

Banco Centroamericano de Integración Económica

Oficina de Evaluación



BCIE

PROTOCOLO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS DIRECTRICES PARA LA
EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE PAÍS



Strategy

Strategy

plan or method

achieve a goal or s

organizational acti

Protocolo de Implementación de las Directrices para la Evaluación de las Estrategias de País

Por Instrucción del Directorio en la Resolución No. DI-29/2014 en su Resolutivo Segundo.

Oficina de Evaluación (ODE)
Adscrita al Directorio
Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)
Tegucigalpa, Honduras
Julio, 2014

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVO	4
3. ALCANCE	4
4. ABREVIATURAS Y TÉRMINOS	4
5. DEFINICIONES	5
6. DOCUMENTACIÓN RELACIONADA	6
7. DESARROLLO	7
<i>Criterios Obligatorios: Definiciones y Sub-Criterios</i>	8
<i>Criterios Complementarios: Definiciones y Sub-Criterios</i>	14
<i>Modalidad, Tipo, Programación y Periodicidad de las Evaluaciones</i>	20
8. MATRIZ DE INDICADORES	22
<i>Tabla No. 1. Matriz de Indicadores para Criterios Obligatorios</i>	23
<i>Tabla No. 2. Matriz de Indicadores para Criterios Complementarios</i>	37

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto de su Marco Estratégico Institucional¹, el BCIE define a las estrategias de país como instrumentos para vincular la estrategia institucional a los temas y actividades prioritarias definidas en las agendas de desarrollo de cada país. En ese sentido, la Oficina de Evaluación (ODE) 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 Gobernadores²; que permitan verificar la efectiva contribución del Banco al desarrollo de los países fundadores y beneficiarios.

Con el objetivo de medir el grado de cumplimiento de las estrategias de país, la Oficina de Evaluación, conjuntamente con la Administración, han elaborado las Directrices para la Evaluación de las Estrategias de País, las cuales son basadas en los estándares internacionales (que incluyen los criterios y sub-criterios de evaluación) recomendados por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG por sus siglas en inglés)³. Dichas directrices fueron aprobadas por el Directorio a través de la Resolución No. DI-29/2014 y en su resolutive segundo se instruyó a la Oficina de Evaluación y a la Administración, el desarrollo de protocolos de trabajo en donde se definan las modalidades, la programación y la periodicidad de la evaluación de las estrategias de país, los métodos a aplicar para cumplir con los criterios establecidos y los indicadores para su sustento.

En respuesta a lo antes citado, se presenta el protocolo que contiene las definiciones para cada criterio contenido en las Directrices para la Evaluación de las Estrategias de País, sus indicadores y sub-criterios. Igualmente se establecen las modalidades, el tipo, programación y la periodicidad de las evaluaciones. Dicho instrumento refleja parte de los esfuerzos del Banco para fortalecer su gestión institucional a través de la adopción de mejores prácticas y estándares internacionales utilizados por los Bancos Multilaterales de Desarrollo (BMD). La Oficina de Evaluación informará al Directorio anualmente sobre las evaluaciones y notificará a la Administración sobre los cambios que se realicen al protocolo con el objeto de realizar las actualizaciones correspondientes.

¹ Aprobado mediante Resolución No. DI-37/2012.

² Aprobado mediante Resolución No. DI-83/2012.

³ *Good Practice Standards for Country Strategy and Program Evaluations. Evaluation Cooperation Group.*

2. OBJETIVO

Precisar los elementos conceptuales y operativos de la implementación de las Directrices para la Evaluación de las Estrategias de País que la ODE y la Administración Superior utilizarán para medir el desempeño del BCIE a nivel de país.

3. ALCANCE

Este documento orienta sobre el uso de variables e indicadores para el análisis; define los criterios y especifica los sub-criterios de evaluación; especifica la modalidad y tipo del ejercicio; sugiere aspectos de periodicidad y programación; define el objeto de las lecciones aprendidas y recomendaciones; así como el proceder respecto a la divulgación de los resultados obtenidos.

4. ABREVIATURAS Y TÉRMINOS

- a) BCIE: Banco Centroamericano de Integración Económica.
- b) BMD: Bancos Multilaterales de Desarrollo.
- c) CAD: Comité de Asistencia para el Desarrollo.
- d) ECG (por sus siglas en inglés): Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación.
- e) GPS (por sus siglas en inglés): Estándares de Buenas Prácticas.
- f) ODE: Oficina de Evaluación.
- g) OECD (por sus siglas en inglés): Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

5. DEFINICIONES⁴

- a) Autoevaluación: Evaluación realizada por una unidad y/o personas que dependen de la gerencia o dirección de un organismo donante, asociado o de ejecución. Para los fines del BCIE, la Administración es responsable de desarrollar este ejercicio.
- b) Estrategia de País: Conjunto de intervenciones para el desarrollo estructuradas para contribuir a alcanzar objetivos de desarrollo específicos a nivel de país.
- c) Evaluación de Estrategias de País⁵: Evaluación de un conjunto de intervenciones estructuradas para contribuir a alcanzar objetivos específicos de desarrollo a nivel de país.
- d) Evaluación *Ex Ante*: Determinación general de la pertinencia, la factibilidad y la sostenibilidad potencial de una intervención para el desarrollo antes de tomar la decisión de otorgar el financiamiento. En el BCIE, el propósito de la evaluación *ex ante* es presentar información durante el proceso de toma de decisiones para determinar si la actividad conlleva al uso eficiente de los recursos de la Institución.
- e) Evaluación de Medio Término⁶: Valoración sistemática y objetiva para medir el impacto en el desarrollo que la intervención está generando durante su ejecución, así como el análisis que permita proponer las acciones necesarias para canalizar la intervención hacia el nivel de impacto en el desarrollo estimado en la evaluación *ex ante*.
- f) Evaluación *Ex Post*: Valoración sistemática y objetiva de una intervención para el desarrollo ya concluida con el fin de medir el impacto logrado.
- g) Evaluación Intermedia: Evaluación que se efectúa a mediados del período de implementación de una estrategia.
- h) Evaluación Final: Evaluación que se efectúa una vez que ha concluido el período de implementación de una estrategia. Puede emprenderse inmediatamente o tiempo después de su conclusión.
- i) Evaluación Independiente: Evaluación realizada por dependencias y personas que no reportan a los responsables de la implementación de las estrategias de país. Para los fines del BCIE, la ODE (adscrita al Directorio) es responsable de llevar a cabo este ejercicio.
- j) Evaluación Conjunta: Evaluación realizada a través del acompañamiento entre unidades vinculadas a los responsables del diseño e implementación de las estrategias y las unidades independientes. En el caso del BCIE este ejercicio será desarrollado por la Administración en conjunto con la Oficina de Evaluación.

⁴ Adaptación del Glosario de los Principales Términos Sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados. Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OECD, y sobre las definiciones del documento Cuestionarios y Criterios para el Llenado de la Herramienta I-BCIE en la Etapas Medio Término y *Ex Post*.

⁵ En el caso de BCIE esto incluye Estrategias y Lineamientos Estratégicos de País.

⁶ Las definiciones de Evaluación Medio Término y Evaluación *Ex Post* se encuentran en el documento Cuestionarios y Criterios para el Llenado de la Herramienta I-BCIE en la Etapas Medio Término y *Ex Post*.

- k) **Intervenciones para el Desarrollo:** Es la ejecución de programas y proyectos, líneas globales de crédito y todos los productos y servicios que el BCIE ejecute para promover la integración económica y cualquier otro medio para impactar en el desarrollo económico y social equilibrado de los países.
- l) **Lecciones Aprendidas:** Generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las lecciones destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto.
- m) **Pipeline:** Instrumento que consiste en un conjunto de iniciativas o proyectos en proceso de análisis y prospección a lo interno del BCIE.

6. DOCUMENTACIÓN RELACIONADA

- a) Resolución No. DI-37/2012. Marco Estratégico-Institucional para el alineamiento de la Estrategia Institucional, las Estrategias Sectoriales, las Estrategias de País y el Plan Operativo Anual.
- b) Resolución No. DI-83/2012. Responsabilidades y funciones de las gerencias, así como de las dependencias adscritas al Directorio.
- c) Resolución No. DI-29/2014. Directrices para la Evaluación de las Estrategias de País.
- d) Estándares de Buenas Prácticas para las Evaluaciones de Estrategias y Programas de País. Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación. (*Good Practice Standards for Country Strategy and Program Evaluations. Evaluation Cooperation Group*).
- e) Glosario de los Principales Términos Sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados. Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OECD.
- f) Cuestionarios y Criterios para el Llenado de la Herramienta I-BCIE en las Etapas Medio Término y *Ex Post*. Oficina de Evaluación.

7. DESARROLLO

El proceso de evaluación estratégica a nivel de país constituye un ejercicio que permite dar cuenta de la efectividad de la gestión institucional del BCIE en el marco de la contribución al desarrollo de sus miembros beneficiarios. En el desempeño de este ejercicio, el Banco adopta directrices que han sido formuladas sobre la base del manual de Estándares de Buenas Prácticas (GPS por sus siglas en inglés) del ECG, y para lo cual, se tomará como punto de partida la contribución del BCIE a las áreas de focalización que la estrategia de país haya determinado a la luz de las necesidades contenidas en los planes nacionales de desarrollo⁷.

Con el objetivo de orientar a los evaluadores, a continuación se presentan las definiciones conceptuales y los detalles del proceso.

La recolección de datos cuantitativos y cualitativos constituye una etapa importante, por cuanto éstos servirán de insumo para valorar los resultados de la gestión del Banco⁸. Por un lado, se tomarán como referencia las estadísticas institucionales de aprobaciones y desembolsos⁹; estadísticas de impacto (obtenidas de la evaluación de intervenciones en las modalidades *ex ante*, medio término y *ex post*); datos producidos por la contraparte con la que se ejecuta la intervención; así como estadísticas nacionales que se encuentren disponibles de instituciones oficiales. Por otro lado, con el objetivo de aportar mayores elementos para el análisis, se utilizarán los argumentos más destacables de los dictámenes técnicos e informes de supervisión; análisis del *pipeline* de operaciones, así como los elementos más relevantes de la evolución económica nacional y de los planes nacionales de desarrollo que pudiesen haber afectado la ejecución de la estrategia.

Los insumos serán analizados mediante la aplicación de los criterios de evaluación aprobados por el Directorio mediante la Resolución No. DI-29/2014, los que, entre otros aspectos, contribuyen a la armonización y comparabilidad de los resultados desde una perspectiva interinstitucional. En ese sentido, se hará uso de un conjunto de criterios obligatorios (relevancia, eficiencia, efectividad, sostenibilidad de los resultados e impacto), los cuales serán acompañados por criterios complementarios (posicionamiento, coherencia, fortalecimiento institucional, desempeño del prestatario y del BCIE, así como el grado de armonización y coordinación del BCIE con otras instituciones), entre otros criterios de mejores prácticas que puedan ser adoptados en el tiempo, los que en conjunto proveerán evidencia sobre el grado de implementación de la estrategia y de la efectividad del desempeño del BCIE en el país. Es importante destacar que el BCIE, en su afán de fortalecer su gestión institucional y permanecer a la vanguardia de las prácticas internacionalmente reconocidas por los BMD, podrá modificar la selección de criterios de acuerdo a la aplicabilidad institucional y a las recomendaciones que emanen de la actualización del manual de mejores prácticas del *Evaluation Cooperation Group*.

7 La información recopilada (cuantitativa y cualitativa) será analizada en el contexto de su contribución a las áreas de focalización identificadas por la estrategia, así como su vinculación a los objetivos de desarrollo de los planes nacionales, las áreas de focalización y ejes estratégicos institucionales.

8 La cantidad de los insumos para el análisis estará en dependencia de su disponibilidad al momento de realizar la evaluación. Sin embargo, su utilización dependerá de la calidad y confiabilidad de los mismos, dejando al evaluador la potestad de decidir su uso según sea viable.

9 Con el objetivo de realizar una evaluación completa, se deben incluir todas las intervenciones vigentes en el período de la estrategia a evaluar, ya sea que hayan iniciado antes o durante el período bajo análisis.

Con el objeto de proveer mayor claridad al evaluador respecto a lo que se desea analizar, y por ende sobre la información que debe ser recopilada, a continuación se definen conceptualmente los criterios de evaluación. Asimismo, se determina el método para cumplir con dichos criterios, a través de sub-criterios a manera de guías, preguntas clave o indicadores de medición que son requeridos para reunir adecuadamente la información que corresponde a cada criterio; de la misma forma se expone sobre el proceder en cuanto a la modalidad, el tipo, la programación y la periodicidad de las evaluaciones.

Criterios Obligatorios: Definiciones y Sub-Criterios

1. Relevancia se refiere al grado en que el diseño y objetivos de la estrategia fueron consistentes con las necesidades del país y con los planes y prioridades de desarrollo del gobierno.

Los sub-criterios relacionados:

1.1 El evaluador deberá revisar la consistencia y alineamiento conceptual de la estrategia de país respecto a lo establecido en el plan nacional de desarrollo; en las políticas y disposiciones estratégicas institucionales (BCIE); en las disposiciones de acuerdos internacionales; y en las definiciones estratégicas de otros organismos de desarrollo.

- Consistencia (alineamiento) con las estrategias y prioridades gubernamentales de desarrollo o de reducción de pobreza.
- Consistencia con los requerimientos de desarrollo a largo plazo.
- Consistencia con las políticas institucionales y la estrategia institucional del Banco.
- Consistencia con acuerdos internacionales en materia de desarrollo más importantes para el país.
- Consideración y armonización de la estrategia del Banco con la asistencia suministrada por otros organismos de desarrollo.
- Vinculación del contexto de la asistencia externa con: la revisión profunda del nivel de desarrollo del país, las valoraciones adecuadas de los sectores clave y áreas de focalización propuestas por el Banco, la revisión y valoración de las políticas y estrategias gubernamentales, un amplio proceso de consulta para identificar y validar prioridades, el análisis de la viabilidad de utilizar los sistemas nacionales para realizar valoraciones minuciosas y revisión minuciosa de experiencias pasadas y, finalmente el claro entendimiento de los factores que determinan la efectividad de la ayuda.

1.2 Posteriormente, el evaluador deberá verificar que el proceso de formulación y diseño de la estrategia se haya orientado a alcanzar objetivos críticos de desarrollo y a solventar sus obstáculos a nivel de país, considerando como parámetro la capacidad gubernamental de ejecutar los recursos de la asistencia.

- Importancia de los objetivos establecidos en la estrategia para enfrentar obstáculos críticos en el

desarrollo (por categoría, manejo macroeconómico, reforma estructural, reforma sectorial, desarrollo del sector privado, desarrollo institucional, desarrollo humano, reforma medioambiental y desarrollo infraestructural).

- Formulación y diseño de la estrategia fueron relevantes para alcanzar los objetivos:
 - a. Adecuación de financiamiento externo para la operación de la estrategia.
 - b. Consistencia y coherencia de la lógica de la estrategia (e.g. identificación de metas, propósitos específicos de la asistencia del Banco; y las medidas del programa, sus productos, resultados e impactos esperados, en conjunto con los supuestos clave y riesgos sobre el desempeño identificados).
 - c. Adecuada selección de instrumentos de asistencia (e.g. orden apropiado en la asistencia para alcanzar los objetivos, internamente consistente, realista, viable, y con metas y objetivos claramente definidos).
 - d. Valoración de consecuencias sociales y medidas de mitigación incorporadas en el diseño de la estrategia.
 - e. Riesgos de ejecución (internos y externos) debidamente identificados y estrategias para el manejo de riesgo incorporadas.
 - f. Marco de tiempo realista para entrega de resultados, dados los obstáculos, ya sean institucionales o de otra índole.

- Diseño de acuerdo a la capacidad institucional del gobierno para absorber asistencia externa.

1.3 Además, el evaluador deberá corroborar que a lo largo de la elaboración de la estrategia de país se hayan recibido insumos derivados del aprendizaje institucional y se haya tomado en cuenta la capacidad (flexibilidad) del BCIE de adaptar la estrategia para garantizar su relevancia en el tiempo.

- Grado en que las estrategias del Banco fueron construidas sobre la base de las lecciones aprendidas, las áreas de competencia institucional, y el análisis focalizado y selectivo.
- La capacidad de respuesta del Banco de diseñar y adaptar la estrategia conforme a cambios fundamentales en las circunstancias del país durante el período de implementación.
- Grado en que la estrategia mantuvo su relevancia en el tiempo ante las prioridades y los obstáculos de desarrollo del país.
- La estrategia pudo ser fácilmente evaluada.
 - a. Las metas fueron bien definidas, vínculos trazados, valores base definidos y metas de desempeño especificadas.

- b. Responsabilidades de informe, monitoreo y evaluación asignadas y fondos asignados.
- c. Brechas de conocimiento y acciones para asegurar la información necesaria para la toma de decisiones identificadas e incluidas.

1.4 Finalmente, el evaluador deberá valorar el proceso de socialización de la estrategia en función de la apropiación que ésta haya generado.

- Grado en que el proceso de socialización de la estrategia aseguró la apropiación efectiva por parte del gobierno y la sociedad.

2. Eficiencia se refiere al grado en que el diseño y entrega de la asistencia fue efectiva en tiempo y costos.

Los sub-criterios relacionados:

2.1 Para atender este criterio el evaluador deberá valorar la prontitud con la que el Banco aseguró los instrumentos y recursos para brindar la asistencia y cumplir con los objetivos estratégicos a tiempo.

- Grado en que el Banco estuvo preparado para asegurar la implementación de todos los productos y servicios.
- Provisión de los productos y servicios hecha a tiempo.
- Provisión adecuada para suplir la porción (del gobierno) de los costos vinculados a la contraparte de la estrategia, y suministro de suficientes recursos para atender los requerimientos futuros de costos recurrentes.
- Grado en que los objetivos estratégicos fueron alcanzados a tiempo.
- Provisión del financiamiento global de la estrategia a tiempo:
 - a. Financiamiento provisto en línea con los requerimientos de financiamiento externo.
 - b. Tiempo razonable para diseño, negociación y efectividad del proyecto.
 - c. Los desembolsos se realizaron de acuerdo a la planificación estipulada.
- Grado en que la entrega temprana o tardía de la asistencia generó beneficios o costos respectivamente.

2.2 Adicionalmente, el evaluador deberá verificar que los beneficios derivados de la estrategia hayan sido significativos y que la cuantificación de los costos asociados a la asistencia haya sido razonable.

- Grado en que los beneficios de las principales intervenciones son, o se espera que sean, significativos:
 - a. Tasa de retorno (económica) positiva para grandes inversiones.

- b. Tasa de retorno (financiera) positiva para inversiones privadas respaldadas por el Banco.
 - c. Se implementaron reformas significativas (a nivel institucional y de políticas) que permitieron reducir obstáculos para la mejora del desempeño socioeconómico y de la reducción de la pobreza.
 - d. Evidencia clara de que los beneficios llegaron a los pobres.
- Grado en que las deudas asumidas y los costos de ajustes derivados de las reformas apoyadas por el Banco fueron relativamente bajos comparados con el valor proveniente del logro de los objetivos socioeconómicos (i.e. los beneficios sociales fueron mayores que los costos sociales).
 - Grado en que los costos de proveer asistencia fueron similares o menores que aquellos de estrategias de países similares y se mantuvieron alineados con las normas del Banco.
 - Grado en que los costos unitarios fueron razonables a nivel de grandes inversiones.
 - Grado en que los costos de transacción para proveer asistencia fueron modestos (en términos de tiempo requerido en la preparación de los proyectos, número de visitas realizadas, grado en que se hicieron esfuerzos para desarrollar visitas conjuntas con otras instituciones de desarrollo, y el tiempo invertido por funcionarios gubernamentales clave en el diseño y supervisión de la estrategia).

3. Efectividad se refiere a la medida en que los instrumentos de la asistencia lograron cumplir las metas y objetivos planteados.

Los sub-criterios relacionados:

3.1 Para medir la efectividad se deberán analizar los resultados de las intervenciones del banco a la luz de las metas y objetivos establecidos en la estrategia de país y su coherencia respecto a los parámetros referenciales de medición.

- Grado en que las actividades definidas en la estrategia fueron desarrolladas.
- Grado en que suficientes intervenciones fueron realizadas para generar los productos y obtener los resultados identificados en la estrategia.
- Grado en que los resultados definidos por la estrategia fueron alcanzados.
- Grado en que el desempeño igualó o sobrepasó a los puntos de referencia (*benchmarks*) en desempeño financiero o categorías similares para inversión privada (para operaciones del sector privado).
- Grado en que el desempeño del portafolio (como un todo) fue satisfactorio en comparación con los promedios del Banco.

3.2 Adicionalmente, el evaluador deberá argumentar el cumplimiento de los objetivos estratégicos sobre la base de las evaluaciones realizadas a las intervenciones del Banco, haciendo uso de evidencia verificable.

- Cumplimiento de los principales objetivos, a través de la evaluación (auto e independiente) de los proyectos del Banco.

- Grado en que se revisaron y presentaron otras valoraciones del desempeño de los principales componentes de la asistencia del Banco.
- Grado en que los juicios de evaluación de los proyectos, respecto al logro de los objetivos de desarrollo, tienen argumentos verificables.
- Grado en que el logro de los objetivos de la estrategia demostraron mejores prácticas en algunas áreas.

3.3 Finalmente, el evaluador deberá valorar el grado en que el surgimiento de obstáculos afectó el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Grado en que surgieron grandes desafíos durante la ejecución de la estrategia y pudieron (o no) ser resueltos.
- Grado en el que hubo grandes deficiencias, como costos sociales no contemplados o daño medioambiental, en el proceso de cumplimiento de los objetivos de la estrategia.
- Grado en que factores fuera del control del gobierno influenciaron el resultado de la estrategia (incluyendo cambios en los mercados mundiales, desastres naturales, guerras/ disturbios civiles).

4. Sostenibilidad de los Resultados se refiere a la certeza de que los resultados actuales y esperados puedan mantenerse en el tiempo a pesar de los riesgos, aún después de concluida la estrategia.

Los sub-criterios relacionados:

4.1 Para reunir este criterio, por un lado el evaluador debe valorar de qué manera el grado de apropiamiento y compromiso del beneficiario, respecto a los objetivos de la estrategia, derivará en acciones que garanticen la sostenibilidad de los beneficios a través del tiempo.

- Existencia de apropiamiento del gobierno y otras partes interesadas.
- Existencia de compromiso constante del prestatario con los objetivos de la estrategia, demostrado mediante la implementación de medidas relacionadas luego de la ejecución de la misma.
- Existencia de apoyo sociopolítico a los principales objetivos de la estrategia.
- Adecuación de arreglos institucionales para implementar reformas y medidas acordadas.
- Existencia de contexto macroeconómico y político favorable (i.e. estable y alentador).
- Ausencia de reveses en las principales políticas.
- Necesidad continua (i.e. constante relevancia y valor) de los resultados y beneficios.

4.2 Adicionalmente, el evaluador deberá proveer una apreciación sobre la capacidad de los resultados de la estrategia de sobreponerse a los retos que puedan derivar del contexto global (político, económico, social, ambiental, etc.).

- Grado en que los beneficios de desarrollo puedan sobreponerse a los retos y enfrentar los riesgos a lo largo del tiempo, tomando en cuenta elementos:

- a. Técnicos.
- b. Financieros (incluyendo políticas de recuperación de costos).
- c. Económicos.
- d. Apoyo Social (incluyendo condiciones sujetas a garantías sociales).
- e. Ambientales.
- f. Apropiamiento del gobierno y otras partes interesadas.
- g. Institucionales (incluyendo un marco legal/regulatorio y mejoras en la efectividad administrativa y organizacional).
- h. Externos como por ejemplo *shocks*, crisis económicas internacionales o cambios en los ámbitos de política y seguridad.

5. **Impacto** se refiere a la contribución a los cambios de largo plazo que el Banco hace a las condiciones de desarrollo.

Los sub-criterios relacionados:

5.1 Para reunir este criterio, el evaluador deberá identificar los aportes de la estrategia a las condiciones del estado de desarrollo del país (económicas, sociales, ambientales, etc.)

- Identificación anticipada y no anticipada de impactos (positivos y negativos) y su correspondiente ajuste para tomar en consideración *shocks* inesperados u otros elementos fuera del control de la estrategia, por ejemplo:
 - a. Balance macroeconómico del país.
 - b. Desempeño económico del país.
 - c. Reducción de la pobreza.
 - d. Desarrollo social.
 - e. Gobernabilidad.
 - f. Sostenibilidad ambiental.
 - g. Equidad de género.

- h. Cooperación regional.
- i. Transición de planificación centralizada a economía de mercado.
- j. Otros cambios sociales, políticos o institucionales relevantes.

5.2 Asimismo, deberá proveer información sobre la contribución (y su magnitud) que la estrategia ha generado a las capacidades del gobierno y al desarrollo del sector privado; así como evidencia verificable respecto a la atribuibilidad del Banco sobre dichos aportes.

- Grado en que la estrategia ha mejorado la capacidad del gobierno de hacer uso efectivo y eficiente de sus recursos humanos, naturales y financieros en los sectores estratégicos y áreas de focalización.
- Desempeño comercial de las operaciones realizadas por el Banco en el sector privado (i.e. grado en que estas han tenido impacto amplio en el desarrollo del sector privado y han servido como catalizadoras para la inversión de este sector).
- Impactos anticipados y no anticipados de los principales proyectos o programas identificados para evidenciar la magnitud y el patrón de los efectos de la intervención.
- Evidencia de que los impactos atribuibles a la estrategia han sido aislados de los causados por otros factores.
- Contribución adicional de la estrategia a impactos en el desarrollo (e.g. proveer conocimientos o asesoramiento relevantes, generar cambios, e impulsar el uso más efectivo de los recursos externos).
- Grado en que la asistencia del Banco hace un aporte significativo a los esfuerzos gubernamentales por alcanzar los ODM.

Criterios Complementarios: Definiciones y Sub-Criterios

1. Posicionamiento es la medida en que el Banco ha podido responder (o incluso anticiparse) a los crecientes desafíos de desarrollo y prioridades gubernamentales, construido sobre su ventaja comparativa; así mismo ha diseñado las estrategias de país de manera que se tome en consideración el apoyo disponible de otras instituciones de desarrollo.

Los sub-criterios relacionados se muestran a continuación:

- Grado en que las prioridades de país y las prioridades institucionales del Banco estaban alineadas:
 - a. Las metas de país y las metas institucionales del Banco estaban alineadas.
 - b. Los ejes estratégicos o sus rutas de acción fueron alineados para contribuir a los objetivos estratégicos de país.

- c. Las brechas clave y riesgos fueron identificados y consensuados con el Gobierno.
- Grado en que los tiempos y el campo de acción de la actividad del Banco estuvieron acordes con las prioridades esperadas por el país (i.e. según las solicitudes evidenciadas en el periodo).
- Grado en que la estrategia fue orientada a resultados, coherente y se tradujo en operaciones apropiadas, las cuales, colectivamente, contribuyeron a abordar obstáculos en el desarrollo del país.
- Grado en que el enfoque estratégico fue apropiado en cuanto a la definición del sector, grupo meta y área geográfica.
- Grado en que la estrategia generó un volumen importante de asistencia como para obtener resultados sostenibles en el tiempo.
- Combinación de servicios financieros y no financieros, así como enfoques operacionales, diseñados a la medida de las condiciones del país.
- Grado en que las relaciones productivas fueron forjadas con otras instituciones de desarrollo en el marco de la cooperación al desarrollo en el país.
- Grado en que el Banco fue capaz de responder efectivamente a las prioridades de país:
 - a. El Banco contaba con las estructuras organizativas necesarias para atender el país, contaba con el recurso humano y fue administrado para responder efectivamente a las peticiones del cliente.
 - b. Grado en que las reformas y ajustes institucionales impulsaron la generación y uso de nuevos conocimientos para motivar la innovación.
 - c. Presencia física en el país.
- Grado en que la entrega de los beneficios de la asistencia y la utilización de las oportunidades de posicionamiento estratégico fueron eficientes.

2. Coherencia se refiere al grado en que hubo medidas orientadas a impulsar sinergias internas y externas de la estrategia alineadas con las prioridades del país; esto puede incluir complementariedad entre diferentes elementos de la estrategia, el grado en que las políticas del Banco se refuerzan a sí mismas, y el grado en que asociaciones externas promueven una división del trabajo eficiente y efectiva al proveer asistencia que permite desarrollar complementariedades y sinergias con otras instituciones de desarrollo y con las instituciones del país.

Los sub-criterios relacionados son:

- Grado en que las prioridades del país sirvieron para establecer los objetivos principales de desarrollo.
- Grado en que la estrategia fue realista para obtener avances en los objetivos de desarrollo seleccionados y estuvo alineada con las políticas y estrategias nacionales de desarrollo.

- Grado en que la estrategia fue diseñada para hacer una contribución substancial al alcance de los objetivos definidos.
- Grado en que las opciones de asistencia, en las áreas de focalización, incluyeron medidas que serían innovadoras, crearían sinergias positivas, e impulsarían actividades complementarias de manera que el valor de la estrategia (como un todo) fuese mayor que la suma de sus partes.
- Grado en que las estrategias apoyaron y estuvieron alineadas con la asistencia provista por otras instituciones de desarrollo en una efectiva distribución del trabajo.
- Grado en que los instrumentos de asistencia fueron elegidos y efectivamente integrados para asegurar que la respuesta a los desafíos de desarrollo fuese suficiente, completa y coordinada.
- Grado en que la selección de sectores, regiones, y grupos meta fue consistente con las necesidades identificadas para lograr los objetivos de la estrategia.

3. Fortalecimiento Institucional se refiere al grado en que la asistencia del Banco fortaleció o debilitó la habilidad del país de hacer un uso eficiente, equitativo y sostenible de sus recursos humanos, financieros y naturales (e.g. a través de la mejor definición, estabilidad, transparencia, aplicabilidad y previsibilidad de las disposiciones institucionales; y/o mejor alineamiento de misiones y capacidades de las instituciones con sus respectivos mandatos).

Los sub-criterios relacionados a continuación:

- Contribución al mejoramiento/fortalecimiento de la capacidad institucional pública para asegurar la ejecución estable, transparente, y predecible de sus mandatos:
 - a. Solidez de la gestión económica.
 - b. Funcionalidad de las instituciones del sector público con las que se trabajó.
 - c. Solidez institucional del sector financiero.
 - d. Alcance de los sistemas de monitoreo y evaluación.
 - e. Efectividad en la coordinación de la ayuda.
 - f. Rendición de cuentas desde el punto de vista financiero.
 - g. Prácticas y normas que rigen las interacciones sociales y económicas.
 - h. Grado de construcción de capacidad de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
 - i. Nivel de capital social y medioambiental.
- Contribución al mejoramiento de la capacidad organizacional (en planificación, análisis de políticas, perfeccionamiento, consulta y socialización pública, gestión, reestructuración, descentralización,

administración de sistemas de información, controles y reestructuración financiera, cumplimiento regulatorio y gobernabilidad).

- Contribución al mejoramiento de la capacidad del sector privado (i.e. mejora de las reglas del juego para un desarrollo más eficiente y de base amplia).
- Contribución al mejoramiento de la estabilidad, diversidad y crecimiento potencial de los servicios del sector financiero.
- Grado en que capacidades han sido desarrolladas dentro del gobierno para manejar la formulación e implementación de programas y políticas públicas, así como de los proyectos.

4. Desempeño del Prestatario se refiere a los procesos que resaltan la efectividad del prestatario en el cumplimiento de sus responsabilidades, con énfasis específico en el grado en que el gobierno demostró apropiamiento de la Estrategia.

Los sub-criterios relacionados son:

- Grado en que facilitó el apropiamiento compartido de la Estrategia de país del Banco.
- Grado en que mantuvo comunicación de alto nivel con el personal/administración del Banco.
- Consultó a la sociedad civil y a otras partes interesadas sobre la implementación de la estrategia, o tiene mecanismos de socialización de los proyectos.
- Grado en que colaboró en la preparación de alta calidad de los proyectos asistidos por el Banco:
 - a. Grado de apropiación e involucramiento en el proceso de identificación y diseño.
 - b. Arreglos institucionales adecuados para la implementación de la Estrategia.
- Grado en que facilitó suficientes fondos y personal para los proyectos.
- Grado en que siguió las guías de contratación y garantías (i.e. de reasentamiento, medioambiente, comunidades indígenas, y de índole fiduciaria).
- Grado en que supervisó cuidadosamente la implementación de los proyectos.
- Grado en que realizó diálogos de alta calidad en materia de políticas con el Banco.
- Grado en que las reformas de políticas u otras iniciativas acordadas entre el Banco y el gobierno fueron implementadas a tiempo.
- Grado en que facilitó un marco de políticas en apoyo a la efectiva utilización de la ayuda (i.e. políticas de apoyo macroeconómico, y políticas estructurales y sectoriales complementarias).
- Grado en que fomentó la divulgación y sensibilización a lo largo de la implementación de la Estrategia.
- Grado en que realizó monitoreos, evaluaciones y reportes basados en resultados.

5. Desempeño del BCIE se refiere a los procesos que resaltan la efectividad en el cumplimiento de sus responsabilidades como aliado estratégico para el desarrollo, incluso el cumplimiento de principios

operativos básicos, la consistencia con la promoción de la Estrategia institucional, de país y sectorial, así como la satisfacción de su servicio al cliente.

Los sub-criterios relacionados a continuación:

- Calidad de la Estrategia:
 - a. Grado de selectividad realizada.
 - b. Trabajos sectoriales y económicos recientes bien fundamentados.
 - c. Razonamiento económico y financiero.
 - d. Valoración adecuada de los riesgos.
 - e. Valoración adecuada sobre requerimientos financieros y capacidad de préstamo.
 - f. Incorporación de lecciones aprendidas en evaluaciones pasadas.
 - g. Tiempos de respuesta y eficacia.
 - h. Adecuados análisis de los factores sociales (inclusive género), medioambientales, de pobreza y de las partes interesadas.
 - i. Incorporación de indicadores de monitoreo y evaluación de la Estrategia en su operación, así como de los procedimientos de elaboración de reportes.
 - j. Focalización en áreas en las que el Banco tiene ventaja comparativa.
 - k. Adecuada selección de los instrumentos de asistencia.
 - l. La Estrategia era apropiada, dado el contexto de país y la capacidad institucional del gobierno.
- Calidad de supervisión del Banco:
 - a. Grado en que la supervisión fue enfocada en la consecución de objetivos.
 - b. Grado en que se impulsó la participación ciudadana en la implementación de la Estrategia.
 - c. Los problemas identificados durante la implementación fueron valorados y resueltos rápidamente.
 - d. Adecuado suministro de recursos para la supervisión.
 - e. Adecuada atención al monitoreo y evaluación de los datos y los procesos.

- f. Calidad y puntualidad de la evaluación (i.e. informe final de Estrategia de país).
- Calidad de otros servicios:
 - a. Construcción de apropiamiento del país sobre la estrategia.
 - b. Construcción de vínculos estrechos entre la estrategia y los servicios de asesoramiento.
 - c. Provisión de productos de conocimiento de alta calidad.
 - d. Mantuvo diálogo de alta calidad con el gobierno y la sociedad civil.
 - e. Mantuvo alta calidad a la entrada de nuevos proyectos.
 - f. Explicó y dio entrenamiento en políticas, garantías y procedimientos.
 - g. Suministró personal con habilidades adecuadas para desarrollar la Estrategia.
 - h. Fortaleció la capacidad gubernamental sobre gestión financiera y rendición de cuentas.
 - i. Impulsó el cumplimiento de guías de adquisición, requerimientos de auditoría, y otros controles de costos de proyectos.
 - j. Gestionó el portafolio efectivamente.
 - k. Notificó oportunamente al Directorio sobre cambios fundamentales en la Estrategia.
 - l. Solicitó retroalimentación sobre formas de mejorar el desempeño y fue sensible a atenderlas.
 - m. Suministró el financiamiento de largo plazo requerido.
 - n. Suministró servicios de mitigación de riesgos.

6. Grado de Armonización y Coordinación con Otras Instituciones se refiere a la contribución hecha por el Banco para coordinar la asistencia externa y construir el apropiamiento gubernamental y de país sobre los procesos de asistencia al desarrollo.

Los sub-criterios relacionados son:

- Grado en que la asistencia motivó el liderazgo del gobierno en cuanto a la coordinación de la ayuda.
- Grado en que la asistencia construyó la capacidad gubernamental para planificar su inversión pública y de movilizar y gestionar efectivamente la asistencia externa (incluyendo manejo de deuda).
- Grado en que el Banco jugó un rol catalizador e inspirador para otras partes interesadas para cooperar en el logro de resultados de desarrollo en común.

- Grado en que las políticas y estrategias implementadas por otras instituciones de desarrollo fueron consistentes con aquellas del Banco (i.e. si hubo mayores conflictos o inconsistencias, ¿se tomaron acciones para resolverlos?).
- Grado en que los esfuerzos de asistencia jugaron un rol importante en la movilización de recursos.
- Grado en que el Banco coordinó y movilizó recursos de la ayuda efectivamente.
- Grado en que el Banco fungió como un socio de ayuda efectivo en términos de distribución de conocimientos, apoyo y participación en iniciativas de múltiples socios, diseño de iniciativas de asistencia complementaria, asistencia a otros socios para resolver problemas mayores, y participación activa en acuerdos de coordinación de la ayuda, incluyendo el cofinanciamiento y la canalización o catalización de recursos externos.

Modalidad, Tipo, Programación y Periodicidad de las Evaluaciones

Con el objeto de que los procesos de evaluación de las estrategias de país sean oportunos, en cuanto al suministro de información relevante para la toma de decisiones operativas y estratégicas en el momento preciso, es importante definir los aspectos vinculados a la modalidad, tipo y periodicidad de los ejercicios. En este contexto, cabe aclarar que la definición de dichos aspectos (para cada ejercicio en particular) es de carácter flexible.

En primer lugar, según la modalidad de las evaluaciones, éstas pueden dividirse en intermedia y final; tal como su nombre lo sugiere, hace referencia a la cobertura de datos utilizados para el análisis respecto al período que comprende la estrategia. Partiendo de la norma del Marco Estratégico Institucional que establece periodos estratégicos quinquenales, la evaluación intermedia deberá ejecutarse una vez que hayan transcurrido al menos los primeros dos años y sin que haya concluido el tercer año de su implementación; mientras tanto, la evaluación final deberá realizarse habiendo transcurrido los cinco años completos, sin que haya concluido el sexto año. Toda estrategia de país deberá tener una evaluación intermedia y una evaluación final, salvo en los casos en los que la cantidad de intervenciones comprendidas en dicha estrategia sea tan pequeña que resulte innecesario (ineficiente) evaluarla de esta forma; en dicho caso se elaborará una nota técnica a manera de evaluación.

En segundo lugar, las evaluaciones podrán ser de los siguientes tipos: autoevaluación, evaluación independiente y evaluación conjunta; lo que hace referencia a las partes involucradas, sus responsabilidades e interrelaciones necesarias para llevar a cabo el estudio. En este contexto, el Banco cuenta con los roles de la Administración y de la ODE para la ejecución de los tres tipos de evaluación.

En tercer lugar, la periodicidad de los ejercicios de evaluación estará vinculada a la modalidad de la misma. Para lo cual, como se mencionó anteriormente, los aspectos de su programación dependerán de las consideraciones del Directorio y/o de la Administración. De acuerdo con lo identificado en el manual del

ECG, es común que la temporalidad de las estrategias de país y la estrategia institucional esté vinculada, pues el análisis de los resultados de país sirve de insumo para fortalecer los procesos de toma de decisiones de la planificación estratégica y la programación operativa institucional. En el caso del BCIE, la duración de todos los instrumentos estratégicos de país es la misma, no obstante, los períodos de cobertura se traslapan entre sí y no corresponden con el período estratégico institucional. Consecuentemente, la periodicidad y programación de las evaluaciones se realizará en la medida en que las fechas intermedias y finales se vayan cumpliendo¹⁰, para lo cual se podrán proponer los ejercicios en el Plan Anual de Evaluación (PAE) y/o en el Plan Operativo Anual (POA) de la Institución.

El propósito de analizar la gestión institucional, dentro del contexto de los instrumentos estratégicos de país, es fortalecer la efectividad del Banco en su contribución al desarrollo de los miembros beneficiarios. Es fundamental que los datos analizados permitan identificar hallazgos que pongan en relieve las fortalezas y debilidades del proceso de diseño e implementación estratégica, y que generen lecciones aprendidas y recomendaciones para el fortalecimiento institucional.

Por lo antes dicho, las evaluaciones deberán medir el grado de avance y cumplimiento de la estrategia, analizando los montos aprobados y desembolsados; la correspondencia respecto a las áreas de focalización y sector institucional; el grado de alineamiento respecto a las necesidades y objetivos de desarrollo especificados por los planes nacionales de desarrollo para inferir sobre la contribución del Banco a dichos planes. Finalmente, se deberán compartir los resultados con las instancias superiores¹¹ y socios de interés. En el caso de las instancias superiores, el objetivo es que los hallazgos y lecciones aprendidas deriven en recomendaciones y decisiones, para lo cual la ODE deberá informar anualmente de los resultados de las evaluaciones. Mientras que para los socios de interés la información podrá utilizarse para publicaciones de prensa, informes para cooperantes y en general para la rendición de cuentas en materia de contribución al desarrollo.

¹⁰ El BCIE cuenta con ocho instrumentos de intervención a nivel de país (5 estrategias para los países fundadores y 3 lineamientos estratégicos para los países beneficiarios no fundadores). Particularmente, las fechas de aprobación de cada documento vigente son distintas, por lo que las fechas de culminación se irán dando gradualmente, lo que casualmente no corresponden con el año de vencimiento de la estrategia institucional.

¹¹ Según sea decidido por la Oficina de Evaluación y/o la Administración. Instancias superiores se refiere a los Comités de Directores, Directorio en pleno, y cualquier instancia que se estime conveniente.

8. MATRIZ DE INDICADORES

En las Tablas No. 1 y 2 se presenta la Matriz de Indicadores mínima para evaluar las estrategias de país del BCIE (compuesta por criterios obligatorios y criterios complementarios, respectivamente).

En la Tabla No. 1 se presentan los indicadores correspondientes a los criterios obligatorios. En ella, cada indicador es explicado a través de una definición, se especifica su unidad de medición, el método o fuente de verificación y, en los casos que corresponde se describe su construcción. Adicionalmente, se presenta una columna para puntualizar aspectos sobre el indicador que se consideran relevantes de aclarar; y, en la última columna, se sugieren líneas de análisis indicativo que el evaluador podría utilizar para guiar el desarrollo de cada indicador. El evaluador es el responsable de realizar los análisis necesarios para interpretar los hallazgos y explicar en qué medida el desempeño del Banco en el país reúne los criterios obligatorios.

La Tabla No. 2 presenta los indicadores correspondientes a los criterios complementarios, en virtud de que dichos criterios tienen el objetivo de fortalecer el análisis de los hallazgos derivados de los criterios obligatorios, y que de su conjunto se construya una perspectiva integral del desempeño del Banco en el marco de la ejecución de las estrategias de país. En ese sentido, la información derivada de estos indicadores complementa a y se complementa de los indicadores vinculados a los criterios obligatorios.

Finalmente, es muy importante destacar que para el enriquecimiento del análisis de cada uno de los criterios (obligatorios y complementarios), el evaluador podrá considerar la incorporación de variables e indicadores adicionales a los especificados en este protocolo, así como realizar las comparaciones que pudiese considerar pertinentes para dar respuesta clara sobre la gestión del Banco medida a través de dichos criterios.

Tabla No. 1. Matriz de Indicadores para Criterios Obligatorios

No. 1. Relevancia			
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización
Alineamiento de la Estrategia de País con el Plan Nacional de Desarrollo	Grado de consistencia conceptual que existe entre las áreas de focalización del BCIE y las áreas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medición: N/A • Fuente (método) de verificación: <ol style="list-style-type: none"> a) Plan Nacional de Desarrollo b) Estrategia de País. • Construcción del indicador: N/A 	Identificar las áreas de focalización comunes y argumentar los contenidos coincidentes entre ambos instrumentos.
			El análisis del evaluador deberá enfocarse en determinar el grado en que el diseño de la estrategia fue cimentado sobre la base de las prioridades de desarrollo del país. El alineamiento conceptual deberá evidenciarse a través de la identificación de los lineamientos de convergencia en la definición de las áreas de focalización de ambos instrumentos.

No. 2. Relevancia				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
Aporte a las Áreas de Focalización Establecidas en la Estrategia de País y en el Plan Nacional de Desarrollo	Contribución financiera que las intervenciones ¹² del Banco aportaron para atender a las áreas de focalización de la estrategia y el plan nacional de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medición: Miles de dólares • Fuente (método) de verificación: <ol style="list-style-type: none"> a) Plan Nacional Desarrollo b) Estrategia de País c) Estadísticas de aprobaciones y desembolsos. • Construcción del indicador: Montos de aprobaciones y desembolsos durante el período de análisis por áreas de focalización de la estrategia de país y del Plan Nacional de Desarrollo. 	Especificar los montos de las intervenciones del Banco, por área de focalización, y contrastar con la programación y/o requerimientos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo.	El análisis del evaluador deberá enfocarse en argumentar el grado de aporte monetario que las intervenciones del Banco generaron (en cada área de focalización) a la luz de los requerimientos financieros específicos de la estrategia y del Plan Nacional de Desarrollo; así como de las prioridades de los países respecto del alineamiento de la cooperación.

12. Se refiere a las aprobaciones y desembolsos realizados durante el período de vigencia de la estrategia.

No. 3. Relevancia				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
Aporte a las Finanzas del Estado	Contribución monetaria a las finanzas del Estado derivada de las aprobaciones del Banco.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medición: Miles de dólares • Fuente (método) de verificación: Informes I-BCIE¹³ e informes de las dependencias a cargo de la implementación de la estrategia. • Construcción del indicador: Sumatoria de ingresos tributarios y ahorros del Estado, menos subsidios identificados (si los hubiera). 	<p>Especificar los montos de los aportes financieros que las intervenciones generan a favor del Estado.</p> <p>Este indicador también servirá para atender el análisis del criterio denominado Impacto.</p>	<p>El análisis del evaluador deberá enfocarse en argumentar los montos y fuentes de generación de aporte financiero al Estado.</p> <p>De manera complementaria, el evaluador podría contrastar la magnitud de este aporte respecto a variables como los ingresos tributarios totales y los ingresos tributarios del sector.</p>

¹³ Para la medición del indicador, utilizar los datos provenientes del I-BCIE dando preferencia a los datos de las evaluaciones *ex post* o, en su defecto, la más reciente, ya sea ésta *ex ante* o medio término. En caso se utilice una combinación de datos *ex ante*, medio término y *ex post*, se deberá explicarlo debidamente en el documento de evaluación.

No. 4. Relevancia				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
Monitoreo Institucional a la Implementación de la Estrategia ¹⁴	Actividades de alto impacto desarrolladas entre funcionarios de la Administración Superior o delegados y funcionarios claves del Estado, entre ellas reuniones y misiones oficiales, en el contexto de la implementación de la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medición: N/A • Fuente (método) de verificación: Registros oficiales de las áreas técnicas respecto a reuniones, misiones y demás actividades de alto impacto desarrolladas en el proceso de implementación de la estrategia. • Construcción del indicador: N/A 	Describir los aspectos relevantes del proceso de monitoreo sobre la base de los resultados obtenidos en las reuniones oficiales.	El análisis del evaluador deberá enfocarse en argumentar el proceso de monitoreo a la implementación de la estrategia, a la luz del intercambio oficial relevante entre la Administración y/o equipo técnico del BCIE y las autoridades del gobierno. En ese sentido, de los registros oficiales deberá destacarse elementos relacionados con los acuerdos y compromisos relevantes, avances y acciones de coordinación que deriven de la ejecución de la estrategia.

14 Con el objetivo de garantizar su relevancia, el contexto de las recomendaciones del manual *Good Practice Standards for Country Strategy and Program Evaluations*, el BCIE deberá fomentar y dar mayor fluidez al diálogo de política de alto nivel con las autoridades de los países.

15 En la actualidad, en las estrategias de país implementadas y en proceso de implementación se ha identificado la oportunidad de fortalecer el involucramiento de la Administración Superior y Oficinas Staff, de manera complementaria a las gestiones desarrolladas por las Gerencias de País, en el contexto de la implementación de la estrategia. El objetivo de este indicador es promover el acompañamiento constante de estas instancias a lo largo de las etapas de diseño, implementación y evaluación de las estrategias de país.

No. 5. Relevancia				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
Medidas Adoptadas a Partir de Lecciones Aprendidas	Acciones dirigidas al fortalecimiento de la implementación de la estrategia, las cuales se originan en los aprendizajes de experiencias del Banco en el contexto de sus intervenciones en el país.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medición: N/A • Fuente (método) de verificación: Documentación oficial sobre implementación de medidas (correctivas o preventivas) en el contexto de la ejecución de la estrategia. • Construcción del indicador: N/A 	Describir aquellas acciones orientadas al fortalecimiento de la implementación de la estrategia, y cuyo origen se fundamenta en el aprendizaje institucional.	El análisis del evaluador deberá enfocarse en la identificación de medidas orientadas al fortalecimiento de la gestión institucional en el país para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas. En este contexto, deberán especificarse las acciones adoptadas, los fundamentos analíticos, los objetivos, y de ser posible, los resultados de la implementación.

No. 1. Eficiencia				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
Cumplimiento de las Metas Programadas en la Estrategia	Cumplimiento porcentual de las metas de aprobaciones y desembolsos planteadas en la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> Unidad de medición: Porcentaje Fuente (método) de verificación: <ol style="list-style-type: none"> Registro de aprobaciones y desembolsos Estrategia de País Plan Operativo Anual (POA). Construcción del indicador: Total de aprobaciones del período evaluado dividido entre el total de aprobaciones programadas en las estrategias de país. Se realizará el mismo cálculo para los desembolsos. 	Identificar la relación porcentual entre los datos observados (aprobaciones y desembolsos) durante el período bajo análisis y la programación quinquenal.	<p>El análisis del evaluador deberá enfocarse en argumentar el grado de cumplimiento de las metas de aprobaciones y desembolsos efectivos, a la luz de las metas quinquenales de la Estrategia de País. En caso que la estrategia no contemplase una programación global, se tomará como referencia el agregado de las metas anuales contenidas en los POA del período en estudio.</p> <p>De manera complementaria considerando que el comportamiento de estas variables no es estacional ni lineal en el tiempo, el evaluador podría profundizar su análisis al identificar los elementos que han caracterizado la gestión de los POA.</p>

No. 2. Eficiencia				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
Tiempo promedio de aprobación de las intervenciones	Tiempo promedio que toma a una iniciativa cumplir con los criterios y etapas normadas en el Ciclo de Proyectos, hasta su aprobación ¹⁶ .	<ul style="list-style-type: none"> Unidad de medición: Días Fuente (método) de verificación: <ul style="list-style-type: none"> a) Registros del aplicativo del Ciclo de Proyectos b) Reporte del área técnica a cargo del registro de las aprobaciones. Construcción del indicador: Sumatoria del número de días que cada operación necesitó para cumplir con las etapas del Ciclo de Proyectos (hasta aprobación) dividido entre el número de aprobaciones. 	Identificar el número de días promedio que le tomó al Banco para aprobar las intervenciones que derivaron de la estrategia.	El análisis del evaluador deberá enfocarse en argumentar los determinantes que influyen en la duración de los tiempos que le toma a una operación llegar a su aprobación.

¹⁶ En la actualidad, el BCIE no cuenta con registros automatizados de este indicador. Por lo tanto, la ODE realizará las solicitudes pertinentes a la Administración con el objetivo de que el área encargada de la implementación del aplicativo del Ciclo de Proyectos desarrolle la metodología de medición de dicha variable, tal como ya está considerado en los adjuntos de la Resolución del Directorio No. DI-142/2012.

No. 3. Eficiencia				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
<p>Tiempo Promedio de Desembolso de las Intervenciones</p>	<p>Tiempo promedio que toma a una iniciativa cumplir con los criterios y etapas normadas en el Ciclo de Proyectos, hasta su primer desembolso¹⁷.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medición: Días • Fuente (método) de verificación: <ul style="list-style-type: none"> a) Registros del aplicativo del Ciclo de Proyectos b) Reporte del área técnica a cargo del registro de los desembolsos. • Construcción del indicador: Sumatoria del número de días que cada operación necesitó para cumplir con las etapas del Ciclo de Proyectos (hasta primer desembolso) dividido entre el número de desembolsos. 	<p>Identificar el número de días promedio que le tomó al Banco para llegar al primer desembolso de las intervenciones que derivaron de la estrategia.</p>	<p>El análisis del evaluador deberá enfocarse en argumentar los determinantes que influyen en la duración de los tiempos que le toma a una operación llegar al primer desembolso.</p>

¹⁷ En la actualidad, el BCIE no cuenta con registros automatizados de este indicador. Por lo tanto, la ODE realizará las solicitudes pertinentes a la Administración con el objetivo de que el área encargada de la implementación del aplicativo del Ciclo de Proyectos desarrolle la metodología de medición de dicha variable, tal como ya está considerado en los adjuntos de la Resolución del Directorio No. DI-142/2012.

No. 1. Efectividad				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
Beneficiarios	Grupo meta que ha sido favorecido de manera directa o indirecta por las intervenciones desarrolladas por el BCIE.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medición: Cantidad • Fuente (método) de verificación: Informes I-BCIE • Construcción del indicador: Sumatoria de beneficiarios¹⁸ de las intervenciones desarrolladas durante el período evaluado. 	<p>Contabilizar y segmentar los beneficiarios totales que surgen de las intervenciones del BCIE.</p> <p>Este indicador también servirá para argumentar el análisis del criterio denominado Impacto.</p>	<p>El análisis deberá enfocarse en la cuantificación de los beneficiarios totales que han sido favorecidos a raíz de la implementación de la estrategia.</p> <p>En el caso que existan datos medio término y <i>ex post</i>, los mismos deberían servir como elementos para analizar la efectividad respecto a lo que se estimó en la línea base de la evaluación <i>ex ante</i>.</p> <p>Adicionalmente, con el objeto de dar mayor claridad sobre la cobertura del tipo de beneficiarios, a nivel de cada intervención (y a nivel agregado), el análisis podría especificar las proporciones de beneficiarios directos e indirectos, así como la proporción según género, y tipo de bien y servicio al que se les da acceso, etc.</p>

18 Para la medición del indicador, utilizar los datos provenientes del I-BCIE dando preferencia a los datos de las evaluaciones *ex post* o, en su defecto, la más reciente, ya sea ésta *ex ante* o medio término. En caso se utilice una combinación de datos *ex ante*, medio término y *ex post*, se deberá explicarlo debidamente en el documento de evaluación.

No. 1. Sostenibilidad de los Resultados: Análisis a las intervenciones del Banco en el País.				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
Intervenciones en estado de no acumulación.	Intervenciones que debido a su situación financiera han sido declaradas en estado de no acumulación según la definición establecida en el Reglamento General de Crédito.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medición: Cantidad • Fuente (método) de verificación: Informes oficiales de GERSYP e Informe Mensual de Ejecutoría del POA. • Construcción del indicador: N/A 	Contabilizar las intervenciones que por su nivel de mora han alcanzado el estatus de Préstamo en Estado de No Acumulación de Intereses.	<p>El análisis del evaluador deberá enfocarse en identificar el número de operaciones que, a lo largo del período de implementación de la estrategia, han sido registradas en esta categoría.</p> <p>Adicionalmente, sobre la base de que los casos de mora se considerarán como iniciativas cuya sostenibilidad de resultados será limitada o negativa, deberán identificarse los proyectos, los montos y las razones particulares que las llevaron a dicha condición.</p> <p>Asimismo, el análisis deberá contemplar relaciones e inferencias sobre la proporción de estos montos como porcentaje de la cartera institucional vigente y sus implicaciones en el cálculo de las reservas.</p> <p>La base conceptual del indicador clasifica como intervenciones en estado de no acumulación a aquellos préstamos del sector público con una mora mayor o igual a ciento ochenta (180) días y préstamos del sector privado con una mora mayor o igual a noventa (90) días, excepto cuando la mora de principal e intereses sea inferior o igual a US\$10,000.00.</p>

No. 2. Sostenibilidad de los Resultados: Análisis de las intervenciones del Banco en el País.				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
Intervenciones del sector público que cuentan con una institución administradora	Intervenciones del sector público para las cuales existe una institución encargada de administrar el bien o servicio, una vez que el financiamiento del Banco haya concluido.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medición: Cantidad • Fuente (método de verificación): Dictamen de crédito aprobado; contrato de crédito que define contrapartes y ejecutores; informes I-BCIE. • Construcción del indicador: N/A 	Contabilizar las intervenciones del sector público para las cuales existe una institución encargada de administrar el bien o servicio, una vez concluido el financiamiento del BCIE.	El análisis del evaluador deberá enfocarse en identificar el número y porcentaje de las intervenciones del sector público que cuentan con instituciones administradoras una vez concluido el financiamiento del Banco. Posteriormente, según sea posible, deberá indagar sobre los mecanismos institucionales que contribuyen de manera directa o indirecta a garantizar la sostenibilidad de los resultados de la intervención (e.g. existencia de fondos de mantenimiento, políticas que norman el bien o servicio, descentralización, entre otros factores); en contraste con aquellas operaciones que no cuentan con un unidad administradora.

No. 3. Sostenibilidad de los Resultados: Análisis complementario para ilustrar el contexto del país.				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
Crecimiento Económico	Tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) reportada en datos oficiales.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medición: Porcentaje • Fuente (método) de verificación: Publicaciones oficiales de instituciones como Banco Central, Ministerio de Finanzas, etc. Estimaciones de organismos internacionales como el FMI y el Banco Mundial. • Construcción del indicador: N/A 	<p>Describir la evolución del PIB durante los años de la implementación de la estrategia, así como sus perspectivas de corto plazo.</p> <p>Este indicador, en conjunto con variables como el déficit fiscal, inflación, calificación de riesgo, y endeudamiento público, contribuyen a la contextualización del entorno macro en el que se desarrollan las intervenciones del Banco, por lo tanto éste y los dos indicadores siguientes deberán verse con esos fines y no como explicativos de la sostenibilidad que las intervenciones tendrán en el país.</p> <p>Este indicador también servirá para argumentar el análisis del criterio denominado Desempeño del Prestatario.</p>	<p>El análisis deberá enfocarse en explicar los determinantes del comportamiento del PIB durante los años de la implementación de la estrategia; estos indicadores serán utilizados exclusivamente para analizar el contexto macro en el que se desarrollan las intervenciones del Banco.</p>

No. 4. Sostenibilidad de los Resultados: Análisis complementario para ilustrar el contexto del país.				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
Calificación de Riesgo País	Calificación de riesgo crediticio otorgada por las agencias calificadoras sobre la base de las particularidades que definen el riesgo inherente de las operaciones transnacionales de cada país.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medición: Calificación y perspectiva • Fuente (método) de verificación: Informes periódicos de agencias calificadoras de riesgo. <i>Standard & Poor's, Moody's Investor Service y Fitch Ratings.</i> • Construcción del indicador: N/A 	<p>Identificar los determinantes de la tendencia de la calificación de riesgo país y los condicionantes de su perspectiva.</p> <p>Este indicador, en conjunto con variables como el balance fiscal, inflación, PIB, y endeudamiento público, contribuyen a la contextualización del entorno macro en el que se desarrollan las intervenciones del Banco.</p> <p>Este indicador también servirá para argumentar el análisis del criterio denominado Desempeño del Prestatario.</p>	<p>El análisis deberá enfocarse en fundamentar el comportamiento de la calificación de riesgo país durante el periodo de ejecución de la estrategia. En ese sentido, se profundizará sobre la racionalidad de la asignación de la calificación y los condicionantes que determinan las perspectivas.</p>

No. 5. Sostenibilidad de los Resultados: Análisis complementario para ilustrar el contexto del país.				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
Balance Fiscal	Diferencia entre ingresos y egresos del sector público (bajo la perspectiva del gobierno central), como proporción del PIB.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medición: Porcentaje respecto al PIB • Fuente (método) de verificación: Publicaciones oficiales de instituciones como Banco Central y Ministerio de Finanzas, etc. Estimaciones de organismos internacionales como el FMI y el Banco Mundial. • Construcción del indicador: N/A 	<p>Describir la evolución del balance fiscal y sus determinantes.</p> <p>Este indicador, en conjunto con variables como el PIB, inflación, calificación de riesgo, y endeudamiento público, contribuyen a la contextualización del entorno macro en el que se desarrollan las intervenciones del Banco.</p> <p>Adicionalmente, servirá para argumentar el análisis del criterio denominado Desempeño del Prestatario.</p>	<p>El análisis deberá enfocarse en explicar los determinantes de la evolución del balance durante los años de la implementación de la estrategia; como parte del contexto macro en el que se desarrollan las intervenciones del Banco.</p> <p>Asimismo, deberá argumentarse sobre las perspectivas futuras y sus posibles efectos sobre la gestión del Banco.</p>

No. 1. Impacto				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
Contribución a los Inventarios de Bienes y Coberturas de Servicios	Contribución de las intervenciones del BCIE a las existencias del inventario de bienes y a la situación de cobertura de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medición: Cantidades¹⁹ • Fuente (método) de verificación: <ul style="list-style-type: none"> a) Informes I-BCIE b) Datos oficiales de existencias del bien en el país y situación de cobertura nacional, de acuerdo a las instituciones encargadas de los sectores (e.g. Ministerio de Salud, Obras Públicas y Transporte, Energía, entre otros). • Construcción del indicador: N/A 	Cuantificar los aportes del Banco a los inventarios de bienes y cobertura de servicios nacionales. Se analizarán variables como Km de carreteras, MW de energía, camas de hospital, cobertura de servicios como salud y educación; entre otros.	<p>El análisis del evaluador deberá enfocarse en cuantificar los aportes de las intervenciones a los inventarios nacionales y a la situación de cobertura de servicios.</p> <p>En caso de ser posible, se contrastará respecto a las variaciones totales registradas durante el período en análisis, y respecto a los datos oficiales de existencias de bienes y provisión de servicios en el país.</p> <p>De manera complementaria, de ser posible, se podrían inferir relaciones sobre el impacto que estos aportes tendrían en las condiciones de productividad, competitividad, desarrollo, reducción de pobreza, etc. en el país.</p>

19 Para la medición del indicador, utilizar los datos provenientes del I-BCIE dando preferencia a los datos de las evaluaciones *ex post* o, en su defecto, la más reciente, ya sea ésta *ex ante* o medio término. En caso se utilice una combinación de datos *ex ante*, medio término y *ex post*, se deberá explicarlo debidamente en el documento de evaluación.

No. 2. Impacto				
Indicador	Definición	Modo de Medición	Puntualización	Análisis Indicativo
Empleos Directos Fijos	Puestos de trabajo fijos que fueron generados de manera directa por las intervenciones del Banco.	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de medición: Cantidad • Fuente (método) de verificación: Informes I-BCIE • Construcción del indicador: Sumatoria de empleos²⁰ directos fijos según metodología I-BCIE. 	Cuantificar la cantidad de empleos directos fijos generados por las intervenciones del Banco.	<p>El análisis deberá enfocarse en cuantificar los empleos directos fijos que han sido generados por el Banco y contrastarlos respecto a variables críticas como la cantidad de empleo total generado durante el período, empleo total generado en las actividades en las que intervino el Banco, la cantidad de población desempleada, Población Económicamente Activa, Población Económicamente Activa (PEA), etc.</p> <p>De manera complementaria, el análisis podría incluir una segmentación de los puestos de trabajo según área de focalización, sector económico, entre otros, con el objeto de identificar los sectores de mayor impacto.</p> <p>Finalmente, de ser posible, se realizará un benchmark (con otros multilaterales) respecto a aspectos como el monto necesario para generar 1 puesto de trabajo; el número de empleos generados por cada millón de dólares; entre otros.</p>

²⁰ Para la medición del indicador, utilizar los datos provenientes del I-BCIE dando preferencia a los datos de las evaluaciones *ex post* o, en su defecto, la más reciente, ya sea ésta *ex ante* o medio término. En caso se utilice una combinación de datos *ex ante*, medio término y *ex post*, se deberá explicarlo debidamente en el documento de evaluación.

Tabla No. 2. Matriz de Indicadores para Criterios Complementarios

Criterio	Indicador	Indicadores relacionados	Análisis Indicativo
<p>Posicionamiento</p>	<p>Nombre: Desembolsos</p> <p>Definición: Recursos financieros destinados al fondeo de las intervenciones desarrolladas por el BCIE en el período de la ejecución de la estrategia de país.</p> <p>Unidad de medida: Miles de dólares</p>	<p>Alineamiento de la Estrategia de País con el Plan Nacional de Desarrollo.</p> <p>Cobertura de las Áreas de Focalización de la Estrategia de País y de las Áreas del Plan Nacional de Desarrollo.</p> <p>Aporte a las Finanzas del Estado.</p>	<p>El argumento deberá enfocarse en el análisis del volumen de desembolsos del BCIE y su peso relativo respecto a variables nacionales como los flujos de inversión extranjera directa, flujos de inversión pública, flujos de remesas familiares, desembolsos de otros multilaterales, etc.</p>

Criterio	Indicador	Indicadores relacionados	Análisis Indicativo
<p>Coherencia</p>	<p>Nombre: Alineamiento de la Estrategia de País con la Estrategia Institucional</p>	<p>Alineamiento de la Estrategia de País con Áreas del Plan Nacional de Desarrollo.</p> <p>Cobertura de las Áreas de Focalización de la Estrategia de País y de las Áreas del Plan Nacional de Desarrollo.</p>	<p>El análisis del evaluador deberá enfocarse en determinar el grado en que el diseño de la estrategia de país fue cimentado sobre la base de los lineamientos planteados en la estrategia institucional.</p> <p>La consistencia conceptual deberá evidenciarse a través de la identificación de los lineamientos de convergencia en la definición de las áreas de focalización de ambos instrumentos.</p> <p>Este indicador también servirá para desarrollar el análisis del criterio denominado Relevancia.</p>
	<p>Definición: Grado de alineamiento conceptual entre las áreas de focalización de la estrategia de país y la estrategia institucional.</p> <p>Unidad de medida: N/A</p>		

Criterio	Indicador	Indicadores relacionados	Análisis Indicativo
<p>Fortalecimiento Institucional</p>	<p>Nombre: Pre inversiones y Cooperaciones Técnicas Financiadas en el País</p> <p>Definición: Estudios y/o actividades, tanto del sector público como privado, por medio de las cuales se busca generar intervenciones para el desarrollo en el país.</p> <p>Unidad de medida: Número de pre inversiones y cooperaciones técnicas</p>	<p>Misiones de Seguimiento Institucional a la Implementación de la Estrategia de País.</p>	<p>El análisis deberá enfocarse en argumentar los objetivos de las operaciones y determinar cuáles son sus contribuciones al fortalecimiento institucional.</p>

Criterio	Indicador	Indicadores relacionados	Análisis Indicativo
<p>Grado de Armonización y Coordinación con Otras Instituciones</p>	<p>Nombre: Operaciones Cofinanciadas entre el BCIE y Otras Fuentes de Recursos</p> <p>Definición: Iniciativas en las cuales el Banco otorgó financiamiento de forma conjunta con otras instituciones.</p> <p>Unidad de Medición: Número de operaciones cofinanciadas</p>	<p>Misiones de Seguimiento Institucional a la Implementación de la Estrategia de País.</p>	<p>El análisis deberá enfocarse en valorar el grado de armonización y coordinación que el banco debe desarrollar con otras instituciones para poder concretar operaciones cofinanciadas. El evaluador deberá destacar de las operaciones que fueron desarrolladas el monto, porcentaje de cofinanciamiento, área de focalización, objetivo estratégico, etc.</p>





BCIE

Edificio Sede, Boulevard Suyapa, Apartado Postal 772, Tegucigalpa, Honduras,
Teléfono (504) 2240-2146, (504) 2240-2133, derasj@bcie.org
www.bcie.org

