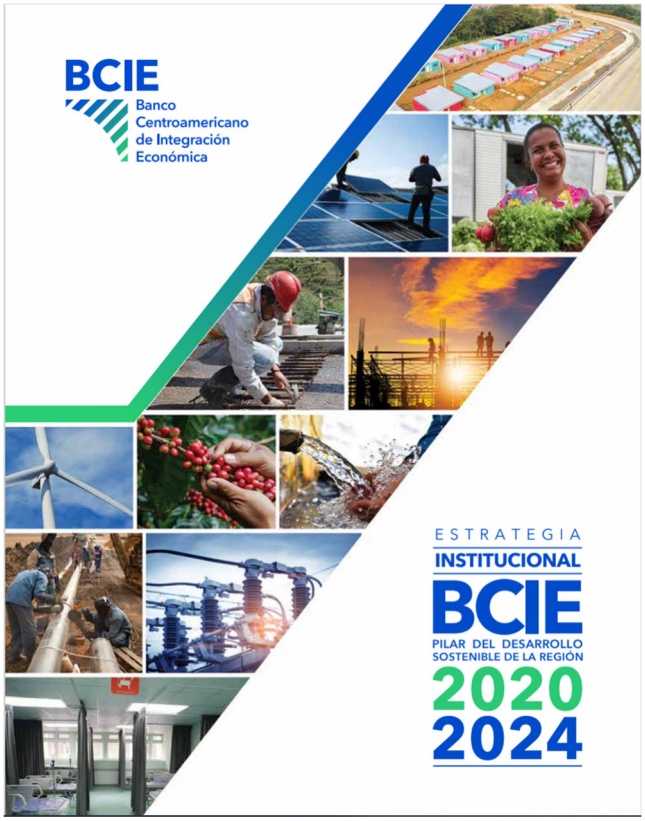
BCIE
Banco Centroamericano de Integración Económica

Evaluación Corporativa
Oficina de Evaluación Independiente (ODEI)

Evaluación Inicial de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024



DOC-ODEI-08/2021
Noviembre - 2021

Este documento está siendo divulgado al público de acuerdo con la Política de Acceso a la Información del BCIE.

Jefe de la Oficina de Evaluación Independiente (ODEI)	**José Efraín Deras, Ph. D.**
Coordinadora de Evaluación (ODEI)	**Shirley Orellana**
Líder de la Evaluación (ODEI)	**Luisa Noyola, *Analista de Evaluación II***
Equipo (ODEI)	**José Menjivar, *Analista de Evaluación II*** **Josué Duran, *Asistente Técnico Administrativo II***

En la preparación del presente informe se aplicaron las directrices oficialmente adoptadas por el Oficina de Evaluación Independiente (ODEI) para evitar conflictos de intereses en sus evaluaciones independientes. Para conocimiento de la ODEI, no hubo conflictos de intereses de las personas que prepararon, revisaron o aprobaron este informe.

Tabla de Contenido

Siglas y Acrónimos ____ 4
Resumen Ejecutivo ____ 5
I. Introducción ____ 7
II. La Agenda de Desarrollo de la Región Centroamericana 2020-2024 ____ 7
III. Estrategia Institucional BCIE 2020-2024 ____ 9
IV. Resultados ____ 11
A. Primeros hallazgos ____ 11
B. Alineamiento y relevancia ____ 13
C. Eficiencia ____ 15
D. Efectividad y resultados esperados ____ 16
V. Matriz de Resultados Corporativos (MRC) ____ 19
VI. Análisis comparativo entre períodos ____ 21
A. Saldos de cartera ____ 21
B. Desembolsos ____ 21
C. Aprobaciones ____ 22
D. Programación y ejecución ____ 23
VII. Conclusiones y recomendaciones ____ 25
A. Conclusiones ____ 25
B. Recomendaciones ____ 25
VIII. Anexos ____ 27
A. Instrumentos complementarios a la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024 ____ 27
B. Ponderaciones de OE e Indicadores Estratégicos del Primer Nivel de la MRC __ *Error! Bookmark not defined.*

Siglas y Acrónimos

BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
BM	Banco Mundial.
BMD	Banco Multilateral de Desarrollo.
ECG	*Evaluation Cooperation Group* (Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación).
FATPIR	Fondo de Asistencia Técnica para Proyectos de Integración Regional.
FONTEC	Fondo de Cooperación Técnica.
IARC	Índice Anual de Resultados Corporativos.
I-BCIE	Índice BCIE de Impacto en el Desarrollo.
IED	Inversión Extranjera Directa.
LGC	Línea Global de Crédito.
LGIE	Ley General de la Industria Eléctrica.
MIS	Marco de Intervención Sectorial.
MIPYMES	Micro pequeña y mediana empresa.
MRC	Matriz de Resultados Corporativos.
M&E	Monitoreo y evaluación.
ODEI	Oficina de Evaluación Independiente.
OE	Objetivo Estratégico.
PAE	Plan Anual de Evaluación.
PIB	Producto Interno Bruto.
PO	Plan Operativo.
POA	Plan Operativo Anual.
PRPEES	Programa de Reducción de la Pobreza Extrema y la Exclusión Social.
RIDDA	Reglamento Interno del Directorio y de las Dependencias Adscritas.
RSO	Reporte de Seguimiento de la Operación.
SEID	Sistema de Evaluación de Impacto en el Desarrollo.
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana.

Resumen Ejecutivo

El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) ha entrado en un nuevo período estratégico para el cual diseñó y ha iniciado la implementación de su Estrategia Institucional BCIE 2020-2024: *Pilar del Desarrollo Sostenible de la Región*, definiendo como misión "promover la integración económica y el desarrollo económico y social equilibrado de la región centroamericana, que incluye a los países regionales fundadores y a los regionales no fundadores y en armonía con los objetivos al respecto de sus socios extrarregionales". El Banco ha definido cinco ejes (5) y seis (6) objetivos en la instrumentación de la estrategia 2020-2024. El monitoreo y evaluación de la estrategia se realiza mediante la Matriz de Resultados Corporativos (MRC) con indicadores por objetivo estratégico, los que se integran a otros sistemas de medición del desempeño institucional y de los procesos operativos.

La presente evaluación inicial de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024 corresponde al periodo que contempla el año 2020 y establece como corte el 30 de junio del 2021. En este periodo el Banco aprobó US$5,523.2 millones, mediante 44 operaciones. US$4,893.2 millones fueron a los países fundadores a través de 37 operaciones; mientras que las otras siete (7) operaciones, por US$630.0 millones, fueron dirigidos a los países extrarregionales y regionales no fundadores; se destaca que para el eje de desarrollo humano e inclusión social se aprobó el 66.5% del total de dicho monto (US$3,669.9 millones); para competitividad sostenible el 31.2% (US$1,725.1 millones) y para la integración regional un 2.3% (US$128.2 millones)[1]. En el mismo lapso, la institución desembolsó US$3,313.5 millones; US$2,488.1 millones a los países fundadores y los restantes US$825.4 millones a los países extrarregionales y países regionales no fundadores, en donde el eje de competitividad sostenible representó el 57.7% del total (US$1,912.6 millones), desarrollo humano e inclusión social 37.6% (US$1,245.4 millones) e integración regional el 4.7% (US$155.5 millones).

Con relación a la contribución al desarrollo de las economías de la región, en los primeros 18 meses de implementación de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024, se espera que con las 44 aprobaciones se logre la generación de 233,720 empleos, sujeto a la ejecución en el ciclo de proyectos y se debe ser cautos a la hora de realizar planes de comunicación al público sobre dichas estadísticas para no causar malentendidos. Adicionalmente, se esperan aportes en varios sectores dentro de los cuales se puede mencionar la contribución de 483.3 km de carretera mejorados y construidos, 48,060 viviendas nuevas y mejoradas, la producción de 94,358,970 m^3/s/año de agua, 2,633 camas de hospital y la adquisición de 16.9 millones de dosis de vacunas para combatir el COVID-19, entre otros. Entre tanto, con respecto a la comparación de los desembolsos del Banco *versus* la Inversión Pública, la relación es de US$3.3/US$1.0. Mientras que desembolsos *versus* la Inversión Extranjera Directa (IED) en la región tiene una relación de US$1.8/US$1.0.

Un análisis comparativo entre períodos muestra algunos cambios relevantes durante los intervalos estratégicos 2015-2019 y 2020-2024 (en los primeros 18 meses de implementación de cada uno). Se resaltan los siguientes cambios:

- Una diferencia en los saldos de cartera al inicio de ambos períodos que en el nuevo quinquenio resultó superior al 35.0% en comparación al saldo de aquel momento.
- La media de desembolsos mensuales pasó de un valor de US$118.1 millones a US$184.1 millones.
- La media de aprobaciones mensuales pasó de US$138.8 millones a US$168.0 millones.

Estos incrementos corresponden en gran medida a la demanda de recursos de rápido desembolso derivado de la crisis de la pandemia COVID-19. No obstante, al corte de esta evaluación inicial se identifica la necesidad de avanzar en la actualización de los instrumentos de planificación complementarios, los que

[1] Basado en el Manual para la Clasificación Estratégica de las Operaciones establecido por la Administración a través de la Resolución No. PRE-117/2020.

permiten ejecutar la estrategia de una manera alineada, como ser las estrategias o programas de país y las estrategias sectoriales.

La MRC contiene metas para orientar el desempeño del Banco hacia las prioridades de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024. Para ello, consolida los objetivos e indicadores en tres (3) niveles, a fin de medir la gestión institucional (Nivel 1), la contribución del BCIE al desarrollo (Nivel 2) y la evolución de la realidad regional (Nivel 3). En este instrumento se identifica la necesidad de reformarlo para utilizar datos *ex post* en el Nivel 2, a fin de reflejar los resultados de la gestión en la ejecución de las aprobaciones.

La evaluación realizada por la Oficina de Evaluación Independiente (ODEI) identifica oportunidades para que en lo que resta del período estratégico 2020-2024, el BCIE pueda mejorar sus niveles de eficiencia, ampliar su efectividad y con ello incrementar su impacto. En tal sentido, la ODEI presenta las siguientes recomendaciones:

1. Actualizar la Estrategia Institucional acorde con las necesidades derivadas de la pandemia COVID-19, incluyendo un nuevo Marco Financiero a la luz de los últimos eventos sobre la posición financiera del Banco. Asimismo, se recomienda la actualización y alineamiento de sus instrumentos complementarios como estrategias de país, marcos o estrategias sectoriales y los planes operativos.

2. Encaminar los esfuerzos para la aprobación de operaciones que contribuyan con los ejes estratégicos de menor participación, como integración regional y los ejes transversales de género y de sostenibilidad ambiental y social.

3. Continuar la ruta de elevar el porcentaje de aprobaciones generadas a partir cooperaciones técnicas otorgadas por el Banco, como un factor estratégico para mejorar la madurez de las iniciativas a aprobar y por ende la ejecución e impacto en el desarrollo, que permita disminuir brechas de infraestructura productiva y social, en áreas urbanas y rurales, mejorando la equidad de género, y la inclusión financiera, tecnológica e innovación.

4. Que la ejecución de proyectos sea objeto de un seguimiento particular para alcanzar los resultados esperados en menor tiempo y que puedan ser evaluados por la ODEI. Para tal propósito, se recomienda implementar un indicador de medición de la ejecución de las operaciones, como ejemplo la ratio de monto evaluado-ejecutado/aprobado[2] que monitorea la ODEI. Esto mejorará la gestión de la presa y elevará los niveles de ejecución en el ciclo de proyectos.

5. Para el Nivel 2 de la MRC, se recomienda hacer uso la información de indicadores de las evaluaciones *ex post* y de los datos obtenidos de los Reportes de Seguimiento de la Operación (RSO). Esto con el fin de que entre los Niveles 1 y 2, se pueda conjugar una mejor valoración de la gestión, por un lado, porque los indicadores del gerenciamiento financiero, aprobaciones y organizacional se miden en el Nivel 1; mientras que por el otro, se logra la identificación de los resultados reales que los países están recibiendo como resultado de esa gestión, si es que en el Nivel 2[3] se usan datos *ex post* y observados RSO.

[2] En el último informe de la ODEI a la Asamblea de Gobernadores denominado "Informe de Resultados de las Evaluaciones Ex Post de las Operaciones del BCIE", cubre las aprobaciones y ejecuciones evaluadas del período 2010-2020, la ratio reportada es de 0.33; esto significa que aproximadamente 1/3 de lo aprobado ha sido ejecutado efectivamente en el período evaluado.

[3] Las mejores prácticas internacionales en el uso de esta herramienta optan por hacerlo de esta manera con el propósito de reportar los resultados a los países. Como ejemplos el BID y el BM con sus matrices se puede observar que utilizan como líneas base resultados de años anteriores.

I. Introducción

La Oficina de Evaluación Independiente (ODEI), de acuerdo al Reglamento Interno del Directorio y de las Dependencias Adscritas (RIDDA) aprobado mediante Resolución del Directorio DI-119/2016, es responsable de evaluar el cumplimiento de las estrategias, proyectos y programas del Banco acorde con los principios, objetivos y normativas adoptadas por la Administración y/o aprobadas por el Directorio y por la Asamblea de Gobernadores, que permitan verificar la efectiva contribución del Banco en el desarrollo de la región centroamericana y, en su caso, de otros países beneficiarios.

En esa línea, el objetivo de la Evaluación Inicial de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024 es medir el progreso alcanzado una vez iniciado su proceso de implementación e identificar lecciones tempranas que favorezcan la toma de decisiones para la mejora continua del desempeño del Banco. La metodología tomada como base para llevar a cabo esta evaluación considera principios recomendados por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (*ECG* por su sigla en inglés), complementado con valoraciones tendenciales, correlaciones y relaciones causales entre las principales variables analizadas.

El informe de Evaluación Inicial de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024, presenta seis (6) secciones. La primera muestra la agenda de desarrollo de la región centroamericana acotada al período 2020-2024, destacando las necesidades y prioridades establecidas por los países para dicho intervalo. Seguidamente, se resume la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024, sobre el cual descansa la propuesta estratégica vigente. En tercer lugar, se presentan los resultados sobre la contribución de las aprobaciones y desembolsos a las economías de la región, contrastándose con los efectos positivos en términos de contribución al desarrollo que han sido observados durante los primeros 18 meses de su implementación. Seguido a ello, se muestra un comparativo entre períodos, ambos quinquenales, valorando los cambios en la composición del portafolio y las tendencias observadas. El quinto acápite analiza los resultados de la Matriz de Resultados Corporativos (MRC); y finalmente la última sección describe las conclusiones y recomendaciones observadas a partir del análisis efectuado.

II. La Agenda de Desarrollo de la Región Centroamericana 2020-2024

La región centroamericana[4] presenta retos importantes de cara a los próximos años debido al comportamiento de la economía global influenciada por choques de demanda y oferta. En este sentido, América Latina y el Caribe en el año 2020 derivado de la pandemia COVID-19 se caracterizó por mostrar las mayores caídas en los niveles de producción con un -7.0% en relación con el 2019, superior al comportamiento de la producción mundial con -3.2%[5] y los mercados emergentes y economías en desarrollo con 2.1%. A nivel de la región centroamericana se presentó una reducción del -8.08% en donde Panamá y Belice mostraron las mayores caídas, seguido por Honduras, El Salvador y República Dominicana. Para el 2021 se espera un crecimiento económico mundial del 6.0%, en donde los mercados emergentes y economías en desarrollo crecerán al 6.3%, América Latina y el Caribe con 5.8% y la región centroamericana 4.4%, se proyecta Nicaragua, Belice y Costa Rica estarían teniendo los más bajos niveles de producción. Este comportamiento es bajo los supuestos que se dé un avance significativo en la distribución de vacunas en los países, menores restricciones a la circulación, efectos de transmisión positivos derivados del comportamiento de las economías avanzadas y mejores precios de los productos básicos.

[4] La Estrategia Institucional BCIE 2020-2024 define la región centroamericana está compuesta por: Belice, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y la República Dominicana.
[5] Perspectivas de la economía mundial, FMI julio 2021.

Para generar mayor dinamismo en la región centroamericana es importante aumentar los niveles de inversión pública y privada, acompañado de un mejor clima de negocios, estabilidad democrática e institucional, respecto a los derechos de propiedad, mayor competitividad y productividad. Durante el 2020 la inversión total fue del 18.6% en relación con el Producto Interno Bruto (PIB), lo cual es insuficiente para obtener mayor desarrollo económico y social, en promedio para los próximos tres años se espera un mejor comportamiento con un 21.4%. La inversión se caracteriza por tener un efecto multiplicador bastante significativo en las economías, principalmente aquellas en vías de desarrollo por medio del efecto recuperación, incidiendo en los niveles de ingreso de los hogares, el consumo, la cantidad de dinero circulante y los niveles de empleo. En cuanto al último indicador, la región presentó una tasa de desempleo del 13.04% en el 2020, en donde para el 2021 se espera una mejora con una tasa 11.6%, superior al comportamiento estimado para el período 2022-2024 con un 8.96%.

La región centroamericana se ha vuelto menos atractiva a la Inversión Extranjera Directa (IED) con riesgo de retorno a los bajos niveles de crecimiento previo a la pandemia si no se construyen planes de reactivación de la inversión con cambios estructurales. Las IED para América Latina y el Caribe en el 2020 presentaron una caída del -34.8%[6] en relación con el 2019, en donde la región centroamericana se vio más afectada con una disminución del 73.8% principalmente por el comportamiento observado en Panamá, Honduras, El Salvador y Nicaragua, en donde el resto de los países mostraron una mayor resiliencia en cuanto a sostenibilidad de capitales del exterior. Para lograr mayor competitividad en el marco de la economía global y los mercados de capitales no solamente es necesario tener una estabilidad macroeconómica, sino más bien, generar un entorno económico y social estable enmarcado en políticas económicas y publicas efectivas, en búsqueda de la reducción de las brechas en el ámbito de la salud, educación, mitigación y adaptación al cambio climático, innovación, seguridad alimentaria y acceso a la tecnología con miras a una competitividad sostenible.

La profundización de la crisis económica de la región debido a la pandemia de la COVID-19 ha provocado mayores niveles de inseguridad alimentaria, acentuando la vulnerabilidad de los estratos poblacionales con menores ingresos, principalmente aquellos en condiciones de pobreza relativa y extrema. Durante el 2020 existió una prevalencia de subalimentación del 10.36%, en donde Nicaragua (19.3%), Guatemala (16.8%) y Honduras (13.5%) son los que presentan mayores brechas. De igual manera, se presentó un porcentaje de niños menores de 5 años con retraso en el crecimiento de un 16.31%, en el que Guatemala (42.8%) y Honduras (19.9%) muestran los niveles más críticos a nivel de la región. Por su parte, es necesario fortalecer las políticas de seguridad alimentaria y de protección social efectiva, tanto contributiva como no contributiva, para compensar el impacto negativo en los sistemas de pensiones en cobertura y suficiencia de las prestaciones futuras de los hogares. Asimismo, se debe priorizar la universalización de los sistemas de salud y educación, reducir la alta informalidad de las economías, focalizar los programas de desarrollo, generar clima de negocios y aumentar los niveles de productividad con el fin de reducir los niveles de desigualdad y pobreza.

El valor del intercambio comercial de la región centroamericana se ha debilitado debido a la contracción de la demanda global, la disminución de los niveles de renta de los países y las medidas de aislamiento social. El saldo de la cuenta corriente para el 2020 fue de 0.44% en relación con el PIB, inferior en un 12.37% al comportamiento del 2019. Para el periodo 2021-2024 se espera un saldo de cuenta corriente promedio de 2.84%, en donde las exportaciones crecerán a un ritmo 7.66% y las importaciones a un 6.86%. Ante este escenario la economía digital e innovación a través del auge de las plataformas digitales y el comercio electrónico puede ofrecer oportunidades de potencialidad en el comercio regional,

[6] La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, CEPAL 2021

particularmente las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, se deben buscar estrategias de facilitación del comercio intrarregional y extrarregional, de tal forma que puede contribuir a la integración productiva y la creación de un mercado digital regional.

En lo que respecta a la política económica desde el ámbito fiscal, los países de la región se están enfrentando a un deterioro en el balance presupuestario, en donde los ingresos tributarios son menores y los gastos han aumentado, lo que se convierte en déficit público y mayor financiamiento por medio de la deuda pública. El balance fiscal de América Latina en el 2020 fue de -8.8% y para el 2021 se proyecta un -5.3%, comportamiento menor al de la economía global que para el 2020 presentó un déficit de -10.3% y un -8.8% estimado en el 2021. En cuanto al comportamiento de la deuda bruta, las economías de América Latina (78.3%) mostraron un menor endeudamiento en relación con el PIB en comparación con las economías avanzadas (122.8%) y la economía global (98.7%). Por su parte, la región centroamericana en el 2020 mostró una deuda bruta de las administraciones públicas del 67.93% y en el periodo 2021-2024 se espera un endeudamiento del 70.84% con relación al PIB.

La región se caracteriza por presentar altos niveles de riesgo ante los fenómenos meteorológicos extremos, por lo que es relevante prestar atención a los sistemas de gestión de riesgo, mejorar la resiliencia y generar sostenibilidad ambiental. En 2020 la temporada de ciclones en la cuenca atlántica registró un total de 30 tormentas, mayor al récord previo del 2005 de 28 tormentas[7]. Asimismo, la región presenta importantes desafíos en cuanto a los periodos cada vez más largos de sequías meteorológicas graves y extremas. Entre los principales impactos de los fenómenos extremos radica en la alteración de la agricultura, recursos hídricos y los sistemas alimentarios debido a las reducciones en los rendimientos; también afectan negativamente en el desarrollo socioeconómico, la infraestructura, los desplazamientos, acidificación del océano e impactos en arrecifes de coral. Esta es una problemática que enfrenta un costo de oportunidad económico y social alto, por lo que los países de la región deben tomar como eje transversal en las políticas de desarrollo la preservación del medio ambiente.

Se estima que los resultados de la pandemia provocarán significativos retrocesos a los avances en materia de desarrollo económico y social. Aunque se proyecta un crecimiento promedio del ingreso per cápita del 4.61% para el periodo 2021-2024 para la región centroamericana, similar al comportamiento de los mercados emergentes y economías en desarrollo; el contraste es que no es suficiente ante la caída del -12.0% en 2020 para los países de la región, en donde Panamá, Belice y República Dominicana son los que presentaron mayores caídas. Esta situación se vuelve más compleja al considerar la percepción global de los riesgos[8], por lo que la región no estará alejada de enfrentarse a una alta fragilidad económica y división social, las preocupaciones de las crecientes brechas digitales, el desaprovechamiento de una generación de jóvenes emergiendo en una era de oportunidades perdidas y el surgimiento de un panorama industrial polarizado en la economía post pandemia. Entre las probabilidades de mayor riesgo en la economía global se destaca: clima extremo, fracaso de la acción climática, daños al medio ambiente humano, enfermedades infecciosas, pérdida de biodiversidad, desigualdad digital, fractura de las relaciones interestatales, fallo de ciberseguridad y crisis de medios de vida.

III. Estrategia Institucional BCIE 2020-2024

El BCIE a través de la Resolución del Directorio No. DI-4/2020 aprobó la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024: Pilar del Desarrollo Sostenible de la Región. En el marco de su visión y misión, el BCIE define la ruta

[7] El estado del clima en América Latina y el Caribe 2020, Organización Meteorológica Mundial.
[8] *The Global Risks Report 2021 16th Edition*, Foro Económico Mundial.

para contribuir con mayor eficacia a los grandes objetivos que definen la esencia de la Institución: la integración, el desarrollo equilibrado, la reducción de la pobreza y la desigualdad como fines últimos.

En el período estratégico 2020-2024, el BCIE define como su misión "promover la integración económica y el desarrollo económico y social equilibrado de la región centroamericana, que incluye a los países regionales fundadores y a los regionales no fundadores y en armonía con los objetivos al respecto de sus socios extrarregionales". La visión planteada para este intervalo estratégico es "ser el referente en el desarrollo sustentable y en la integración económica de la región, e impactar de manera eficaz en el bienestar de la sociedad". Mientras tanto, el propósito estratégico es "apoyar las acciones de gobierno de los países socios financiando proyectos de integración regional de alto impacto al menor costo financiero posible, lo que demanda el esfuerzo y compromiso de mantener e incluso de ser posible elevar la calificación crediticia de la institución[9]".

En el marco de la visión estratégica, el BCIE se plantea para el quinquenio cuatro (4) grandes desafíos: 1. Fortalecer su institucionalidad, 2. Lograr mayor incidencia económica y social en sus acciones, 3. Propiciar de manera efectiva la integración regional y 4. Consolidar y fortalecer su capacidad financiera y trasladar los beneficios a los países. Así como tres (3) acciones: 1. Visibilidad del BCIE, 2. Una visión regional y 3. Promover iniciativas para la mejora de la competitividad[10].

Figura No. 1: Ejes Estrategia Institucional BCIE 2020-2024

Fuente: Estrategia Institucional BCIE 2020-2024

Para facilitar y administrar la Estrategia Institucional 2020-2024, el Banco ha definido cinco (5) Ejes Estratégicos que permiten guiar las intervenciones con mayor puntualización. Estos ejes estratégicos definen el espacio sectorial prioritario que la estrategia debe enfatizar y abren espacios para incorporar enfoques transversales como el de género y la sostenibilidad ambiental y social. Los Ejes Estratégicos referidos se detallan en la Figura No. 1.

Como parte de la nueva propuesta estratégica se han incluido seis (6) objetivos estratégicos (OE): OE1. Contribuir al crecimiento económico incluyente y apoyar a los países en sus políticas económicas. OE2. Apoyar en los esfuerzos para reducir la pobreza y la desigualdad y, de manera focalizada, contribuyendo a reducir significativamente la pobreza extrema. OE3. Promover la integración más allá del ámbito comercial y desarrollar capacidades regionales que brinden a la región mejores oportunidades de competir en los mercados mundiales. OE4. Fortalecer la gobernanza e institucionalidad del Banco. OE5. Consolidar la posición financiera del BCIE y su crecimiento paulatino y sostenible. OE6 Fortalecer los mecanismos de medición y evaluación del impacto en el desarrollo.

La Estrategia Institucional BCIE 2020-2024 cuenta con un mecanismo de monitoreo y evaluación fundamentado en la

[9] Observando en todo momento la situación de la salud financiera de sus socios.
[10] Entre estas iniciativas se encuentran: a. Diversificación de energía, b. Modernización del transporte, c. Mejorando la eficiencia del capital humano, d. Acompañar a los diferentes socios en el diseño y la implementación de acciones que mitiguen las causas del desplazamiento forzado de personas y promuevan la inserción de los migrantes en la economía regional, e. Impulsando el cambio tecnológico y f. Hacia una mejor posición financiera.

herramienta de alineamiento denominada Matriz de Resultados Corporativos (MRC). La MRC está compuesta por un conjunto de indicadores de Desarrollo Regional, un conjunto de indicadores de contribución del BCIE al desarrollo y una serie de indicadores institucionales de gestión para alcanzar los resultados y productos que generan el impacto en la realidad regional. La MRC factibiliza poner en relieve los resultados de la gestión, así como del impacto en el desarrollo, de manera que admitirá observar los logros a nivel financiero, organizacional, entre otros y también la incidencia en cuanto a pobreza, brechas de desigualdad, cobertura de educación, agua, vivienda, atención médica, entre otros.

IV. Resultados

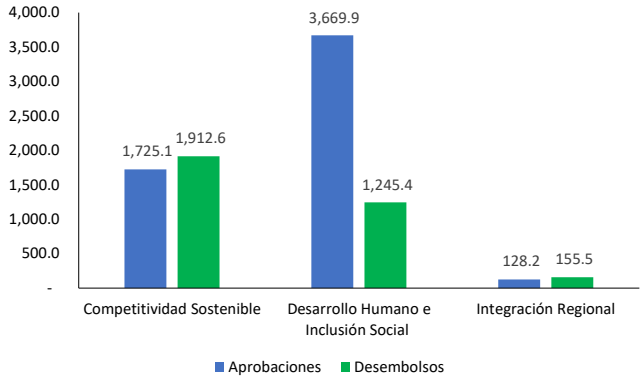
A. Primeros hallazgos

A partir del año 2020 y al cierre del primer semestre del año 2021 se reportó un saldo de cartera de US$7,997.0 millones, de este el sector público acumuló un monto de US$7,097.6 millones (88.8% del total de la cartera), mientras que con el sector privado presentó un saldo de US$899.4 millones (11.2% del total). Entre tanto, la variación observada para los primeros 18 meses de ejecución de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024 reporta un valor de +US$304.6 millones, donde el sector público contabilizó un valor de +US$796.8 millones y el sector privado un valor de –US$492.2 millones.

Durante los primeros 18 meses de implementación de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024 el BCIE aprobó US$5,523.2 millones mediante 44 operaciones (US$4,893.2 millones para los países fundadores equivalentes a 37 operaciones; mientras que US$630.0 millones fueron dirigidos al resto de los países miembros). Se destaca que, para el eje de desarrollo humano e inclusión social, se aprobó el 66.5% del total de dicho monto (US$3,669.9 millones); para competitividad sostenible el 31.2% (US$1,725.1 millones) y para la integración regional el 2.3% (US$128.2 millones). Entre tanto para el mismo período, la Institución desembolsó US$3,313.5 millones (US$2,488.1 millones para los países fundadores y los restantes US$825.4 millones al resto de países socios), en donde el eje de competitividad sostenible representó el 57.7% del total (US$1,912.6 millones), mientras que desarrollo humano e inclusión social el 27.6% (US$1,245.4 millones) e integración regional el 4.7% (US$155.5 millones) (Figura No. 2).

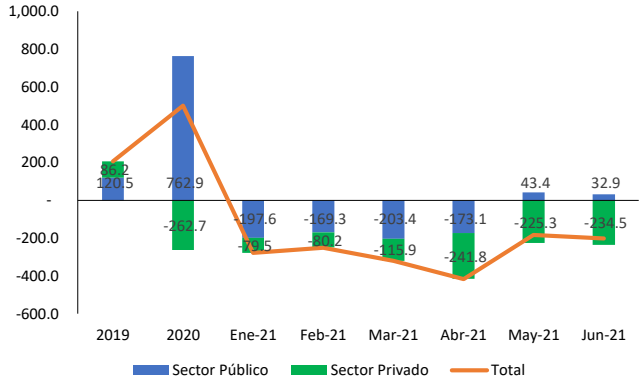
El flujo neto observado para junio del año 2021 es negativo. Para el cierre del mes de diciembre del año 2020 se presentó un valor positivo de US$500.1 millones. Entre tanto, en junio del año en curso el valor observado es de -US$201.6 millones. Se destaca que el sector público absorbió cerca de +US$32.9 millones,

Figura No. 2: Aprobaciones y desembolsos 2020- 2024: primeros 18 meses (US$ millones)



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando como base datos proporcionados por la Administración.

Figura No. 3: Fujo neto 2020- 2024: primeros 18 meses (US$ millones)



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando como base datos proporcionados por la Administración.

mientras que el sector privado presentó un valor de –US$234.5 millones en el mes de junio del año 2021 (Figura No. 3).

Luego de 18 meses de implementación de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024, a nivel de países el 68.6% de las aprobaciones se dirigieron a El Salvador, Honduras y Costa Rica, mientras el restante 31.4% fue al resto de países, al pormenorizar se observa en la distribución de la cartera una participación relativamente superior por parte de El Salvador (23.3%), Costa Rica (23.3%) y Honduras (22.1%). A nivel de los desembolsos Honduras, Nicaragua y Panamá recibieron el 66.7% del total, mientras el 33.3% fue al resto de los países. En este sentido, representa Honduras (25.0%), Panamá (23.1%) y Nicaragua (18.6%). Para finalizar, el 86.2% de los saldos de cartera se concentran en los países miembros fundadores (Tabla No. 1).

Tabla No. 1: Aprobaciones, desembolsos y saldos de cartera
(US$ millones y porcentajes)

País	Aprobaciones		Desembolsos		Saldos de Cartera	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
Guatemala	1.5	0.0%	184.3	5.6%	860.2	10.8%
El Salvador	1,285.2	23.3%	542.3	16.4%	1,466.5	18.3%
Honduras	1,218.5	22.1%	828.5	25.0%	1,812.4	22.7%
Nicaragua	1,102.9	20.0%	616.0	18.6%	1,576.9	19.7%
Costa Rica	1,285.1	23.3%	317.0	9.6%	1,175.4	14.7%
Panamá	400.0	7.2%	764.0	23.1%	654.8	8.2%
República Dominicana	30.0	0.5%	57.1	1.7%	320.4	4.0%
Argentina	200.0	3.6%	4.3	0.1%	6.8	0.1%
Belice	-	-	-	-	11.1	0.1%
Colombia	-	-	-	-	30.0	0.4%
México	-	-	-	-	82.5	1.0%
Total	**5,523.2**	**100%**	**3,313.5**	**100%**	**7,997.0**	**100%**

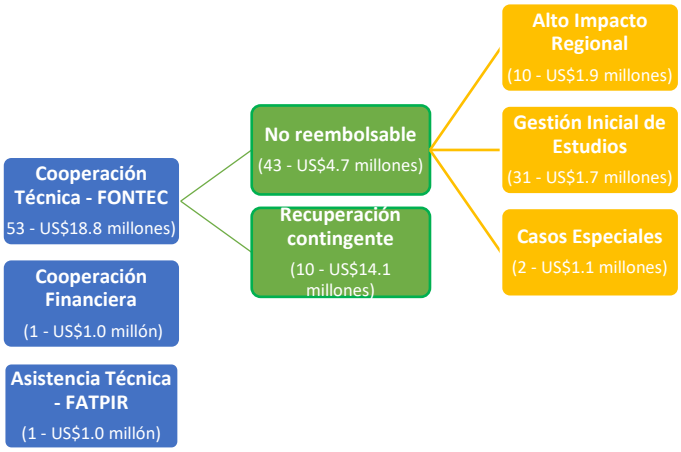
Fuente: Construcción propia del ODEI sobre la base de datos de la Administración.

Con relación a las operaciones de tipo Cooperación y Preinversión, se observa que bajo el Subprograma de Cooperación Técnica[11], el Fondo de Asistencia Técnica Para Proyectos de Integración Regional (FATPIR) y los Lineamientos Generales para el Otorgamiento de Cooperaciones Financieras no Reembolsables a los Países Fundadores del BCIE que se otorguen fuera del contexto del FONTEC. En los primeros 18 meses del período estratégico 2020-2024 se aprobaron relevantes cooperaciones y una (1) asistencia técnica, con el objetivo de contribuir a los esfuerzos de los países miembros para fortalecer la capacidad de preparación y ejecución de proyectos, generar o contribuir a generar operaciones susceptibles de financiamiento dentro de las políticas de crédito del Banco.

Lo anterior, con el fin de procurar la amplitud de los resultados para alcanzar diferentes sectores de la economía, distintas poblaciones metas y reunir un enfoque de desarrollo sostenible, que permita disminuir las brechas de infraestructura productiva y social, tanto en áreas urbanas como rurales, con ello mejorando la equidad de género, la inclusión financiera y el fortalecimiento de la integración regional.

[11] Financiado a través del Fondo de Cooperación Técnica (FONTEC).

Figura No. 4: Cooperaciones y asistencias técnicas 2020-2024
(No. de cooperaciones/asistencias y montos)



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando como base datos proporcionados por la Administración.

De las aprobaciones del período sobresalen cuatro (4) operaciones por un monto total de US$324.6 millones que fueron generadas por cooperaciones financiadas por el FONTEC. En la Tabla No. 2 se muestran el detalle de dichas las operaciones.

Tabla No. 2: Operaciones generadas de cooperaciones técnicas
(US$ millones)

No.	Operación	País	Monto	Detalle Cooperación		
				Modalidad	Resolución	Monto
2256	Programa Mi Nueva Escuela	El Salvador	200.0	Recuperación Contingente	PRE-46/2015	0.99
2261	Proyecto de Ampliación del Sistema de Abastecimiento de Agua Potable en la Ciudad de Gracias, Departamento de Lempira	Honduras	36.0	Gestión Inicial de Estudios	PRE-76/2019	0.05
2266	Proyecto Bio-CLIMA: Acción Climática Integrada para Reducir la Deforestación y Fortalecer la Resiliencia en las Reservas de Biosfera Bosawás y Río San Juan"	Nicaragua	44.3	Alto Impacto Regional	DI-19/2017[12]	2.79
2283	Programa de Saneamiento del Lago de Managua en la Ribera Sur	Nicaragua	44.3	Recuperación Contingente	DI-21/2018	1.99
		Total	**324.6**			**5.8**

Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando como base datos proporcionados por la Administración.

Finalmente, en los primeros 18 meses de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2021, se aprobaron 15 ayudas de emergencias por un monto de US$26.9 millones. Las ayudas de emergencias aprobadas durante el período han tenido como destino contribuir a los países a enfrentar la expansión del virus COVID-19 y para atender a la población afectada por el paso de los Huracán Eta e Iota y la tormenta tropical Laura. Dentro de las ayudas emergencias para enfrentar el COVID-19 se aprobaron cinco (5) cooperaciones regionales a favor de los Estados Miembros del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA).

B. Alineamiento y relevancia

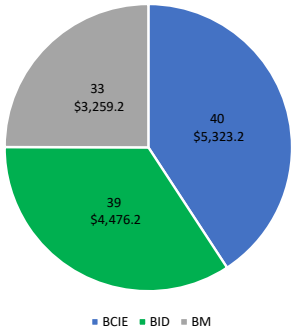
El BCIE cuenta con un Marco Estratégico – Institucional para el alineamiento de la Estrategia Institucional, las Estrategias Sectoriales, las Estrategias de País y el Plan Operativo Anual (POA)[13]. Reconociendo al POA

[12] Programa Regional para Incrementar la Resiliencia al Cambio Climático en el Corredor Seco Centroamericano y Zonas Áridas de la República Dominicana.
[13] Aprobado mediante la Resolución No. DI-37/2012.

como el instrumento de planificación de corto plazo orientado a operativizar la actividad estratégica del BCIE, definiendo el total de intervenciones, los montos y, en general, el marco de acción durante cada año. El POA fue reemplazado el Plan Operativo (PO), que está compuesto por iniciativas anuales, bienales o trienales que esperan poder atender temáticas estratégicas que se derivan de la Estrategia Institucional. El PO y la Estrategia Institucional han sido coincidentes en tiempo, sin embargo, las estrategias, Marcos de Intervención Sectorial (MIS) y las estrategias de país no necesariamente tienen la misma concomitancia. En relación con las estrategias sectoriales o MIS presentan un intervalo de aprobación entre 2005 al 2021, donde solamente dos (2) estrategias[14] se encuentran alineadas para el período 2020-2024 y el resto se encuentran pendientes de una actualización o derogación. Esto se vuelve más relevante en el caso de las estrategias de país, puesto que luego de 18 meses de implementación solamente existe una (1) estrategia actualizada[15], el resto de los países no cuentan con estrategias actualizadas con los nuevos objetivos, indicadores o metas que han sido propuestos, un aspecto que es de mucha importancia en lo que alineamiento refiere, a la definición propia de prioridades y la conformación de indicadores de medición de desempeño, observando algunos casos como el de Costa Rica y otros países que ya han iniciado sus esfuerzos para la formulación de dichas estrategias. En el Anexo A se muestra fecha de aprobación de cada instrumento complementario a la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024.

A nivel de relevancia, la región centroamericana percibió un volumen de aprobaciones por parte de los Bancos Multilateral de Desarrollo (BMD) en torno a los US$13,058.6 millones en donde el BCIE participó con un monto de US$5,323.2 millones que representó el 40.7% del total, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aprobó cerca de US$4,476.2 millones, es decir un 34.3% mientras que el Banco Mundial (BM) aprobó US$3,259.2 millones, 25.0%. Los tres (3) BMD que han brindado apoyo a la región con aprobaciones para enfrentar la pandemia del COVID-19, así como apoyo a áreas tales como: salud, educación, reforma/modernización del estado, inversiones sociales, mercados financieros, entre otro. (Figura No. 5).

Figura No. 5: BMD en la región centroamericana 2020-2024
Número y monto de aprobaciones
(US$ millones)



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando como base las páginas web del BID y Banco Mundial.

Durante los primeros 18 meses de implementación de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024, el BCIE atendió la mayor parte de los ejes estratégicos establecidos. Dentro de las aprobaciones, se puede destacar que 21 operaciones, por US$3,020.8 millones (US$54.7% del monto total aprobado), aportarán al eje de desarrollo humano e inclusión social, cuatro (4) operaciones, por US$1,100.0 millones (19.9% del monto total aprobado), contribuirán 100.0% al eje de competitividad y el resto de las operaciones contribuirán a dos (2) ejes estratégicos. No se identifican operaciones que aporten 100.0% al eje de integración regional o se cuantifique el aporte a los ejes transversales de equidad de género y de sostenibilidad ambiental y social. A nivel de desembolsos, tampoco se reportan desembolsos que aporte 100.0% a la integración regional o que tengan incidencia en los ejes transversales.

[14] Estrategia Ambiental y Social del BCIE y Estrategia de Comunicación Institucional, aprobadas mediante las resoluciones DI-166/2020 y DI-29/2021, respectivamente.
[15] Estrategia de País República Dominicana 2021-2026 aprobada mediante la Resolución No. DI-149/2021.

C. Eficiencia

Para el cierre del año 2020, el déficit fiscal[16] de la región centroamericana fue cercano a un 7.3% del PIB, es decir, US$42,339.1 millones. En ese sentido, el BCIE, a través de la implementación de su Estrategia Institucional 2020-2024, durante sus primeros 18 meses desembolsó US$3,313.5 millones, mismos que pudieran representar el equivalente al 13.4% de dicha brecha.

Durante los primeros 18 meses de implementación de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024 a través de Planes Operativos (PO) el Banco programó la aprobación de 70 operaciones por monto acumulado de US$5,748.0 millones**.** Durante este período se han aprobado 44 operaciones, que equivalen a un monto de US$5,523.2 millones. A nivel de número de operaciones se alcanzó un 62.9% y a nivel de montos se alcanzó un 96.1% del valor que se tenía previsto; cabe destacar que el valor promedio por operaciones programado fue de US$82.1 millones, mientras que dicho valor resultó ser de US$125.5 millones promedio por aprobación superior a lo establecido, lo cual indica que el BCIE está entrando a proyectos de montos mayores a los históricos que en el pasado. Por el lado de los desembolsos, se programaron US$4,114.3 millones y se desembolsaron US$3,313.5 millones, lo anterior presenta que se alcanzó un 80.5% del monto programado a junio 2021.

En el análisis a nivel de los países se identifican diferencias entre los valores programados y ejecutados en las aprobaciones y los desembolsos lo cual varía según el caso, en la Tabla No. 3 se presenta el consolidado de estas. Se observa que a nivel de aprobaciones Belice, Colombia y Cuba no reportaron aprobaciones. Mientras que los países que presentan una mayor diferencia entre los valores programados y los ejecutados fueron Guatemala (99.6%) y República Dominicana (92.9%). Por otro lado, a nivel de desembolsos quienes presentan una mayor divergencia son Argentina (93.7%) y República Dominicana (83.8%). La diferencia puede ser aducida a muchos aspectos (endógenos o exógenos), no obstante, se debe destacar que estas desviaciones se dan en un período denominado de “corto plazo”, por lo que es importante poder incorporar en los análisis de programación la volatilidad existente.

Tabla No. 1: Relación entre la programación y la ejecución período 2020-2024
(US$ millones)

País	Aprobaciones		Diferencia	Desembolsos		Diferencia
	Efectivas (E)	Programadas (P)	Δ (E – P)	Efectivos (E)	Programados (P)	Δ (E – P)
Guatemala	1.5	400.3	-398.8	184.3	154.8	29.5
El Salvador	1,285.2	596.0	+689.2	542.3	603.4	-61.1
Honduras	1,218.5	1,256.5	-38.0	828.5	911.6	-83.1
Nicaragua	1,102.9	642.9	+460.0	616.0	479.0	137.1
Costa Rica	1,285.1	1,618.3	-333.2	317.0	600.1	-283.1
Panamá	400.0	460.0	-60.0	764.0	942.7	-178.7
República Dominicana	30.0	425.0	-395.0	57.1	353.8	-296.6
Argentina	200.0	275.0	-75.0	4.3	68.8	-64.5
Belice	-	14.0	-14.0	-	-	-
Colombia	-	40.0	-40.0	-	-	-
Cuba	-	20.0	-20.0	-	-	-
Total	**5,523.2**	**5,748.0**	**-224.8**	**3,313.5**	**4,114.2**	**-800.7**

Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando como base datos proporcionados por la Administración.

[16] Consejo Monetario Centroamericano y *Central Bank of Belize*.

En los primeros 18 meses de implementación de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024, el 35.2% de las operaciones se encuentran con el estatus de aprobada pendiente de escriturar. Mientras que en la denominación "Escrituradas" se encuentra el 17.2%. Por otro lado, el 27.5% del total de las operaciones se encuentran en etapa de ejecución (desembolsando) y el 14.5% ha finalizado desembolsos. En la categoría de vigente se encuentran las Líneas Globales de Crédito (LGC) y líneas de crédito que representan el 5.6% del total de las operaciones aprobadas en el período. En este sentido, se observa que de manera agregada el 47.6% de los recursos presentan algún grado de implementación (Tabla No. 4).

Tabla No. 2: Estado de aprobaciones 2020-2024
(US$ millones)

Estado	No. Operaciones	Monto Aprobado (US$ millones)
Solamente Aprobada	14	1,943.9
Escriturado	7	949.9
Desobligado	-	-
Vigente	10	312.2
Ejecución	9	1,517.2
Finalizada	4	800.0
Total	**44**	**5,523.2**

Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando como base datos proporcionados por la Administración.

De las 44 operaciones aprobadas durante los primeros 18 meses de implementación de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024, se reportan cuatro (4) operaciones como finalizadas, por un monto de US$800.0 millones. Las operaciones que se establecen como finalizadas son Operaciones de Políticas de Desarrollo (OPD), estas corresponden a: Programa de Emergencia de Apoyo y Preparación ante el COVID-19 y de Reactivación Económica (No.2249), por un monto de US$50.0 millones y la OPD para apoyar la implementación de la Ley General de la Industria Eléctrica (LGIE) (No.2251) por US$250.0 millones en Honduras, en El Salvador se observa la OPD para Apoyar Acciones de Política Pública y Resultados de Desarrollo (No.2253), por US$250.0 millones y en Panamá la OPD en Respuesta a la Pandemia y Recuperación del Crecimiento (No.2260) por US$250.0 millones.

Para la presente evaluación no se reportan operaciones desobligadas, por lo que se espera que la materialización de los efectos esperados.

D. Efectividad y resultados esperados

La Estrategia Institucional BCIE 2020-2024 se sugiere sea actualizada para que pueda estar alineada de manera efectiva con las necesidades priorizadas por la región que han cambiado a raíz de la pandemia del COVID-19. Asimismo, carece de sus instrumentos de planificación complementarios: estrategias sectoriales o MIS y las estrategias de país. El reconocimiento de las características sectoriales, las propias prioridades de país, así como la valoración de sus intervenciones medidas por las metas plasmadas en dichas herramientas es compleja. Este aspecto es de trascendencia especialmente porque después de 18 meses de implementación (es decir, 30% de nuevo período estratégico) no existe instrumentos actualizados con los nuevos objetivos que permitan contrastar la efectividad del BCIE en esos niveles.

Durante los primeros 18 meses de implementación de la propuesta Estrategia BCIE 2020-2024 con las aprobaciones llevadas a cabo por un monto de US$5,523.2 millones y distribuidas entre 44 operaciones

que atienden las prioridades regionales se prevén beneficiar a un número importante de personas con las intervenciones. De las aprobaciones de la Estrategia Institucional 2020-2024, se espera atender a 48,160 familias beneficiadas de viviendas; 55,401 estudiantes y 1,429 docentes; 232,772 pacientes atendidos por año; 29,016 usuarios de escenarios deportivos; 1.08 millones de familias beneficiarias de proyectos de agua y saneamiento; 8.4 millones de personas vacunadas; 5.9 millones personas beneficiadas de programas sociales; 127,437 abonados de energía; 8.4 millones de pasajeros al año; 6.5 millones de usuarios del Registro Nacional de las Personas; 8,417 familias agrícolas; 258,000 personas en situación de violencia asistidas de manera integral; 7,001 MIPYMES; 67,581 personas físicas y 24,799 personas jurídicas previendo generar 233,720 nuevos empleos.

Con los resultados propuestos se espera que el BCIE aporte a sus socios con la construcción de 181.8 km. nuevos de carretera, así como la rehabilitación de 302.0 km, 21,560 viviendas nuevas y 26,500 mejoradas. En puertos y aeropuertos se construirán 15,944.8 m^2 de muelle y rehabilitarán 17,685.0 m^2. Adicionalmente, se mejorarán 198 centros educativos, construirán tres (3) escenarios deportivos y mejoraron 22 y rehabilitarán y construirán 31 centros de atención de género. En el área de agua y saneamiento, se apoyará con 60.8 km de líneas de conducción, dos (2) reservorios con una capacidad de 69.7 m^3, 34 km de colectores de agua servida, 219 km de colección de agua residual, 13 estaciones de bombeo y la producción de 94,358,970 m^3/s/año. En el sector salud, se construirán 11 centros hospitalarios, 43 unidades de salud, aportando con 2,633 camas de hospital y la adquisición de 16.8 millones dosis de vacunas.

Entre tanto en el sector de energía se contribuirá con 3.7 MW y 3,534 km de líneas de transmisión. Para el sector de agronegocios y desarrollo se espera favorecer con 20,994 hectáreas cultivadas, 40,215 hectáreas de bosques funcionales, 9,521 créditos agrícolas y la reducción de 2,400,00 toneladas de CO2. En el sector financiero se espera préstamos al sector informal (861), a la gran empresa (358), a empresas de subsistencia (221), entre otros. A través de las OPD, se espera promover la implementación de 83 políticas, iniciativas o acuerdos. Finalmente, se contribuirá con la emisión de 5.5 millones de documentos de identidad.

El total de la inversión pública ejecutada en los países de la región en el año 2020 fue aproximadamente US$11,000.0 millones, entre tanto, los desembolsos por parte del BCIE hacia la región fueron de US$3,313.5 millones; de estos valores surge una razón de US$3.3/US$1.0 de inversión pública a desembolsos por parte del BCIE. Por otro lado, en un análisis simple sobre el sector externo, tomando como referencia la Inversión Extrajera Directa (IED) de la región y los desembolsos efectuados por el BCIE para ese mismo período, la relación entre ambas variables es de US$1.8/US$1.0[17].

En general, los países esperan resultados positivos producto de las aprobaciones efectuadas por el BCIE durante los primeros 18 meses de implementación de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024. La Tabla No. 5 proporciona una desagregación de algunos indicadores seleccionados que relacionan a los países, el volumen de beneficiarios, así como la contribución esperada de las operaciones.

Tabla No. 5: Matriz de resultados esperados de las aprobaciones 2020-2024 por país (primeros 18 meses)

País: Guatemala – 15 nuevos empleos (empleo total: 50)	
Beneficiarios	**Contribución al desarrollo**
26 personas físicas y 10 personas jurídicas	

[17] En 2020 la IED en la región fue US$6,033.6 millones.

País: El Salvador - 17,090 nuevos empleos (empleo total: 18,997)	
Beneficiarios	**Contribución al desarrollo**
55,401 estudiantes y 1,429 docentes	186 centros educativos mejorados
29,016 usuarios escenarios deportivos	3 escenarios deportivos nuevos y 22 rehabilitados
3,992,919 Beneficiarios/usuarios de los proyectos a invertir	221 préstamos a empresas de subsistencia, 11,447 préstamos a MIPYMES atendidas, 358 préstamos a gran empresa y 861 préstamos al sector informal
589,596 beneficiarios del Fondo de emergencia	
2,592 personas físicas, 16,358 personas jurídicas	
	15 políticas, iniciativas y acuerdos promovidos

País: Honduras - 77,375 nuevos empleos (empleo total: 81,044)	
Beneficiarios	**Contribución al desarrollo**
7,001 MIPYMES, 64,219 personas físicas, 7,090 personas jurídicas	
4,536 Familias beneficiadas con agua potable	11.9 km línea de conducción construida, 3.8 km de línea de conducción rehabilitada, 2 reservorios con una capacidad total de 69.7 m^3.
6,500,000 Usuarios del Registro Nacional de las Personas	5,500,000 documentos de identidad
29,500 familias beneficiadas de vivienda	2,900 viviendas nuevas, 26,500 viviendas rehabilitadas
1,434,768 personas vacunadas	2,869,535 dosis de vacunas adquiridas
1,142,400 personas beneficiadas de programas sociales	1 Iniciativa de mitigación y atención a emergencias
8,354,916 pasajeros al año	
	15 políticas, iniciativas y acuerdos promovidos

País: Nicaragua - 118,663 nuevos empleos (empleo total: 134,963)	
Beneficiarios	**Contribución al desarrollo**
1,563,470 personas beneficiadas de programas sociales	1 Centro hospitalario, 521 camas de hospital, 181.84 km de carretera construidos, 302 km de carretera mejorados, 14 puentes nuevos, 7 puentes rehabilitados, 12 centros educativos mejorados, 977 conexiones de agua y saneamiento, 977 títulos de propiedad
114,050 abonados	3,465 km Líneas de transmisión, 114,050 conexiones red energética
18,660 familias beneficiadas con vivienda	18,660 viviendas nuevas (671,760 m^2)
8,417 familias	20,994 hectáreas cultivadas, 40,215 hectáreas de bosques multifuncionales, 26 asociaciones de productores
157,625 pacientes	11,714 m^2 salud, 7 centros hospitalarios, 408 camas de hospital
13,387 abonados	3.68 MW, 69 km Líneas de transmisión, 1 subestación
3,268,320 personas vacunadas	6,536,640 dosis de vacunas adquiridas
97,904 pasajeros	15,944.8 m^2 muelle construido, 17,685.0 m^2 muelle rehabilitado, 140,974.79 m de almacenamiento
430,386 beneficiarios de agua y saneamiento	34.4 km colectores de agua servida, 219.2 km colección de agua residual, 13 estaciones de bombeo 21.5 km líneas de conducción, 15,518,970 m^3/s/año agua producida, 18,716 conexiones de alcantarillado sanitario
200 personas físicas y 10 personas jurídicas	

País: Costa Rica – 4,225 nuevos empleos (empleo total: 6,537)	
Beneficiarios	**Contribución al desarrollo**
649,748 familias beneficiadas de agua y saneamiento	78,840,000 m^3/s/año de agua potable producida y 23.6 km de línea de conducción/impulsión
75,147 pacientes	3 centros hospitalarios, 170,477 metros^2, 910 camas de hospital
3,705,638 personas vacunadas	7,411,275 dosis de vacunas adquiridas

544 personas físicas	
	29 políticas, iniciativas y acuerdos promovidos
País: Panamá 1 nuevo empleo (empleo total:116)	
Beneficiarios	**Contribución al desarrollo**
613,152 personas beneficiadas de programas sociales	5 Iniciativas de mitigación y atención a emergencias y 1 Iniciativas de prevención y mitigación de riesgos
	24 políticas, iniciativas y acuerdos promovidos
País: Rep. Dominicana – 0 nuevos empleos (empleo total: 79)	
Beneficiarios	**Contribución al desarrollo**
750 personas jurídicas	
País: Argentina - 16,351 nuevos empleos (empleo total: 18,200)	
Beneficiarios	**Contribución al desarrollo**
2,581,351 personas beneficiadas de programas sociales	43 unidades de salud, 14,895 m^2 salud, 794 camas de hospital
581 personas jurídicas	2,235 créditos agrícolas, 157 emprendimientos
258,000 personas en situación de violencia asistidas de manera integral	31 centros de atención de género a construir y rehabilitar

Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando como base datos proporcionados por la Administración.

A la fecha de la presente evaluación, la ODEI ha podido verificar a través de una evaluación de medio término de la operación Proyecto de Modernización del Documento de Identificación en Honduras, que al 31 de marzo de 2021 se habían entregado 1,734,449 documentos de identidad, es decir, un 31.5% de los documentos esperados. La ODEI está a la espera recibir la información para poder evaluar las OPD y cooperaciones aprobadas que han finalizado su ejecución. Resulta relevante resaltar que la ODEI monitorea la ratio de ejecución que se puede considerar como un *proxy* del avance global del portafolio. Para calcular la ratio considera el monto total evaluado de US$10.7 millones como numerador y el denominador se calcula restando del monto total aprobado en el período (US$5,523.2 millones) las desobligaciones totales (US$0.0) y las aprobaciones de LCG (US$107.2 millones), quedando solamente como el monto de aprobaciones lo relacionado con los proyectos. La ratio de ejecución es de US$10.7 millones / US$5,416.0 millones = **0.002.** Sin embargo, al sustituir el monto evaluado por el monto aprobado de las operaciones que han finalizado (US$800.0 millones) la ratio incrementa a **0.15**, reflejando la importancia de remitir oportunamente las evaluaciones que posibilite compartir resultados y estadísticas en tiempo real.

V. Matriz de Resultados Corporativos (MRC)

El mecanismo de monitoreo y evaluación (M&E) de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024 está fundamentado en la metodología de la Matriz de Resultados Corporativos (MRC). La MRC es una herramienta que contiene metas para orientar el desempeño del Banco hacia las prioridades de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024. Para ello, consolida los objetivos e indicadores en tres (3) niveles de gestión:

- Nivel 1: Indicadores de Gestión Institucional (Desempeño Institucional).
- Nivel 2: Indicadores de Contribución del BCIE al Desarrollo.
- Nivel 3: Indicadores de Contexto sobre el Desarrollo Regional.

Para el Nivel 1: Gestión Institucional, se definieron indicadores para cada uno de los seis (6) objetivos de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024. Asimismo, se identificaron las cuatro (4) perspectivas estratégicas para realizar el M&E de la Estrategia Institucional, estas perspectivas son: “Clientes y Beneficiarios”, “Finanzas”, “Estructura y Procesos” y “Capacidad Organizacional”. Los indicadores del

Nivel 2 buscan medir la contribución del BCIE al desarrollo de la región. Estos fueron seleccionados considerando la información del universo de indicadores del Sistema de Evaluación de Impacto en el Desarrollo (SEID) medidos por el I-BCIE; e incluye otros indicadores que tienen un impacto social o ambiental. Los indicadores del Nivel 3 de la MRC, son de carácter indicativo y referencial, buscan dar seguimiento a variables o índices agregados por países y para la región y están en línea con los ejes estratégicos definidos en la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024.

A nivel individual las metas programadas fueron alcanzadas en la mayoría de los indicadores propuestos. Solamente dos (2) indicadores no lo alcanzaron. El primer indicador corresponde al OE2.2: Incrementar la movilización de recursos respecto de la línea base (2019), destinados a la reducción de la pobreza extrema a través de proyectos del Sector Público Soberano alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La métrica que se definió para este indicador fue el monto desembolsado por el Programa de Reducción de la Pobreza Extrema y la Exclusión Social (PRPEES), y la meta de 2020 quedó definida en alcanzar desembolsos por US$35.0 millones. Al finalizar 2020, los desembolsos del PRPEES sumaron US$21.0 millones, equivalentes a un cumplimiento de 60.0% respecto de la meta. La meta no se cumplió debido a que hubo desembolsos programados en Honduras, que no fueron solicitados por el cliente (US$14.3 millones). El segundo indicador corresponde al OE5.1: Incrementar a 80% (países de mayor exposición) - 20% la diversificación geográfica de la cartera del Banco desde 85%-15%. Para 2020 se esperaba una composición de cartera de 82%-18 y al cierre se reportó una diversificación de la cartera de 83.93%-16.07%, por lo que este indicador alcanzó una calificación de 89.28%.

La contribución del BCIE al desarrollo para el 2020 (Nivel 2) se reportó conforme a los indicadores de las evaluaciones *ex ante,* que corresponde a la contribución estimada de las operaciones aprobadas durante el año y no la contribución observada que sería la correpondiente en atención al "Documento de Implementación de la Metodología de Monitoreo y Evaluación de la Estrategia Institucional 2020-2024"[18] que, establece que los indicadores de la contribución del BCIE al desarrollo medirán el aporte de aquellas intervenciones finalizadas en el quinquenio 2020-2024, mismas que pudieron iniciar en el quinquenio anterior, o bien, que iniciarán y finalizarán dentro del actual período estratégico 2020-2024. Asimismo, se recomienda hacer uso la información de indicadores de las evaluaciones *ex post* y de los datos obtenidos de los Reportes de Seguimiento de la Operación (RSO).

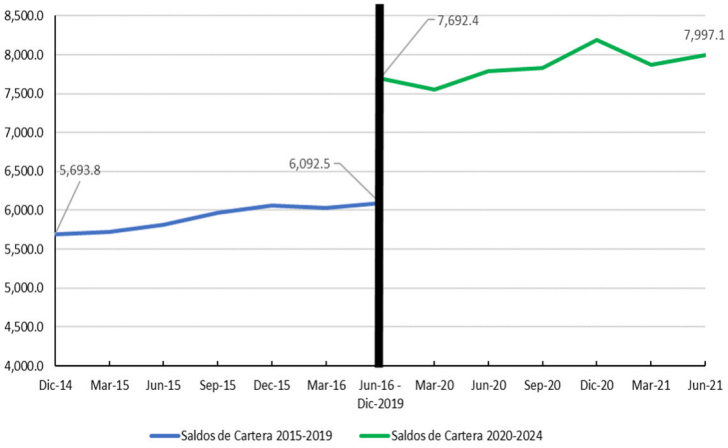
[18] Anexo PRE-14/2021 - Implementación de la Metodología de Monitoreo y Evaluación de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024.

VI. Análisis comparativo entre períodos

A. Saldos de cartera

El comportamiento de los saldos de cartera entre los períodos estratégicos 2015-2019 y 2020-2024 (primeros 18 meses de ambos) presentan una diferencia en saldos de cartera al inicio de ambos, superiores al 35% (US$1,998.6 millones). Por otro lado, el comportamiento de los saldos de cartera a nivel de períodos inter trimestral muestra un cambio en la tendencia, mientras que en los primeros 18 meses de implementación estratégica del período 2015-2019 el crecimiento promedio del saldo de cartera trimestral era de US$66.5 millones, la ejecución del nuevo período estratégico 2020-2024 presenta una tendencia positiva, pero con un crecimiento trimestral inferior y cercano a los US$50.8 millones (Figura No.6).

Figura No. 6 Comparación de saldos de cartera 2015-2019 y 2020-2024 (primeros 18 meses) (US$ millones)



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando como base datos proporcionados por la Administración.

Esta apreciación destaca también en los cambios observados en el crecimiento al inicio y final de cada período, siendo que para el intervalo 2015-2019 la variación entre el primer y el último trimestre fue de US$398.7 millones. Mientras que para el intervalo 2020-2024 (primeros 18 meses), la diferencia entre ambos trimestres fue de US$304.6 millones.

A nivel de países, se destacan algunas diferencias entre los períodos en análisis. En primer lugar, la distribución de los saldos de cartera para el intervalo 2015-2019 muestra una división entre nueve (9) países, siendo el más representativo Costa Rica (con el 23.6% de los saldos), seguido por Honduras (con 21.0%) y Guatemala (con 19.7% del total). Por otro lado, para el período 2020-2024 la distribución de la cartera se da en 11 países (incorporándose a esta variable, Argentina y México), esto produce una modificación en las participaciones, Honduras sigue siendo el país con un mayor porcentaje (22.7%), aunque inferior al observado en el intervalo previo, seguido por Nicaragua (con el 19.7%) y El Salvador (con 18.3%).

B. Desembolsos

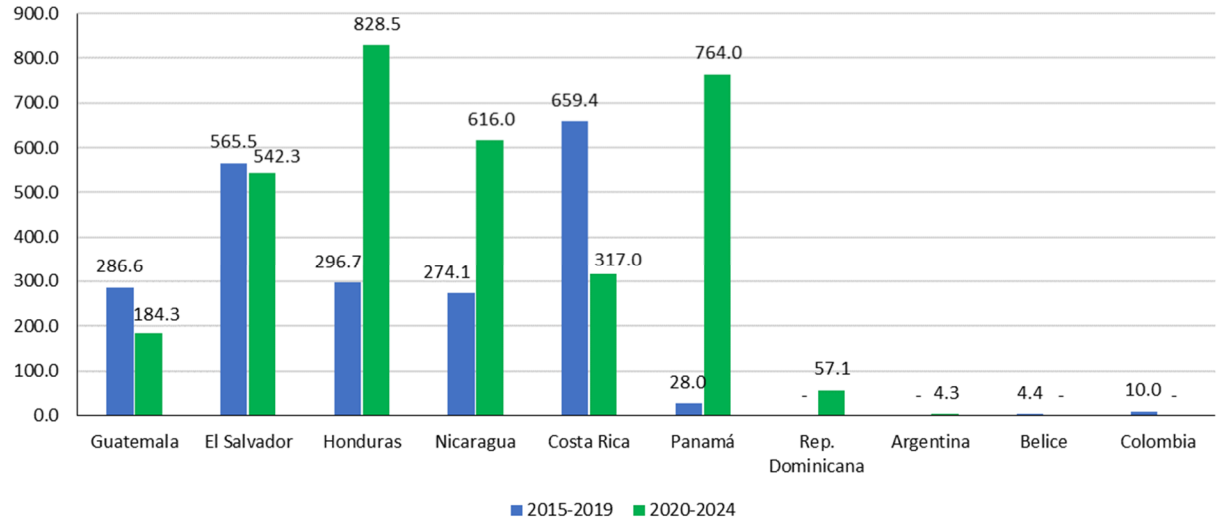
Los desembolsos presentan una diferencia en media mensual superior a los US$66.0 millones. El promedio mensual de los desembolsos del BCIE durante el período 2015-2019 (primeros 18 meses) fue de US$118.1 millones, mientras que para el período 2020-2024 el valor promedio mensual fue de US$184.1 millones, lo que representa una diferencia superior al 55.9% entre ambos intervalos, situación que figura un cambio relevante en la capacidad institucional para poder realizar desembolsos de mayor embegadura.

A nivel de ejes estratégicos durante los primeros 18 meses de los períodos 2015-2019 y 2020-2024, se muestra un sesgo de los desembolsos hacia el área de competitividad. El BCIE para los primeros 18 meses de implementación de la Estrategia Institucional BCIE 2015-2019 desembolsó US$2,124.9 millones, de los cuales el eje de competitividad participó con un 63.3% (US$1,346.1 millones), el eje de desarrollo social con el 22.9% (US$486.8 millones) y el eje de integración con un 13.7% (US$292.0 millones). Por otro lado,

durante el período 2020-2024 (en sus primeros 18 meses) se desembolsaron US$3,313.5 millones, de los cuales el eje de competitividad sostenible representa un 57.7% (US$1,912.6 millones), el eje de desarrollo humano e inclusión social participa con el 37.6% (US$1,245.4 millones) y el eje de integración regional con un 4.7% (US$155.5 millones).

A nivel de país, existen cambios en la participación de algunos de estos a lo largo de los 18 meses de implementación de cada intervalo estratégico. Durante el período 2015-2019 (primeros 18 meses) se desembolsaron US$2,124.9 millones, la distribución mantiene a Costa Rica como el país con mayor participación (31.0%), seguido por El Salvador (26.6%) y Honduras (14.0%). Entre tanto, para el intervalo 2020-2024 en el que se desembolsaron US$3,313.5 millones, la distribución cambia sobresaliendo Honduras como el país con mayor participación (25.0%), seguido por Panamá (23.1%) y el tercer país con mayor participación es Nicaragua con (18.6%). (Figura No. 7).

Figura No. 7: Comparación de desembolsos por país 2015-2019 y 2020-2024 (Primeros 18 meses) (US$ millones)



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando como base datos proporcionados por la Administración.

C. Aprobaciones

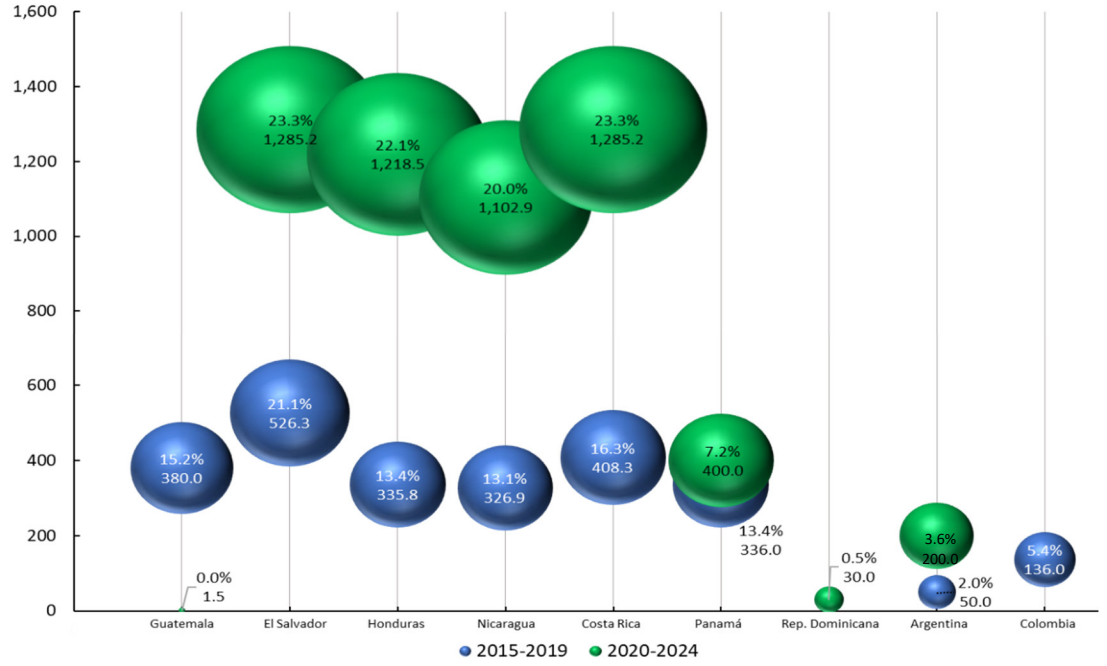
Al comparar las aprobaciones ejecutadas de los primeros 18 meses de ambos períodos, estas presentan una diferencia promedio mensual de US$168.0 millones. La implementación de la Estrategia Institucional BCIE 2015-2019 (durante sus primeros 18 meses) presentó un monto promedio mensual para las aprobaciones de US$138.8 millones sobre la base de 47 operaciones, mientras que durante el período 2020-2024 el promedio observado fue de US$306.8 millones sobre la base de 44 operaciones, lo que sugiere un incremento en el monto promedio mensual por operación tipo aprobada de US$168.0 millones entre ambos períodos. Este resultado se refleja en una variación de la función de distribución que ahora concentra una estructura de créditos con montos mayores y menos operaciones.

El BCIE aprobó durante los primeros 18 meses de implementación del período estratégico 2015-2019 un monto de US$2,499.2 millones, donde el eje de competitividad tuvo una participación del 46.7% (US$1,168.4 millones), mientras que el eje de desarrollo social del 32.8% (US$819.2 millones) y el eje de integración con un 20.5% (US$511.7 millones). Entre tanto, para el período 2020-2024, se aprobaron US$5,523.2 millones, donde sobresale el eje de desarrollo humano e inclusión social con una participación

de 66.5% (3,669.9 millones), seguido por el eje de competitividad sostenible con el 31.2% (US$1,725.1 millones) y el eje de integración regional con un 2.3% (US$128.2 millones).

Las aprobaciones por país presentan una redistribución durante los períodos en análisis. Durante la implementación del primer período estratégico 2015-2019 (primeros 18 meses), El Salvador concentró el 21.1% del total aprobado, seguido por Costa Rica con el 16.3% y Honduras y Panamá con 13.4%. Entre tanto, para el período 2020-2024 (primeros 18 meses) El Salvador y Costa Rica cada uno concentró el 23.3% del total aprobado, seguido por Honduras con el 22.1%, lo que sugiere una redistribución de la cartera durante el nuevo período estratégico.

Figura No. 8: Comparación de aprobaciones por país 2015-2019 y 2020-2024 (Primeros 18 meses) (US$ millones)



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando como base datos proporcionados por la Administración.

D. Programación y ejecución

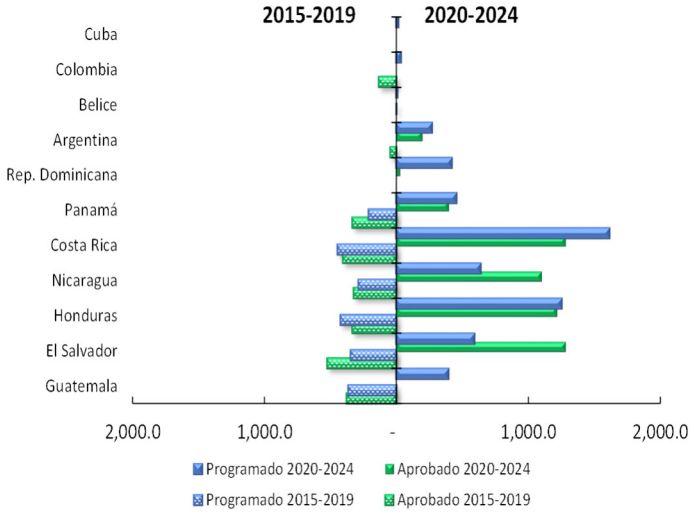
De manera inicial, para el período 2015-2019 se programaron aprobaciones por un monto de US$2,218.1 millones y se consiguió aprobar US$2,499.2 millones, estableciendo una diferencia entre ambos de Δ^{+}US$281.1 millones, es decir, una desviación del Δ^{+}12.7%. Entre tanto, para el período 2020-2024 se programaron aprobaciones por US$5,748.0 millones y se consiguieron aprobaciones por un monto de US$5,523.2 millones, siendo la diferencia entre ambos a Δ^{-}US$224.7 millones (es decir, una desviación del Δ^{-}3.9%). A nivel de desembolsos, el análisis por monto agregado destaca que durante el período 2015-2019 el valor programado fue de US$1,534.8 millones, mientras que el valor desembolsado ascendió a los US$1,649.0 millones (es decir, una desviación del Δ^{+}7.4% sobre el valor programado). Al replicar el análisis para el período 2020-2024 el monto programado para desembolsar era de US$4,114.2 millones, mientras que el volumen de desembolsos realizados fue de US$3,313.5 millones, es decir, una desviación del Δ^{-} 19.5%monto programado.

A nivel país, se observan diferencias entre los valores programados y ejecutados a nivel de aprobaciones y desembolsos durante los primeros 18 meses de implementación de cada período estratégico. En los

primeros 18 meses del período 2015-2019 seis (6) de ocho (8) países mostraron una ejecución superior a la programación de las aprobaciones. Para el período 2020-2024 (primeros 18 meses) dos (2)[19] de 11 de los países presentaron la misma situación .

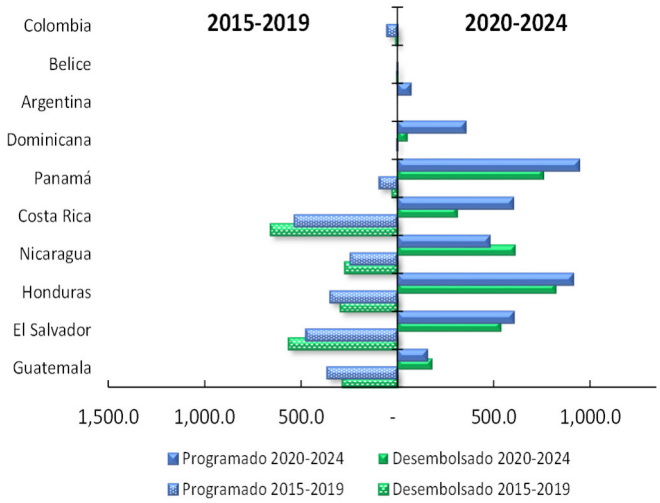
Por el lado de los desembolsos, durante el período 2015-2019, cuatro (4) de nueve (9) países mostraron valores de ejecución superiores a los montos programados. Mientras que para el período 2020-2024, solamente dos (2)[20] de ocho (8) registraron valores de ejecución por sobre la programación.

Figura No. 9: Diferencias entre los aprobaciones programados y ejecutados (US$ millones)



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando como base datos proporcionados por la Administración.

Figura No. 10: Diferencias entre los desembolsos programados y ejecutados (US$ millones)



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando como base datos proporcionados por la Administración.

[19] Estos corresponden a: El Salvador y Nicaragua.
[20] Estos corresponden a: Guatemala y Nicaragua.

VII. Conclusiones y recomendaciones

A. Conclusiones

1. La propuesta estratégica presenta cierto nivel de desacople con las necesidades de la región que han cambiado a raíz de la pandemia del COVID-19, así como un desfase de las herramientas complementarias que son utilizadas para su adecuada ejecución. Durante los primeros 18 meses de implementación de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024 solamente se ha actualizado una (1) estrategia de país, aspecto que puede incidir en la adecuada ejecución del trabajo del BCIE para con los países, especialmente en lo que a diagnósticos y concreción de metas refiere.

2. Para los primeros 18 meses de implementación de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024 el Banco aprobó US$5,523.2 millones y desembolsó US$3,313.5 millones. Las 44 operaciones aprobadas esperan contribuir a los países de la región a través de tres (3) de los (5) ejes estratégicos. A pesar de que las aprobaciones pudieran presentar aportes en los ejes transversales de género y sostenibilidad ambiental y social, no se presenta evidencia del aporte a estos. Se observa que el promedio de aprobaciones de US$3,682 millones por año va 20% por encima de lo propuesto en el Marco Financiero que planteaba aprobaciones promedio anual por US$3,048 millones, esto deberá replantearse a la luz de los nuevos eventos y su efecto en la solidez financiera del Banco.

3. Durante el período se han aprobado 53 cooperaciones técnicas por US$18.8 millones, una (1) cooperación (1) financiera por US$1.0 millón y una (1) asistencia técnica por US$1.0 millón. Adicionalmente, cuatro (4) de las operaciones aprobadas por un monto total de US$324.6 millones que fueron generadas por cooperaciones técnicas.

4. El BCIE es considerado como un multilateral relevante. Las aprobaciones del BCIE representaron el 40.8% del total del total aprobado a la región centroamericana. Dichas aprobaciones contribuirán con la generación de empleo, con infraestructura física, acceso al crédito, al desarrollo humano y a combatir los efectos de la pandemia ocasionada por el COVID-19. En los primeros 18 meses de implementación de la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024, de las 44 aprobaciones se espera la generación de 233,720 empleos y aportes en distintos sectores como salud, vivienda, educación, agua y saneamiento, puertos, energía, infraestructura vial, desarrollo rural intermediación financiera, entre otros. De los cuales se ha verificado la entrega de 1,734,449 documentos de identidad.

5. La contribución del BCIE al desarrollo para el 2020 (Nivel 2) se reportó conforme a los indicadores de las evaluaciones *ex ante,* que corresponde a la contribución estimada de las operaciones aprobadas durante el año y no la contribución observada.

B. Recomendaciones

La evaluación realizada por la ODEI identifica oportunidades para que en lo que resta del período estratégico 2020-2024, el BCIE pueda mejorar sus niveles de eficiencia, ampliar su efectividad y con ello incrementar su impacto. En tal sentido, la ODEI presenta las siguientes recomendaciones:

1. Actualizar la Estrategia Institucional acorde con las necesidades derivadas de la pandemia COVID-19, incluyendo un nuevo Marco Financiero a la luz de los últimos eventos sobre la posición

financiera del Banco. Asimismo, se recomienda la actualización y alineamiento de sus instrumentos complementarios como estrategias de país, marcos o estrategias sectoriales y los planes operativos.

2. Encaminar los esfuerzos para la aprobación de operaciones que contribuyan con los ejes estratégicos de menor participación, como integración regional y los ejes transversales de género y de sostenibilidad ambiental y social.

3. Continuar la ruta de elevar el porcentaje de aprobaciones generadas a partir cooperaciones técnicas otorgadas por el Banco, como un factor estratégico para mejorar la madurez de las iniciativas a aprobar y por ende la ejecución e impacto en el desarrollo, que permita disminuir brechas de infraestructura productiva y social, en áreas urbanas y rurales, mejorando la equidad de género, y la inclusión financiera, tecnológica e innovación.

4. Que la ejecución de proyectos sea objeto de un seguimiento particular para alcanzar los resultados esperados en menor tiempo y que puedan ser evaluados por la ODEI. Para tal propósito, se recomienda implementar un indicador de medición de la ejecución de las operaciones, como ejemplo la ratio de monto evaluado-ejecutado/aprobado[21] que monitorea la ODEI. Esto mejorará la gestión de la presa y elevará los niveles de ejecución en el ciclo de proyectos.

5. Para el Nivel 2 de la MRC, se recomienda hacer uso la información de indicadores de las evaluaciones *ex post* y de los datos obtenidos de los RSO. Esto con el fin de que entre los niveles 1 y 2, se pueda conjugar una mejor valoración de la gestión, por un lado, porque los indicadores del gerenciamiento financiero, aprobaciones y organizacional se miden en el nivel 1; mientras que por el otro, se logra la identificación de los resultados reales que los países están recibiendo como resultado de esa gestión, si es que en el nivel 2[22] se usan datos *ex post* y observados RSO.

[21] En el último informe de la ODEI a la Asamblea de Gobernadores denominado "Informe de Resultados de las Evaluaciones Ex Post de las Operaciones del BCIE", cubre las aprobaciones y ejecuciones evaluadas del período 2010-2020, la ratio reportada es de 0.33; esto significa que aproximadamente 1/3 de lo aprobado ha sido ejecutado efectivamente en el período evaluado.

[22] Las mejores prácticas internacionales en el uso de esta herramienta optan por hacerlo de esta manera con el propósito de reportar los resultados a los países. Como ejemplos el BID y el BM con sus matrices se puede observar que utilizan como líneas base resultados de años anteriores.

VIII. Anexos

A. Instrumentos complementarios a la Estrategia Institucional BCIE 2020-2024

Estrategias/Lineamiento de País
(Año de aprobación)

No.	Nombre	Resolución del Directorio No.	Año
1	Estrategia de País: El Salvador	DI-65/2016	2016
2	Estrategia de País: Honduras	DI-66/2010	2016
3	Estrategia de País: Costa Rica	DI-26/2017	2017
4	Estrategia de País: Panamá	DI-27/2017	2017
5	Lineamientos Estratégicos de País: Belice	DI-67/2017	2017
6	Lineamientos Estratégicos del País: Colombia	DI-70/2017	2017
7	Lineamientos Estratégicos de País: Argentina	DI-105/2017	2017
8	Estrategia de País: Guatemala	DI-117/2017	2017
9	Estrategia de País: Nicaragua	DI-17/2018	2018
10	Estrategia de País: Cuba	DI-125/2019	2019
11	Estrategia de País: República Dominicana	DI-149/2021	2021

Fuente: Construcción propia tomado de la base de Acuerdos y Resoluciones BCIE.

Estrategias Sectoriales y Marcos de Intervención Sectorial
(Año de aprobación)

No.	Nombre	Resolución del Directorio No.	Año
1	Estrategia de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	DI-84/2005	2005
2	Lineamientos Estratégicos del BCIE en el Sector Turismo	DI-193/2007	2007
3	Estrategia del Banco en Apoyo al Desarrollo y a la Integración de los Mercados de Valores de Centroamérica, Panamá y República Dominicana.	DI-247/2007	2007
4	Estrategia de Fortalecimiento al Comercio Exterior	DI-20/2008	2008
5	Estrategia del BCIE para la Consecución de Recursos Concesionales	DI-88/2008	2008
6	Estrategia Centroamericana de Vivienda y Asentamientos Humanos	DI-50/2009	2009
7	Marco de Intervención de Industria	DI-60/2013	2013
8	Marco de Intervención Sectorial de Infraestructura Productiva	DI-42/2017	2017
9	Marco de Intervención Sectorial de Energía	DI-43/2017	2017
10	Marco de Intervención Sectorial de Desarrollo Rural y Medio Ambiente	DI-86/2017	2017
11	Estrategia Ambiental y Social del BCIE	DI-166/2020	2020
12	Estrategia de Comunicación Institucional	DI-29/2021	2021

Fuente: Construcción propia tomado de la base de Acuerdos y Resoluciones BCIE.