

# Desafíos para la implementación de la evaluación ex-post en un SNIP

Diego A. Zamuner, 20 de noviembre de 2017

I Congreso Internacional de Evaluación Social de Proyectos, CEPAL



**Más oportunidades, un mejor futuro.**

# CONTENIDO

1. Gestión por resultados de la inversión pública en AL
2. Implicancias de una gestión por resultados deficiente
3. ¿Qué podrían aportar los SNIP?
4. Implementación de evaluaciones ex post efectivas
5. Conclusiones y propuestas



# 1. Inversión pública y gestión por resultados en América Latina

# GESTIÓN POR RESULTADOS - TEORÍA Y PRÁCTICA

- **Evaluación ex post:** eslabón en la cadena de un sistema de **gestión por resultados**, destinada a verificar el cumplimiento de los objetivos de un Programa o Proyecto de Inversión y contribuir a decisiones de inversión más eficaces con base en evidencia.
- **En América Latina**, con frecuencia se observa una **brecha entre teoría y práctica** de la gestión por resultados en el ámbito de la inversión pública, incluso con apoyo externo.  
→ Falta de concepción de ***evaluabilidad*** desde el inicio.



# BRECHA ENTRE TEORÍA Y PRÁCTICA EN LA REGIÓN

- Diagnósticos macro y sectoriales con **insuficiente desglose operativo**
- + **deficiencias usuales en preinversión** (datos, alternativas, diseños...)
- **dificultan concepción de *evaluabilidad*** y definición **líneas de base**
- + **limitaciones metodológicas/teóricas** vinculadas a evaluación ex ante
- **evaluación sub-óptima desde el inicio**
- + **impacto modificaciones usuales** durante la ejecución
- **conclusiones iniciales no reflejan adecuadamente la realidad**

**Evaluación ex post**

# DETERMINANTES DE LA BRECHA OBSERVADA

- Considerables requerimientos de estudios e información para desglose operativo de estrategias macro/sectoriales y adecuadas *evaluabilidad* /evaluaciones de los correspondientes PPI

→ con frecuencia no sistematizados o no disponibles en forma adecuada

→ costos y plazos: **percepción vs realidad** → perspectiva

- **Razones estructurales:** cronogramas politizados, no internalización de costos asociados a baja calidad pre-inversión, debilidades institucionales, cultura reactiva, evaluaciones como esfuerzo puntual a requerimiento...



## 2. Posibles consecuencias de una gestión por resultados deficiente

# ¿CUÁLES SON LAS POSIBLES CONSECUENCIAS?

- Limitaciones para la estructuración de proyectos mediante una adecuada definición de la **teoría del cambio** subyacente, **matriz de indicadores** y sus correspondientes **evaluaciones** y **seguimiento**.

## → Principales riesgos:

- ❖ inversiones ineficaces, ineficientes o económicamente inviables;
- ❖ operacional, fiduciario y/o reputacional de los actores implicados.

No solo en un caso aislado, sino posible **multiplicación por falta de aprendizaje (!)**

## CONSECUENCIAS OBSERVADAS

En la práctica, se observa con frecuencia:

- *Proyectos priorizados sin adecuado análisis de alternativas (evaluación vs justificación socio-económica).*
- *Proyectos con menor calidad de diseños presentan demoras significativamente mayores para iniciar y concluir obras.*
- *Sobrecostos para organismos ejecutores, sociedad y financiadores (efectivos-de oportunidad, financieros-económicos, reputacionales...)*

→ importancia concientizar sobre el tema para facilitar herramientas y fortalecer argumentación para la lucha por recursos

# 3. ¿Qué podrían aportar los SNIP?

## ACERCAR TEORÍA Y PRÁCTICA

- **SNIP, IFD y Academia**, en su rol de promotores de miradas a mediano-largo plazo, pueden apoyar a **alinear objetivos** en pos de acercar teoría y práctica de la gestión por resultados.
- No solo para proyectos apoyados por organismos externos, sino **para toda la inversión pública** de un país (incluso subnacional).

→ SNIP como verdadera **herramienta de apoyo**  
**para mejor inversión pública.**

# POSIBLES APORTES DE LOS SNIPs

Definir mecanismos institucionales (metodologías, procesos y recursos) para promover un salto cualitativo en la gestión por resultados a través de soluciones sistémicas, complementarias y evolutivas:

Promover y difundir estudios de **cuantificación del costo de deficiencias** de los procesos de inversión (con base en evaluaciones ex post, entre otras).

Multiplicar **actividades de capacitación/actualización profesional** dirigidas a niveles técnico y directivo (tanto nacional como subnacional).

Establecer o fomentar un adecuado **desglose operativo de los diagnósticos macro y sectoriales** basado en evidencia.

Diseñar **kits de herramientas y/o capacitaciones express para noveles tomadores de decisión**: planificación estratégica, estructuración y evaluación de proyectos, fuentes de financiamiento...

## POSIBLES APORTES DE LOS SNIPs (cont.)

Desarrollar herramientas para facilitar estructuración de proyectos y evaluaciones más fidedignas, que cumplan sus verdaderos objetivos (más que mero requisito normativo):

Estructurar **bancos de proyectos**, asociados a mecanismos de seguimiento/maduración con autonomía de calendarios políticos.

Definir **contenidos mínimos para cada nivel de estudios y evaluaciones**, incluyendo criterios cualitativos.

Promover **fondos de estructuración** o mecanismos institucionalizados de coordinación con financiadores potenciales.

Promover **análisis de alternativas efectivos**, incluyendo de inversión en mantenimiento vs inversión nueva

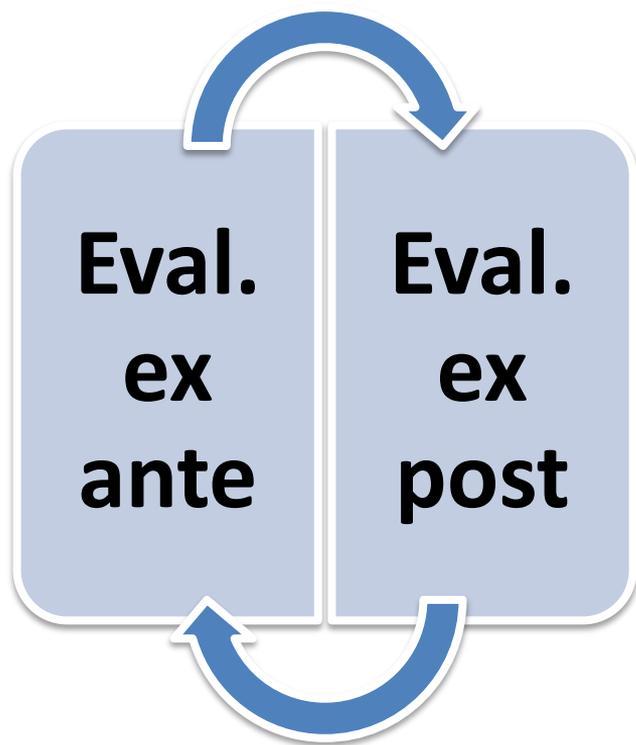
Apoyar organismos rectores sectoriales en la **definición de calibraciones y sets de insumos/proxys** de referencia, incluso para evaluaciones simplificadas en los casos en que se requiera.

# 4. Evaluaciones ex post efectivas

# HACIA EVALUACIONES EX POST EFECTIVAS



# HACIA EVALUACIONES EX POST EFECTIVAS



- ❖ **Mecanismos institucionales** para permanente aprendizaje y capitalización del conocimiento a través de la mejora continua de la planificación y ejecución de inversiones:
  - grados de predicción de los modelos, patrones de referencia, efectividad y eficiencia por tipo de intervención...
  - de particular interés en el caso de SNIP e IFD en razón de la cantidad de proyectos evaluados permanentemente.

# 5. Conclusiones y Propuestas

# CONCLUSIONES

Múltiples razones explican una variable **brecha entre teoría y práctica** de la gestión por resultados de la inversión pública en AL, según cada país y organismo.

Las deficiencias observadas implican **limitaciones metodológicas** y **significativos riesgos** respecto de las inversiones realizadas en la región.

**Los SNIP poseen gran potencial** de continuar apoyando procesos orientados a inversiones más eficaces, eficientes y previsibles, en particular a través de evaluaciones ex post efectivas.

## PROPUESTA DE TRABAJO

- Para CAF es fundamental apoyar una **cultura de gestión pública enfocada a resultados de desarrollo** en la región.
  - Interés por promover un **salto cualitativo** en todo el proceso de inversión, incluyendo un uso más completo y eficiente de distintas herramientas, incluyendo la evaluación ex post.
- **Dispuestos a apoyar iniciativas** que procuren alcanzar una gestión de inversión pública más eficiente en la región.

# INFORMACIÓN DE CONTACTO

## Nombre

Diego A. Zamuner

## Cargo

Coordinador de Analistas  
Proyectos de Infraestructura, Región Sur

## Institución

CAF – Banco de Desarrollo de América Latina

## Sitio web

[www.caf.com](http://www.caf.com)

## Correo Electrónico

[dzamuner@caf.com](mailto:dzamuner@caf.com)



**Más oportunidades, un mejor futuro.**