de la dirección. Las medidas acordadas han de ser supervisadas para garantizar que se rinde cuentas de su aplicación.	1	Aunque CAF hace seguimiento activo y sistemático de la implementación de las recomendaciones, a través de la EDEVAL 2.0., la posibilidad de implementar esas recomendaciones y la forma y momento en que se implementan no depende de CAF.
SEGUIMIENTO, UTILIZACIÓN Y APRENDIZAJES	4.3	Difusión	Los resultados de la evaluación se presentan en un formato accesible y se difunden de forma sistemática, tanto interna como externamente, para extraer lecciones aprendidas, realizar acciones de seguimiento y garantizar la transparencia. A la luz de las enseñanzas surgidas del ejercicio, se señalan otros posibles interesados dentro de la amplia comunidad del desarrollo y se entabla contacto con ellos de forma que se saque el máximo partido	1	Ver punto 4.1



BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE

