BCIE
Banco Centroamericano de Integración Económica

Evaluación de Operaciones
Oficina de Evaluación Independiente (ODEI)

Informe agregado del Reporte de Seguimiento de Proyectos (RSP) - 2021

DOC-ODEI-14/2021

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)	**Andrea Lupiac, A*nalista de Evaluación I*** **José Menjivar, *Analista de Evaluación II*** **Jorge Carballo, *Analista de Evaluación II*** **Josué Duran*, Asistente Técnico Administrativo II*** **Natacha Kronzonas, A*nalista de Evaluación I***

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.

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

Tabla de Contenido

Siglas y Acrónimos ____ 4
Resumen Ejecutivo ____ 5
I. Introducción ____ 6
II. Antecedentes ____ 6
III. Marco metodológico ____ 8
IV. Contenido del Reporte de Seguimiento del Proyecto (RSP) ____ 9
V. Estado de situación y caracterización de las operaciones ____ 10
4.1 Análisis de los Proyectos Tipo 1 ____ 10
4.2 Análisis de los Proyectos Tipo 2 ____ 13
4.2.1 Productos y efectos ____ 16
4.2.2 Gestión ambiental y social (A&S) ____ 18
VI. Hallazgos y recomendaciones ____ 20
6.1 Hallazgos ____ 20
6.2 Recomendaciones ____ 20
VII. Anexos ____ 21
Anexo 1: Resumen por país ____ 21
Anexo 2 ¿Qué utilizan los BMD para el seguimiento de los proyectos? ____ 29
I. Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Informe de Seguimiento de Progreso (PMR) ____ 29
II. Banco Africano de Desarrollo (BAD): Expanded Annual Supervision Report (XASR) ____ 30

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

Siglas y Acrónimos

A&S	Ambiental y social.
BAD	Banco Africano de Desarrollo.
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
BM	Banco Mundial.
BMD	Banco Multilateral de Desarrollo.
DEF	Marco de Efectividad en el Desarrollo.
ECG	*Evaluation Cooperation Group* (Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación).
EVM	Método de Valor Agregado.
ODEI	Oficina de Evaluación Independiente.
OFIC	Oficina de Integridad y Cumplimiento.
OFIMSA	Oficina de Monitoreo Social y Ambiental.
PI	Índice de desempeño.
PGAS	Planes de Gestión Ambiental y Social.
PGI	Plan Global de Inversiones.
PMR	Informe de Seguimiento del Progreso.
PRPEES	Programa para la Reducción de la Pobreza y la Exclusión Económica y Social.
RAROC	Retorno Ajustado por Riesgo sobre Capital.
RSIF	Reporte de Seguimiento de Intermediación Financiera.
RSO	Reporte de Seguimiento de la Operación.
RSP	Reporte de Seguimiento de Proyecto.
SCT	Sistema de Calificación Técnica de Proyectos.
SEID	Sistema de Evaluación de Impacto en el Desarrollo.
SIEMAS	Sistema de Identificación, Evaluación y Mitigación de los Riesgos Ambientales y Sociales.
USOC	Unidad de Supervisión de Operaciones de Crédito.
UMC	Unidad de Mejora Continua.
XASR	*Expanded Annual Supervision Report.*

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

Resumen Ejecutivo

En el Sistema de Evaluación de Impacto en el Desarrollo (SEID) versión 3.0, aprobado mediante Resolución No. PRE-103/2020 estableció la conveniencia de sustituir la evaluación de Medio Término por el Reporte de Seguimiento de la Operación (RSO). Para fines operativos el RSO se divide en dos (2) instrumentos, uno para operaciones de crédito directo (Reporte de Seguimiento de Proyecto [RSP]) y otro para operaciones de crédito intermediado (Reporte de Seguimiento de Intermediación Financiera [RSIF]), el presente informe corresponde a las operaciones de crédito directo.

El RSP[1] es un nuevo instrumento en el ciclo de proyecto del BCIE que tiene como objetivo determinar cuál es el estado de la operación (en un momento específico) a lo largo de su etapa de ejecución. La particularidad del RSP es que provee un monitoreo continuo sobre la evolución de la intervención en el tiempo, brindando un proceso de retroalimentación y determinando la incidencia de las variables que influyen en la ejecución, ya sea a nivel financiero como a nivel físico, constructivo, ambiental y social, entre otras. En ese marco el presente informe realiza un segundo[2] piloto para brindar al Directorio y a la Administración una aproximación de los resultados de este instrumento.

Al 30 de septiembre de 2021, el Banco registraba 94 operaciones de tipo Proyectos y Programas de financiamientos directos que se encuentran aprobados y que no han concluido su etapa de ejecución, por un total de US$12,256.4 millones.

En este reporte se han divido los proyectos en dos categorías: 1) Tipo 1. Proyectos aprobados por escriturar (19 operaciones); 2) Tipo 2. Proyectos en ejecución (75 operaciones).

En este análisis la Oficina de Evaluación Independiente (ODEI), identifica oportunidades que se presentan en las siguientes recomendaciones:

1. Se reconoce el esfuerzo y gran avance de la sistematización del proyecto. Se recomienda continuar con los esfuerzos con Unidad de Mejora Continua (UMC) y las áreas relacionadas para alcanzar la completa sistematización.

2. Analizar las razones de la baja participación de operaciones del sector privado y establecer un plan de acción para promover las aprobaciones de este sector.

3. Considerar retomar el cálculo del Retorno Ajustado por Riesgo sobre Capital (RAROC) como herramienta de control de la sostenibilidad para garantizar la solidez financiera del Banco.

4. Promover las acciones necesarias para impulsar la formalización y ejecución de los proyectos para poder alcanzar los efectos en desarrollo esperados.

[1] Este instrumento se aplica únicamente a operaciones que están aprobadas, en escrituración, pendientes del primer desembolso y que están en ejecución. No se aplica a operaciones que no han sido aprobadas, ni a financiamientos cuya etapa de ejecución ha concluido y únicamente se encuentran en cartera en repago. Para el caso del crédito intermediario, se explica el instrumento correspondiente en el informe "Reporte de Seguimiento de Intermediación Financiera (RSIF)".
[2] El primer piloto se realizó en el año 2020 por medio del documento DOC-ODE-14/2020.

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

I. Introducción

Como parte del Sistema de Evaluación de Impacto en el Desarrollo (SEID) versión 3.0, aprobado mediante Resolución No. PRE-103/2020 y considerando las mejores prácticas de los Bancos Multilaterales de Desarrollo (BMD) y la experiencia propia del BCIE, se ha establecido la conveniencia de sustituir la evaluación de Medio Término por el Reporte de Seguimiento de la Operación (RSO) contemplando una periodicidad anual, el cual es formulado desde los flujos de información existentes en la supervisión técnica de las operaciones, la gestión ambiental y social, los sistemas de información, entre otros. Para fines operativos el RSO se divide en dos instrumentos, uno para operaciones de crédito directo (Reporte de Seguimiento de Proyecto [RSP]) y otro para operaciones de crédito intermediado (Reporte de Seguimiento de Intermediación Financiera [RSIF]), el presente informe corresponde a las operaciones de crédito directo.

EL RSO responde a la necesidad de brindar un seguimiento continuo sobre la evolución de las intervenciones en el tiempo, con un proceso de retroalimentación durante la ejecución, tanto a nivel financiero como a nivel físico, constructivo, ambiental y social, entre otras. Por otra parte, para el BCIE es necesario contar con un mecanismo de información más expedito y con la capacidad de proveer una retroalimentación eficiente, cerrando la dispersión entre la programación y la ejecución, mediante un monitoreo sobre la trazabilidad de la orientación prevista de los recursos al momento de la aprobación y su propia ejecución.

El objetivo del informe es determinar cuál es el estado de las operaciones en ejecución (activas) en el periodo 2021[3] por tipo y país, detalladas en el Anexo 1. En ese marco, resultado de un *benchmark*, se evidencia a grandes rasgos dos (2) herramientas similares al RSP que poseen el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Africano de Desarrollo (BAD), tal como se puede observar en el Anexo 2.
Este ejercicio es un segundo piloto en aras de la reciente implementación del SEID 3.0, que anticipa al Directorio la información que se brindará en las evaluaciones *ex post.* Por último, se detectan los retos que resultaron en este ejercicio, como también los hallazgos y recomendaciones.

II. Antecedentes

La Opinión Externa Independiente de la Evaluación en el BCIE implementada durante el año 2018 derivó en un Plan de Acción (ACDI-3/2019) en el que se establecieron aspectos de mejora vinculados con la evaluación institucional. Dentro de dichas acotaciones se sugiere la necesidad de completar el alineamiento de la evaluación con los principios del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (*ECG,* por su sigla en inglés).

La cadena de resultados (desde la perspectiva de proyectos) involucra actualmente diferentes unidades que contribuyen con la implementación del SEID. En esa línea, la Oficina de Monitoreo Social y Ambiental (OFIMSA) es la encargada de la evaluación *ex ante,* y la Oficina de Evaluación Independiente (ODEI) acompaña el proceso de evaluación *ex ante* y ha estado encargada de las etapas de medio término y *ex post*. Estas dependencias han interactuado de manera continua a lo largo del proceso de evaluación con la finalidad de tener consistencia y coherencia dentro del proceso, pero garantizando la independencia en sus roles.

Como parte del cierre de brechas del plan de implementación derivado de la Opinión Externa (cumpliendo el Acuerdo ACDI-3/2019), el SEID 3.0 incorpora el "RSP", instrumento que permite gestionar el

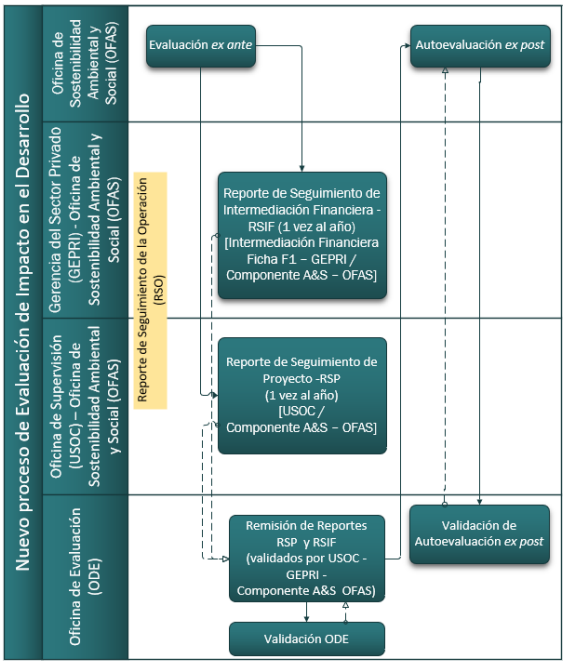
[3] Al 30 de septiembre 2021.

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

seguimiento de la transformación de insumos a productos y resultados, identificando en los proyectos durante su etapa de ejecución las desviaciones y retrasos observados, con el propósito de establecer los cambios necesarios respondiendo a situaciones vigentes y futuras; el RSP pasa a sustituir la evaluación de medio término que existió en el SEID 0.0, 1.0 y 2.0. La **Error! Not a valid bookmark self-reference.**1 registra la dinámica del nuevo proceso de evaluación y seguimiento del BCIE desde la perspectiva de proyectos, las interacciones y los "actores" vinculados.

Figura No. 1

Flujo de las etapas de evaluación y seguimiento en el SEID 3.0



Fuente: Construcción propia sobre la base de la revisión del SEID 2.0 y su actualización a SEID 3.0.

En el mes de noviembre del año 2020 se realizó el primer piloto en aras de la implementación del SEID 3.0, que activaría en la institución el RSP. Mucha información no pudo ser recabada, en ese ejercicio por la ausencia de sistematización de los datos[4]. Asimismo, ese piloto intentaba anticipar al Directorio la información que se brindará en dichos reportes y la utilidad de estos para la toma de decisiones.

En ese sentido se encontraron los siguientes hallazgos:

1. Un alto porcentaje de datos inexactos en los aplicativos del Banco.
2. No se encontró una sistematización completa en un solo aplicativo.
3. No se evidenció la completa incorporación del porcentaje de avance constructivo.
4. No se detectaron proyectos del sector privado activos en el 2020.
5. Se encontraron tres (3) operaciones aprobadas previo a la implementación del Sistema de Identificación, Evaluación y Mitigación de los Riesgos Ambientales y Sociales (SIEMAS) en el 2010, que no cuentan con un Plan de Acción Ambiental y Social (A&S) inicial bajo esta herramienta, pero se ha encontrado evidencia de que se han realizado las gestiones A&S.

En este sentido, se recomendaron las siguientes oportunidades de mejora:

[4] Como ejemplo, en el caso de las justificaciones de los retrasos de los préstamos Tipo 1: Operaciones aprobadas por escriturar; entre otros.

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

1. Unificar toda la información de un proyecto en un solo aplicativo.
2. Incorporar el indicador de porcentaje de avance constructivo en todos los proyectos e informes de supervisión.
3. Analizar las razones por las cuales no se observan operaciones en ejecución en el Sector Privado.
4. Valorar la viabilidad técnica de establecerles Planes de Acción A&S con categoría de riesgos A&S y nivel de acción a las tres (3) operaciones en ejecución que no contaron con un SIEMAS.
5. Continuar consolidando la gestión de los Planes de Acción A&S de manera tal que se cierren las brechas operativas y se mantengan los análisis técnicos permanentes según su frecuencia en tiempo y forma.

III. Marco metodológico

La metodología que infunde el presente estudio es integradora y promueve la actualización y retroalimentación de los conocimientos, evidenciando el estado actual de los proyectos y programas en estado activo.

Se aplicó una Metodología Mixta de Análisis Cualitativo y Cuantitativo, profundizándose en el análisis de la información brindada por los dos tipos de Reportes de Seguimiento de Proyectos: i) Tipo 1. Operaciones aprobadas pendientes de escriturar (formalizar) y ii) Tipo 2. Operaciones en ejecución. En ese sentido, se realizó un análisis en relación con países, actividades económicas, montos, sectores, entre otras variables. Como también una comparación entre avances financieros, físicos y constructivos en función a lo programado por la unidad ejecutora y lo real verificado por los analistas de supervisión. Seguidamente se exponen los resultados observados de dichas operaciones y se determinan las conclusiones al respecto con sus hallazgos y recomendaciones.

La metodología incluye las siguientes etapas: (i) Análisis exhaustivo de información correspondiente a la cartera de proyectos; (ii) Creación de base de datos de dichas operaciones, mediante el análisis de varias categorías: distribución por país, tamaño, etapa del ciclo de proyectos, actividad económica, entre varias otras; (iii) validación con los departamentos involucrados en el ciclo de proyectos para la confirmación de los datos provistos por la Unidad de Mejora Continua UMC; (iv) análisis de datos en función de varias categorías: avances programados versus planificados, como la creación de un sistema de valoración y; (v) retos, hallazgos y recomendaciones.

A diferencia del primer piloto del año pasado, en el corriente se realizó un progreso en la sistematización del RSP, como parte de la institucionalización de dicho reporte. Se realizaron reuniones con las áreas involucradas para la validación de los datos, ofreciendo un *doble check* de la verificación de la información, como también se aprovechó de la información de otros aplicativos que posee el Banco valiendo al máximo el uso de datos de la Institución. Dicha sistematización fue realizada por una empresa externa, dirigida por UMC, la cual se pudo implementar en septiembre 2021 con la carga[5].

Para el año 2021, la ODEI implementó un sistema de valoración que consiste en la asignación de una calificación de acuerdo con factores relacionados a cada tipo de proyecto. El propósito de la valoración es identificar si el proyecto avanza conforme a lo esperado. Para los proyectos de Tipo 1, se consideraron los factores de cantidad de ampliaciones de plazo y el tiempo transcurrido desde la aprobación. Para las operaciones Tipo 2, se tomó en cuenta el desfase entre el avance programado y ejecutado, tanto físico como financiero, la cantidad de ampliaciones de plazo y la valoración del Sistema de Calificación Técnica

[5] A pesar de que ya se cuenta la sistematización, se han detectado oportunidades de mejora para la automatización del sistema.

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

de Proyectos (SCT) de la Unidad de Supervisión de Operaciones (USOC). La escala de valoración quedó conformada de la siguiente manera:

Figura No. 2
Escala de valoración ODEI

Fuente: Construcción propia de la ODEI.

IV. Contenido del Reporte de Seguimiento del Proyecto (RSP)

Con el fin de mejorar la identificación oportuna de fortalezas y deficiencias en la etapa de ejecución de las operaciones, el RSP pasa a sustituir la evaluación de medio término de proyectos que se hacía en el SEID, SEID 1.0 y SEID 2.0.

El reporte se diferencia según el tipo de operación, es decir operaciones Tipo 1 (aprobadas por escriturar) y Tipo 2 (en ejecución). Para las operaciones Tipo 1, el reporte aborda tres (3) componentes que se describen a continuación:

1. Componente sobre Generalidades de la Operación: este acápite recopila las generalidades de la operación como número de préstamo, fecha de aprobación, país solicitante, nombre de la operación, monto aprobado, objetivo de la operación, el sector institucional, ejes estratégicos, calificaciones tales como categoría de riesgo Ambiental y Social (SIEMAS), I-BCIE y Retorno Ajustado por Riesgo sobre Capital (RAROC); además se registra si existen excepciones al Reglamento General de Crédito del BCIE.
2. Componente para operaciones no formalizadas (no vigentes): involucra los meses transcurridos desde la aprobación hasta la fecha del reporte y los términos, condiciones y comisiones pendientes de cumplimiento.
3. Componente sobre expectativas del proyecto: este componente permite una prospección resumida sobre la ejecución venidera de la operación, identificando las acciones futuras, la programación y los tiempos de cumplimiento para validar una ejecución satisfactoria. En esta sección es importante reportar (o anticipar) algún hito que pudiera afectar la normal ejecución.

Para el caso de las operaciones Tipo 2, el reporte involucra dos (2) componentes adicionales a los planteados anteriormente[6], estos son:

1. Componente sobre los productos de la operación: esta estructura es un extracto de la evaluación *ex ante* en su acápite relacionado con el "Componente de Resultados en el Desarrollo de la Operación" determinando el estado actual de los indicadores de productos y de inversión, estableciendo el nivel de ejecución de la operación, en caso de que se reporten resultados materializados a la fecha del corte del RSP. Dentro del avance financiero se monitorea el criterio

[6] No incluye el componente de operaciones no formalizadas.

de fondos remanentes o dentro de los avances físico – constructivo la puesta en servicio, lo anterior conducente a activar el proceso de evaluación *ex post* correspondiente.

2. Componente desempeño ambiental y social: esta sección está relacionada con el seguimiento ambiental y social (ligado a elementos claves del SIEMAS y de la evaluación *ex ante* misma), determinando la materialización real o potencial de algún riesgo crítico o hallazgo no previsto en el análisis inicial, permisos ambientales vigentes, entre otros elementos y condiciones del Plan SIEMAS vigente, de cara a velar por el cumplimiento de la normativa ambiental y social institucional. De igual forma, se incorporan indicadores de beneficios e impactos positivos como resultado de las operaciones.

V. Estado de situación y caracterización de las operaciones

Al 30 de septiembre 2021, en el Banco se identifican 94 proyectos activos, que se han agrupado para efectos del reporte en dos (2) categorías:

- **Tipo 1.** Proyectos aprobados por escriturar (19 operaciones): los proyectos están aprobados, cuentan con una resolución aprobatoria y están en cumplimiento para ser escriturados. En el caso del sector público, requiere de la aprobación del Congreso o Asamblea Legislativa del gobierno correspondiente para la firma de su contrato respectivo.
- **Tipo 2.** Totalizando 75 operaciones de este tipo, las cuales se desagregan en Proyectos que han sido formalizados, pero están a la espera del primer desembolso (17 de operaciones), proyectos en ejecución "desembolsando" (54 operaciones) y proyectos que finalizaron recientemente su ejecución (4 operaciones).

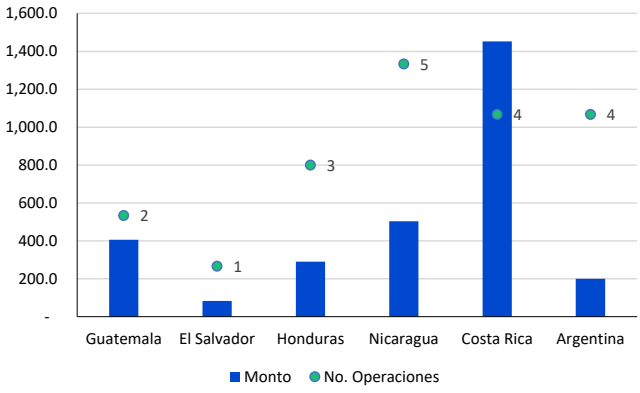
En el siguiente apartado se realiza una caracterización según los tipos de proyecto.

4.1 Análisis de los Proyectos Tipo 1

Los 19 proyectos de Tipo 1 fueron aprobados entre los años 2013-2021 y se caracterizan por ser 17 del Sector Público, uno (1) del Sector Público No Soberano y uno (1) del Sector Privado, sumando un total aprobado de US$2,934.4 millones.

Con respecto a la distribución por país, Nicaragua es el que posee más proyectos Tipo 1, con cinco (5) operaciones (26.3% del número de operaciones). Mientras a nivel de monto aprobado, sobre sale Costa Rica con US$1,452.2 millones (49.5% del monto aprobado). En la Figura No. 3 se detalla el monto y número de operaciones Tipo 1 por país.

Figura No. 3
Monto y cantidad de operaciones Tipo 1 por país (US$ millones)



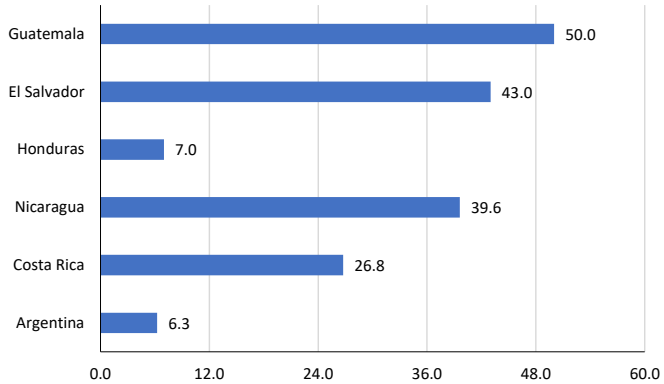
Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando datos del RSO.

El 100% de los proyectos Tipo 1, reflejan un I-BCIE alto. El indicador I-BCIE, permite cuantificar el impacto en el desarrollo de cada operación a través de la incorporación de una serie de indicadores económicos, sociales y ambientales de índole cualitativa y cuantitativa, capaces de medir variables claves de desarrollo. Las operaciones de Tipo 1, reflejan un I-BCIE promedio de 82%.

Como herramienta de control de la sostenibilidad, a las operaciones del BCIE se les realiza el cálculo del RAROC[7]. Siete (7) de las 19 operaciones contaron con un cálculo de RAROC, todas presentaron un RAROC positivo y un RAROC promedio de 17.2%

En el análisis del ciclo de proyecto las 19 operaciones de Tipo 1, muestran una media de 26 meses (2.2 años) de tiempo transcurrido desde su aprobación hasta el 30 de septiembre 2021, fecha de corte de la información. Argentina, con cuatro (4) operaciones, reporta el tiempo promedio más corto de 6.3 meses, mientras que Guatemala, con dos (2) operaciones presenta el tiempo promedio más largo de 50.0 meses (4.2 años). En la Figura No. 4 se detalla el tiempo promedio por país.

Figura No. 4
Tiempo promedio transcurrido desde la aprobación (meses)



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando datos del RSO.

Vale destacar que siete (7) de las 19 operaciones (36.8%) fueron formalizadas después de la fecha corte. Las operaciones escrituradas suman un monto US$506.5 millones (17.3% del monto de operaciones Tipo 1). Dichas operaciones fueron aprobadas entre noviembre 2020 y junio 2021, contando con un tiempo promedio de 5.3 meses. Las operaciones escrituradas corresponden a Argentina (4), Nicaragua (2) y Honduras (1). Por otro lado, El Salvador desobligó la operación Tipo 1 identificada, por lo que esta operación no formará parte de las operaciones Tipo 2 y no se materializarán los resultados en el desarrollo esperados.

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

País	Aprobado		Desobligado		Escriturado		Total	
	No.	Monto	No.	Monto	No.	Monto	No.	Monto
Guatemala	2	405.7					2	405.7
El Salvador			1	83.5			1	83.5
Honduras	2	220			1	70	3	290
Nicaragua	3	266.5			2	236.5	5	503
Costa Rica	4	1,452.10					4	1,452.20
Argentina					4	200	4	200
Total	**11**	**2344.3**	**1**	**83.5**	**7**	**506.5**	**19**	**2934.4**

Fuente: Construcción propia de la ODEI.

La valoración ODEI para los proyectos Tipo 1 se distribuye de la siguiente manera:

[7] El 1 de abril 2020, mediante Resolución No. DI-30/2020, se modificó el Apetito de Riesgo y Estructura de Límites donde se definió que el cálculo de RAROC es aplicable solamente para clientes de los sectores privado y público no soberano.

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

Figura No.5
Valoración ODEI Proyectos Tipo 1

Fuente: Construcción propia de la ODEI.

El 36.8% fue valorado a A++, siete (7) proyectos que se encuentran muy por encima de lo esperado, que corresponde a los proyectos que fueron escriturados y que no requirieron de ampliaciones de plazo. 21.0% A+, cuatro (4) proyectos leventemente por encima de lo esperado, que se caracterizan por ser operaciones de reciente aprobación y de las cuales varias están por escriturarse. 5.3% fue valorado A, un (1) proyecto que se encuentra dentro del plazo esperado para escriturar y que no ha solicitado ampliación de plazo para formalizar. Otro 5.3% fue valorado B, que corresponde a un (1) proyecto levemente por debajo de lo esperado, que fue aprobado en octubre 2019 y ha contado con dos (2) ampliaciones de plazo. Finalmente, el 31.6% restante fue valorado como C, que son seis (6) proyectos aprobados entre los años 2013 y 2018. De estos proyectos, dos (2) indicaron están a la espera de la respuesta por parte del Gobierno sobre el interés de continuar, un (1) proyecto fue desobligado en diciembre 2021, otro se encuentra a la espera de la modificación de un decreto por parte del Congreso, otro reportó que realiza los trámites correspondientes y el último proyecto no reportó expectativas sobre su formalización.

En el siguiente apartado se profundiza el análisis de los proyectos Tipo 2 caracterizándolos, así como también comparando los porcentajes de avances financieros, físicos y constructivos con el objetivo de mostrar un estado de situación actual de los proyectos que se encuentran desembolsando.

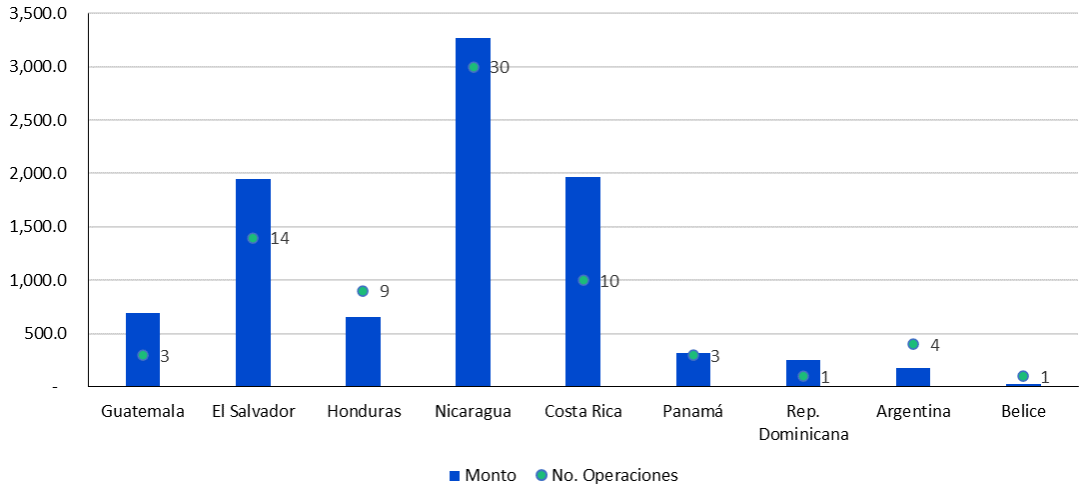
PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

4.2 Análisis de los Proyectos Tipo 2

Dentro del universo de los proyectos activos del Banco al 30 de septiembre de año 2021, los proyectos Tipo 2 corresponden a 75 operaciones, aprobadas entre los años 2005 y 2021. Se caracterizan por ser todas del sector público y suman un monto total aprobado de US$9,322.0 millones.

La distribución por país para los Proyectos Tipo 2 se exponen en la Figura No. 6. Nicaragua concentra el mayor número de proyectos y monto, con 30 proyectos engloba el 40.0% de los proyectos y a nivel de monto suma US$3,268.8 millones equivalente al 35.1% del monto aprobado en proyectos de Tipo 2.

Figura No. 6
Monto y cantidad de operaciones Tipo 2 por país
(US$ millones)



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando datos del RSO.

El 97.3%[8] de los proyectos Tipo 2, reflejan un I-BCIE *ex ante* entre el nivel satisfactorio y alto, reportando un I-BCIE promedio de 80%. En ese sentido, de las operaciones con evaluación *ex ante*, el 86.7% de las operaciones presentaron un nivel de alto impacto, entre tanto, el 13.3% restante presenta un nivel de impacto satisfactorio, demostrando que los impactos esperados en el desarrollo de las intervenciones aprobadas por el BCIE son de alto valor agregado.

Con respecto al cálculo del RAROC, el 73.3% (55 operaciones) contaron con dicho cálculo, reflejando un RAROC promedio de 10.4%. De las 55 operaciones, solamente dos (2) operaciones fueron aprobadas con excepciones relacionadas a un RAROC negativo, el préstamo No. 2161 Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades de Investigación y Desarrollo (PROFOCAID) de Argentina con un RAROC de -302.5% y el préstamo No.2239 Programa de Mejoramiento Integral de la Infraestructura y Formación Educativa en Honduras con un RAROC de -14.7%. La excepción del préstamo No. 2239 estaba relacionada con los fondos aplicables al Programa para la Reducción de la Pobreza y la Exclusión Económica y Social (PRPEES), ya que de acuerdo con el Apetito de Riesgo y la Estructura de Límites para el ejercicio 2019[9] requería un

[8] El 2.7% restante corresponde a dos (2) operaciones aprobadas previamente a la implementación del SEID. Una vez que finalicen su ejecución se les calculará un I-BCIE *ex post.*
[9] DI-118/2018.

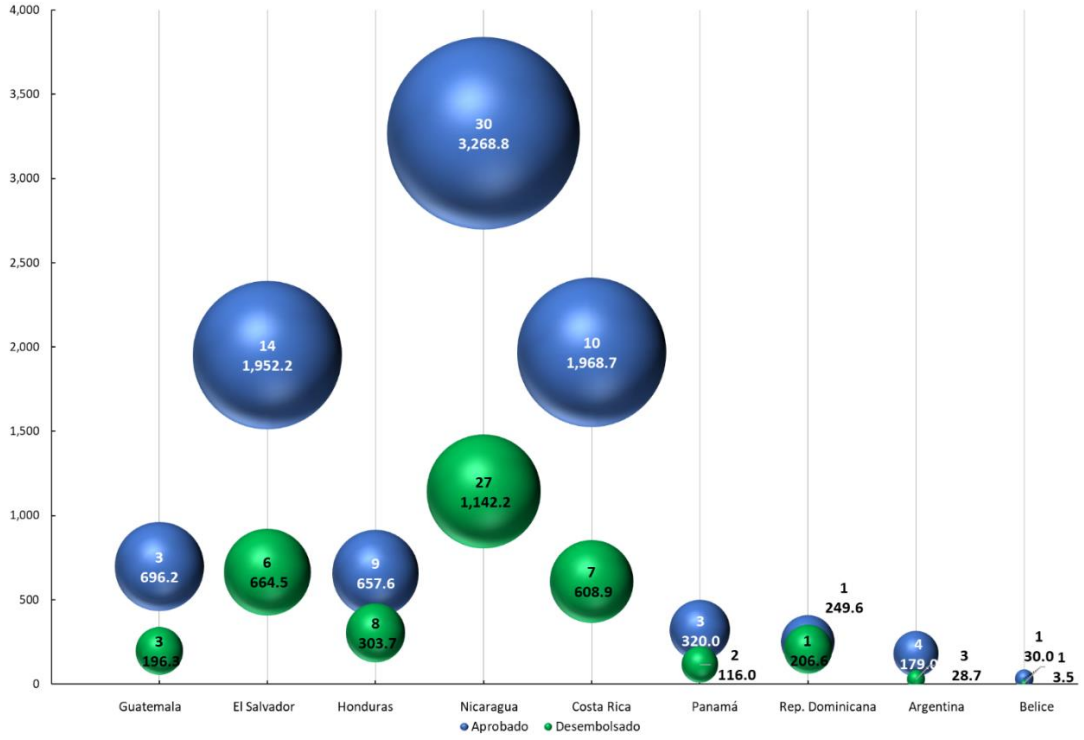
PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

RAROC mayor a 0.0%. Este préstamo tuvo una modificación en junio 2021[10], fecha en la cual ya no se calculaba el RAROC para las operaciones del sector público por lo que la excepción ya no procedía.

De los 75 proyectos, se identificaron que 17 proyectos por un monto de US$2,009.3 millones (21.5% del monto aprobado para este tipo), no han iniciado sus desembolsos. Corresponde a proyectos aprobados entre los años 2013 y 2021. La característica principal de la mayoría[11] de estos proyectos es que se encuentran en el cumplimiento de las condiciones para el primer desembolso. Los proyectos aprobados previos al 2020 han requerido de ampliaciones de plazo para iniciar desembolsos. Asimismo, se identifican retrasos como la aprobación de cambios significativos del proyecto, reformulación del programa, permisos/licencias necesarias para la operación de las actividades y la ejecución del Programa, entre otros condicionantes.

Al corte del informe, 54 proyectos por un monto de US$7,025.0 millones (75.4% del monto aprobado de proyectos Tipo 2) se encuentran desembolsando. Dichos proyectos corresponden a operaciones aprobadas entre los años 2005 y 2021. Adicionalmente, cuatro (4) proyectos, tres (3) de Nicaragua y uno (1) de El Salvador, reportan que han finalizado su ejecución. Los proyectos que ha finalizado totalizan US$287.7 millones (3.1% del monto de proyectos Tipo 2). Los proyectos corresponden a operaciones aprobadas en los años 2013, 2014, 2016 y 2020. Se estima que entre los 58 proyectos han desembolsado aproximadamente US$3,270.4 millones[12], es decir 35.1% del monto de proyectos Tipo 2. En la Figura No. 7, se muestra la relación entre el número y monto de proyectos aprobados y los desembolsados.

Figura No. 7: Relación entre operaciones aprobadas y desembolsadas
(Cantidad de operaciones y US$ millones)



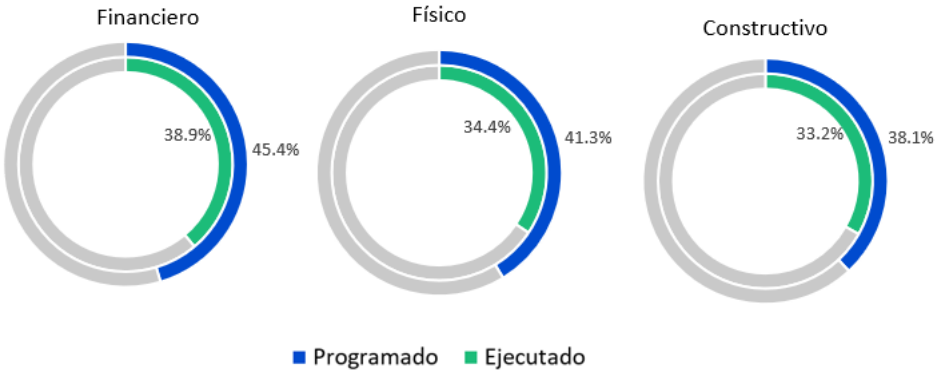
Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando datos del RSO.

[10] DI-82/2021.
[11] Uno de los proyectos fue desobligado en el mes de noviembre 2021.
[12] El monto corresponde a una aproximación utilizando el avance físico ejecutado.

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

Como primera aproximación para saber los porcentajes de avances financieros, físicos y constructivos de los Proyectos Tipo 2, en la Figura No. 8 se expone un gráfico para cada tipo de avance donde se puede apreciar el avance promedio programado y el avance real (ejecutado) para cada tipo.

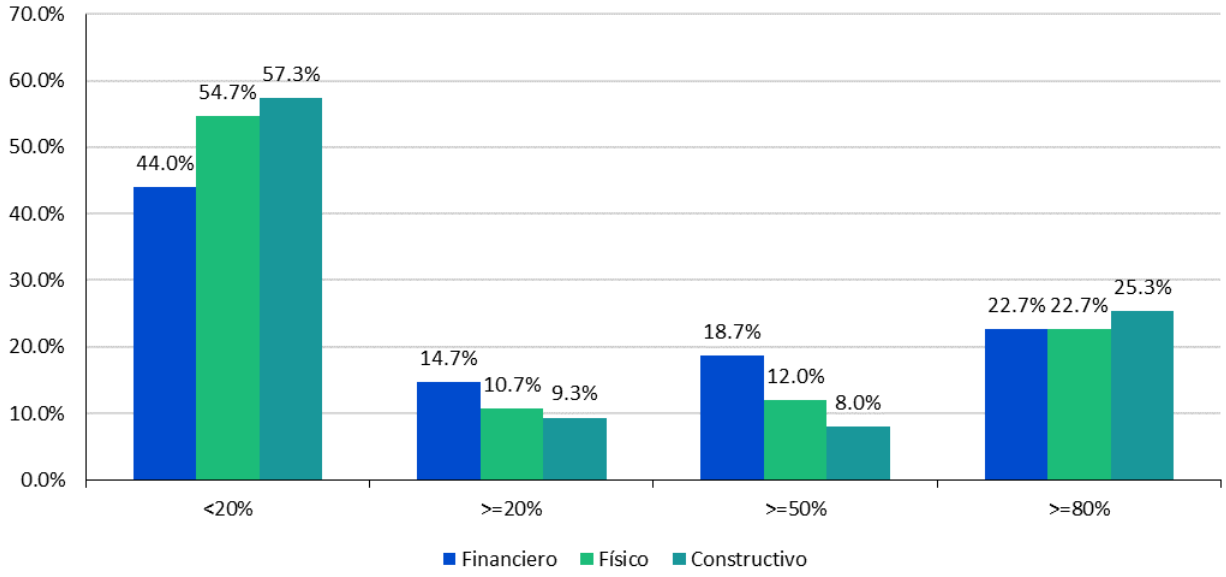
Figura No. 8 Avances programadas y ejecutados de Proyectos Tipo 2



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando datos del RSO.

Se observa que, promediando los avances financieros, físicos y constructivos observados en los proyectos Tipo 2, se determina que hay una diferencia de 8.4% en financiero, 8.5% en el físico y 6.2% en el constructivo, mostrando leve diferencia entre ellos. Cabe resaltar que estos promedios se ven influenciados, dado que más del 40.0% de los proyectos cuentan con avances menores al 20.0%, evidenciando que hay que impulsar los proyectos que presentan una baja ejecución o que no han iniciado su ejecución. En tanto, un 20.0% superan el 80.0% de avance. La distribución de los avances de los proyectos Tipo 2 se muestran en la siguiente figura.

Figura No. 9
Distribución de los avances ejecutados de los Proyectos Tipo 2.



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando datos del RSO.

La valoración ODEI para los proyectos Tipo 2 se distribuye de la siguiente manera:

Figura No.10
Valoración ODEI Proyectos Tipo 2

Fuente: Construcción propia de la ODEI.

El 6.7% fue valorado A+, cinco (5) proyectos leventemente por encima de lo esperado, que corresponde a dos (2) proyectos que han finalizado su ejecución y tres (3) proyectos aprobados durante el año 2021, que han iniciado adecuadamente su ejecución. El 40.0% recibió una valoración de A, 30 proyectos que se ejecutan conforme lo esperado. Seis (6) de estos proyectos fueron recientemente escriturados por lo que no han iniciado su ejecución y se encuentran dentro del plazo estimado. También cuenta con proyectos que se encuentran pronto a finalizar su ejecución.

Un 38.7% fue valorado como B, 29 proyectos levemente por debajo de lo esperado. En esta categoría se encuentra nueve (9) proyectos aprobados entre los años 2014 y 2020 que no han iniciado su ejecución. Asimismo, encontramos varios proyectos con una baja ejecución, que muestran desfases entre los programado y ejecutado. Dentro de esta categoría se identificó un proyecto que cuenta con una investigación por parte de la fiscalía debido a una presunta corrupción a nivel de ejecución[13], afectando la ejecución del proyecto y que también se ha visto afectado por el efecto adverso reputacional y las acciones de la fiscalía ante los ejecutores y contratistas. Por otro lado, sobresale un proyecto que había logrado la finalización de las obras contempladas en el alcance original de las contrataciones, pero con el paso de las tormentas tropicales ETA e IOTA en noviembre de 2020 produjo daños producidos que obligan a la reconstrucción de varias obras y la atención de sitios de fallas no contemplados originalmente. Como también, el impacto de la pandemia COVID-19 produjo retrasos en los tiempos programados.

Finalmente, el 14.6% restante fue valorado como C, 11 proyectos muy por debajo de lo esperado, uno (1) de estos proyectos fue desobligado, el resto se caracterizan principalmente por que muestran una brecha de más de 10 puntos entre los avances programados y ejecutados. Los atrasos identificados se han debido por ejemplo a sustituciones del organismo ejecutor, ampliaciones de plazos, cambios al Plan Global de Inversión (PGI), retrasos relacionados al cambio de gobierno, por falta de personal técnico capacitado en ejecución de obra debido a los retrasos en pagos de planilla y amenazas por parte de grupos pandilleros de las zonas aledañas a los trabajadores.

4.2.1 Productos y efectos

A diferencia del ejercicio del año pasado, para el presente año se pudo recopilar la información del avance de ciertos productos. Sin embargo, queda pendiente mejorar la sistematización y definición de los indicadores de cada operación para poder recopilar dicha información. De las 75 operaciones analizadas,

[13] Expediente 19-000025-1218-PE, sobre presunta corrupción en obras viales entre los años 2018 a 2020. Los ilícitos que se investigan son cohecho propio, tráfico de influencias, estafa, falsedad ideológica y uso de documento falso. Dentro de los informes de USOC del 2021 se identificó el seguimiento al plan de acción de la "Debida Diligencia Ampliada y Plan de Acción" emitida por la Oficina de Integridad y Cumplimiento (OFIC).

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

se han reportado avances en los subsectores de vial, energía, agua y saneamiento, salud, seguridad, vivienda y financiero.

Tabla No. 2.
Productos y efectos recopilados a través del RSP

Subsector	Países	Contribución
Vial		767.8 km
Energía		100 MW 43.6 km de línea de transmisión 1 Subestación
Agua		4 Plantas de tratamiento
Salud		2,200,185 personas vacunadas 39,895.6 m^2 de salud 504,323 pacientes
Seguridad		2 centro penal y 3 granjas penales 7,776 espacios para privados de libertad 555 brazaletes
Vivienda		10,454 viviendas
Financiero		15 MIPYMES 14 Instituciones Financieras 19 personas jurídicas

Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando datos del RSO.

Se está trabajando para mejorar la sistematización que permita visualizar avances de todas las operaciones que se encuentran en ejecución.

Cabe resaltar que se han identificado que dos (2) préstamos, No.2154 y No.2233, además de sus alcances iniciales, el Directorio autorizó que dentro del destino autorizaran para la prevención y contención del COVID-19.

4.2.2 Gestión ambiental y social (A&S)

En el contexto de la gestión A&S de los 75 proyectos analizados de Tipo 2, 72 fueron evaluados a través del SIEMAS y sus diversas versiones, contando con Planes de Acción A&S. Los tres (3) proyectos restantes fueron aprobados previo a la implementación del SIEMAS, uno (1) de ellos contó con un Plan al momento que se aprobó una modificación del préstamo y los otros dos (2) se revisan con base al contrato y sus cláusulas A&S.

En lo que respecta a la categoría de riesgo, todas las operaciones cuentan con una categorización de riesgo A&S. Los planes iniciales se distribuían de la siguiente manera:

- 39 operaciones categoría de riesgo A, de las que dos (2) presentaban una capacidad buena del cliente en el manejo de riesgos A&S, correspondiendo a un nivel de acción medio. 15 de ellas una capacidad intermedia y 22 presenta capacidad baja, para estas corresponde un nivel de acción intenso.
- 22 operaciones una categoría de riesgo B, de las que 13 operaciones presentan capacidad buena del cliente para el manejo de los riesgos, representando un nivel de acción leve; siete (7) con un nivel de acción medio y dos (2) con un nivel de acción intenso.
- 13 operaciones categoría de riesgo C, dos (2) con un nivel de acción medio y 11 con un nivel de intensidad leve.
- Adicionalmente, se cuenta con una (1) operación IF1 que corresponde a un programa que cuenta con riesgos relacionados con el sector financiero y cuenta con un nivel de acción intenso.

Sin embargo, producto de los seguimientos SIEMAS, 10 operaciones han cambiado el nivel de intensidad del Plan de Acción, tres (3) fueron intensificadas y siete (7) disminuyeron de Intenso a medio o de medio a leve. La distribución actual se presenta en la siguiente Tabla.

Tabla No. 3
Categoría y Nivel de Acción de los Proyectos Tipo 2

Categoría	Leve	Medio	Intenso	Total
A	4	16	19	39
B	12	7	3	22
C	11	2		13
IF1			1	1
Total	**27**	**25**	**23**	**75**

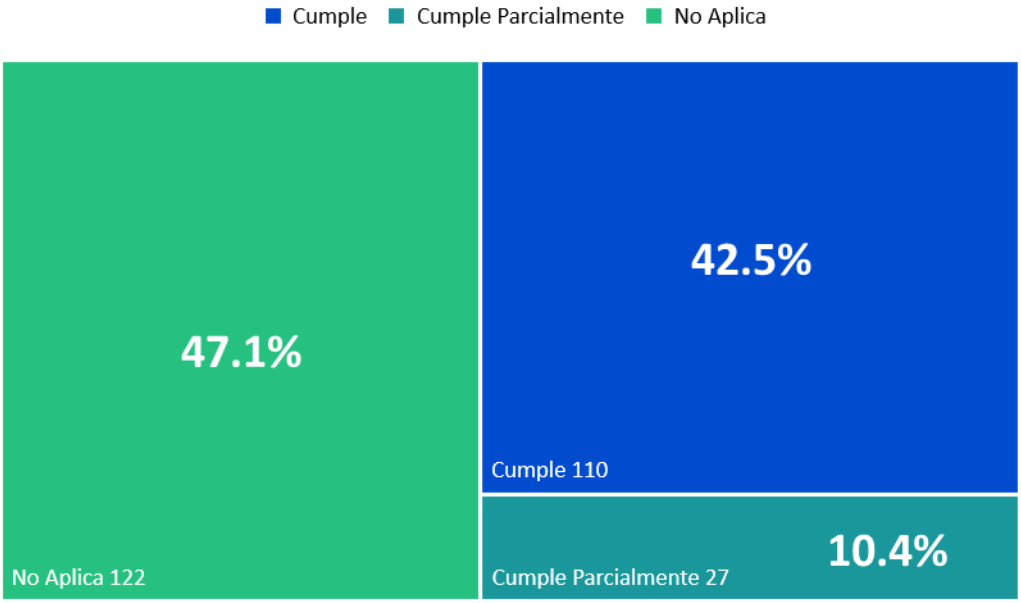
Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando datos del RSO.

De las 75 operaciones Tipo 2, durante este ejercicio OFIMSA ingresó en el RSO condiciones de 44[14] operaciones, totalizando 259 condiciones de cumplimiento para la gestión ambiental y social de los proyectos. De las 44 operaciones que sus condiciones fueron analizadas y/o actualizadas se identifica que se cumplen del 42.5% de las condiciones, 10.4% se cumplen parcialmente y 47.1% no aplican. La Figura No. 11 muestra la distribución de las condiciones.

[14] Las operaciones que no fueron incorporadas en el análisis corresponden a: una (1) operación que fue desobligada, dos (2) operaciones que no cuentan con un plan SIEMAS inicial, una (1) que por contar con un Plan SIEMAS del sector financiero no contiene condiciones, 11 operaciones que no han iniciado desembolsos, 14 no han alcanzado la frecuencia de seguimiento, una (1) ha finalizado la ejecución de su destino original (vial) y los fondos remanentes se están utilizando para el Programa de Emergencia Prevención y Contención del COVID-19 y una (1) operación que alcanzó la frecuencia del seguimiento SIEMAS pero no ha presentado dicho seguimiento.

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

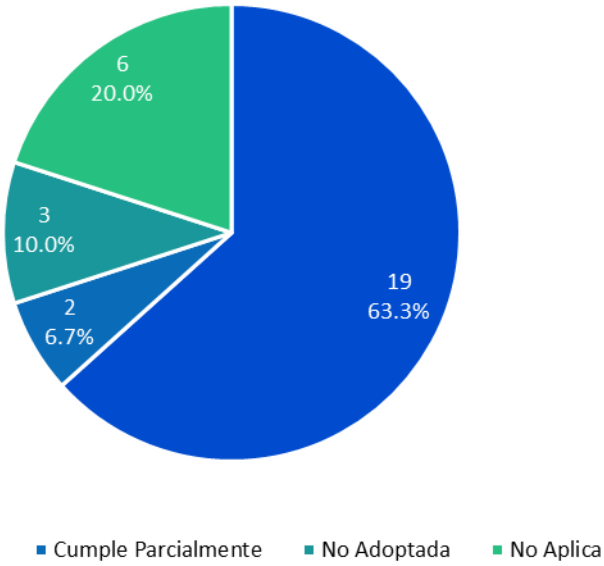
Figura No.11
Cumplimiento de Condiciones de Planes de Acción A&S



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando datos del RSO.

Asimismo, se dio seguimiento a 30 recomendaciones asociadas con 27 operaciones. La mayoría de las recomendaciones se enfatizan en: 1. la capacitación en temas relacionados a la evaluación, análisis y mitigación de riesgos ambientales y sociales; 2. la creación de sistemas, planes y procedimientos. Del presente ejercicio se identifican que el 63.3% de las recomendaciones han sido adoptas, 6.7% de manera parcial, 10.0% todavía no han sido adoptadas y 20.0% no aplica.

Figura No.12
Adopción de Recomendaciones de los Planes A&S



Fuente: Construcción propia de la ODEI tomando datos del RSO.

VI. Hallazgos y recomendaciones

6.1 Hallazgos

- Para este segundo seguimiento se contó con una sistematización y la participación de varias áreas involucradas (las Gerencias del Sector Público y del Sector Privado, UMC, USOC, OFIMSA y ODEI), identificándose oportunidades de mejora para alcanzar la sistematización completa de toda la información.

- Al 30 de septiembre 2021 se identificaron 94 operaciones de tipo Proyectos y Programas de financiamientos directos que se encontraban aprobados y en ejecución por un total de US$12,256.4 millones. Dos (2) de los proyectos han sido desobligados por lo que no generarán los impactos esperados. El resto de los proyectos estiman generar impactos altos o satisfactorios.

- De los proyectos Tipo 1 se identificó que el 31.6% había logrado su escrituración durante el presente seguimiento, recibiendo una valoración de la ODEI de A++. Asimismo, el 31.6% fue valorado como C, requiriendo atención para continuar dichos proyectos, donde más del 40.0% de los proyectos cuentan con una ejecución menor al 20.0%.

- No se detectaron proyectos del sector privado en ejecución, solamente se cuenta con un (1) proyecto aprobado pendiente de escriturar.

- A partir del 1 de abril del año 2020 se dejó de calcular el RAROC para las operaciones del sector público soberano, perdiendo una medida clave de sostenibilidad financiera. El RAROC permite optimizar los recursos y mejorar en muchos aspectos más allá de la selectividad de las operaciones (*pricing*, liquidez, fondeo, parámetros de riesgos, asignación de costos y rentabilidad y precios de transferencia del fondeo). Sin el RAROC no se puede calcular la generación de valor de una operación. Se pierde la comparabilidad y escala de riesgo que permite comparar transacciones con distintos riesgos (*rating*, garantías, plazo, sector, estructura y país).

6.2 Recomendaciones

En este análisis la ODEI, identifica oportunidades que se presentan en las siguientes recomendaciones:

- Se reconoce el esfuerzo y gran avance de la sistematización del proyecto. Se recomienda continuar con los esfuerzos con UMC y las áreas relacionadas para alcanzar la completa sistematización.

- Analizar las razones de la baja participación de operaciones del sector privado y establecer un plan de acción para promover las aprobaciones de este sector.

- Considerar retomar el cálculo del RAROC como herramienta de control de la sostenibilidad para garantizar la solidez financiera del Banco.

- Promover las acciones necesarias para impulsar la formalización y ejecución de los proyectos para poder alcanzar los efectos en desarrollo esperados.

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

VII. Anexos

Anexo 1: Resumen por país

País: Guatemala

US$1,101.9 millones (5 operaciones)

RSP1

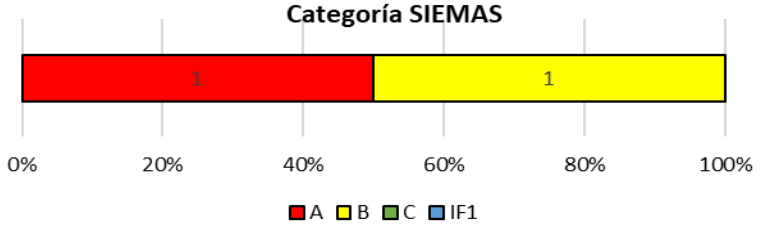
Operaciones: 2

Monto: US$405.7 MM

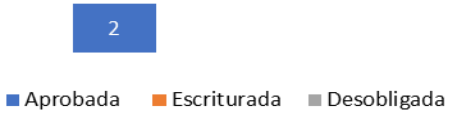
I-BCIE promedio: 87

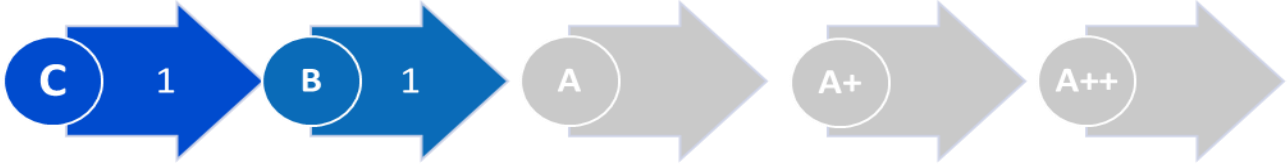
Meses desde la aprobación: 50 (4.2 Años)

Categoría SIEMAS



Estado en ciclo de proyectos





RSP2

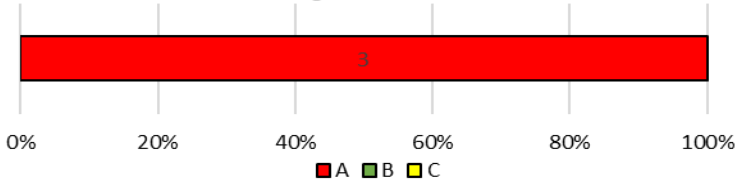
Operaciones: 3

Monto: US$696.2 MM

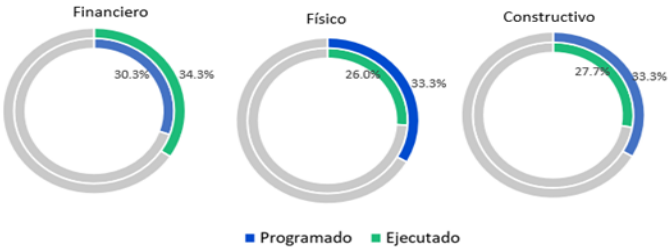
I-BCIE promedio: 82

Meses desde la aprobación: 82.7 (6.9 Años)

Categoría SIEMAS

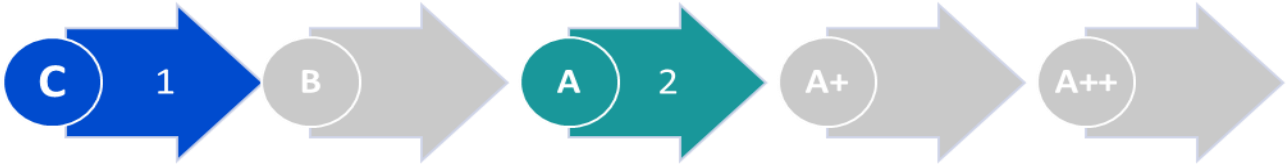


Avances:



Contribución al desarrollo:

281.0 KM



PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

País: El Salvador

US$2,035.7 millones (15 operaciones)

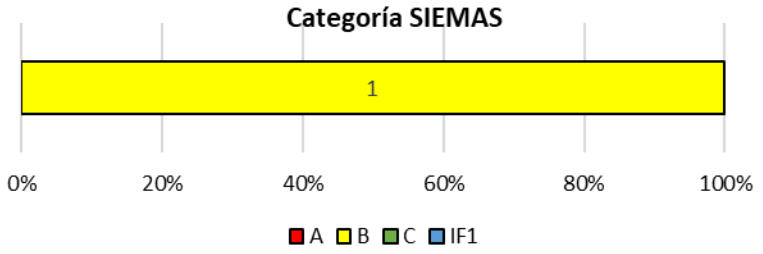
RSP1

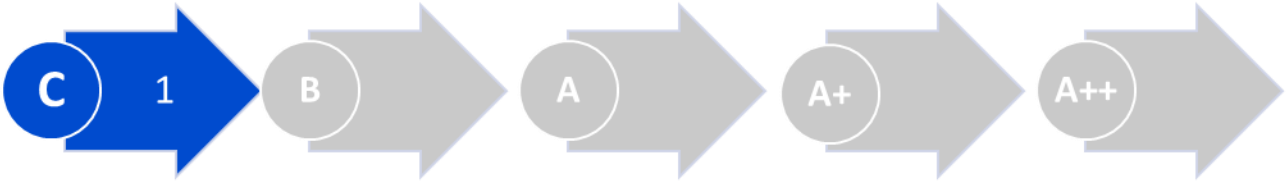
Operaciones: 1

Monto: US$83.5 MM

I-BCIE promedio: 83

Meses desde la aprobación: 43 (3.6 Años)





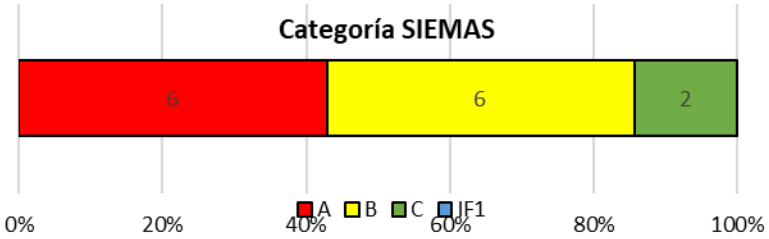
RSP2

Operaciones: 14

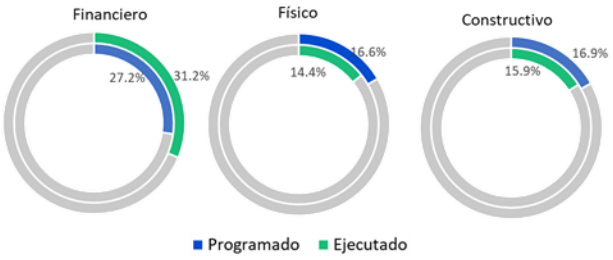
Monto: US$1,952.2 MM

I-BCIE promedio: 76

Meses desde la aprobación: 42.7 (3.6 Años)



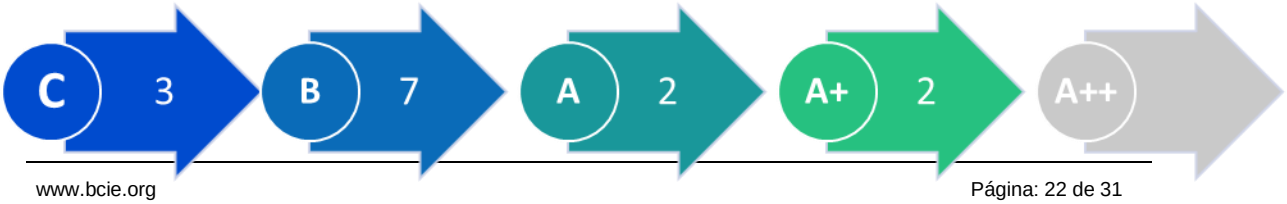
Avances:



Contribución al desarrollo:

43.58 Km. Línea de transmisión:

2 centro penal y 3 granjas penales
7,776 espacios para privados de libertad
555 brazaletes



PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

País: Honduras

US$947.6 millones (12 operaciones)

RSP1

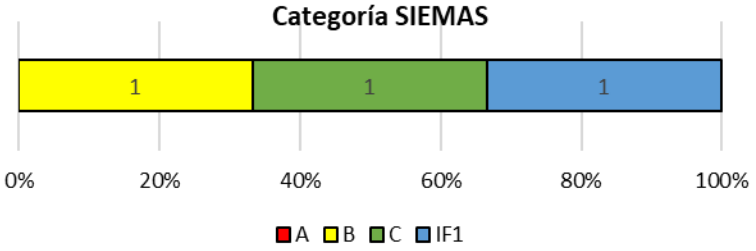
Operaciones: 3

Monto: US$290.0 MM

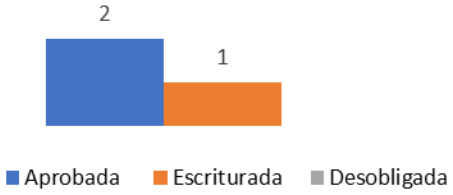
I-BCIE promedio: 76

Meses desde la aprobación: 7 (0.6 Años)

Categoría SIEMAS



Estado en ciclo de proyectos



RSP2

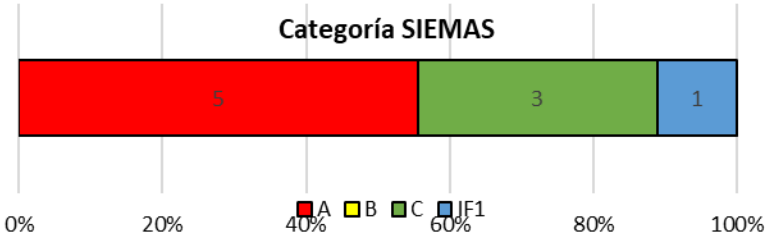
Operaciones: 9

Monto: US$657.6 MM

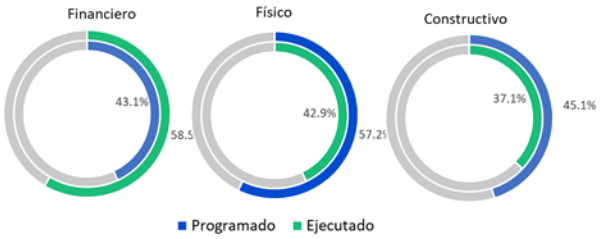
I-BCIE promedio: 80

Meses desde la aprobación: 39.3 (3.3 Años)

Categoría SIEMAS



Avances:

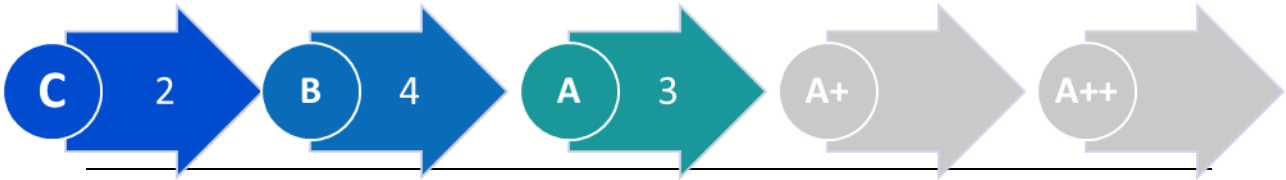


Contribución al desarrollo:

128.6 KM

2,200,185 personas vacunadas
504,323 pacientes

14 Instituciones financieras
15 MIPYMES
19 Personas jurídicas



PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

País: Nicaragua

US$3,771.8 millones (35 operaciones)

RSP1

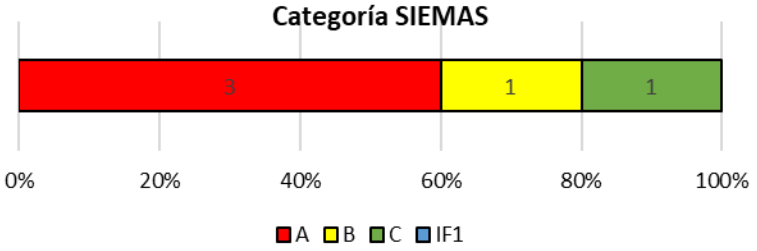
Operaciones: 5

Monto: US$503.0 MM

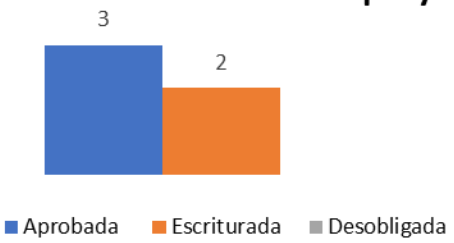
I-BCIE promedio: 80

Meses desde la aprobación: 39.6 (3.3 Años)

Categoría SIEMAS



Estado en ciclo de proyectos



RSP2

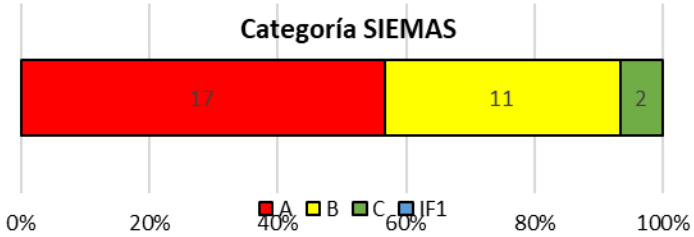
Operaciones: 30

Monto: US$3,268.8 MM

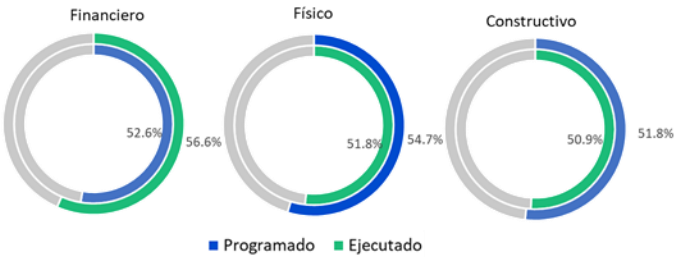
I-BCIE promedio: 82

Meses desde la aprobación: 61.5 (5.1 Años)

Categoría SIEMAS



Avances:



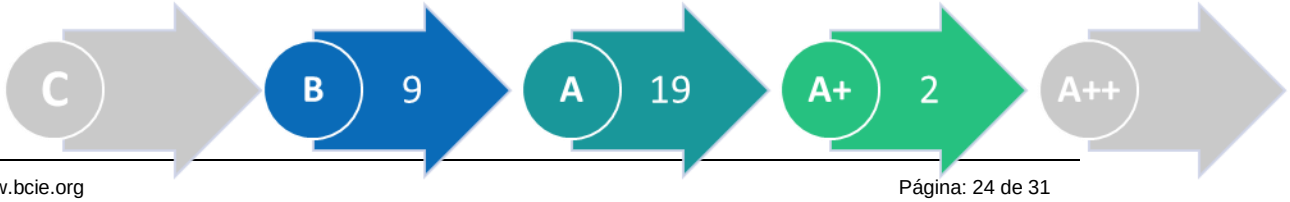
Contribución al desarrollo:

354.2 KM

100 MW
1 Subestación

39,895.6 m² de salud

10,454 viviendas



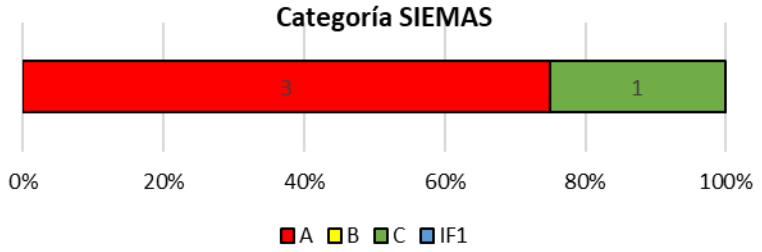
PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

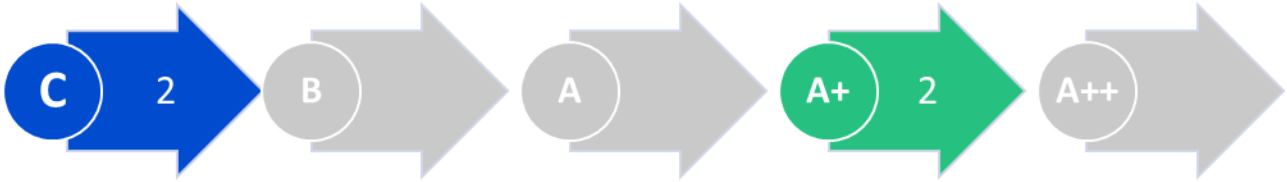
País: Costa Rica

US$3,420.8 millones (14 operaciones)

RSP1

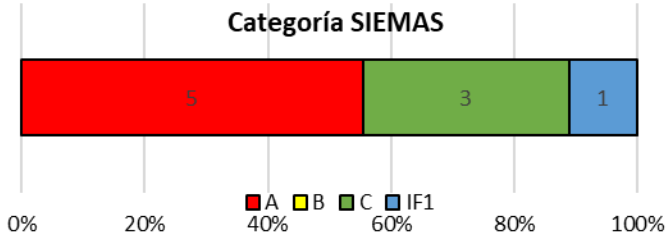
Operaciones: 4 **Monto:** US$1,452.2 MM **I-BCIE promedio:** 83 **Meses desde la aprobación:** 26.8 (2.2 Años)

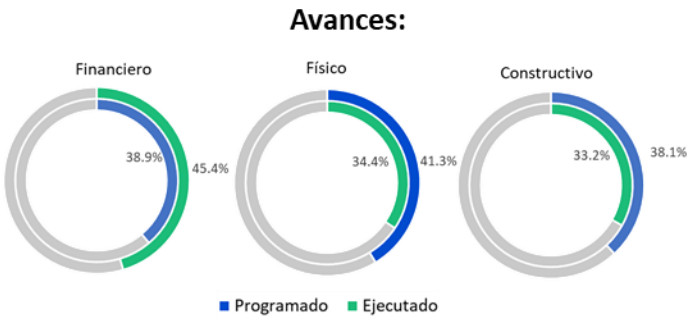




RSP2

Operaciones: 10 **Monto:** US$1,968.7 MM **I-BCIE promedio:** 78 **Meses desde la aprobación:** 64.0 (5.3 Años)





Contribución al desarrollo:

4 KM

4 plantas de tratamiento

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

País: Argentina

US$379.0 millones (8 operaciones)

RSP1

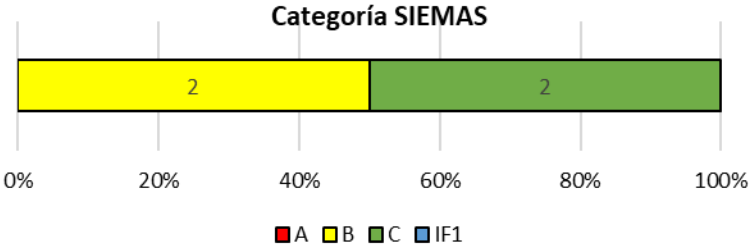
Operaciones: 4

Monto: US$200.0 MM

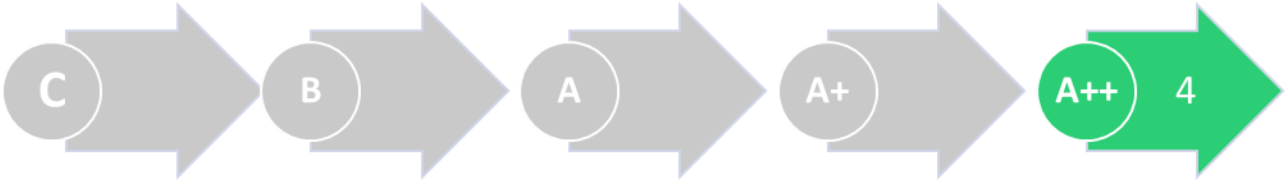
I-BCIE promedio: 84

Meses desde la aprobación: 6.3 (0.5 Años)

Categoría SIEMAS



Estado en ciclo de proyectos



RSP2

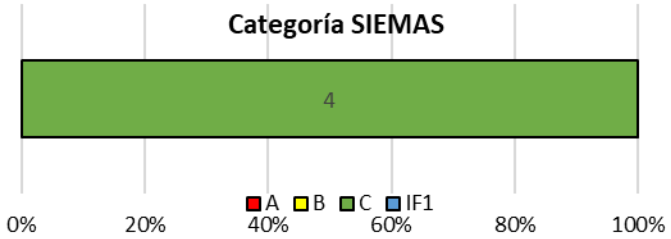
Operaciones: 4

Monto: US$179.0 MM

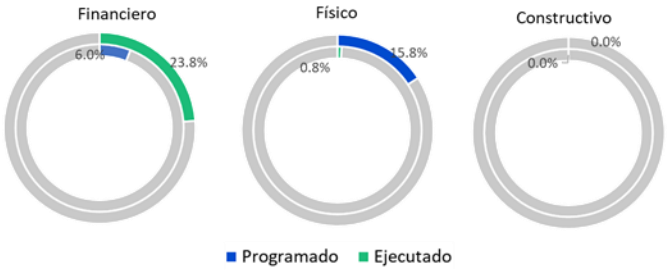
I-BCIE promedio: 84

Meses desde la aprobación: 50.5 (4.2 Años)

Categoría SIEMAS



Avances:



PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

País: Belice

US$30.0 millones (1 operación)

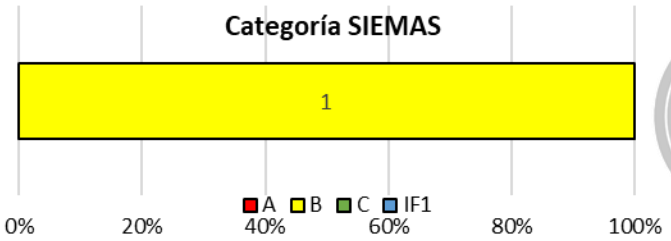
RSP2

Operaciones: 30

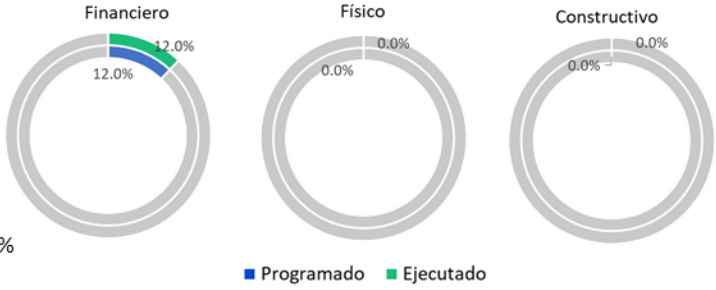
Monto: US$30.0 MM

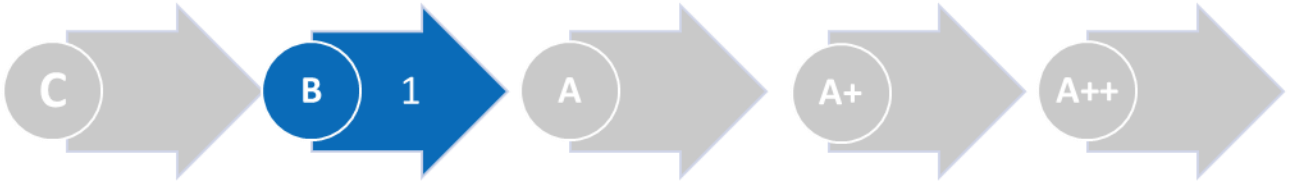
I-BCIE promedio: 71

Meses desde la aprobación: 84 (7.0 Años)



Avances:





PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

País: Panamá

BCIE

US$320.0 millones (3 operaciones)

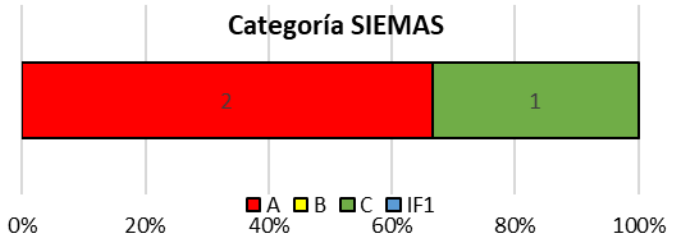
RSP2

Operaciones: 3

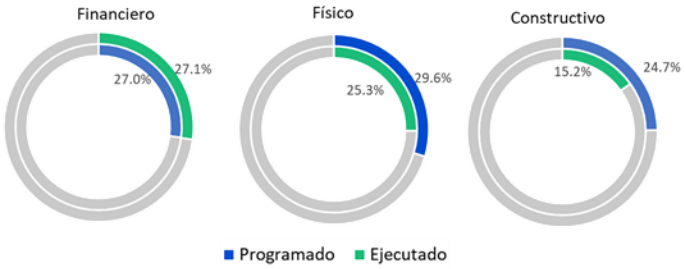
Monto: US$320.0 MM

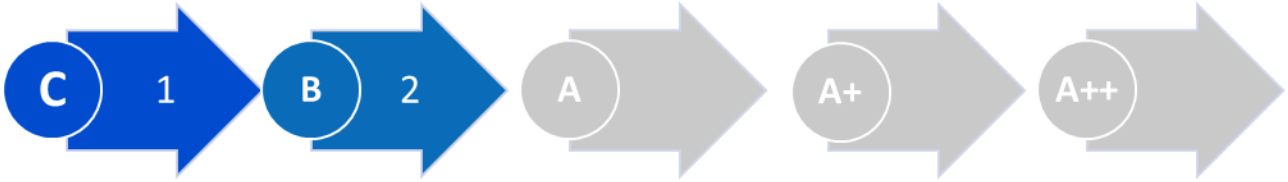
I-BCIE promedio: 83

Meses desde la aprobación: 39.7 (3.3 Años)



Avances:





País: República Dominicana

BCIE

US$249.6 millones (1 operación)

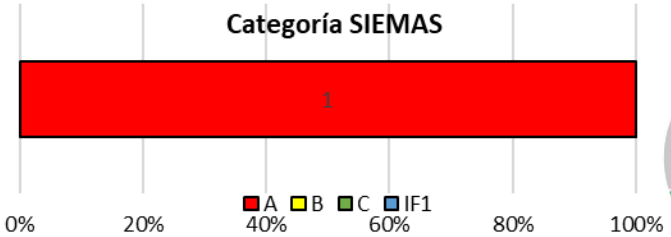
RSP2

Operaciones: 1

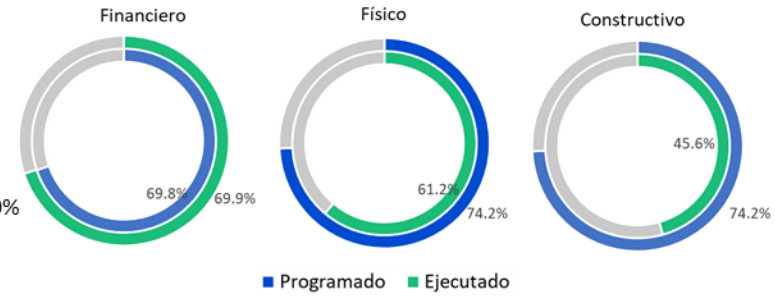
Monto: US$249.6 MM

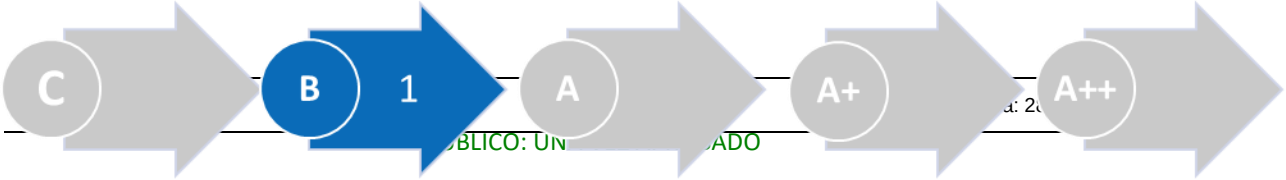
I-BCIE promedio: 76

Meses desde la aprobación: 48 (4.0 Años)



Avances:





Anexo 2 ¿Qué utilizan los BMD para el seguimiento de los proyectos?

I. Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Informe de Seguimiento de Progreso (PMR)

El Informe de Seguimiento de Progreso (PMR, por sus siglas en inglés) fue lanzado en 2009 como una de las herramientas basadas en resultados del Marco de Efectividad en el Desarrollo[15] del BID. El PMR hace seguimiento a la implementación de la matriz de resultados de un proyecto con garantía soberana y sin garantía soberana. Proporciona información cuantitativa y cualitativa acerca del avance de un proyecto en cuanto a la entrega de prestaciones en el corto plazo y de resultados en el largo plazo.

Una vez que se aprueba un proyecto, el BID monitorea su ejecución utilizando el PMR, que captura los costos del proyecto, así como los productos, los resultados y los impactos. El PMR también se utiliza para calificar la ejecución de cada proyecto como "satisfactorio", "alerta" o "problema", al comparar la ejecución de los productos con la ejecución planificada y con referentes de los países. En el PMR, monitorear los avances incluye, dos veces al año, la comparación del tiempo planificado versus el tiempo real y de los costos planificados versus el costo real en la entrega de prestaciones. La metodología identifica tempranamente los atrasos en la implementación de los proyectos y las implicancias en el logro de sus resultados.

La información recogida durante el diseño del proyecto y calificada en su inicio se utiliza para seguir el desempeño durante la ejecución mediante el PMR. Basándose en los datos planificados y reales del proyecto, el sistema PMR usa el Método de Valor Agregado (EVM, por su sigla en inglés) para calcular un Índice de Desempeño (PI) que mide la relación entre prestaciones físicas y el costo real de entregarlas. El PI provee información cuantitativa que es acumulativa para cada proyecto y permite datos comparables a nivel de portafolio. El PMR es el instrumento que sigue el desempeño del proyecto y se centra en la entrega de prestaciones y la eficiencia[16].

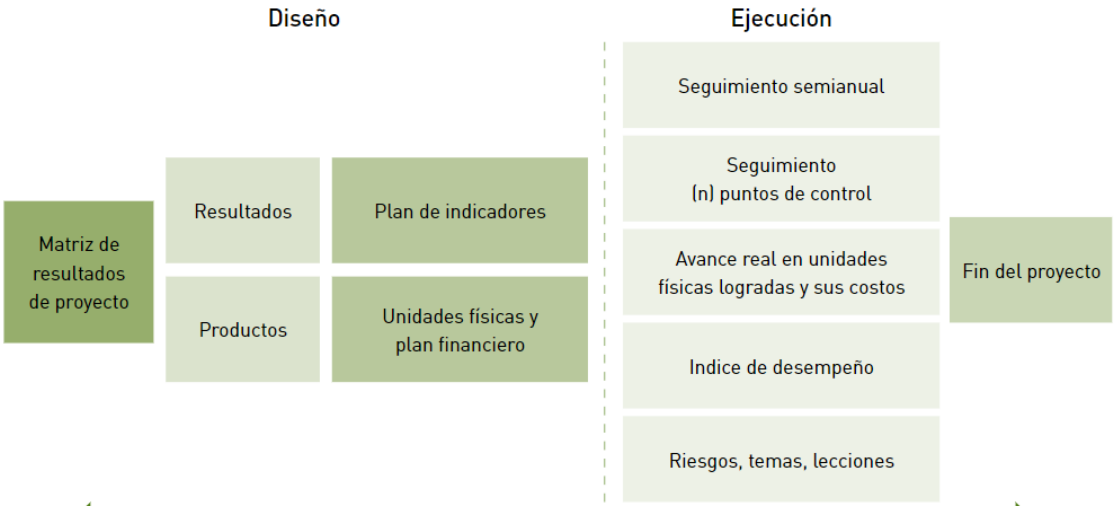
Asimismo, en 2018 se actualizó la metodología de PMR solicitando a los equipos de proyecto que documenten en el sistema PMR tres elementos adicionales de la ejecución del proyecto: i) estado de implementación; ii) probabilidad de que se alcancen los resultados de desarrollo; y iii) lecciones aprendidas. En la Figura No. 11 se expone las variables de ejecución involucradas en el PMR.

[15] El Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) es la herramienta utilizada por el BID para asegurar que los proyectos produzcan resultados tangibles y positivos para los beneficiarios en los 26 países miembros prestatarios en América Latina y el Caribe. El Directorio Ejecutivo del BID aprobó el DEF en octubre de 2008 para mejorar el desempeño y la rendición de cuentas de las inversiones de la institución.

[16] Disponible en: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama_de_la_Efectividad_en_el_Desarrollo_DEO_2019.pdf

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO

Figura No.13
Descripción de las variables de ejecución del PMR



Fuente: Extracción del Documento Panorama sobre Efectividad en el Desarrollo, BID 2018.

II.Banco Africano de Desarrollo (BAD): *Expanded Annual Supervision Report (XASR)*

El Reporte de Supervisión Anual Ampliado (XASR, por sus siglas en inglés)[17] suministra periódicamente información actualizada sobre los avances de proyectos individuales en ejecución. Dicho instrumento mide los resultados de desarrollo de un proyecto activo, los resultados de las inversiones, la calidad del trabajo y la adicionalidad. Dicho reporte se realiza anualmente y consta de dos instancias, una autoevaluación por parte de la Administración y posteriormente una evaluación por parte de la Oficina de Evaluación Independiente de dicha institución.

Esta herramienta cuenta con los siguientes componentes:

1. Componente de descripción, objetivos y fundamentos del proyecto: Basada en la documentación aprobatoria.
2. Metodología y enfoque de evaluación: Se describe brevemente las limitaciones en la disponibilidad de datos, así como las fuentes y métodos de los datos primarios y secundarios recopilados, como también la metodología aplicada.
3. Clasificación de los resultados en el desarrollo: Se proporciona una breve justificación de la calificación de los resultados de desarrollo en general, que sintetiza la contribución del proyecto al desarrollo de un país y al propósito del Banco. Se utiliza una escala de seis (6) puntos de “muy exitoso” a “muy insatisfactorio”. Involucrando a la Unidad Ejecutora/ Empresa (dependiendo si es público o privado); Sostenibilidad económica (sólo privado); Efectos Ambientales y Sociales.
4. Resultados de inversión: Utilización de una escala de seis (6) puntos de “muy exitoso” a “muy insatisfactorio” de los resultados del préstamo.
5. Calidad del trabajo del Banco: Utilización de una escala de seis (6) puntos de “muy exitoso” a “muy insatisfactorio”, con una justificación si el Banco hizo un buen trabajo. Un mal resultado puede ser causado por factores fuera del control del Banco, por ejemplo, imprevistos. Calificación en

[17] Disponible en: https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/evaluation-reports/00634328-en-evaluation-guidelines-opsd-loc.pdf

Supervisión y Administración del proyecto, Función y Contribución, como también se incorpora lecciones aprendidas derivadas de la experiencia hasta la fecha.

La preparación del XASR implica el examen de documentación, discusión con el personal involucrado en el ciclo de proyectos, visita al proyecto para observar y evaluar los resultados reales y conversaciones con las unidades ejecutoras. Una vez terminada la carga de información, la Administración lo eleva a la Oficina de Evaluación Independiente para realizar la evaluación adjuntando una nota de revisión y una hoja de validación de calificaciones. La Nota de Revisión es una herramienta para validar los XASR, profundizando en:

a) Calidad, adecuación y cobertura de cada componente.
b) Inclusión de datos claves y material de apoyo.
c) Adecuación de los análisis, objetividad y solidez de juicio.
d) Coherencia y calidad de las calificaciones (imparcialidad y coherencia en los juicios de calificación).

Una vez al año se realiza un Informe del Estado de Situación de los XASR que es elevado al Directorio. En la Figura No.12 se evidencia el sumario de las calificaciones de un ejemplo de préstamo del sector privado:

Figura No. 14
Sumario de Calificaciones de un XASR del sector privado

	Highly Unsucessful	Unsucessful	Mostly Unsucessful	Mostly Successful	Successful	Highly Successful
Development Outcome	**LOW**			**HIGH**		
	Highly Unsatis-factory		Unsatis-factory	Satis-factory		Highly Satisfactory
1. Business success						
2. Economic sustainability						
3. Environmental effects						
4. Private Sector Development						
Bank's Investment Outcome						
5. Loan (LOC)						
6. Equity						
Bank's Work Quality						
7. Screening, appraisal & structuring						
8. Supervision & administration						
9. Role & contribution						

Fuente: Extracción de Guía de evaluación del sector privado en el Banco Africano de Desarrollo, 2005.

PÚBLICO: UNA VEZ APROBADO