



Evaluación Corporativa

Cuarta evaluación independiente
sobre el proceso de los informes
ampliados de supervisión
de proyectos de SCF



Este trabajo se distribuye bajo la licencia de Creative Commons
[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/us/deed.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/us/deed.es_ES)

es_ES (CC BY-NC-ND 3.0 US). Usted es libre de compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato bajo las siguientes condiciones:



Reconocimiento — Debe reconocer adecuadamente la autoría, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de una manera que sugiera que tiene el apoyo del licenciador o lo recibe por el uso que hace.



No comercial — No puede utilizar el material para una finalidad comercial.



Sin obras derivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no puede difundir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que legalmente restrinjan realizar aquello que la licencia permite.

El enlace URL incluye términos y condicionales adicionales de esta licencia.

© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2012**

Oficina de Evaluación y Supervisión
1350 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/evaluacion

RE-322-6

Respuesta de la Administración a la evaluación disponible en:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37019433>

ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS

RESUMEN EJECUTIVO

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ALCANCE Y PROCESO DE VALIDACIÓN	1
	A. Alcance.....	1
	B. Proceso de validación.....	2
	C. Función de las revisiones de pares.....	4
III.	OBSERVACIONES PRINCIPALES DEL ANÁLISIS DE LOS INFORMES AMPLIADOS DE SUPERVISIÓN DE PROYECTOS.....	5
	A. Resultados de desarrollo	5
	B. Rentabilidad	8
	C. Adicionalidad	9
	D. Calidad de la labor	9
	E. Tendencias en los informes ampliados de supervisión validados	11
	1. Análisis de la tendencia del desempeño general de los proyectos	11
	2. Correlaciones de desempeño	12
IV.	LECCIONES APRENDIDAS E IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES	17
	A. Resultados de desarrollo	17
	B. Rentabilidad	18
	C. Calidad de la labor	18
	D. Situación de la implementación de las recomendaciones de OVE	19
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	23

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto encabezado por José Claudio Linhares Pires (Economista Especialista Principal) y Simon Lodato (Investigador Colaborador) bajo la supervisión general de Cheryl Gray (Director). Caio Piza y Tulio Cravo también aportaron valiosas contribuciones al documento. Los revisores enumerados a continuación proporcionaron comentarios y sugerencias muy útiles: Mónica Huppi, Alejandro Soriano y Diether Beuermann.

El equipo también quisiera agradecer a Ichiro Toda y Ulrike Aulestia por su cooperación con la Oficina de Evaluación y Supervisión.

Nota: Este documento fue editado en concordancia con la Política de Acceso a la Información. En concreto, se modificaron referencias a información propietaria de firmas privadas.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

EBITDA	Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización
ECG	Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo
EROIC	Tasa de rendimiento económico de la inversión
ROIC	Tasa de rendimiento de la inversión
TRE	Tasa de rendimiento económico
TRF	Tasa de rendimiento financiero

RESUMEN EJECUTIVO

En este informe se presenta la validación independiente llevada a cabo por OVE acerca del cuarto proceso de los informes ampliados de supervisión de proyectos, preparados por el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF). Las normas establecidas por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG) exigen que el informe ampliado de supervisión de proyecto se prepare el mismo año en que el proyecto haya llegado a su madurez operativa anticipada. SCF todavía no cumple con este requisito dado que en el proceso actual se validaron los informes de proyectos que llegaron a su madurez operativa anticipada en 2010. Estos 15 proyectos representan un monto de US\$1.370 millones entre préstamos y garantías, que respaldaron costos totales de proyectos de alrededor de US\$4.650 millones. La mayoría de los proyectos autoevaluados (67%) corresponden a mercados no financieros. Cinco proyectos autoevaluados corresponden a mercados financieros. Cuatro proyectos fueron pagados por anticipado.

Cada proyecto se evalúa en cuatro dimensiones: *Resultados de desarrollo, Rentabilidad, Adicionalidad y Calidad de la labor*. La dimensión *Resultados de desarrollo* evalúa el desempeño del proyecto en cuatro categorías: *Desempeño empresarial, Desarrollo económico, Efectos ambientales y sociales, y Desarrollo del sector privado*. La dimensión *Rentabilidad* mide la contribución en ganancia bruta del proyecto para el BID. La dimensión *Adicionalidad* evalúa si el proyecto agrega o no valor en los aspectos financieros, ambientales, de gobernanza empresarial y normativos. Por último, la dimensión *Calidad de la labor* evalúa las actividades desempeñadas por el BID en tres ámbitos: *selección, evaluación inicial y estructuración; calidad de supervisión y seguimiento, y papel y contribución del BID*.

Así como en procesos previos, la validación de los informes ampliados de supervisión de proyectos fue un proceso interactivo. En consecuencia, aumentó sistemáticamente el nivel de acuerdo entre OVE y SCF (de 59% a 85% del total de las calificaciones) en este proceso. No obstante, el porcentaje de desacuerdo (15%) se elevó en comparación con el proceso previo (solo 5%) principalmente en las dimensiones de *Resultados de desarrollo y Calidad de la labor*, lo que da como resultado un total de 24 rebajas de la calificación. La explicación principal es que, a diferencia de procesos previos, SCF no estuvo de acuerdo en ajustar sus calificaciones en aquellos casos en que OVE identificó indicadores inadecuados: falta de la tasa de rendimiento económico (TRE) y tasa de rendimiento financiero (TRF) para evaluar la contribución de los proyectos de gastos de capital. Tampoco estuvo de acuerdo SCF en rebajar las calificaciones de los proyectos cuando sus indicadores de calificación cuantitativos estaban por debajo del umbral establecido por el ECG para justificar las calificaciones originales que figuraban en los informes ampliados.

***Calidad de la labor* fue la dimensión en la que los proyectos recibieron el porcentaje más elevado de calificaciones positivas (87%), seguida de las dimensiones de *Rentabilidad* (86%), *Adicionalidad* (73%) y *Resultados de desarrollo* (53%).** La clasificación de los resultados según los indicadores de desempeño es exactamente la

misma que si se hubiesen considerado los montos aprobados de los proyectos. En este caso, *Resultados de desarrollo* siguió obteniendo un porcentaje menor de calificaciones positivas (43%).

En lo que se refiere a las categorías de desempeño que corresponden a la dimensión *Resultados de desarrollo*, *Desarrollo del sector privado* (80%) obtuvo el porcentaje más alto de calificaciones positivas; en cambio, *Desarrollo económico* tuvo un desempeño relativamente inferior, con 26% de calificaciones positivas, debido a un desempeño deficiente de los proyectos en materia de desarrollo o a una baja evaluabilidad. La falta de indicadores de efectos directos objeto de seguimiento, los defectos de selección en la definición de beneficios y beneficiarios, y la falta de cálculo de la TRE en lugar de la tasa de rendimiento económico de la inversión (EROIC) dificultaron la calificación de algunos proyectos en la categoría de *Desarrollo económico*.

En lo que respecta a la *Rentabilidad*, la mayoría de los proyectos obtuvieron calificaciones positivas, pero pocos tuvieron un desempeño sobresaliente, medido en términos de una alta rentabilidad prevista para el Banco. Solo hubo dos proyectos con desempeño negativo en los cuales la clasificación del riesgo fue más alta o el monto total de garantía que se cobró fue inferior a los costos incurridos por el Banco para esa transacción.

En la dimensión de *Adicionalidad*, la mayoría de los proyectos fueron calificados positivamente. El valor agregado financiero del Banco estuvo relacionado con la movilización de prestatarios B o con plazos más largos que los que se ofrecían en el mercado en la fecha de aprobación del proyecto. En cuanto a la adicionalidad no financiera, la contribución del Banco tuvo que ver con la incorporación de estipulaciones para asegurar la aplicación de prácticas de gestión prudentes o la mejora de la normativa ambiental. Cabe señalar que dos proyectos fueron calificados negativamente porque se comprobó que hubieran seguido adelante sin la intervención del Banco, ya que el primer desembolso tuvo lugar después de concluido el programa de gastos de capital del proyecto.

La mayoría de los proyectos recibieron calificaciones positivas en la dimensión de *Calidad de la labor*, aunque este desempeño general oculta resultados mixtos. En las categorías correspondientes a la dimensión de *Calidad de la labor*, los proyectos obtuvieron mejores resultados en *seguimiento y supervisión* (94%) y en *papel y contribución del BID* (93%) que en *selección, evaluación inicial y estructuración* (66%). En cuanto a *selección*, los problemas observados se relacionan con la subestimación de riesgos que afectaron la ejecución del proyecto y con tiempos de tramitación más largos que en el promedio de las transacciones de SCF. El Banco se desempeñó bien en *Seguimiento* gracias a que tomó las medidas adecuadas durante la ejecución del proyecto, así como procedimientos correctivos, cuando fue necesario, para atender temas que no se abordaron durante la fase de evaluación inicial. En la categoría de *Papel del BID*, la mayoría de los proyectos demostraron ser congruentes con la estrategia de país del Banco y recibieron comentarios satisfactorios en la encuesta de clientes.

El análisis de la tendencia revela cierta preocupación sobre la trayectoria registrada en cuanto a *Resultados de desarrollo*. El porcentaje de calificaciones positivas disminuyó de 69% a 53% entre el proceso tercero y cuarto. Con respecto al lado positivo, los proyectos incluidos en el presente proceso demostraron el mejor desempeño con respecto a *Calidad de la labor* (87% de calificaciones positivas), en comparación con procesos previos. OVE también hizo algunos análisis de correlación entre el desempeño a largo plazo de todas las dimensiones y constató una asociación positiva relativamente elevada entre *Calidad de la labor* y *Adicionalidad*, por un lado, y *Resultados de desarrollo*, por el otro. Cuando se consideró el efecto en la *Rentabilidad*, únicamente la dimensión de *Adicionalidad* reveló una asociación significativa.

La calidad de las lecciones aprendidas fue mixta. Las normas del ECG requieren que las lecciones aprendidas sean concisas, preceptivas y puedan derivarse fácilmente de la autoevaluación. Sin embargo, las lecciones relativas a *Resultados de desarrollo* fueron de menor calidad y la mayoría de ellas se limitaron a justificar la falta de indicadores objeto de seguimiento o la falta de indicadores adecuados. SCF no proporcionó lecciones aprendidas para la dimensión de *Adicionalidad*. En cuanto a los aspectos positivos, varias lecciones recomendaron mejoras en *selección, evaluación inicial y estructuración* mediante una coordinación más estrecha entre las ventanillas del sector privado y del sector público del Banco, mecanismos más eficientes de mitigación de riesgos, definición de nuevos modelos de intervención y adopción de una nueva política de comisiones para los clientes. Por último, el análisis de las actas de las revisiones de pares reveló su potencial de mejorar su papel de supervisión de la calidad de los informes ampliados.

Con base en el análisis de los informes ampliados de supervisión de proyectos, OVE presenta a la Administración las siguientes recomendaciones:

1. Mejorar la medición de la efectividad en el desarrollo de SCF:

- (i) Reforzar la evaluabilidad de los proyectos. Dada su importancia para la evaluación de los resultados en los informes ampliados de supervisión de proyectos, OVE insiste en las recomendaciones de informes previos, y algunas de ellas también fueron subrayadas por los comentarios de los funcionarios en los informes ampliados:
 - a. diagnosticar el fallo del mercado que el proyecto tiene por objeto abordar y los medios que empleará para ello;
 - b. identificar los objetivos de desarrollo de cada proyecto utilizando indicadores de efectos directos susceptibles de medición;
 - c. asegurar la medición y el seguimiento de los indicadores económicos y financieros, así como de las adicionalidades financieras y no financieras del proyecto.
- (ii) Procurar incorporar diseños de evaluación de posibles impactos en la concepción del proyecto en casos seleccionados.

2. Seguir mejorando la calidad y puntualidad de la preparación de los informes ampliados de supervisión de proyectos:

- (i) Observar plenamente las normas del ECG sobre la puntualidad de la preparación de los informes ampliados, y asignar recursos para preparar un proceso adicional de los informes ampliados antes de diciembre de 2013 a fin de cumplir con las normas del ECG.
- (ii) Calcular la TRF/TRE ex ante/ex post de todos los proyectos que tengan un programa de gastos de capital claramente identificable, como lo exigen las normas del ECG.

3. Seguir mejorando la calidad de las lecciones aprendidas de los informes ampliados de supervisión de proyectos y transmitir las de manera concisa y preceptiva.

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 **En este informe de la cuarta evaluación independiente se presenta la validación independiente llevada a cabo por OVE sobre los informes ampliados de supervisión de proyectos preparados por el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF).** De conformidad con las normas de buenas prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo (ECG-BMD), se requiere que OVE prepare este informe anual para información del Directorio Ejecutivo.
- 1.2 **Para este proceso se aplicó la tercera edición de las normas del ECG porque ya había comenzado cuando se aprobó la cuarta edición en noviembre de 2011. Las normas del ECG exigen que el informe ampliado de supervisión de proyecto se prepare el mismo año en que el proyecto haya llegado a su madurez operativa anticipada¹.** A efectos de cumplir con este requisito, SCF estuvo de acuerdo con la recomendación previa de OVE de establecer durante 2011 un cronograma para preparar 15 informes ampliados para todos los proyectos que hayan llegado a su madurez operativa anticipada en 2010 (el proceso actual) más un proceso adicional para proyectos que hayan llegado a su madurez operativa anticipada en 2011. El cronograma no se cumplió y, como consecuencia, únicamente se concluyó el proceso de validación de 2010.

II. ALCANCE Y PROCESO DE VALIDACIÓN

A. Alcance

- 2.1 **Los 15 proyectos que llegaron a su madurez operativa anticipada durante 2010 representaron un monto de US\$1.370 millones en préstamos y garantías y respaldaron costos totales de proyectos de alrededor de US\$4.650 millones.** En el Recuadro 1 se resumen las características principales de los proyectos.

¹ Conforme a la norma 2.1.3 del ECG, los proyectos corporativos llegan a su madurez operativa anticipada cuando (a) el proyecto financiado se haya completado sustancialmente, (b) el proyecto financiado haya generado por lo menos 18 meses de ingresos de operación para la compañía y (c) el BID haya recibido por lo menos un conjunto de estados financieros anuales auditados que cubran como mínimo 12 meses de ingresos operativos generados por el proyecto. Por otra parte, la norma 2.1.4 prescribe que los proyectos financieros alcanzan su madurez operativa anticipada después de un período de por lo menos 30 meses posteriores al desembolso final importante de recursos del BID para subpréstamos o inversiones subordinadas, es decir, sin tener en cuenta los desembolsos para pequeñas inversiones de seguimiento en empresas clientes existentes y los desembolsos para cubrir comisiones por administración u otros gastos en que incurran los fondos de inversión.

Recuadro 1: Características de los proyectos de la muestra

- Cohorte de 15 proyectos por un monto de US\$1.370 millones, de los cuales 10 corresponden a mercados no financieros (US\$1.280 millones) y 5 a mercados financieros (US\$340 millones);
- 13 préstamos y 2 garantías;
- Siete proyectos en países del grupo A, cuatro en países del grupo B, uno en un país del grupo C y tres en países del grupo D.

2.2 El desglose de proyectos por tipos de mercados es similar al de la cartera actual de SCF. La mayoría de los proyectos autoevaluados (67%) corresponde a los mercados no financieros. Financiaron programas de gastos de capital en energía (cinco préstamos), transporte (dos préstamos), telecomunicaciones (un préstamo) y una empresa de servicios públicos de electricidad y telecomunicaciones (un préstamo). Por último, existe una garantía parcial de crédito que tiene por objeto extender plazo del perfil de deuda de una empresa de distribución de electricidad. Cinco proyectos autoevaluados (33% del total) corresponden a mercados financieros. Este subgrupo contiene cuatro préstamos y una garantía parcial de crédito. Cuatro proyectos están relacionados con hipotecas y uno con financiamiento rural.

B. Proceso de validación

2.3 El proceso de evaluación comenzó cuando funcionarios de SCF prepararon informes ampliados de supervisión para cada proyecto y los enviaron a OVE para que efectúe una validación independiente. Seguidamente, OVE envió a SCF apéndices de los informes ampliados en los que evalúa la calidad de la información que se presenta en cada sección de los informes y solicitó información adicional para apoyar las calificaciones de los informes y sugirió nuevas calificaciones².

2.4 En los informes ampliados de supervisión se calificaron los proyectos en cuatro dimensiones de desempeño, a saber: (i) Resultados de desarrollo; (ii) Rentabilidad de la inversión; (iii) Adicionalidad y (iv) Calidad de la labor (Cuadro 1). A cada dimensión de desempeño se le asignó una calificación basada en una matriz que emplea una escala estándar de cuatro puntos para cada indicador. Las calificaciones son (i) Excelente (E), (ii) Satisfactorio (S), (iii) Parcialmente insatisfactorio (PI) y (iv) Insatisfactorio (I).

² Como estipulan las pautas del ECG, en su tercera edición, OVE realiza una revisión documental independiente de cada informe ampliado para verificar el alcance de la capacidad de respuesta, la fiabilidad evidente del análisis, la imparcialidad y la coherencia en la determinación de calificaciones, y asimismo se determina si las lecciones identificadas son adecuadas y completas. OVE formaliza sus observaciones en los apéndices de los informes ampliados de supervisión de proyectos, en los que evalúa si son adecuados o no los datos que suministra cada uno de los informes ampliados, como descripción del proyecto, justificación de la intervención del Banco, justificaciones de las calificaciones de desempeño, etc.

Cuadro 1: Dimensiones de desempeño y calificaciones estándar

Dimensión de desempeño	Ámbitos de desempeño
Resultados de desarrollo	Contribución del proyecto al desempeño empresarial de la compañía
	Contribución del proyecto al desarrollo económico
	Efectos ambientales y sociales del proyecto
	Contribución del proyecto al desarrollo del sector privado
Rentabilidad de la inversión	Contribución en ganancia bruta del proyecto para el BID
Adicionalidad	Adicionalidad financiera, ambiental, normativa y de gobernanza empresarial.
Calidad de la labor	Selección, evaluación inicial y estructuración
	Calidad de supervisión y seguimiento
	Papel y contribución del BID

- 2.5 Como en procesos previos, OVE y SCF establecieron un proceso interactivo de calificación durante la validación que incrementó el número de acuerdos de 59% (primer borrador de los informes ampliados de supervisión de proyectos) a 85% (informe final). En definitiva, los desacuerdos remanentes no dieron lugar a ningún aumento de calificación pero sí a 24 rebajas de calificaciones por parte de OVE.
- 2.6 **La mitad de las rebajas de calificaciones por parte de OVE (13 de 24) representaron cambios binarios negativos (de E y/o S a PI y/o I). Con respecto a las cuatro dimensiones generales de desempeño, la mayoría de las rebajas que hizo OVE estaban relacionadas con *Resultados de desarrollo* (58%) y con *Calidad de la labor* (33%), con 14 y 8 de las 24 rebajas, respectivamente (Cuadro 2). Las otras dos calificaciones que OVE rebajó correspondían a *Adicionalidad* (8%). Como en el proceso previo, no hubo modificaciones de calificaciones en la dimensión *Rentabilidad*.**

Cuadro 2. Acuerdos respecto de las calificaciones del informe final de SCF

Calificaciones de OVE	a. Total	b. Acuerdos		c. Desacuerdos	
		Número	% (b/a)	Número	% (c/a)
RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO	75	61	81%	14	19%
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN PARA EL BID	15	15	100%	0	0%
ADICIONALIDAD DEL BID	15	13	87%	2	13%
CALIDAD DE LA LABOR DEL BID	60	52	87%	8	13%
TOTAL	165	141	85%	24	15%

Cuadro 3. Acuerdos respecto de las calificaciones originales de los informes ampliados de supervisión de proyectos de SCF

Calificaciones de OVE	a. Total	b. Acuerdos		c. Desacuerdos	
		Número	% (b/a)	Número	% (c/a)
RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO	75	42	56%	33	44%
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN PARA EL BID	15	12	80%	3	20%
ADICIONALIDAD DEL BID	15	8	53%	7	47%
CALIDAD DE LA LABOR DEL BID	60	36	60%	24	40%
TOTAL	165	98	59%	67	41%

C. Función de las revisiones de pares

- 2.7 **OVE validó las actas de las 14 revisiones de pares de los informes ampliados de supervisión de proyectos e identificó algunos comentarios similares a los que figuran en el Apéndice que preparó OVE:** (i) en los proyectos cuyo objetivo principal es promover el desarrollo del mercado inmobiliario, el incremento del número de unidades habitacionales para familias de bajos ingresos es un indicador más pertinente que el aumento de la disponibilidad de hipotecas; (ii) en el caso de préstamos para refinanciar deudas es muy difícil atribuir ciertos resultados de desarrollo a la participación del Banco; (iii) cuando el mismo cliente utiliza dos facilidades diferentes (una garantía parcial de crédito y un préstamo) se presenta el problema de atribución de cómo evaluar la contribución de cada una al desarrollo económico; (iv) es difícil juzgar si un coprestamista fue realmente movilizado por el BID, en tanto que el papel del BID en la movilización es claro en el caso del prestamista B y (v) no se pueden evaluar los resultados de desarrollo de un proyecto si no hay financiamiento para una evaluación ex post.
- 2.8 **Algunos comentarios de las revisiones de pares subrayaron una falta de congruencia con las normas del ECG,** como la recomendación de clasificar la contribución de los proyectos al desempeño empresarial con base en otros indicadores, y no en la TRF/ROIC.
- 2.9 **OVE verificó que se hayan incorporado en los informes ampliados varios comentarios y recomendaciones de revisores de SCF.** Sin embargo, en ninguna revisión de pares se reflejó la solicitud de OVE de que se calculara la TRF/TRE incluso para los proyectos que tienen un claro programa de gastos de capital, como lo exigen las normas del ECG.

III. OBSERVACIONES PRINCIPALES DEL ANÁLISIS DE LOS INFORMES AMPLIADOS DE SUPERVISIÓN DE PROYECTOS

- 3.1 Los proyectos recibieron una alta proporción de calificaciones positivas (E o S) en *Calidad de la labor* (87%) y *Rentabilidad* (86%). En cambio, *Resultados de desarrollo* obtuvo calificaciones relativamente más bajas: 53% positivas. En el Cuadro 4 se presentan los resultados del análisis de los 15 informes ampliados de supervisión de proyectos.

Cuadro 4. Distribución del desempeño (15 proyectos)*

Desempeño general – Número de proyectos (%)	Excelente	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO	13%	40%	27%	20%
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN PARA EL BID	13%	73%	7%	7%
ADICIONALIDAD DEL BID	0%	73%	27%	0%
CALIDAD DE LA LABOR DEL BID	7%	80%	13%	0%

(*) Con base en las calificaciones validadas por OVE de los informes ampliados.

Desempeño general – Montos aprobados (%)	Excelente	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO	7%	36%	16%	41%
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN PARA EL BID	8%	63%	21%	7%
ADICIONALIDAD DEL BID	0%	60%	40%	0%
CALIDAD DE LA LABOR DEL BID	5%	68%	27%	0%

(*) Con base en las calificaciones validadas por OVE de los informes ampliados.

A. Resultados de desarrollo

- 3.2 En el Cuadro 5 se presenta la distribución de calificaciones para los distintos indicadores que contribuyen a los *Resultados de desarrollo* del proyecto. El desempeño más bajo se observó en *Desarrollo económico*, categoría en la cual solo el 26% de las calificaciones fueron positivas. La categoría *Desarrollo del sector privado* obtuvo el porcentaje más alto de calificaciones positivas (80%), seguida de *Efectos ambientales y sociales* (60%) y *Desempeño empresarial* (40%).

Cuadro 5. Desempeño en cuanto a Resultados de desarrollo*

Desempeño en cuanto a Resultados de desarrollo – Número de proyectos (%)	Excelente	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO	13%	40%	27%	20%
<i>Contribución al desempeño empresarial de la compañía</i>	20%	20%	13%	47%
<i>Contribución al desarrollo económico</i>	13%	13%	40%	33%
<i>Efectos ambientales y sociales</i>	33%	27%	40%	0%
<i>Contribución al desarrollo del sector privado</i>	13%	67%	13%	7%

(*) Con base en las calificaciones validadas por OVE de los informes ampliados.

Desempeño en cuanto a Resultados de desarrollo – Montos aprobados (%)	Excelente	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO	7%	36%	16%	41%
<i>Contribución al desempeño empresarial de la compañía</i>	13%	20%	9%	57%
<i>Contribución al desarrollo económico</i>	7%	14%	31%	48%
<i>Efectos ambientales y sociales</i>	29%	26%	45%	0%
<i>Contribución al desarrollo del sector privado</i>	11%	48%	20%	21%

(*) Con base en las calificaciones validadas por OVE de los informes ampliados.

- 3.3 Como en el proceso previo, OVE constató que los proyectos obtuvieron los peores resultados en cuanto a su contribución al *Desarrollo económico*. Únicamente cuatro proyectos ofrecieron claras pruebas de haber logrado impactos económicos positivos. Dos proyectos obtuvieron una calificación excelente porque los valores de la TRE y la EROIC superaron el 20%. mientras otros dos proyectos fueron calificados como satisfactorios porque presentaron un cálculo de la EROIC de entre 10% y 20%⁴.
- 3.4 La mayoría de los proyectos recibieron calificaciones negativas (PI o I) en la categoría *Desarrollo económico* (73% del total de proyectos) porque presentaron pruebas de un desempeño deficiente (6 proyectos) o les faltaban indicadores adecuados (5 proyectos)⁵. Tres proyectos registraron valores de la TRE o la EROIC correspondientes a una calificación parcialmente insatisfactoria. Otro proyecto también fue calificado como parcialmente insatisfactorio porque en su informe ampliado de supervisión se indicaba que el proyecto no había aportado una contribución significativa al desarrollo económico del sector o del país⁶. dos proyectos obtuvieron una EROIC correspondiente a una calificación insatisfactoria.

⁴ Se trata de una compañía de distribución de electricidad pero no existe un programa de financiamiento de gastos de capital vinculado al proyecto. En el informe ampliado de supervisión de proyecto se informa que el cliente solicitó el apoyo del Banco para refinanciar su deuda.

⁵ El desempeño de los proyectos en cuanto al *Desarrollo económico* fue evaluado principalmente por el análisis de la TRE ex post notificada en el informe ampliado. De la misma manera, en el caso de la dimensión *Desempeño empresarial*, las normas del ECG aceptan alternativamente el cálculo de la EROIC real solo cuando no se puede calcular la TRE.

⁶ El informe ampliado de supervisión (página 4) justificó adecuadamente la calificación parcialmente insatisfactoria al indicar que “el proyecto no hizo una contribución económica significativa al desarrollo del sector o del país (en términos de impuestos adicionales y creación de nuevos empleos)”. En el proyecto a las partes interesadas, el informe ampliado incluía US\$65,3 millones en créditos tributarios debido a que la compañía había tenido resultados financieros negativos. No obstante, un crédito tributario es más una transferencia de la sociedad a la compañía que un beneficio para las partes interesadas.

Pese a que las normas de buenas prácticas del ECG permiten realizar ajustes en función del logro de otro material, costos documentados y beneficios para las partes interesadas del proyecto, OVE no encontró pruebas para aumentar las calificaciones en cuanto a *Desarrollo económico* en ninguno de estos proyectos.

- 3.5 **La falta de indicadores de efectos directos objeto de seguimiento, los defectos de selección en la definición de beneficios y beneficiarios, y la falta de cálculo de la TRE en lugar de la EROIC dificultaron la calificación de algunos proyectos en la categoría de *Desarrollo económico*.** Habida cuenta de que no se realizó el cálculo de la TRE, según lo exigen explícitamente las normas del ECG, sino que se llevó a cabo un cálculo de la EROIC, se rebajó la calificación de dos proyectos de satisfactoria a parcialmente insatisfactoria y la del Mecanismo de Garantía para otros dos de parcialmente insatisfactoria a insatisfactoria. En el caso del uno de ellos, la EROIC no era un indicador adecuado, dado que el proyecto tenía el objetivo de respaldar una ventanilla muy específica de la compañía, a saber, la originación de hipotecas⁷. Por último, había un proyecto que no contaba con ningún modelo financiero.
- 3.6 **La categoría *Desempeño empresarial* también contribuyó a las bajas calificaciones de la dimensión *Resultados de desarrollo* porque nueve proyectos obtuvieron calificaciones negativas en este ámbito de desempeño.** El *Desempeño empresarial* de los proyectos fue evaluado principalmente comparando los cálculos de SCF de la TRF ex post con la estimación del costo promedio ponderado del capital de la compañía. En el caso de proyectos que no tienen un elemento específico de gastos de capital, las normas del ECG aceptan el cálculo de la ROIC real⁸.
- 3.7 **En cinco de nueve proyectos, los indicadores de *Desempeño empresarial* fueron deficientes y los otros cuatro carecían de indicadores adecuados.** Cuatro proyectos produjeron valores de la TRF/ROIC inferiores a su estimación del costo promedio ponderado del capital y recibieron calificaciones insatisfactorias. un proyecto fue calificado como parcialmente insatisfactorio porque en su informe ampliado se presentaron pruebas de que el proyecto no contribuyó a las metas de desempeño empresarial de la compañía⁹. Dos proyectos presentaron indebidamente

⁷ El informe ampliado de supervisión de proyecto ofrece una proyección de los flujos de caja y ROIC/EROIC ex post para la compañía en su conjunto. Este hecho dificulta la posibilidad de evaluar la contribución financiera y económica del proyecto en sí. Cabe notar que el proyecto presenta un instrumento financiero específico que permite dar seguimiento a su desempeño financiero específico. La contribución financiera del Banco permitió a la compañía suministrar solo el 10% del monto total planificado de hipotecas.

⁸ OVE se ciñó a las normas de buenas prácticas del EGG, que recomiendan que se proporcione el cálculo de la TRF/TRE en el caso de los proyectos de gastos de capital en los cuales puedan cuantificarse por separado los beneficios y costos incrementales. La ROIC/EROIC se acepta como buen indicador cuando no puede calcularse la TRF/TRE en el proyecto.

⁹ El informe ampliado de supervisión (página 3) justificó adecuadamente la calificación parcialmente insatisfactoria al indicar que “en términos del logro de otras metas empresariales estipuladas en el momento de la aprobación, aunque la compañía pudo prorrogar el vencimiento promedio de su deuda de aproximadamente 10 meses a 2,3 años, no se logró la meta prevista de la compañía de prorrogar el

el valor de la ROIC en lugar de la TRF, y su calificación se rebajó automáticamente de parcialmente insatisfactoria a insatisfactoria. La calificación del informe ampliado de un proyecto se rebajó de satisfactoria a parcialmente insatisfactoria porque en el mismo también se presentó una calificación inadecuada basada en el cálculo de la ROIC en lugar de la TRF, dado que se trata de un programa de gastos de capital. Por último, hay un proyecto que no contaba con ningún modelo financiero.

- 3.8 **Seis proyectos obtuvieron calificaciones positivas en la categoría *Desempeño empresarial*** un proyecto recibió una calificación excelente porque su TRF excedía la estimación del costo promedio ponderado del capital en más de 700 puntos básicos. Dos proyectos del mercado financiero también fueron calificados como excelentes con base en el cálculo de la ROIC. Tres proyectos obtuvieron una calificación satisfactoria en esta dimensión porque su TRF o ROIC eran inferiores a las que exigen las normas del ECG para recibir una calificación excelente.
- 3.9 **En cuanto a *Efectos ambientales y sociales*, la mayoría de los proyectos lograron calificaciones positivas**, es decir, por lo menos cumplían todas las políticas de salvaguardias del Banco en lo que se refiere a impactos ambientales y sociales y procedimientos sobre riesgos. Cinco proyectos lograron los mejores resultados de todos los proyectos porque respaldaron normas más elevadas que las que se aplicaban en el sector en las fechas de aprobación de los proyectos Seis proyectos fueron calificados como parcialmente insatisfactorios en este parámetro de referencia porque durante la ejecución del proyecto no se cumplieron algunos aspectos ambientales.
- 3.10 **Por último, en cuanto a *Desarrollo del sector privado*, la mayoría de los proyectos también obtuvieron calificaciones positivas.** Un proyecto fue calificado como excelente debido a que se demostró una clara contribución a la competitividad y expansión del mercado. En el caso de dos proyectos, la fuente principal de las calificaciones parcialmente insatisfactorias fue la falta de pruebas de la contribución del proyecto. Por último, en el caso de un proyecto, la calificación insatisfactoria se debió a que no hubo pruebas de la contribución del proyecto al *Desarrollo del sector privado*

B. Rentabilidad

- 3.11 **Como se presentó anteriormente en el Cuadro 6, el 86% de los proyectos lograron calificaciones positivas en *Rentabilidad*.** Esta calificación se basa en la contribución en ganancia bruta para el BID y se evalúa comparando el monto de comisiones e intereses cobrados por el Banco durante el ciclo de vida del proyecto con el monto que esperaba recibir el BID en la fecha de aprobación del proyecto. En el proceso de calificación también se tuvo en cuenta la clasificación de riesgo crediticio.

vencimiento promedio de su deuda a 6 años debido a necesidades de liquidez adicional de la compañía para compensar las pérdidas en 2008 y 2009...”.

- 3.12 **Dos proyectos con desempeño sobresaliente fueron calificados como excelentes debido a su bajo riesgo crediticio (clasificado como RC2) y a que existen claras pruebas de que, según se prevé, los pagos se efectuarán conforme al cronograma.** Entre los que no tuvieron tan buen desempeño se encuentran un proyecto, que obtuvo una calificación parcialmente insatisfactoria debido a su clasificación de riesgo más alta (RC8) y al pago anticipado del préstamo, y un proyecto, que recibió una calificación insatisfactoria porque el monto total cobrado por concepto de comisiones de garantía fue inferior a los costos incurridos por el Banco en esa transacción.

C. Adicionalidad

- 3.13 **La mayoría de los proyectos lograron calificaciones positivas en cuanto a Adicionalidad.** En esos proyectos, el valor agregado financiero del Banco estaba relacionado con la movilización de prestamistas B o con la concesión de plazos más largos que los que ofrecía el mercado en las fechas de aprobación de los proyectos. En cuanto a la adicionalidad no financiera, la contribución del Banco estaba relacionada con la incorporación de cláusulas para asegurar prácticas de gestión prudente o la mejora de la reglamentación ambiental gracias a la aplicación de planes de acción ambiental.
- 3.14 **Cuatro proyectos obtuvieron calificaciones negativas en cuanto a Adicionalidad.** Ellos son. En el caso de un proyecto, la contribución financiera del Banco permitió a la compañía suministrar solo el 10% del monto total planificado de hipotecas. En el de otro proyecto, la transacción fue aprobada en 2008 y el reembolso total tuvo lugar exactamente un año después, lo que suscitó dudas sobre la necesidad de intervención del Banco. Dos proyectos fueron calificados como parcialmente insatisfactorias porque no se pudo demostrar en el informe ampliado de supervisión que el proyecto no hubiese podido seguir adelante sin el BID. El programa de gastos de capital de estos proyectos concluyó antes de iniciar el primer desembolso. En el informe ampliado se señaló la posibilidad de que las compañías no hayan podido financiar sus gastos de capital con financiamiento a corto plazo y lo hayan reemplazado por financiamiento a largo plazo del BID. No obstante, en ninguno de los dos casos se encontraron pruebas que sustenten esta afirmación.

D. Calidad de la labor

- 3.15 **La mayoría de los proyectos fueron calificados positivamente en términos de Calidad de la labor,** aunque se obtuvieron resultados mixtos en los tres ámbitos de desempeño que forman parte de la dimensión *Calidad de la labor*. Los resultados de los proyectos fueron mejores en *seguimiento y supervisión* (94% de calificaciones positivas) y en *papel y contribución del BID* (93%) que en *selección, evaluación inicial y estructuración* (66% de calificaciones positivas) (Cuadro 8).

Cuadro 8. Desempeño en cuanto a Calidad de la labor del BID*

Calidad de la labor – Número de proyectos (%)	Excelente	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
CALIDAD DE LA LABOR DEL BID	7%	80%	13%	0%
<i>Selección, evaluación inicial y estructuración</i>	13%	53%	33%	0%
<i>Calidad de supervisión y seguimiento</i>	7%	87%	7%	0%
<i>Papel y contribución del BID</i>	13%	80%	7%	0%

(*) Con base en las calificaciones validadas por OVE de los informes ampliados.

Calidad de la labor – Montos aprobados (%)	Excelente	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
CALIDAD DE LA LABOR DEL BID	5%	68%	27%	0%
<i>Selección, evaluación inicial y estructuración</i>	15%	39%	46%	0%
<i>Calidad de supervisión y seguimiento</i>	5%	89%	5%	0%
<i>Papel y contribución del BID</i>	9%	70%	21%	0%

(*) Con base en las calificaciones validadas por OVE de los informes ampliados.

- 3.16 **En el ámbito *selección, evaluación inicial y estructuración*, los problemas fueron, entre otros, una subestimación de los riesgos que afectan la ejecución del proyecto y tiempos de tramitación más prolongados que en el promedio de las transacciones de SCF.** Cinco proyectos fueron calificados como parcialmente insatisfactorios.
- 3.17 **A un proyecto le faltaban los análisis de riesgos de demanda y competencia.** También faltaba información sobre los resultados previstos del financiamiento otorgado por un proyecto para microfinanzas y vivienda. Por otra parte, en el informe ampliado de supervisión, la información relacionada con costos de tramitación estaba incompleta, y únicamente se indicaba que “durante la etapa de estructuración y administración, el proyecto no incurrió en costos de consultoría, excepto costos legales”.
- 3.18 **En dos proyectos no se evaluó adecuadamente la necesidad de ajustar las tarifas.** En el informe ampliado de uno de esos proyectos se señalaba que el principal factor que explica el deficiente desempeño financiero de la compañía fueron los reajustes de tarifas implementados por el ente regulador. Debido a una subestimación de las proyecciones de costo, el análisis de equilibrio calculó mal el ajuste de tarifas necesario de la hipótesis del caso básico. En el caso de otro proyecto, el equipo de proyecto identificó el ajuste de tarifas como uno de los posibles riesgos, pero en función del análisis de sensibilidad, consideró que dicho ajuste sería un riesgo aceptable.
- 3.19 **En un proyecto se identificó el riesgo principal, pero no se lo mitigó durante la etapa de selección.** En el informe ampliado de supervisión se afirmó que se había identificado el riesgo de que un fallo definitivo adverso del Tribunal Constitucional “provocaría serias dudas sobre el financiamiento del Banco”. Habida cuenta de que no fue posible identificar un mecanismo adecuado de mitigación de riesgo, es difícil ver la razón por la que se continuó con el proyecto antes de que el Tribunal Constitucional emitiera su fallo.

- 3.20 **En un proyecto no se mitigaron adecuadamente los riesgos de una sustitución de operador y cambios de accionistas en la etapa de selección.** Como consecuencia, el Banco tuvo que aprobar una serie de solicitudes de dispensas/consentimientos y modificaciones para ajustarse al incumplimiento del cliente de obligaciones de realizar determinadas acciones.
- 3.21 **El *Seguimiento* es el ámbito de desempeño que obtuvo las calificaciones positivas más altas en la dimensión *Calidad de la labor*.** El Banco tuvo un buen desempeño en *Seguimiento* gracias a las medidas que tomó durante la ejecución del proyecto y los procedimientos correctivos que aplicó, cuando fue necesario, para abordar temas que no se habían contemplado durante la evaluación inicial. En un proyecto se tomaron medidas para atender varias solicitudes del cliente de dispensas del contrato de préstamo y la inclusión de empresas administradoras adicionales. La única excepción fue un proyecto, que fue calificado como parcialmente insatisfactorio debido a deficiencias en la etapa de seguimiento. El cliente no había cumplido con obligaciones de no realizar determinadas acciones desde junio de 2009 y se incluyó en la lista de vigilancia¹³. Sin embargo, en el informe ampliado se indica que se concedieron varias dispensas al cliente bajo el supuesto de que se trataba de consideraciones temporales, pero debido a deficiencias operativas y financieras, dichas consideraciones que a priori eran temporales se convirtieron en estructurales.
- 3.22 **La mayoría de los proyectos fueron calificados positivamente en cuanto a *Papel y contribución del BID*,** como resultado de su congruencia con la estrategia de país del Banco y comentarios satisfactorios en las encuestas a clientes. La excepción fue un proyecto, calificado como parcialmente insatisfactorio debido a que no se realizó una encuesta al cliente para evaluar su satisfacción.
- 3.23 **Un aspecto negativo de la *Calidad de la labor* fue que en la mayoría de los proyectos no se preparó un marco de resultados con indicadores medibles para evaluar los resultados del proyecto.** En algunos casos los proyectos definían a los beneficiarios, pero no cuantificaban los beneficios previstos, lo que dificultaba el cálculo ex post de los resultados en cuanto a *Desarrollo económico*.

E. Tendencias en los informes ampliados de supervisión validados

1. Análisis de la tendencia del desempeño general de los proyectos

- 3.24 **En los gráficos 1 y 2 se presenta la evolución del desempeño de los proyectos en los últimos tres procesos de los informes ampliados de supervisión de proyectos (2007, 2008-2009, 2010).** OVE no consideró proyectos de 2006 en el

¹³ A la fecha en que se emitió el informe ampliado de supervisión, el cliente todavía no cumplía los coeficientes del BID en cuanto a deuda a corto plazo/EBITDA y deuda total/EBITDA.

análisis porque no se realizó de manera comparable y de conformidad con las normas de buenas prácticas del ECG¹⁴.

- 3.25 **Se observó una disminución en *Resultados de desarrollo* entre el tercer y el cuarto proceso.** El tercer proceso obtuvo 69% de calificaciones positivas, en tanto que los proyectos incluidos en el cuarto proceso solo lograron un 53%¹⁵. En el segundo proceso se registró el peor desempeño, con 43% de calificaciones positivas (ninguna excelente y 43% satisfactorias)¹⁶.
- 3.26 **En lo que respecta a *Rentabilidad*, el cuarto proceso registró el desempeño más alto, con 86% de calificaciones positivas**, seguido del tercer proceso, con 77%. El segundo proceso obtuvo únicamente 29% de calificaciones positivas debido a varias rebajas de calificación vinculadas a pagos anticipados de proyectos.
- 3.27 **En términos de *Adicionalidad*, el desempeño de los proyectos ha mejorado ininterrumpidamente.** En este informe se presenta el porcentaje más alto de calificaciones positivas (73%), lo que representa una mejora con respecto al tercero (69%) y al segundo informe (64%). No obstante, cabe señalar que el segundo proceso fue el único en el cual algunos proyectos fueron calificados como excelentes (7% del total de proyectos).
- 3.28 **Por último, en relación con la *Calidad de la labor*, en el Gráfico 1 puede observarse que los proyectos incluidos en el proceso actual lograron el mejor desempeño** (87% de calificaciones positivas), seguidos de los proyectos del tercer proceso (85%). En el segundo proceso se registró el peor desempeño y solo el 43% de los proyectos tuvieron calificaciones positivas. Cuando se considera la distribución de proyectos por montos aprobados, en el tercer proceso (83%) se registró un desempeño superior al del proceso actual (73%).

2. Correlaciones de desempeño

- 3.29 **OVE analizó la relación a largo plazo entre *Calidad de la labor* y *Adicionalidad* y *Resultados de desarrollo* desde el primer informe de validación de informes**

¹⁴ Conforme se señala en la Primera Evaluación Independiente de los Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos (documento RE-332): “PRI no cumplió con los requisitos del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación porque el número de proyectos evaluados (cinco) es inferior al número mínimo de proyectos necesarios para cumplir con las exigencias de dicho Grupo. Debieron haberse evaluado los 10 proyectos que habían llegado a una madurez operativa antes de lo previsto. La reducida cantidad de proyectos autoevaluados por PRI limitó la posibilidad de extracción y generalización intensiva de las lecciones aprendidas en la ejecución de los proyectos”.

¹⁵ Los resultados son similares cuando los proyectos se distribuyen por montos aprobados: 70% en el tercer proceso y 43% en el actual.

¹⁶ El promedio del porcentaje de calificaciones positivas que obtuvieron los proyectos de SCF en los últimos tres procesos de validación (2008, 2009, 2010) en *Resultados de desarrollo* (55%) es particularmente más bajo que los promedios de la CII (70%) y la IFC (73%) en la misma dimensión. Véase el *Octavo informe anual de validación independiente - Proyectos de la CII que alcanzaron la madurez durante el año calendario 2010* (página 5) e *Informe anual 2011 del IEG: Resultados y desempeño del Grupo del Banco Mundial* (páginas 26 y 32).

ampliados de supervisión de proyectos. El objetivo era arrojar luz sobre el vínculo entre la labor del Banco y el desempeño de los proyectos en términos de desarrollo¹⁷.

- 3.30 **En el Cuadro 9 se observa una asociación positiva considerable entre *Calidad de la labor* y *Resultados de desarrollo* cuando se controlan otros factores.** OVE probó tres especificaciones diferentes sobre modelos de probabilidad lineal: un modelo simplista que no incluye ningún control, un modelo intermedio que solo tiene como elemento de control los efectos fijos por país y un modelo plenamente controlado que incluye controles para el país, el sector, el tipo de operación, el monto de la operación y el informe cuando el proyecto fue validado.

Cuadro 9. Correlación estimada entre *Calidad de la labor* y *Resultados de desarrollo*

		Variable dependiente: Resultados de desarrollo		
		Modelo simplista	Modelo intermedio	Modelo controlado
Variable independiente	Calidad de la labor del BID	0.46*** (0.17)	0.56** (0.21)	0.52* (0.27)
Controles	País	NO	SÍ	SÍ
	Sector	NO	NO	SÍ
	Tipo de operación	NO	NO	SÍ
	Monto de la operación	NO	NO	SÍ
	Informe	NO	NO	SÍ
Observaciones		47	47	47
R-cuadrado		0,14	0,41	0,60

Nota: *Significativo al 10%, **Significativo al 5%, ***Significativo al 1%.

- 3.31 **La correlación positiva entre *Calidad de la labor* y *Resultados de desarrollo* es significativa para los tres modelos.** En todos ellos, el coeficiente de *Calidad de la labor* del BID es similar y ronda el 0,5¹⁸. Es decir que si la calificación de un proyecto cambia de negativa a positiva en *Calidad de la labor*, hay una probabilidad mayor, de alrededor de 50 puntos porcentuales, de mostrar *Resultados de desarrollo*.
- 3.32 **En el Cuadro 10 se observa que, según lo previsto, la correlación positiva entre *Adicionalidad* y *Resultados de desarrollo* también es significativa para los tres modelos.** En todos ellos, el coeficiente de *Adicionalidad* es similar y también ronda

¹⁷ Se controlaron varias características de los proyectos a fin de estimar tres especificaciones sobre modelos de probabilidad lineal. OVE realizó un análisis econométrico de *Resultados de desarrollo* y dos insumos del Banco: *Adicionalidad* y *Calidad de la labor*. Dado que OVE constató una correlación positiva y relativamente alta entre estas variables, las tuvo que analizar por separado para evitar problemas de multicolinealidad durante la estimación.

¹⁸ OVE probó la hipótesis nula de que el valor del coeficiente de *Calidad de la labor* es 0,5 y no pudo rechazarse en ninguno de los tres modelos alternativos. Además, OVE utilizó una prueba F para determinar la igualdad de estos tres coeficientes y no pudo rechazar la hipótesis nula de que son estadísticamente iguales.

el 0,5. Nuevamente, esto sugiere que si la calificación de un proyecto cambia de negativa a positiva en *Adicionalidad*, hay una probabilidad mayor, de alrededor de 50 puntos porcentuales, de mostrar *Resultados de desarrollo* ¹⁹.

Cuadro 10. Correlación estimada entre *Adicionalidad* y *Resultados de desarrollo*

		Variable dependiente: Resultados de desarrollo		
Variable independiente		Modelo simplista	Modelo intermedio	Modelo controlado
Adicionalidad del BID		0.44*** (0.15)	0.57*** (0.16)	0.55** (0.21)
Controles	País	NO	SÍ	SÍ
	Sector	NO	NO	SÍ
	Tipo de operación	NO	NO	SÍ
	Monto de la operación	NO	NO	SÍ
	Informe	NO	NO	SÍ
Observaciones		47	47	47
R-cuadrado		0,17	0,5	0,65

Nota: *Significativo al 10%, **Significativo al 5%, ***Significativo al 1%.

3.33 Por último, al probar el efecto de las dimensiones de Desempeño del Banco sobre *Rentabilidad*, OVE constató una asociación positiva y significativa solo en el caso de *Adicionalidad*. En los tres modelos citados, el coeficiente de *Adicionalidad* es similar y oscila entre 0,56 y 0,58.

¹⁹ La similitud de los efectos de la *Adicionalidad* y de la *Calidad de la labor* apoya la decisión de OVE de efectuar el análisis por separado.

Gráfico 1. Tendencias en el desempeño general por número de proyectos

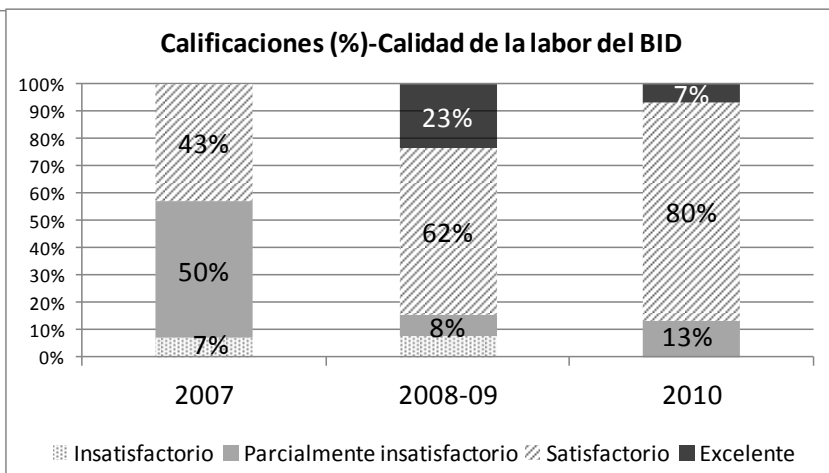
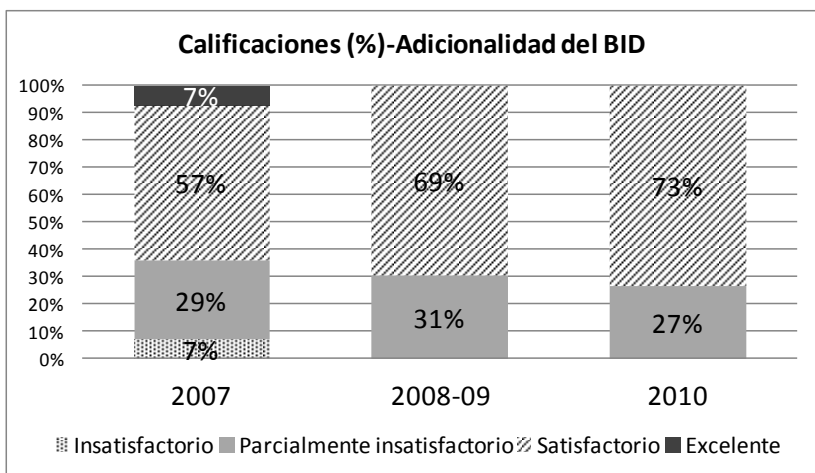
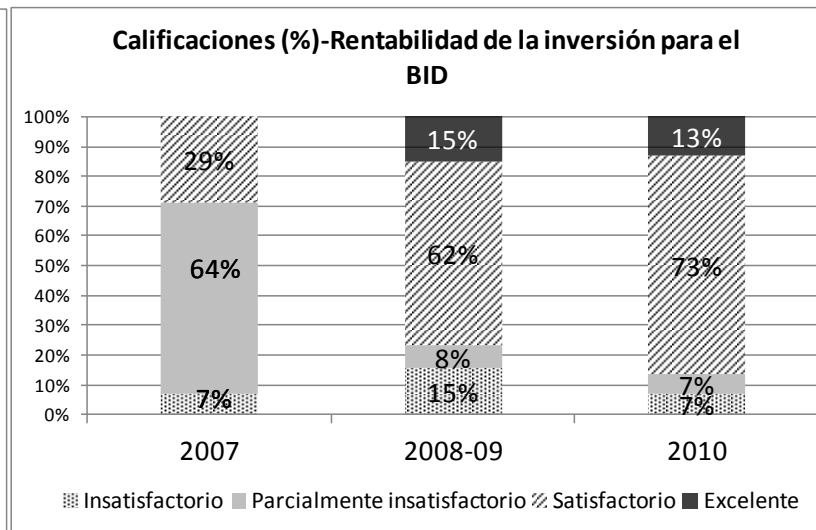
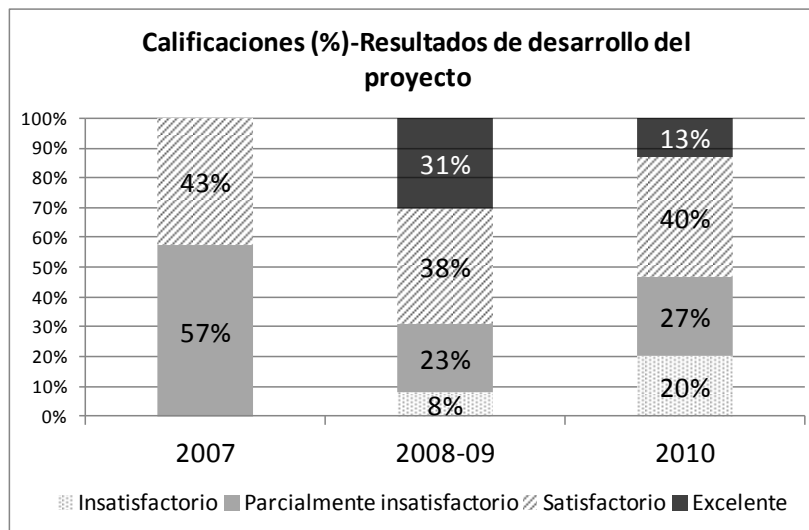
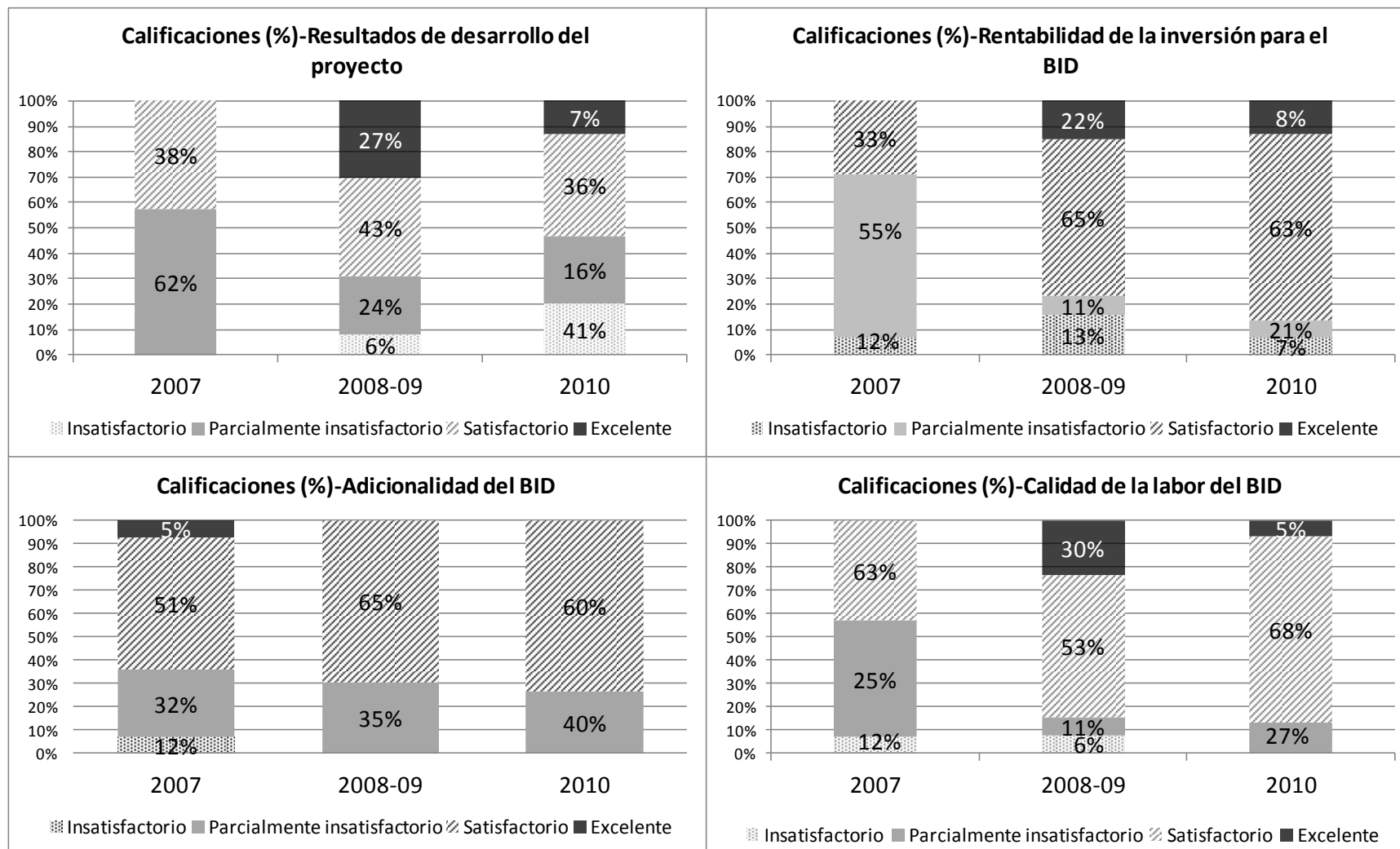


Gráfico 2. Tendencias en el desempeño general por monto aprobado de los proyectos



IV. LECCIONES APRENDIDAS E IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

- 4.1 **En esta sección se presentan las principales lecciones identificadas por SCF en 14 de 15 informes ampliados de supervisión de proyectos.** Además, se evalúa la situación de implementación de las recomendaciones de OVE. Las normas del ECG exigen que las lecciones aprendidas deben ser concisas, preceptivas y que puedan derivarse fácilmente de la autoevaluación²¹. Para evaluar las lecciones, OVE las clasificó en tres dimensiones, a saber: (i) *Resultados de desarrollo*; (ii) *Rentabilidad de la inversión* y (iii) *Calidad de la labor*. SCF no aportó ninguna lección relacionada con la *Adicionalidad*.

A. Resultados de desarrollo

- 4.2 **OVE identificó un deterioro de la calidad de las lecciones aprendidas de los informes ampliados de supervisión de proyectos en cuanto a *Resultados de desarrollo*.** Unas pocas lecciones fueron preceptivas y se derivaron de la autoevaluación:

- (i) ***Mejorar la evaluabilidad de los proyectos.*** Esta recomendación fue destacada, aunque solo indirectamente, por cuarta vez consecutiva en el proceso de los informes ampliados de supervisión de proyectos, lo que resalta su importancia. La falta de indicadores medibles objeto de seguimiento dificultó la evaluación de los objetivos de desarrollo de los proyectos. Hay solamente un informe ampliado que ofrece una lección en un ámbito, en el cual la dificultad de medir los resultados en materia de desarrollo se debió a que no se habían definido indicadores de desempeño específicos.
- (ii) ***Promover la colaboración de bancos locales de desarrollo para mejorar y ampliar la concesión de préstamos a zonas con menos acceso a financiamiento.*** El apoyo a, un banco de desarrollo nacional, es un buen ejemplo de los beneficios que se obtienen al trabajar con bancos locales de desarrollo para atender regiones específicas.
- (iii) ***Alentar los efectos de demostración y la escalabilidad.*** En algunos informes ampliados de supervisión de proyectos se identificaron experiencias particulares positivas que podrían aplicarse mediante proyectos similares y/o ayudar a promover la expansión del mercado en la región particular.

²¹ De conformidad con lo que recomienda la norma 6 de buenas prácticas del ECG, OVE evaluó en qué medida las lecciones aprendidas en los informes ampliados de supervisión de proyectos son concisas, preceptivas y pueden derivarse fácilmente de la autoevaluación.

- 4.3 **La mayoría de las lecciones aprendidas de los informes ampliados de supervisión de proyectos no se correspondían con las normas del ECG, porque estaban dirigidas principalmente a justificar la falta de indicadores objeto de seguimiento (la TRE y otros beneficios y costos para las partes interesadas) y la presentación de ROIC/EROIC incluso para proyectos con programas de gastos de capital.** Aun así, en algunas secciones de las lecciones aprendidas de los informes ampliados se trató de justificar, sin pruebas, que podrían aceptarse como adecuados otros indicadores en lugar de la TRE para evaluar las contribuciones de los proyectos. Estas lecciones no coincidieron con las de informes anteriores.
- 4.4 **En los informes ampliados de supervisión de proyectos no se incorporaron lecciones ni recomendaciones previas relacionadas con la importancia de diseñar mecanismos contractuales para asegurar el seguimiento y la medición de los objetivos y resultados de los proyectos, específicamente a nivel de subproyecto.** Por ejemplo, no se hizo ninguna sugerencia de incluir obligaciones de realizar determinadas acciones en el contrato de préstamo en relación con ofrecer indicadores de resultados de desarrollo o información sobre subproyectos²³. Cabe plantearse en qué medida se divulgaron a los funcionarios las lecciones aprendidas de los procesos de los informes ampliados de supervisión de proyectos.

B. Rentabilidad

- 4.5 Del análisis de *Rentabilidad* se desprenden dos lecciones preceptivas:
- (i) ***Evaluar debidamente los efectos de las comisiones en la rentabilidad del BID y la posibilidad de reembolsar el préstamo por anticipado.*** Los informes ampliados de supervisión de proyectos sugirieron que las comisiones de supervisión de los clientes deben calcularse para cada proyecto y no de manera genérica. También en relación con las comisiones, los informes ampliados abordan el tema de que, en casos de subutilización de una facilidad de garantía parcial de crédito, la rentabilidad del BID podría verse afectada por la mayor prioridad conferida a las comisiones y no a los pagos de primas.
 - (ii) ***Evaluar debidamente el análisis de rentabilidad al comienzo de la etapa de operación de los proyectos.*** En los informes ampliados se trató el tema a partir de la experiencia del proyecto de operaciones de mercados financieros.

C. Calidad de la labor

- 4.6 **Los funcionarios de SCF destacaron las siguientes lecciones sobre la Calidad de la labor del BID:**

²³ Por ejemplo, en el caso de los proyectos relacionados con el sector de la vivienda, podría haberse incluido en los términos contractuales un indicador claro del número de unidades habitacionales construidas como resultado de los proyectos.

- (i) ***Mejorar los estudios de factibilidad durante la labor de evaluación inicial.*** Como en los dos procesos previos, en los informes ampliados se subrayó la necesidad de identificar con mayor precisión los mecanismos de mitigación de riesgos y de realizar un análisis de sensibilidad del proyecto durante la labor de evaluación inicial para evitar que no se alcancen los efectos directos previstos.
- (ii) ***Mejorar el contrato de préstamo incluyendo cláusulas que permitan el seguimiento de la ejecución de las inversiones previstas de los proyectos.*** En los informes ampliados se destacó la necesidad de incluir en los términos contractuales una actualización periódica de las actividades planificadas en el programa de gastos de capital del proyecto.
- (iii) ***Formular nuevos modelos para estructurar programas de asociaciones público-privadas.*** En los informes ampliados se planteó la necesidad de nuevos productos para estructurar mejor los proyectos de infraestructura como programas de asociaciones público-privadas.
- (iv) ***Dar seguimiento a la mejora de la labor.*** En los informes ampliados se planteó la necesidad de revisar la política del Banco de cobrar cargos simultáneos cuando no se cumplan las condiciones establecidas al momento de la aprobación. Si no se revisa, puede dar lugar a un pago anticipado del préstamo incluso cuando el desempeño financiero del cliente esté mejorando. También se destaca la pertinencia de la intervención de los coprestamistas en la clasificación de riesgos en sistémicos y específicos de la empresa durante la etapa de seguimiento.
- (v) ***Mejorar la coordinación dentro del BID.*** Como en los dos procesos previos, en los informes ampliados se subraya la importancia de que se coordinen las ventanillas del sector público y del sector privado del BID para lograr los resultados del proyecto.

D. Situación de la implementación de las recomendaciones de OVE

- 4.7 **Todavía no se ha concluido la implementación de las recomendaciones de OVE correspondientes al tercer proceso.** SCF implementó plenamente solo la recomendación relativa al fortalecimiento del papel de las revisiones de pares en el control de calidad de los informes ampliados alentando la objetividad y las solicitudes de los participantes basadas en pruebas. En el Cuadro 11 se presenta una breve descripción de la situación de implementación de las recomendaciones de OVE del tercer proceso.
- 4.8 **SCF también implementó parcialmente las recomendaciones sobre “lecciones aprendidas”, “evaluabilidad” y “diseño de mecanismos contractuales”.** Hay una falta de concordancia entre el período en el cual se muestrearon los proyectos y el momento en que se prepararon los informes anteriores, pero OVE buscó pruebas

en nuevos contratos de préstamo y en la base de datos de SCF. Se elaboró una base de datos de lecciones aprendidas pero no se comprobó que su incorporación en nuevos proyectos haya sido objeto de seguimiento. Se implementó la Matriz de Efectividad en el Desarrollo pero es necesario mejorar la evaluabilidad. Se diseñaron nuevas cláusulas contractuales en los contratos de préstamo que requieren indicadores de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo e información sobre la TRF/TRE y la contribución del proyecto al desarrollo del sector privado.

- 4.9 **Por último, SCF todavía no ha implementado dos recomendaciones:** esforzarse por entender mejor los modelos de intervenciones de SCF y mejorar la preparación de los informes ampliados de supervisión de proyectos.

Cuadro 11. Situación de la implementación de las recomendaciones de OVE

Recomendación de OVE (tercer proceso)	Situación de la implementación notificada por SCF	Evaluación de OVE
1. Mejora de la evaluabilidad del proyecto: (i) mejorar el diseño del proyecto identificando sus objetivos de desarrollo con indicadores de efectos directos susceptibles de medición y un claro diagnóstico que detecte los fallos del mercado que el proyecto tiene por objeto resolver;	Se revisó la Matriz de Efectividad en el Desarrollo para las operaciones sin garantía soberana y se incorporaron elementos de evaluabilidad en dicha Matriz, con base en las pautas de evaluabilidad para las operaciones sin garantía soberana. La Matriz de Efectividad en el Desarrollo revisada se propuso y fue aprobada por el Directorio en febrero de 2011 (documento GN-2489-4). En la planilla de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo se especificó la puntualidad y la responsabilidad del suministro de información para cada indicador de la Matriz. Además, en la propuesta de préstamo se ha incluido un plan de seguimiento y evaluación en el marco de la Matriz revisada.	<i>Parcialmente implementada.</i> SCF implementó la Matriz de Efectividad en el Desarrollo para mejorar la evaluabilidad. En este proceso, ningún proyecto adoptó la Matriz de Efectividad en el Desarrollo como herramienta de evaluabilidad, lo que dificulta la posibilidad de evaluar si la herramienta cumplió o no con las recomendaciones de OVE. No obstante, hay margen para mejorar, como se señala en el informe de OVE: “OVE no pudo validar la DEM de los proyectos sin garantía soberana porque la herramienta que se emplea actualmente no cuantifica la evaluabilidad en forma correcta y OVE detectó graves problemas de evaluabilidad en los proyectos analizados”. (Véase el documento de OVE Revisión de la Evaluabilidad de los Proyectos del Banco de 2011, abril de 2012).
(ii) diseñar mecanismos contractuales a fin de (a) asegurar el seguimiento y la medición de los indicadores económicos y financieros, y de las adicionalidades financieras y no financieras del proyecto; (b) conseguir información sobre subproyectos que implican transacciones en el	El contrato de préstamo ahora incluye cláusulas que exigen que el cliente coopere para la autoevaluación suministrando datos y que ofrezca anualmente información específica mediante una revisión anual de operaciones. SCF ha estado colaborado con SPD para realizar sistemáticamente la encuesta a clientes.	<i>Parcialmente implementada.</i> A partir del análisis de la cohorte de proyectos que forman parte del proceso actual de los informes ampliados de supervisión de proyectos, no se encontraron pruebas de que se hayan introducido mecanismos contractuales para asegurar el seguimiento y la medición de los resultados de SCF.

Recomendación de OVE (tercer proceso)	Situación de la implementación notificada por SCF	Evaluación de OVE
mercado financiero para detectar efectos indirectos de la intervención del Banco; (c) definir un sistema de seguimiento y evaluación, y establecer la necesidad de que participe el cliente en las encuestas de SCF.		Sin embargo, al analizar una muestra de contratos de préstamo recientemente celebrados con clientes de SCF, OVE constató que estos contratos cumplían parcialmente sus recomendaciones al requerir indicadores de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo e información sobre la TRF/TRE y la contribución del proyecto al desarrollo del sector privado.
2. Necesidad de entender mejor los modelos de intervención de SCF. Necesidad de realizar estudios de evaluaciones de impacto con respecto al tipo de intervenciones más pertinente apoyadas por operaciones de SCF en los mercados financieros y no financieros. El objetivo es medir el aporte al desarrollo para los beneficiarios, lo que va más allá del análisis de proyectos individuales y, de esa manera, aprender sobre la adicionalidad del Banco y los resultados de desarrollo del proyecto.	Como parte del proceso de informes ampliados de supervisión de proyectos de esta serie, SCF buscó realizar una evaluación de impacto de algunos proyectos. Sin embargo, debido a limitaciones vinculadas a las metodologías y los recursos, SCF no avanzó con las evaluaciones. SCF sigue analizando la posibilidad de realizar una evaluación de impacto y/o una evaluación en profundidad como parte de los siguientes procesos de los informes ampliados de supervisión de proyectos.	No implementada , según notificó SCF en la columna de situación de la implementación.
3. Mejora en la preparación de informes ampliados de supervisión de proyectos. Específicamente, SCF debe: (i) continuar sus esfuerzos para asegurar la disponibilidad de información más precisa para calcular mejor la TRF/TRE ex ante y ex post de todos los proyectos y de una muestra de subproyectos, si fuera necesario. (ii) proporcionar una evaluación susceptible de medición de la contribución del proyecto al desarrollo del sector privado y de la adicionalidad financiera y no financiera.	Para esta serie de informes ampliados de supervisión de proyectos, la disponibilidad de información al momento de la evaluación se ha visto restringida por la escasa información disponible al momento del análisis ex ante. En el contexto del nuevo marco de efectividad en el desarrollo para operaciones sin garantía soberana se ha preparado en forma sistemática un análisis económico de conformidad con el enfoque de las partes interesadas de la IFC. Se prevé que de esa manera mejore la calidad del cálculo ex ante y ex post de la TRF/TRE. En el nuevo formato de Efectividad en el Desarrollo con evaluabilidad, los equipos de proyecto han tratado de especificar los valores básicos de	No implementada . Como se señala en el informe mencionado, los informes ampliados de supervisión de proyectos no mostraron mejoras con respecto al suministro de indicadores de la TRF/TRE y evaluaciones medibles de la contribución de los proyectos al desarrollo del sector privado.

Recomendación de OVE (tercer proceso)	Situación de la implementación notificada por SCF	Evaluación de OVE
<p>(iii) mejorar sistemáticamente la calidad de las lecciones aprendidas de los informes ampliados de supervisión de proyectos, atendiendo las recomendaciones preceptivas sobre las mejoras operativas del BID.</p> <p>(iv) determinar si se pusieron en práctica las recomendaciones planteadas en este informe por los funcionarios y cuáles han sido sus resultados;</p>	<p>referencia y los resultados previstos con indicadores numéricos para los efectos directos en cuanto a desarrollo del sector privado en la medida de lo posible. Aunque las secciones de evaluabilidad no se incluyen en el nuevo formato de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, se ha aplicado el mismo rigor en términos de identificar la demostración de los resultados previstos.</p> <p>En julio de 2011, se crearon bases de datos de las lecciones aprendidas en el sitio virtual interno de SCF, donde se incluyeron todas las lecciones aprendidas identificadas desde el primer al tercer proceso, de manera que el equipo de proyecto pueda consultar las lecciones aprendidas pertinentes e incorporarlas en sus nuevos proyectos.</p>	<p><i>Parcialmente implementada.</i> SCF creó una base de datos de lecciones aprendidas en el sitio virtual interno de SCF. Sin embargo, no hay pruebas objeto de seguimiento de que las recomendaciones planteadas por los funcionarios en los informes ampliados de supervisión de proyectos se hayan implementado ni cuáles han sido sus resultados.</p>
<p>(v) mejorar la función de las revisiones de pares en el control de calidad de los informes ampliados de supervisión de proyectos, alentando la objetividad y las solicitudes de los participantes basadas en pruebas.</p>		<p><i>Implementada.</i> SCF realizó revisiones de pares para 14 de los 15 informes ampliados de supervisión de proyectos; en las actas figuran pruebas de que los funcionarios están desempeñando un papel de control de calidad en los informes ampliados.</p>

(*) La situación de la implementación de las recomendaciones de OVE fue calificada de la siguiente manera: (i) plenamente implementada; (ii) parcialmente implementada; (iii) no implementada.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1 **La validación de los informes ampliados de supervisión de proyectos fue un proceso interactivo. En consecuencia, aumentó el nivel de acuerdo entre OVE y SCF (de 59% a 85% del total de las calificaciones) en este proceso. No obstante, el porcentaje de desacuerdo (15%) se elevó en comparación con el proceso previo (solo 5%) principalmente en las dimensiones de *Resultados de desarrollo* y *Calidad de la labor*.** La explicación principal es que, a diferencia de procesos previos, SCF no estuvo de acuerdo en ajustar sus calificaciones en aquellos casos en que OVE identificó indicadores inadecuados: falta de TRE y la TRF para evaluar la contribución de los proyectos de gastos de capital. Tampoco estuvo de acuerdo SCF en rebajar las calificaciones de los proyectos cuando sus indicadores de calificación cuantitativos estaban por debajo del umbral establecido por el ECG para justificar las calificaciones originales que figuraban en los informes ampliados.
- 5.2 ***Calidad de la labor* fue la dimensión en la que los proyectos recibieron el porcentaje más elevado (87%) de calificaciones positivas (excelentes o satisfactorias), seguida de las dimensiones *Rentabilidad* (86%), *Adicionalidad* (73%) y *Resultados de desarrollo* (53%).**
- 5.3 **El análisis de la tendencia revela preocupación sobre el avance para lograr *Resultados de desarrollo*.** En este proceso, los proyectos obtuvieron solo 53% de calificaciones positivas, porcentaje que supera únicamente al del segundo proceso (43%). Estos resultados se deben al deficiente desempeño de los proyectos y a la falta de indicadores adecuados.
- 5.4 **Con respecto al lado positivo, los proyectos incluidos en el presente proceso demostraron el mejor desempeño hasta ahora con respecto a *Calidad de la labor*.** OVE también hizo algunos análisis de correlación y constató una asociación positiva entre *Calidad de la labor* y *Adicionalidad* y *Resultados de desarrollo*. Cuando se consideró el efecto en la *Rentabilidad*, únicamente la dimensión *Adicionalidad* reveló una asociación significativa.
- 5.5 **La calidad de las lecciones aprendidas fue mixta.** Las normas del ECG requieren que las lecciones aprendidas sean concisas, preceptivas y puedan derivarse fácilmente de la autoevaluación. Sin embargo, las lecciones relativas a *Resultados de desarrollo* fueron de menor calidad. No se proporcionaron lecciones para la dimensión *Adicionalidad*. En cuanto a los aspectos positivos, varias lecciones recomendaron mejoras en *selección*, *evaluación inicial* y *estructuración* mediante una coordinación más estrecha entre las ventanillas del sector privado y del sector público del Banco, mecanismos más eficientes de mitigación de riesgos, definición de nuevos modelos de intervención y adopción de nuevas políticas de comisiones para los clientes.
- 5.6 **Con base en el análisis de los informes ampliados de supervisión de proyectos, OVE presenta a la Administración las siguientes recomendaciones:**

1. Mejorar la medición de la efectividad en el desarrollo de SCF:

- (i) Reforzar la evaluabilidad de los proyectos. Dada su importancia para la evaluación de los resultados en los informes ampliados de supervisión de proyectos, OVE insiste en las recomendaciones de informes previos, y algunas de ellas también fueron subrayadas por los comentarios de los funcionarios en los informes ampliados:
 - a. diagnosticar el fallo del mercado que el proyecto tiene por objeto abordar y los medios que empleará para ello;
 - b. identificar los objetivos de desarrollo de cada proyecto utilizando indicadores de efectos directos susceptibles de medición;
 - c. asegurar la medición y el seguimiento de los indicadores económicos y financieros, así como de las adicionalidades financieras y no financieras del proyecto.
- (ii) Procurar incorporar diseños de evaluación de posibles impactos en la concepción del proyecto en casos seleccionados.

2. Seguir mejorando la calidad y puntualidad de la preparación de los informes ampliados de supervisión de proyectos:

- (iii) Observar plenamente las normas del ECG sobre la puntualidad de la preparación de los informes ampliados, y asignar recursos para preparar un proceso adicional de los informes ampliados antes de diciembre de 2013 a fin de cumplir con las normas del ECG.
- (iv) Calcular la TRF/TRE ex ante/ex post de todos los proyectos que tengan un programa de gastos de capital claramente identificable, como lo exigen las normas del ECG.

3. Seguir mejorando la calidad de las lecciones aprendidas de los informes ampliados de supervisión de proyectos y transmitir las de manera concisa y preceptiva.