



Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE
Banco Interamericano de Desarrollo

1300 New York Ave. N.W., Washington, D.C. 20577

RE-247

***Informe de Supervisión del
Informe de Seguimiento del
Desempeño de Proyectos,
la Evaluación intermedia y
el Informe de Terminación
de Proyecto del BID***



Oficina de Evaluación y Supervisión

Oficialmente distribuido al Directorio Ejecutivo el 9 de Noviembre de 2001.

ANEXOS

| | |
|------------------|---|
| Anexo I | Metodología para el estudio de los ISDP |
| Anexo II | Metodología para el informe de evaluación intermedia |
| Anexo III | Metodología y datos para el examen de los informes sobre la terminación de proyectos (ITP) |
| Anexo IV | Normas básicas principales para los bancos multilaterales de desarrollo |
| | Informes sobre la terminación de proyectos |
| Anexo V | Descripción del proceso de examen semianual en el Departamento del Sector Privado |

ABREVIATURAS

| | |
|---------------|---|
| BMD | Bancos multilaterales de desarrollo |
| CRG | Comité de Revisión Gerencial |
| ISDP | Informe de seguimiento del desempeño de proyectos |
| PCR | Informes de terminación de proyecto |
| OVE | Oficina de Evaluación y Supervisión |
| PAIS | Sistema informático de alerta sobre proyectos |
| ROS | Oficina de Operaciones de Apoyo Regional |
| ISDP | Sistema de información sobre el seguimiento del desempeño de proyectos |
| TAPOMA | Grupo de estudio sobre administración de la cartera |

ÍNDICE

| | | |
|------|--|----|
| I. | INTRODUCCIÓN | 1 |
| A. | Antecedentes | 1 |
| B. | Evolución de los objetivos de seguimiento..... | 1 |
| C. | El sistema actual de seguimiento de proyectos del BID | 2 |
| D. | Propósito del presente informe..... | 6 |
| II. | ¿ESTÁ CUMPLIENDO SUS OBJETIVOS EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DEL BID? | 8 |
| A. | Sistema de información sobre el seguimiento del desempeño de los proyectos (ISDP) | 8 |
| 1. | Adaptación del marco lógico para convertirlo en parámetros de seguimiento | 9 |
| 2. | Alcance del ISDP | 11 |
| 3. | Calidad y coherencia del análisis | 14 |
| 4. | Presentación oportuna de la información..... | 16 |
| 5. | Preparación y evaluación del ISDP | 17 |
| 6. | Participación del prestatario y propiedad | 18 |
| B. | Evaluaciones intermedias..... | 19 |
| 1. | Opinión de los prestatarios..... | 21 |
| C. | Informes de terminación de proyecto (PCR) | 22 |
| 1. | Consideraciones relativas a la elaboración y al cumplimiento de los PCR.... | 24 |
| 2. | Calidad de los análisis | 26 |
| 3. | Utilización de los PCR | 27 |
| D. | Seguimiento de las operaciones de cooperación técnica no reembolsable | 27 |
| 1. | Información sobre el seguimiento del desempeño de las operaciones de cooperación técnica no reembolsable | 27 |
| III. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 30 |
| A. | Conclusiones | 30 |
| B. | Recomendaciones..... | 32 |

I. INTRODUCCIÓN

A. Antecedentes

- 1.1 En el decenio de 1980 el BID amplió rápidamente sus actividades operacionales para atender a las necesidades de los países miembros prestatarios. Al 19 de diciembre de 2000, la cartera activa del Banco consistía en 538 proyectos¹, que representaban compromisos por valor de 47.200 millones de dólares. Desde el punto de vista de la composición de la cartera, los 538 proyectos en ejecución consisten en 474 proyectos de inversión (de los cuales 7 son préstamos híbridos), 39 operaciones de desembolso acelerado y 25 proyectos del sector privado. Los proyectos corresponden a diferentes sectores y se están ejecutando en los 26 países miembros prestatarios del BID, lo que se traduce en una cartera grande y variada que necesita seguimiento en cuanto a su eficiencia, eficacia y responsabilidad. Además, a abril de 1999, el Banco tenía 1.363 operaciones de cooperación técnica en ejecución por valor de 663 millones de dólares en compromisos.

B. Evolución de los objetivos de seguimiento

- 1.2 Una cartera de esa magnitud y complejidad constituye un desafío para un seguimiento satisfactorio². El Banco y sus prestatarios han desplegado múltiples esfuerzos por mejorar el sistema a través de los años. Su labor ha estado dirigida a 1) lograr una división óptima de funciones entre la Sede y las Representaciones³; 2) sustituir la cultura de seguimiento con fines de control imperante en el BID por una cultura de seguimiento orientada a la obtención de resultados, acompañada al mismo tiempo del perfeccionamiento de los instrumentos de seguimiento⁴; y 3) reconocer y apoyar el papel de los prestatarios como “propietarios de los proyectos”⁵.

¹ Al 31 de diciembre de 1999, el sistema de ISDP cubría 486 proyectos, es decir el 93% de la cartera del Banco, disponiéndose de información sobre el desempeño de 477 de ellos.

² A los efectos del presente informe, por seguimiento se entiende “el proceso y las actividades que tienen por objeto verificar y supervisar la ejecución de los proyectos”.

³ Generalmente, se ha pasado de un sistema que concedía muy pocas facultades discrecionales a las Representaciones en materia de supervisión de proyectos, a un sistema en el que las Representaciones tienen autoridad casi total sobre la ejecución de los proyectos. Por otra parte, el personal de la Sede sigue teniendo la responsabilidad principal en lo que respecta al análisis y la formulación de proyectos, así como al asesoramiento técnico para los proyectos en ejecución cuando se presentan dificultades.

⁴ El personal y los documentos del BID suelen hacer referencia al informe del grupo de estudio sobre administración de la cartera de 1993 (TAPOMA), como instrumento fundamental del cambio de dirección de la labor de seguimiento del BID. En el informe se hizo hincapié en la necesidad de que el BID orientara la labor de seguimiento hacia la obtención de resultados y abandonara el enfoque centrado casi exclusivamente en vigilar los desembolsos y el cumplimiento de las normas y las condiciones contractuales.

⁵ El BID ha comenzado a alentar a los organismos ejecutores a que participen en la creación de sistemas de seguimiento de proyectos y en la recopilación de información que pueden utilizar para administrar programas. También se están haciendo más comunes las reuniones tripartitas que se celebran entre el personal de las Representaciones y el personal de los Ministerios de Hacienda o Planificación y los organismos ejecutores. Además, una misión anual de análisis de la cartera realizada entre los administradores regionales y las autoridades de los países con alto nivel de endeudamiento, estimula la realización de un análisis vertical de la forma en que se está desempeñando la cartera de un país⁵.

- 1.3 Estos cambios se han producido en forma gradual, generalmente como resultado de la labor de grupos de estudio o grupos de trabajo de la Administración. El informe de un grupo de trabajo sobre seguimiento y clasificación de proyectos (CP-1283), de mayo de 1997, constituyó una importante contribución al perfeccionamiento del sistema de supervisión de proyectos. En el informe se proponía un sistema de información sobre el seguimiento del desempeño de los proyectos (ISDP) para los préstamos del Banco, conjuntamente con directrices y procedimientos para los informes de terminación de proyectos (PCR) y procedimientos para las misiones de administración de préstamos. Las nuevas directrices para los ISDP y los PCR fueron formuladas para la cartera de proyectos de préstamo del Banco, pero no abarcaban las operaciones de cooperación técnica no reembolsable ni las operaciones del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). La Administración estableció los principios rectores para el sistema de seguimiento del desempeño de los proyectos. Entre ellos se contaban los siguientes⁶:

1. **Vinculación con los prestatarios:** Los prestatarios deben acoger el sistema de seguimiento y percibirlo como un instrumento útil para la administración de sus propios proyectos y para la solución de los problemas que presenta la ejecución, y como parte integral del diálogo entre las autoridades nacionales y el Banco sobre el examen de los proyectos y la adopción de decisiones.
2. **Utilidad para el Banco:** La Administración del Banco debe considerar que el sistema de seguimiento es útil y que constituye la base para llegar a conclusiones acerca de la situación de los proyectos y para las conversaciones con las Representaciones durante las misiones de análisis de la cartera.

C. El sistema actual de seguimiento de proyectos del BID

- 1.4 El sistema propuesto por el Grupo de Trabajo para los ISDP y los PCR se puso en práctica en forma gradual. Tal como está concebido actualmente, el sistema de supervisión de proyectos del Banco se basa, por una parte, en informes de situación presentados por escrito a la Sede por las Representaciones y, por la otra, en reuniones presenciales entre funcionarios de la Sede, las Representaciones y los organismos ejecutores y funcionarios de distintos niveles del país prestatario.
- 1.5 Desde 1997, año en el que fue oficialmente adoptado por la Administración, el principal instrumento utilizado por el personal de las Representaciones para informar a la Sede acerca de la marcha de los proyectos es el sistema de información sobre el seguimiento del desempeño de los proyectos (ISDP), un instrumento de seguimiento electrónico que tiene por objeto dar a los interesados una idea instantánea⁷, con una frecuencia (mínima) semestral, de la situación del proyecto, la consecución prevista de los objetivos de

⁶ Un tercer criterio indicado por la Administración era la “**eficiencia en función de los costos**”, definida así: “el sistema sólo debe incluir información sobre los proyectos que sea útil, fácilmente accesible (a través de todo el ciclo del proyecto), y sencilla, y que pueda incorporarse en la base de datos del Banco para poder actualizarla con facilidad y utilizarla para la producción de informes”. Sin embargo, como no había datos sobre costos, por el momento no es posible evaluar la eficiencia del sistema en función de los costos.

⁷ Está previsto modificar el ISDP toda vez que se produce un acontecimiento importante durante la ejecución del proyecto.

desarrollo y el progreso de la ejecución. El formato del ISDP exige que los especialistas sectoriales de las Representaciones evalúen y clasifiquen las probabilidades que tiene un proyecto de alcanzar sus **objetivos de desarrollo**, asignándole una de las categorías siguientes: *muy probable (MP)*, *probable (P)*, *poco probable (PP)*, o *improbable (I)*. Además, los especialistas deben clasificar el **progreso de la ejecución** de un proyecto como *muy satisfactorio*, *satisfactorio*, *insatisfactorio*, o *muy insatisfactorio*, sobre la base de una comparación entre la ejecución efectiva y la ejecución prevista de los distintos componentes del proyecto. También se califica de *alta* o *baja* la probabilidad de que los **supuestos**⁸ iniciales para el éxito del proyecto estipulados en su diseño (tales como, “el gobierno prestará apoyo al proyecto”, o “el proceso de reforma sectorial proseguirá de acuerdo a lo previsto”) se mantendrán durante toda la fase de ejecución.

- 1.6 El ISDP se basa en el *marco lógico*, una metodología utilizada por el BID y otros bancos multilaterales de desarrollo para la preparación de proyectos, que define la relación entre los insumos de los proyectos y los productos previstos, así como las condiciones en que cabe esperar que esa relación sea válida. Esas ideas se expresan en una estructura que define la jerarquía de los objetivos, propósitos, productos y actividades de un proyecto. Además, identifica los indicadores de desempeño y las fuentes de verificación, y especifica los riesgos y los supuestos principales, aspecto muy importante ya que el logro de los objetivos de un proyecto generalmente depende de que se mantenga la validez de las hipótesis subyacentes sobre acontecimientos externos (como los factores políticos) que pueden afectar al proyecto en una u otra forma.
- 1.7 Desde 1995 los equipos de proyecto elaboran y utilizan el marco lógico durante la preparación del proyecto para asegurar su coherencia interna y generalmente lo incluye como anexo del documento del proyecto (aunque su inclusión no es obligatoria). Una vez aprobada la operación, se procede a adaptar el marco lógico (tarea que generalmente realiza el equipo de proyecto conjuntamente con la Representación) a fin de convertirlo en un instrumento de seguimiento del proyecto. En el caso de los proyectos aprobados con anterioridad a 1997, el personal de las Representaciones ha hecho la “reconversión” de los marcos lógicos puesto que la documentación original de los proyectos no los incluía. Con frecuencia, aunque no siempre, el equipo de proyecto de la Sede realiza una misión de puesta en marcha con el personal de la Representación y el organismo ejecutor para “traspasar” tanto la responsabilidad como el conocimiento del proyecto. Una vez que la Representación asume la supervisión del proyecto, los especialistas sectoriales se encargan de actualizar el ISDP por lo menos semestralmente y de registrar todo cambio en los parámetros establecidos en el marco lógico al inicio del proyecto si es necesario. El formato de presentación de información del ISDP incluye los siguientes elementos principales:

⁸ Condiciones favorables que permiten que la terminación de los componentes se traduzca en el logro de los objetivos.

| | |
|-------------|---|
| I. | Datos básicos <ul style="list-style-type: none"> ➤ Información sobre el país y el prestatario: organismo ejecutor y sector ➤ Información sobre el proyecto: título, número del proyecto y número del préstamo ➤ Historial de aprobación e hitos previstos: fecha de aprobación por el Directorio, fecha del contrato, fecha de elegibilidad y fecha del desembolso final ➤ Responsabilidad de la administración del proyecto: nombres de los especialistas sectoriales, fecha de la última actualización del informe, nombres de los funcionarios de la Sede asignados al proyecto, fecha del último informe examinado por el Representante ➤ Historial de ejecución: años en ejecución, prórroga conmutativa del último desembolso, fechas y montos de las cancelaciones ➤ Historial de desembolso del préstamo: monto inicial del préstamo, monto actual, desembolsos; porcentaje desembolsado, costo inicial y costo actual ➤ Modalidad del préstamo: de inversión, por etapas, sectorial, de cooperación técnica, híbrido, y otras ➤ Montos del préstamo sectorial: primer tramo, segundo tramo y tercer tramo ➤ Fechas de desembolso: previstas y efectivas ➤ Cofinanciamiento: fuente(s), y contrapartida ➤ Monto: inicial y efectivo |
| II. | Propósito(s) y objetivo(s) de desarrollo del proyecto <ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos de desarrollo del proyecto ➤ Principales indicadores de desempeño; ➤ Preguntas sobre los objetivos de desarrollo del proyecto: cambios desde la aprobación del Directorio, si los objetivos y los indicadores han sido convenidos por el prestatario/organismo ejecutor; todo cambio en los objetivos y los indicadores desde el informe más reciente, e información sobre los indicadores de desempeño. |
| III. | Progreso de la ejecución del proyecto <p><i>La ejecución de los componentes de un proyecto está directamente relacionada con el logro de los objetivos de desarrollo y los propósitos del proyecto. Se pide a los especialistas que, al clasificar el progreso de la ejecución, tengan en cuenta los progresos físicos y la calidad de los componentes, así como los indicadores de cumplimiento.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Componentes / productos ➤ Principales indicadores de cumplimiento ➤ Clasificación: muy satisfactoria (MS), satisfactoria (S), insatisfactoria (I), o muy insatisfactoria (MI) ➤ Clasificación resumida de la ejecución: MS, S, I o MI ➤ Indicación (a partir de una lista) de las razones de la clasificación MI o I ➤ Identificación o explicación de causas, razones u observaciones adicionales |
| IV. | Supuestos principales <ul style="list-style-type: none"> ➤ Supuestos relacionados con los objetivos de desarrollo y evaluación de la probabilidad de que se cumplan: alta o baja ➤ Supuestos relacionados con la ejecución de los componentes: alta o baja ➤ Lista de los principales factores en los que se basa la clasificación resumida ➤ Clasificación global de los supuestos: probabilidad alta o baja |
| V. | Logro de los objetivos de desarrollo <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lista explicativa de los principales factores en que se basa la clasificación del logro de los objetivos de desarrollo ➤ Clasificación de la evaluación de la consecución prevista de los objetivos de desarrollo: muy probable (MP), poco probable (PP), probable (P) o improbable (I) |
| VI. | Resumen de la situación del proyecto, problemas y medidas <ul style="list-style-type: none"> ➤ Situación del proyecto ➤ Identificación de los principales problemas que afectan la ejecución del proyecto o el logro de los objetivos de desarrollo, las medidas que la unidad responsable debe tomar para solucionarlos y fecha antes de la cual se deben adoptar |

- 1.8 Los componentes incluidos en el ISDP ofrecen un marco para el seguimiento de la ejecución de proyectos. Por consiguiente, la utilidad del ISDP como instrumento de seguimiento depende de la calidad de los parámetros establecidos en el marco lógico en un principio, y del criterio profesional y la experiencia en materia de gestión de proyectos

de los especialistas responsables de adaptar el diseño inicial al ISDP a medida que el proyecto avanza en la ejecución.

- 1.9 Hay otros tipos de actividades de seguimiento, entre los cuales se encuentran, las misiones de puesta en marcha, las misiones de administración de préstamos, las evaluaciones de la cartera sectorial y de país, y los diálogos y los análisis constantes con los organismos ejecutores. Estas actividades no están tan sujetas a una fórmula determinada e implican un contacto más directo entre el Banco y el prestatario. OVE se propone examinar esas actividades en el futuro. Además, el Banco realiza análisis de la responsabilidad, tales como auditorías financieras periódicas, visitas de inspección y control de las cláusulas contractuales.
- 1.10 Los sistemas ISDP y PCR no incluyen la cartera del Departamento del Sector Privado del Banco (PRI)⁹. El seguimiento de los proyectos del PRI se hace internamente mediante un informe de evaluación semestral de la cartera (SAR), cuyos resultados se divulgan en una reunión presidida por el Gerente o Subgerente del PRI a la que asiste el personal del PRI y representantes del Departamento Jurídico y ROS. El Anexo V recoge una descripción de la mecánica del SAR. Los resultados de este informe no se divulgan ampliamente ni se publican en intranet.
- 1.11 Las evaluaciones intermedias¹⁰ consisten en evaluaciones formales e informales de la ejecución de los proyectos, que con frecuencia generan recomendaciones sobre medidas correctivas. Las evaluaciones intermedias se concibieron como medio de mejorar las probabilidades de lograr los objetivos de los proyectos mediante un seguimiento dinámico, y pueden constituir un requisito contractual de algunos préstamos. Debido a que las evaluaciones intermedias no son un requisito establecido para todos los préstamos, su uso, contenido, alcance y formato varían de un préstamo a otro.
- 1.12 Algunos préstamos especifican los términos de referencia de las evaluaciones intermedias, que pueden exigir i) el seguimiento de los indicadores de referencia de los préstamos, ii) la descripción de algunos adelantos de los programas, iii) la vinculación de los adelantos de los proyectos con el análisis del marco lógico respectivo, y iv) la presentación de informes de situación sobre los objetivos y los supuestos principales que deberán haberse cumplido para cuando se prepare la evaluación intermedia. En cambio, otros préstamos no especifican los términos de referencia determinado para la evaluación intermedia que se ha de realizar, lo que permite al equipo de proyecto y al prestatario determinar cuáles aspectos y cuestiones se habrán de evaluar. Las evaluaciones intermedias se han ido convirtiendo progresivamente en una forma aceptada de

⁹ Entre las razones que aduce el PRI está la delicada naturaleza de la información financiera.

¹⁰ Aunque en general está previsto que la evaluación intermedia se lleve a cabo al llegar al punto medio de la ejecución de un proyecto, la evaluación de las cláusulas contractuales de los documentos de préstamo que requieren evaluaciones intermedias reveló que especificaban distintos momentos para su realización. Sin embargo, lo más común es que las cláusulas exijan una evaluación intermedia cuando se haya desembolsado una proporción predeterminada de los fondos del préstamo (proporción que oscila entre el 30% y el 50%), o después de transcurrido un lapso determinado (generalmente dos años). Muchos especialistas sectoriales entrevistados opinan que las directrices para la fijación de la fecha de la evaluación intermedia eran poco claras.

supervisión de proyectos. Por ejemplo, en 1993, la cláusula relativa a la evaluación intermedia se introdujo en 14 de 56 proyectos aprobados, y ya en 1998, de los 82 proyectos aprobados, 35 exigían una evaluación intermedia.

- 1.13 El proceso de seguimiento de proyectos del Banco concluye con un ISDP final y con el informe de terminación de proyecto (PCR). El PCR extrae conclusiones acerca del proyecto, especialmente las lecciones aprendidas que puedan resultar útiles para el diseño de operaciones futuras. Las directrices sobre el PCR, que no están disponibles en formato electrónico¹¹, están divididas en cuatro partes.
- 1.14 La primera parte del PCR debe incluir gran parte de la información que figura en el ISDP más reciente, conjuntamente con algunos análisis de los especialistas sectoriales, lo que debe comprender lo siguiente:
1. Objetivos y componentes del proyecto
 2. Expectativas actuales con respecto a los resultados y a los objetivos de desarrollo del proyecto
 3. Cambios en los objetivos, componentes y supuestos iniciales
 4. Lecciones aprendidas del proyecto (incluyendo un análisis del diseño y de la ejecución del proyecto, el desempeño del prestatario y del organismo ejecutor, y el seguimiento de los resultados del proyecto por parte del prestatario/organismo ejecutor y el Banco)
 5. Principales conclusiones y recomendaciones para proyectos futuros
 6. Comentarios adicionales
- 1.15 La segunda parte, cuya preparación corresponde al prestatario, comprende esencialmente una evaluación de los objetivos, el diseño y la ejecución del proyecto, los resultados de la labor de supervisión del Banco y las lecciones aprendidas.
- 1.16 La tercera parte contiene algunos datos básicos sobre el proyecto aportados por el Banco, que pueden consistir en información derivada de las evaluaciones intermedias y las evaluaciones de los préstamos, y de las operaciones de cooperación técnica.
- 1.17 La cuarta parte contiene las observaciones oficiales en el PCR preliminar resultantes del proceso de evaluación realizado en la Sede.

D. Propósito del presente informe

- 1.18 El sistema de seguimiento, clasificación, y evaluación del proceso de ejecución de los proyectos del Banco ha estado en vigor desde hace ya varios años. El propósito de este

¹¹ La Administración informa que actualmente está abocada a la tarea de modificar el formato del PCR a fin de que se ajuste más estrechamente al ISDP. Una vez preparado el formato, se redactarán nuevas directrices que se podrán consultar en línea.

informe es dar a conocer al Directorio Ejecutivo la situación actual de los tres instrumentos principales que hacen parte de las actividades de seguimiento y evaluación de proyectos del Banco (es decir, el informe de seguimiento del desempeño de proyectos, la evaluación intermedia y el informe de terminación de proyecto). Ello hace parte de las funciones de supervisión de OVE. En él se presentan las conclusiones a las que se ha llegado mediante las evaluaciones de OVE de tres de los componentes principales del sistema de supervisión de proyectos del Banco: el Informe sobre el seguimiento del desempeño de proyectos (ISDP), la Evaluación intermedia y el informe de terminación de proyecto (PCR). Después de examinar separadamente cada uno de esos instrumentos, se analizan con más detalle las conclusiones y los datos a fin de determinar la forma en que los distintos componentes se relacionan unos con otros y se combinan para formar un sistema coherente y útil.

- 1.19 Además, en la sección D del capítulo II del presente informe se proporciona información sobre el proceso actual de supervisión de proyectos de cooperación técnica no reembolsable y se proponen nuevas prácticas de seguimiento para ese tipo de operaciones.
- 1.20 En los anexos figura la metodología para la evaluación de cada uno de los instrumentos.

II. ¿ESTÁ CUMPLIENDO SUS OBJETIVOS EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DEL BID?

- 2.1 La presente evaluación abarca parte del sistema de supervisión de proyectos del BID y determina si los criterios establecidos para el sistema se cumplen o no. Los sistemas de ISDP e PCR del BID se elaboraron sobre la base de las premisas siguientes: *utilidad para el Banco y vinculación con el prestatario*. Además, la evaluación intermedia se creó con el objeto de contribuir a la consecución de los objetivos de desarrollo de los proyectos. Esos criterios se utilizaron para examinar estos instrumentos del Banco.
- A. Sistema de información sobre el seguimiento del desempeño de los proyectos (ISDP)**
- 2.2 El sistema de ISDP tiene muchos elementos positivos. Se encuentra en línea y es de fácil acceso¹², lo que ha contribuido a aumentar el grado de cumplimiento entre los especialistas sectoriales, que ven con agrado la conveniencia del sistema. El sistema de ISDP también contiene más información analítica sobre la situación de los proyectos en lo que respecta al cumplimiento de sus objetivos de desarrollo que el sistema de seguimiento anterior, el sistema de información sobre el progreso de las operaciones de préstamo (PRUS). A diferencia del ISDP, el PRUS contenía información detallada acerca de la ejecución física y financiera de los proyectos. Sin embargo, no estaba entre sus fines considerar si el proyecto cumplía o no sus objetivos de desarrollo. El sistema de ISDP está concebido para reflejar las nuevas prioridades del Banco, pues permite utilizar el seguimiento para obtener información sobre los resultados más bien que sobre los insumos.
- 2.3 Por otra parte, el ISDP es generalmente un documento útil para informar al personal de la Sede acerca de la situación de un proyecto antes de la realización de misiones administrativas, de supervisión y de análisis de la cartera. Resulta especialmente útil como base de las conversaciones con los funcionarios del país prestatario.
- 2.4 Hay, sin embargo, algunos problemas de diseño en el sistema de ISDP que pueden poner en peligro sus principios rectores previstos, a saber, la vinculación con los prestatarios y la utilidad para el Banco. Los puntos examinados más adelante abordan ciertos problemas del sistema que lo hacen menos útil de lo que podría ser: 1) la dificultad de adaptar componentes del marco lógico extraídos del documento del proyecto para convertirlos en parámetros de seguimiento, 2) el alcance limitado del ISDP, 3) la calidad del análisis, y 4) el carácter oportuno de la información que el sistema proporciona. Otras dos consideraciones, 5) la preparación y la evaluación del ISDP, y 6) la participación y la propiedad del ISDP, reducen su vinculación con los prestatarios, otro de los principios del sistema de seguimiento.

¹² También pueden consultarse en línea los ISDP anteriores, hasta del año 1997.

1. Adaptación del marco lógico para convertirlo en parámetros de seguimiento

- 2.5 El sistema de ISDP está basado en la convicción de que el equipo de proyecto (que fue el que lo preparó) puede traducir el marco lógico u otra declaración de intención inicial en un conjunto de consideraciones y actividades que pueden ser objeto de seguimiento en el ISDP. Sin embargo, esto no siempre sucede porque 1) los marcos lógicos que figuran en los informes de los proyectos son a veces poco claros y no siempre son indicativos de los insumos del prestatario/organismo ejecutor¹³ y 2) el equipo, del que forma parte el especialista sectorial quien más adelante se encargará de actualizar el ISDP a medida que se desarrolla el proyecto, no siempre considera al ISDP como una herramienta clave para el seguimiento del proyecto, lo que conlleva a que el tratamiento que se da a las consideraciones abordadas en el documento sea parcial, incompleto, obsoleto o superficial.
- 2.6 Un examen de 64 proyectos financiados por el Banco y aprobados en 1997 reveló que sólo la tercera parte tenía marcos lógicos adecuadamente diseñados. Se llegó a la conclusión de que si no se introducían mejoras en los marcos lógicos, se podrían poner en peligro las futuras actividades de seguimiento y evaluación, así como la consecución de los objetivos¹⁴.
- 2.7 En el *Informe sobre proyectos en ejecución 1999 (GN-2108)* preparado por la Administración se llegó a conclusiones similares. En él se decía que “es necesario seguir esforzándose aún más por definir claramente los objetivos de desarrollo y los puntos de referencia fiables en el marco lógico, así como un análisis más realista de los riesgos y una mayor coherencia entre los supuestos y los avances observados en la ejecución”.
- 2.8 La calidad y la claridad de los marcos lógicos de los proyectos podría ser la causa de los múltiples problemas con que ha tropezado OVE para aplicar el sistema de ISDP. La confusión y la falta de consenso sobre los parámetros de seguimiento de los ISDP son indicativos de problemas iniciales con la calidad del marco lógico y de la falta de participación de los interesados pertinentes durante la fase de diseño según lo exige la metodología. Como resultado, hay una confusión y un desacuerdo generalizados acerca de los parámetros, lo que distorsiona el uso previsto del instrumento, problema del que también se informó en un estudio del Banco de 1998 (IDB-RE1/RSS, 1998). En consonancia con algunas de las conclusiones de este informe, OVE encontró en la muestra original de 22 proyectos (Anexo I) que en algunos casos los indicadores de los objetivos se referían a actividades de los componentes y no a los efectos de éstos, y viceversa. En el estudio de 42 ISDP realizado por el Banco (IDB-RE1/RSS, 1998) se

¹³ Generalmente se evita este problema realizando una especie de conferencia inicial del proyecto a la que asisten miembros del personal de la Sede, la Representación y el organismo ejecutor a fin de asegurarse de que todas las partes entienden los objetivos del proyecto y la forma en que se les ha de supervisar. No obstante, esto no sucede con todos los proyectos.

¹⁴ *Evaluación de proyectos aprobados por el BID en 1997 y calidad de los marcos lógicos*. Febrero de 1998. Se estimó que la mitad de los marcos lógicos elaborados para proyectos tradicionales de inversión eran adecuados (9 de 18 proyectos), que el 40% de los relacionados con proyectos innovadores (10 de 25 proyectos) eran adecuados y que apenas 3 de los 21 marcos lógicos elaborados para proyectos sociales eran adecuados. Este informe es un documento interno del Banco.

determinó que en el 60% de ellos, la declaración de objetivos del proyecto era apropiada, pero que en muchos otros se confundía el propósito del proyecto con los objetivos generales de desarrollo a más largo plazo, e incluso (en un número considerable de casos) con elementos que en realidad correspondían a componentes del proyecto (véase el recuadro 1).

Recuadro 1: Problemas generados por marcos lógicos inadecuados

Por ejemplo, en un proyecto de reducción de la pobreza y desarrollo comunitario, que es un programa del Fondo de Emergencia Social de Panamá (PN-0111), el objetivo del proyecto es “aumentar al máximo los efectos de las inversiones para los pobres”. Para lograrlo, el programa invertirá fondos en servicios sociales esenciales, o en proyectos de infraestructura social básica. Sin embargo, en el ISDP se citan, entre los indicadores principales del desempeño, los recursos gastados en los pobres, en lugar del suministro de servicios, o el número de niños que asisten a la escuela, o el número de personas que tienen agua potable, etc. En realidad, la cantidad de dinero que se gasta por persona es más bien un instrumento contable que una medida del efecto del proyecto.

Objetivos de desarrollo del proyecto

1. Aumentar al máximo los efectos de las inversiones en los pobres.

Principales indicadores de desempeño:

50% de los recursos del programa distribuidos anualmente entre el segmento extremadamente pobre de la población (519 dólares per cápita al año)

2.9 La muestra original de OVE incluía 22 proyectos que fueron aprobados entre 1986 y 1995. Casi todos los proyectos incluidos en la muestra se prepararon sin un análisis formal del marco lógico, el cual tuvo que readaptarse e incorporarse al ISDP después de iniciada la ejecución del proyecto. Para poder determinar cualquier progreso alcanzado en el sistema de ISDP vigente y actualizar la correspondiente base de datos, OVE analizó el ISDP de nueve proyectos incluidos en evaluaciones de temas y programas llevadas a cabo recientemente por OVE. Los nueve proyectos se realizaron entre junio de 1996 y septiembre de 1998, estando actualmente en ejecución (véase el Anexo I).

2.10 Del resumen de las conclusiones de la evaluación de ISDP se desprende que

1. Si bien algunos ISDP reflejan correctamente el propósito y los indicadores, en otros la traducción del marco lógico en objetivos, productos e indicadores sigue siendo deficiente¹⁵.
2. Sigue siendo bastante sutil la conexión que en los ISDP se está haciendo entre la ejecución del proyecto y la coyuntura actual del país u otros factores externos que repercuten en el proyecto. Por ejemplo, la clasificación de dos proyectos se consideró

¹⁵ Parece haber una variación en la calidad entre países. Véase el Anexo I.

satisfactoria a pesar de haberse reducido a la mitad un proyecto por falta de recursos de contrapartida¹⁶.

3. Por lo general los ISDP no hacen mención de más de un organismo ejecutor, independientemente de que haya operaciones de cooperación técnica vinculadas al proyecto o de que el proyectos sea o no sostenible.
4. En términos generales los supuestos incluidos en el ISDP permanecen invariables, a pesar de que las circunstancias cambian.

2. Alcance del ISDP

- 2.11 El ISDP se prepara como mínimo cada seis meses, y en teoría se debe actualizar toda vez que ocurre algo importante durante la ejecución. La especial atención prestada a la situación del momento significa que no se insta ni exige a los que llenan el formulario del ISDP a analizar los acontecimientos desde el punto de vista de las experiencias pasadas en la ejecución de los proyectos. Por ejemplo, si una experiencia negativa en las primeras etapas de la ejecución de un proyecto incide en el éxito de la ejecución más adelante, el ISDP no está concebido para relacionar los acontecimientos actuales con las experiencias pasadas. Además, el ISDP no examina necesariamente acontecimientos importantes ajenos al proyecto que pueden estar afectando la ejecución, tales como el entorno macroeconómico o los cambios en el gobierno. Aunque se supone que el especialista debe dar a conocer esos acontecimientos modificando la sección sobre “supuestos” del ISDP, los supuestos iniciales son con frecuencia tan amplios y genéricos (por ejemplo, el gobierno continuará prestando apoyo al proyecto), que no ponen sobre aviso al especialista acerca de los múltiples problemas que se pueden presentar durante el (largo) período de ejecución del proyecto. En ese caso, el especialista puede encontrarse sin un supuesto inicial que modificar.
- 2.12 El ISDP tampoco examina la relación de un proyecto con otras actividades que se realizan en el país donde se está ejecutando. El ISDP fue concebido para seguir un solo proyecto a medida que se ejecuta, y no la forma en que los acontecimientos que se producen durante la ejecución afectan o han afectado las estrategias y políticas generales de un sector. Esto contradice la nueva tendencia del Banco a centrar la atención en consideraciones estratégicas y la importancia que atribuye a abordar los proyectos desde el punto de vista del programa del país. El ISDP no permite establecer vínculos con otros proyectos o con operaciones de cooperación técnica, ni identificar proyectos como parte de una variedad de actividades que se ocupan de un tema de desarrollo específico. Esto reduce la utilidad del ISDP como instrumento de seguimiento del desempeño. También reduce su utilidad para la Sede, ya que los problemas que se presentan a nivel de programas y afectan a todo un sector son los de mayor interés.
- 2.13 Las limitaciones resultantes para el Banco del hecho de que se enfoque el seguimiento a nivel de proyecto a través del ISDP, se agravan aún más debido a que el ISDP no se

¹⁶ En sus comentarios, la Administración indicó que este es justamente un ejemplo de la manera como las medidas de gestión pueden redundar en un mejor desempeño en la ejecución.

ocupa de algunos aspectos porque éstos no figuran en el marco lógico, aun cuando puedan ser fundamentales para la terminación satisfactoria del proyecto. Entre ellos se cuentan los efectos de las prácticas administrativas y de adquisición en los resultados de la ejecución del proyecto, la necesidad de aprobación legislativa de los préstamos para proyectos y los retrasos en el cumplimiento contractual. Aunque esos componentes no son fundamentales para los objetivos del proyecto, suelen influir en el éxito de la ejecución y, en consecuencia, deberían ser objeto de seguimiento. En el recuadro 2 se dan algunos ejemplos de lo que el ISDP puede pasar por alto.

Recuadro 2: Dos proyectos que ilustran lo que un ISDP puede pasar por alto

| Primer proyecto | Segundo proyecto |
|---|--|
| <p>El Programa de Acción Social en Saneamiento es un ejemplo de problema de seguimiento relacionado con la falta de atención a la información sobre un objetivo básico.</p> <p>En el informe sobre el proyecto se dice que una de las dos formas en que el programa se proponía mejorar la calidad de vida de la población beneficiaria era mediante “la creación de empleos con carácter de urgencia, con el fin de dar trabajo a la mano de obra actualmente inactiva”.</p> <p>En otros documentos del proyecto se fija como meta la creación de 45.000 empleos directos, 15.000 empleos indirectos y 7.800 empleos permanentes.</p> <p>En el ISDP, el proyecto de PCR y el informe de evaluación final de la firma consultora contratada por la Administración para ayudar a supervisar la ejecución del proyecto se mencionan esos objetivos, pero en ningún momento se analiza la medida en que se lograron.</p> <p>Como no existe una síntesis de la información sobre el número de empleos creados, no es sorprendente que tampoco exista un análisis del tipo de empleos, su duración, sus efectos en los ingresos o sus efectos a largo plazo para los beneficiarios. Todos los indicadores de la ejecución física del proyecto estaban relacionados con una evaluación cuantitativa de los productos (es decir, kilómetros de sistema de alcantarillado instalados, conexiones de los hogares al sistema y beneficiarios). Evidentemente, uno de los objetivos fundamentales nunca fue objeto de seguimiento ni evaluación sistemáticos.</p> <p>Cuando se le preguntó sobre esto al organismo ejecutor éste respondió que con toda seguridad se habían creado empleos y que algunas de las unidades locales de ejecución habían enviado información acerca de este indicador, pero que ésta se encontraba en una base de datos de difícil acceso y utilización. Nadie tenía una idea muy clara acerca de la cantidad y calidad de los empleos generados por el programa.</p> <p>En la sección del ISDP sobre el logro de los objetivos de desarrollo no se menciona la creación de empleos.</p> | <p>Si en el ISDP no se acompañan los cambios en la estructura del proyecto durante la ejecución con cambios en los indicadores o los productos, la relevancia y la fiabilidad del ISDP disminuyen. Por ejemplo, el caso siguiente demuestra que es necesario actualizar periódicamente los ISDP e introducirlos los nuevos indicadores (y eliminar los antiguos) a fin de que den una imagen real de la ejecución según lo previsto en las Directrices para el seguimiento y la clasificación de proyectos.</p> <p>OVE visitó un programa de apoyo al sector de vivienda, que había sido diseñado antes de que el marco lógico pasara a ser un instrumento corriente en el Banco. Aunque no se realizó un “<i>análisis de los interesados</i>” en el momento de diseñarse el proyecto, en el informe original se decía que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una ONG colaboraría con cada nueva comunidad para garantizar a ambas que la organización comunitaria se consolide de manera que la comunidad pueda atender sus propias necesidades; • Las ONG también estaban consolidadas en su función de prestar asistencia a las comunidades más desfavorecidas; y • Se impartiría capacitación a los distritos municipales en cuestiones sociales relacionadas con el funcionamiento del Sistema Integrado de Acceso a la Vivienda. <p>El programa de supervisión descrito en el informe sobre el proyecto da instrucciones de que se presente información bastante completa sobre los subsidios financieros e institucionales, el redescuento de crédito y el impacto ambiental. Sin embargo, nada se dice sobre el seguimiento del desempeño de las ONG o de la organización comunitaria, ni sobre las relaciones con las municipalidades. El ISDP (que se preparó sin un marco lógico) tampoco menciona el desempeño de las ONG o las municipalidades como indicadores que habría que observar.</p> <p>Cuando el equipo de evaluación de OVE llegó a uno de los lugares de ejecución del proyecto de vivienda, todas las unidades de vivienda ya estaban construidas y el grupo de beneficiarios al que estaban destinadas las estaban ocupando. Sin embargo, prácticamente no existía comunicación entre la municipalidad y el complejo de viviendas, lo que significa que no había transporte de autobuses hasta el pueblo que permitiera a los residentes trasladarse a los lugares en que hubiera empleos disponibles. Tampoco había árboles en el proyecto, lo que habría facilitado la sostenibilidad del medio ambiente y la vida comunitaria. En realidad, los representantes de la ONG que eran responsables del lugar dijeron que los residentes se sentían muy aislados, que el desempleo en el complejo de viviendas era muy alto, que los adolescentes no tenían nada que hacer ya que no tenían modo de llegar hasta el pueblo, y que el proyecto mismo tenía pocas actividades.</p> <p>Nada de eso se menciona en el ISDP, que califica la marcha del programa de “<i>satisfactoria</i>”. Esto demuestra que los factores que es preciso supervisar deberían cambiar a medida que avanza el proyecto y que el organismo ejecutor y el especialista de la Representación deberían seguirlos de cerca a fin de que la recopilación de información siga siendo pertinente.</p> |

- 2.14 Además, en el ISDP normalmente figura sólo un organismo ejecutor, y no se hace referencia a la participación, por ejemplo, de entidades subnacionales. Sin embargo, como muchos proyectos del Banco fomentan la descentralización de los mecanismos de prestación de servicios, es importante seguir de cerca tanto sus efectos sobre la ejecución de los proyectos como la eficacia de ese tipo de estrategias. De igual modo, a pesar de que el Banco alienta la participación de la sociedad civil, en los objetivos de desarrollo observados en los ISDP estudiados por OVE para este informe no se ponía de relieve sistemáticamente esa consideración.
- 2.15 En la forma en que está diseñado actualmente, el ISDP tampoco incluye ninguno de los documentos de apoyo vinculados a otras actividades de supervisión. Esa documentación se encuentra, en realidad, en varios archivos en la Sede y las Representaciones. Aunque pueda parecer que esto no es un problema durante la ejecución de los proyectos, causa dificultades más adelante cuando el Banco trata de recapitular la historia de un proyecto para preparar el informe de terminación de proyecto. La Administración dice que ha revisado el formato del ISDP a fin de incluir en él un espacio para información sobre las lecciones aprendidas, la cual se recopilará a lo largo del proceso de ejecución del proyecto. Cuando esta información se encuentre en línea (en algún momento en 2001) debería ayudar a la preparación del PCR.
- 2.16 Si bien sería imposible incluir absolutamente todo en el formato del ISDP, debería asignarse espacio suficiente para disponer de la información necesaria en apoyo de las “lecciones aprendidas”. Hay, por supuesto, otros medios de obtener enseñanzas y de examinarlas, por ejemplo, misiones, análisis de la cartera, etc. Sin embargo, sería muy conveniente que éstas estuvieran por lo menos vinculadas al ISDP a fin de que todas se hallaran en un mismo lugar.
- 2.17 Todavía hay dudas acerca de la utilidad de los ISDP en lo que respecta a proporcionar información adecuada que permita a la Administración evaluar los logros de la cartera del Banco en su conjunto. El ISDP trata a todos los proyectos como si fueran de igual valor y sustancia. El sistema no examina la importancia de la contribución del proyecto a la solución de los problemas de desarrollo, los efectos de proyectos grandes y pequeños, la sostenibilidad de los proyectos, ni consideraciones de desarrollo institucional. Si bien estas consideraciones pueden abordarse mediante otros instrumentos (como por ejemplo las misiones de evaluación de la cartera), el ISDP es el principal registro escrito en evolución de la ejecución del proyecto y, como tal, debe proporcionarle a la Administración, al Directorio y a los prestatarios una evaluación periódica de la pertinencia, calidad o importancia de la cartera en comparación con los problemas de desarrollo que el Banco intenta abordar a través de la cartera.

3. Calidad y coherencia del análisis

- 2.18 El Banco utiliza el ISDP porque constituye una rápida recapitulación de la situación de un proyecto y porque facilita las conversaciones con el país prestatario. Sin embargo, dado el formato del documento existen limitaciones en cuanto al análisis de problemas que afectan la ejecución del proyecto. Por ejemplo, 6 de los 20 proyectos examinados por OVE presentaban problemas que no estaban señalados en ningún ISDP. Aunque el

Representante da su visto bueno al ISDP, las clasificaciones del proyecto que en él figuran son obra de una sola persona, el especialista sectorial, quien en sus comentarios al personal de OVE indicó que el formato suele ser rígido y puede no captar los problemas. Además, el especialista puede no tener directrices suficientes respecto de las normas que debe utilizar para clasificar los componentes del proyecto. En realidad, uno de los problemas que dio a conocer la Administración a OVE durante el examen a efectos del presente informe fue que debía haber una aplicación más uniforme de los criterios de clasificación dentro de las Regiones y entre ellas.

- 2.19 **El Informe sobre proyectos en ejecución, 1999 (GN-2108)** se refiere al problema¹⁷ de una clasificación optimista de la manera siguiente:

“Una comparación de las clasificaciones del desempeño de los proyectos en marcha y terminados demuestra que los índices de desempeño satisfactorio previstos y efectivos de los dos grupos no siempre coincide. Esto significa, sencillamente, que el sistema de seguimiento de los proyectos en ejecución normalmente da a conocer índices de desempeño satisfactorio previsto de 90% aproximadamente¹⁸, mientras que un análisis de los proyectos terminados generalmente demuestra que los cálculos *ex post* del éxito de los proyectos son bastante más bajos”.

- 2.20 El mismo informe agrega lo siguiente:

“Con respecto al problema de desconexión, es necesario desplegar más esfuerzos para que los informes sobre el progreso de los proyectos sean más realistas y exactos. Si bien se ha progresado considerablemente, hay margen para una utilización mayor y más eficaz de los sistemas de supervisión financiera y de proyectos como instrumentos de gestión y de adopción de decisiones para resolver oportunamente los problemas”.

- 2.21 La Administración ha tomado medidas para complementar la información que figura en el ISDP, a fin de agregar un tipo de sistema de control de calidad y alerta temprana. La Oficina de Operaciones de Apoyo Regional (ROS)¹⁹ elaboró un sistema para identificar los “proyectos en riesgo”. El sistema, llamado Sistema informático de alerta sobre proyectos (PAIS), se basa en ciertos criterios de ejecución. Además de los proyectos considerados “problemáticos” en los actuales ISDP, PAIS asigna la clasificación “en riesgo” a los proyectos que, con arreglo al sistema habitual de ISDP no darían una señal de alerta (es decir, su cumplimiento de los objetivos de desarrollo está clasificado como probable) pero que cumplen otros criterios que llaman atención. Están divididos en tres grupos:

¹⁷ El tema del control de la calidad no es poco común entre los bancos de desarrollo. En realidad, la disparidad entre los progresos dados a conocer durante la etapa de ejecución y las conclusiones posteriores de la evaluación *ex post* en cuanto a que una proporción considerable de los proyectos no había logrado, en efecto, sus objetivos, ha sido bautizada oficialmente como el “problema de desconexión”.

¹⁸ La Administración dice que esto puede deberse al “optimismo” general reinante durante las etapas iniciales de la ejecución de los proyectos, actitud que se torna más realista en el momento de redactar el PCR.

¹⁹ ROS prepara el Informe sobre proyectos en ejecución, que contiene información sobre la situación y el desempeño de la cartera, basada en parte en los ISDP, y examina el sistema de supervisión de proyectos en sí y recomienda medidas para mejorarlo.

1. Proyectos con informes insatisfactorios sobre el progreso de la ejecución
2. Proyectos cuyos supuestos básicos están clasificados como poco probable que lleguen a materializarse
3. Proyectos con una clasificación satisfactoria de desempeño en otros aspectos, pero que tienen ciertas características de ejecución que son más típicas de los proyectos problemáticos²⁰.

2.22 En 1999 se siguió trabajando en el conjunto inicial de indicadores complementarios a fin de convertirlos en un sistema que pudiera ser utilizado por la Sede, las Representaciones y los organismos ejecutores para identificar lo antes posible proyectos que puedan estar “en riesgo”, y poner en marcha medidas correctivas. Se perfeccionaron los indicadores, se están elaborando otros indicadores posibles que correspondan a otros aspectos de la ejecución de los proyectos (por ejemplo, adquisiciones y cumplimiento contractual) y se está elaborando un sistema electrónico que será utilizado por el personal en tiempo real para seguir la trayectoria de los proyectos. Se ha seleccionado a las Representaciones de la República Dominicana y Trinidad y Tobago para poner a prueba el funcionamiento de PAIS, y ya han comenzado las pruebas virtuales. El 2 de abril de 2001 el sistema informático de alerta sobre proyectos (PAIS) se puso en línea para uso en todo el Banco.

2.23 OVE comparó la situación de la cartera de cinco países según sus ISDP con otros informes de país producidos por el Banco en los que se incluía información sobre proyectos. Algunas veces la información no es coherente. Por ejemplo, según el sistema de ISDP, en 1999 Bolivia tuvo dos proyectos problemáticos (de un total de 30 proyectos). Sin embargo, en el documento de país de Bolivia (GN-2036-2, del 24 de mayo de 1999) cuatro proyectos están calificados de “dudosos” en cuanto al logro de sus objetivos. Aunque la aparición de los ISDP y la de los documentos de país no están necesariamente sincronizadas, la falta de coherencia entre los documentos hace más difícil para los usuarios valerse de ellos.

4. Presentación oportuna de la información

2.24 Está previsto que si cambian los objetivos de un proyecto o se produce un acontecimiento que lo afecta considerablemente, los especialistas sectoriales cambien los parámetros del ISDP. Sin embargo, OVE determinó que rara vez se producen cambios en los parámetros del ISPD. A veces, los cambios se retrasan innecesariamente cuando el organismo ejecutor no está de acuerdo con los cambios propuestos o cuando hay esperanzas de que el problema pueda resolverse antes del próximo período de presentación de informes. Por

²⁰ Indicadores complementarios: 1. Más de tres años en ejecución y menos del 25% desembolsado. 2. Más de cinco años en ejecución y menos del 75% desembolsado. 3. Menos del 10% de los saldos disponibles desembolsados en el año anterior. 4. Más de 12 meses transcurridos desde la validez del contrato hasta la elegibilidad. 5. Proyectos que han permanecido sin validez durante 11 o más meses desde la fecha de aprobación, en países que no exigen ratificación legislativa. 6. Proyectos que han permanecido sin validez durante más de 17 meses contados desde la fecha de aprobación, en países que exigen ratificación legislativa, y 7. El desembolso final ha sido prorrogado por más de 24 meses.

la razón que sea, la información que aparece en el ISDP puede ser estática y no reflejar la situación real del momento.

- 2.25 Además, aunque en teoría el ISDP debe ser actualizado dos veces al año (por lo menos) por el especialista sectorial, examinado por el Representante en el país y colocado en línea para la Sede, durante la ejecución se producen muchos acontecimientos que no calzan fácilmente en períodos de tiempo determinados. Como el sistema electrónico no registra los cambios cada vez que se efectúan, es difícil saber si el sistema ha sido actualizado recientemente.

5. Preparación y evaluación del ISDP

- 2.26 En la preparación y la evaluación del ISDP no intervienen todos los interesados en el proyecto. Al preparar el ISDP, el especialista sectorial pide al organismo ejecutor la información que haya reunido y normalmente discute con dicho organismo los aspectos técnicos de los informes. Sin embargo, por lo general el especialista no alude a la clasificación que se asigna a los componentes del proyecto mientras éste se encuentre en su fase preliminar y generalmente no da a conocer el informe final al organismo ejecutor. En realidad, en su misión de evaluación, OVE se encontró con organismos ejecutores que nunca habían visto un ISDP. El ISDP es principalmente un documento del Banco para uso del personal del Banco, y no es obligatorio que los organismos ejecutores se enteren de la clasificación que el especialista de la Representación ha conferido al proyecto. Sin embargo, debería existir una relación de confianza entre el Banco y el organismo ejecutor, la que no se fomenta si este último no sabe qué se está diciendo acerca de su actuación.
- 2.27 El especialista completa el ISDP y lo presenta al Representante en el país. Dentro de la Representación hay varios estilos de evaluación del ISDP. El Representante o el Subrepresentante puede discutirlo con el especialista separadamente, o puede convocar una reunión general varias veces al año para examinar la totalidad de la cartera del país. Después de las deliberaciones, el ISDP se transmite al Departamento Regional correspondiente en la Sede.
- 2.28 No existe un procedimiento uniforme para examinar y discutir los ISDP en la Sede. La situación es diferente a la de otros documentos sobre proyectos y países, tales como los informes sobre proyectos y los documentos de país. Estos dos tipos de informes son objeto de una cantidad considerable de comentarios, deliberaciones y revisiones por parte del prestatario, la Representación y la Sede antes de darlos por terminados. El proceso tiene la ventaja de generar una medida considerable de acuerdo sobre el contenido.
- 2.29 Sin embargo, en el caso de los ISDP, ese acuerdo no se produce. Esos informes son utilizados según sea necesario por el personal de la Sede, el que, al haber contribuido muy poco (o nada) a su preparación, los considera simplemente informes sobre la situación de los proyectos, necesarios pero no completos. En realidad, muchas veces tal vez traten de complementar la información que en ellos se proporciona llamando al personal de la Representación o del organismo ejecutor, que tampoco ha examinado el documento ni ha formulado comentarios al respecto. En resumen, el procedimiento incompleto de evaluación reduce la autoridad del ISDP.

- 2.30 En el recuadro 2 se muestra cómo los especialistas que utilizaron el ISDP pasaron por alto importantes componentes de dos proyectos distintos ya sea porque 1) no reunieron información sobre un componente importante de un proyecto, o porque 2) no acompañaron la reorientación de la estructura del proyecto durante la ejecución con una reorientación de los indicadores o los productos. Es interesante observar que en ninguno de los casos se hizo notar esa falta al especialista. Este ejemplo demuestra la necesidad de establecer un proceso de evaluación más sustancial del ISDP.

6. Participación del prestatario y propiedad

- 2.31 La importancia de que haya acuerdo entre el equipo de proyecto del Banco y el personal del organismo ejecutor con respecto a los objetivos y los indicadores del proyecto se hace más evidente a medida que avanza la ejecución. En un proyecto visitado por OVE a los efectos del presente informe de evaluación (proyecto de modernización de la administración de justicia en Costa Rica), el concepto que tenía el Banco de los objetivos y los indicadores del proyecto, señalados en el ISDP, coincidía con el del organismo ejecutor. Ambas partes atribuyeron esa coincidencia al hecho de haber colaborado estrechamente en la elaboración del marco lógico durante las etapas de planificación y puesta en marcha del proyecto, y a la capacitación y orientación impartidas por el BID.
- 2.32 Sin embargo, cuando no hay acuerdo sobre los indicadores, tampoco hay acuerdo sobre si se han cumplido los objetivos. Esto es especialmente cierto en el caso de proyectos para los cuales no se elaboró un marco lógico durante las etapas de planificación (en su mayoría, proyectos aprobados antes de 1997) o cuyo marco lógico no quedó reflejado satisfactoriamente en el ISDP. Además, muchos organismos ejecutores tienen una experiencia considerable con las complejidades de sus proyectos, por lo que están en mejores condiciones de identificar los indicadores de los proyectos.
- 2.33 Por ejemplo, la unidad nacional de coordinación de proyectos que participaba en el proyecto de modernización de la educación básica de un país prestatario expresó dudas acerca de los indicadores utilizados en el ISDP del proyecto porque, a su juicio, eran restrictivos desde el punto de vista de los efectos del proyecto y de las lecciones generadas. El proyecto fue calificado de *insatisfactorio* en cuanto al progreso de la ejecución, pero según el Subrepresentante y el organismo ejecutor, el proyecto estaba dando resultados mucho mejores de lo que se podía inferir de esa calificación. En este caso, los indicadores objetivos contienen elementos relacionados con el logro de los componentes del proyecto y no con los resultados educacionales previstos.
- 2.34 Por último, los indicadores se elaboran para medir los resultados previstos de un proyecto. Sin embargo, durante la ejecución se pueden generar muchos costos y beneficios inesperados. El programa de modernización de la educación básica mencionado anteriormente es un ejemplo de ello. Durante la ejecución, se establecieron múltiples relaciones entre los maestros, los padres y los estudiantes, así como nuevos medios de llegar a acuerdo sobre temas educativos. Sin los indicadores adecuados, dichas externalidades no se captan, lo que limita la medida en que el prestatario y la Representación respectiva se sienten dueños del proyecto.

B. Evaluaciones intermedias

- 2.35 La Evaluación intermedia se ha convertido en un instrumento de seguimiento que 1) confiere al prestatario un fuerte sentido de propiedad, 2) permite un examen serio de la ejecución del proyecto y de la forma en que se puede mejorar, y 3) ofrece a la Representación y a la Sede la oportunidad de coordinar las labores de supervisión del Banco. Aunque su utilización y contenido han variado según el sector, la función general de las evaluaciones intermedias ha sido el seguimiento de algunos aspectos de la ejecución para determinar si los proyectos están al día y si se deben introducir algunas correcciones intermedias para facilitar el logro de los objetivos de los proyectos.
- 2.36 El proceso que se sigue para llevar a cabo la evaluación intermedia varía según si los componentes que se han de examinar están especificados o no en el documento de préstamo. Por ejemplo, en aquellos casos en que el documento de préstamo especifica los componentes que se han de evaluar en un período intermedio, el organismo ejecutor reúne los datos apropiados durante la primera mitad de la ejecución del proyecto. Cuando llega el momento de realizar la evaluación intermedia, el especialista pide al organismo ejecutor incorporar toda la información en un informe. Posiblemente se contrate a un consultor durante varias semanas para que analice ciertas esferas de especial preocupación. A continuación, el equipo de proyecto se reúne con los ministros del caso para examinar las conclusiones. Al finalizar la evaluación intermedia, se prepara un informe o una minuta en la que se exponen las conclusiones y recomendaciones de la evaluación intermedia y un plan de acción para aplicar las recomendaciones y ejecutar el resto del proyecto.
- 2.37 En los casos en que el documento de préstamo no especifica los componentes que se han de evaluar, el personal de la Representación y del organismo ejecutor se reúne para determinar cuales aspectos del proyecto saldrían más beneficiados con un examen. Establecen un plan y piden a la Sede que formule observaciones y dé su aprobación. En esos casos, el organismo ejecutor puede formar un equipo que se encargue de reunir información. Además, posiblemente se contrate a un consultor para que preste asistencia en diversos aspectos de la evaluación. De allí en adelante el proceso continuaría en la misma forma que en el caso anterior²¹.
- 2.38 En general, el personal de la Sede, los especialistas y el personal de los organismos ejecutores consideran que la evaluación intermedia es un instrumento de supervisión de proyectos extremadamente útil (véase el recuadro 3). Se dieron varias razones para esa evaluación favorable, que se describen a continuación:

1. Las evaluaciones intermedias ofrecen una importante oportunidad para analizar y discutir los puntos fuertes y los puntos débiles de los proyectos, entre ellos, la

²¹ Pueden producirse ligeras variaciones en el proceso descrito, por ejemplo, si la Sede tiene prevista una misión administrativa y pide que la preparación de la evaluación intermedia coincida con la misión. Una variación más importante se produce cuando el Banco cofinancia un préstamo que exige una evaluación intermedia con otra institución financiera intermediaria o un organismo bilateral de cooperación. En dos de esos casos examinados por OVE, la organización asociada había establecido los términos de referencia de la evaluación intermedia y había tomado la iniciativa en cuanto a enviar grupos de evaluación y redactar el informe final.

supervisión, los consultores, etc., y para determinar lo que está sucediendo en el terreno. Esto es especialmente importante en muchos proyectos financiados por el Banco que operan en forma muy descentralizada, lo que no siempre permite saber lo que ocurre en cada localidad, ni las causas de lo que ocurre en distintos lugares.

2. Las evaluaciones intermedias pueden ayudar a promover una mejor coordinación entre los donantes y los interesados. Por ejemplo, un proyecto ejecutado en Paraguay cofinanciado por el Gobierno del Japón (préstamos 861/OC-PR y 862/OC-PR) ofrece otro ejemplo de cómo las recomendaciones de la evaluación intermedia pueden resolver ciertas deficiencias de los proyectos. En este proyecto en particular, se estaban produciendo fuertes retrasos porque muchas decisiones se debían adoptar en Tokio. La evaluación ofreció una importante oportunidad para realizar un análisis institucional detallado del organismo ejecutor, familiarizó al nuevo gobierno y al personal con el proyecto y dio origen a más agilidad en la licitación de proyectos. Por último, las autoridades japonesas autorizaron la contratación de personal adicional a fin de que las solicitudes se tramitaran con más rapidez.
3. Las evaluaciones intermedias también ofrecen importantes oportunidades para dar nuevo impulso a proyectos que están yendo a la deriva debido a problemas técnicos y políticos, tal como suele ocurrir cuando un gobierno pone en marcha un proyecto y un nuevo gobierno le asigna baja prioridad. En esos casos, el procedimiento que se sigue para la evaluación intermedia se adapta al problema: como no existen normas operacionales estrictas para la evaluación intermedia, el equipo de proyecto y el organismo ejecutor se amparan en la evaluación intermedia para analizar y ayudar a resolver los problemas graves del proyecto en forma flexible.
4. Las evaluaciones intermedias pueden servir para examinar proyectos piloto e identificar problemas, aclarar conceptos y señalar aquellas lecciones preliminares que se pueden aplicar en la ejecución posterior o en la segunda etapa de un proyecto. Esto es especialmente importante porque los proyectos del Banco tienden a tener una segunda etapa y la evaluación intermedia ofrece una importante oportunidad para adquirir experiencia en virtud de las lecciones aprendidas.
5. Las evaluaciones intermedias pueden formular recomendaciones que son bastante amplias y de largo alcance, y que generalmente se aplican durante lo que resta del proyecto. Por ejemplo, de las siete recomendaciones formuladas en la evaluación intermedia de un proyecto en Nicaragua (973/SF-NI), cuatro se aplicaron plenamente y tres se aplicaron en forma parcial. Las cuatro que se aplicaron plenamente se referían a 1) el establecimiento de una mejor unidad de supervisión, 2) el desarrollo de una metodología para supervisar y proporcionar incentivos a las entidades participantes, 3) la solución del problema de la duplicación de esfuerzos con un proyecto del Banco Mundial, y 4) la elaboración de un sistema de controles para evitar la pérdida de la memoria institucional debido a una excesiva rotación de personal. Las tres recomendaciones que se aplicaron parcialmente se referían a 1) el cambio de las responsabilidades de ciertas organizaciones relacionadas con el proyecto, 2) la capacitación del organismo ejecutor sobre las consecuencias de

ejecutar un proyecto piloto, y 3) la mejora de los métodos utilizados para llegar hasta las zonas más pobres abarcadas por el proyecto.

Recuadro 3: Resultados satisfactorios de las evaluaciones intermedias

1. Una evaluación intermedia llevada a cabo en Bolivia demuestra la forma en que los equipos de supervisión de la Representación, la Sede y el organismo ejecutor lograron resolver importantes problemas políticos y técnicos señalando el proyecto a la atención del Viceministro encargado del sector de saneamiento y tratando de que resolviera los problemas. El proyecto, relativo a un programa regional de saneamiento (préstamos 777/OC-BO y 914/SF-BO) se encontraba estancado; había sido formulado nuevamente antes de llegar al período intermedio de ejecución. Ni la Representación ni el organismo ejecutor habían realizado un seguimiento suficientemente riguroso del proyecto; había algunas dudas contables acerca de la combinación de desembolsos entre gastos reembolsables y gastos no reembolsables. El Viceministro no había estado prestando mucha atención al proyecto y el administrador no había impulsado los planes del proyecto con entusiasmo suficiente. Antes de que se llevara a cabo la evaluación intermedia, se contrató a consultores externos para que analizaran los problemas mencionados y formularan recomendaciones. Durante la evaluación intermedia, los informes de los consultores sirvieron de base para las discusiones. Después del período intermedio, la ejecución del proyecto prosiguió con menos tropiezos. Se contrató a un nuevo administrador, junto con un nuevo especialista de la Representación para que lo supervisara. El Viceministro comenzó a mantener un mejor control sobre el proyecto y muchas otras recomendaciones formuladas por los dos consultores se pusieron en práctica.
2. Otro ejemplo es la evaluación intermedia llevada a cabo en Honduras, para la cual se contrató a varios consultores a fin de que informaran sobre la ejecución de un proyecto relativo al medio ambiente (préstamos 918/SF-HO, 787/OC-HO). La evaluación y sus recomendaciones fueron analizadas entre los consultores, los especialistas del Banco y el organismo ejecutor. El programa ha ido incorporando las recomendaciones formuladas respecto de cada uno de sus aspectos, entre ellos: silvicultura, ordenación de zonas protegidas, investigaciones y estudios, educación ambiental y aprovechamiento forestal, y las estrategias de ejecución se han ajustado en consecuencia.
3. Los coordinadores de un Crédito Global para Microempresas en Paraguay (1016A/OC-PR, 1016B/OC-PR y 1016C/OC-PR) estimaron que la Evaluación intermedia era una iniciativa que merecía la pena porque confería validez a algunas de sus propias inquietudes y les permitía hallar soluciones objetivas. El consultor seleccionó una muestra de 600 de entre 10.000 préstamos para microempresas y centró la atención en 30 de esos préstamos para estudiarlos en detalle. El informe de evaluaciones intermedias proporcionó valiosa información acerca de la actuación de la firma de consultores contratada para prestar asistencia técnica a las instituciones financieras intermediarias, y acerca de la actuación de esas instituciones desde el punto de vista de las operaciones de préstamo, los beneficiarios y el efecto del programa, así como un análisis general del programa dentro del contexto de la macroeconomía del país. Uno de los resultados de la evaluación fue que el Banco Central siguió adelante sin una de las firmas consultoras porque la evaluación reveló ciertas deficiencias de la compañía.

1. Opinión de los prestatarios

- 2.39 Según el personal de los organismos ejecutores, la evaluación intermedia les ofrece una experiencia de evaluación y seguimiento más positiva que la de los ISDP. Les permite participar activamente en la planificación y ejecución de la evaluación, y les ofrece la oportunidad de expresar sus opiniones acerca de la ejecución del proyecto en un entorno informal. Dijeron que la evaluación intermedia ofrecía al organismo ejecutor más control

sobre el proceso ya que éste se realizaba en una forma “abierta”, en la que todos los participantes convenían en las conclusiones y recomendaciones. Consideran que la evaluación intermedia es una actividad de supervisión de proyectos más rica, porque está más centrada en hallar soluciones que en registrar las transacciones de ejecución. Opinan que la evaluación intermedia ofrece el beneficio adicional de poner a los miembros del grupo encargados del proyecto más en contacto unos con otros y de aumentar su sensación de ser dueños del proyecto.

- 2.40 La determinación de cuál de los interesados debe pagar por la evaluación intermedia es la única consideración no resuelta citada por algunos prestatarios y miembros del equipo de proyecto. Aunque el Banco financia a veces la evaluación intermedia con cargo a su presupuesto administrativo o a fondos del plan de acción para países de los grupos C y D, el prestatario generalmente paga con fondos de contrapartida o autorizando fondos extraordinarios para el proceso²².
- 2.41 La mayoría de los prestatarios opina que la evaluación intermedia debería formar parte de las actividades ordinarias de supervisión del Banco y que, en consecuencia, el Banco debería cubrir los costos que entraña su realización. Se formularon observaciones en el sentido de que en la medida en que la evaluación intermedia es uno de varios mecanismos mediante los cuales el Banco determina si sus proyectos están logrando sus objetivos, no debería haber diferencias entre la evaluación intermedia, el ISDP u otras actividades de supervisión. Además, como los informes preparados por los consultores durante la evaluación intermedia se utilizan para informar a los interesados acerca del progreso del proyecto, esto también se podría considerar parte de la función de supervisión del Banco y se debería financiar con cargo a su presupuesto.

C. Informes de terminación de proyecto (PCR)

- 2.42 En 1997, la Administración emitió nuevas directrices para la preparación de los informes de terminación de proyecto (PCR). Las directrices consideran que el PCR es el producto final del sistema de ISDP. Las nuevas directrices tenían por finalidad simplificar los procedimientos eliminando los requisitos que se superponen y agregando calificaciones de evaluación del desempeño de los proyectos, tanto respecto de cuestiones de ejecución como respecto de la probable capacidad de un proyecto de lograr sus objetivos de desarrollo. Además de simplificar los procedimientos, las directrices se modificaron para obtener enseñanzas y prácticas óptimas que pudieran difundirse y utilizarse para mejorar el diseño de los proyectos y la ejecución en el futuro. OVE evaluó la eficacia del actual sistema de PCR en 1999. La evaluación consistió en un examen de una muestra de los PCR preparados con arreglo al nuevo sistema que se hallaban disponibles en la Sede entre enero de 1998 y octubre de 1999²³. Aunque las nuevas directrices entraron oficialmente en vigor en junio de 1997, el primer conjunto de PCR disponible en las Sedes para este examen comprendía 20 PCR cuyo plazo de presentación estaba vencido y cuyo último desembolso se había realizado dentro del período comprendido entre 1994 y 1996, y 40

²² Como no se mantienen datos en forma sistemática acerca del financiamiento de las evaluaciones intermedias, OVE sólo pudo reunir información anecdótica, más bien que estadísticas sobre el tema.

²³ Se pidió la muestra a ROS y a cada uno de los Departamentos Regionales.

PCR que debían presentarse entre octubre de 1997 y diciembre de 1999 y que se habían recibido a tiempo²⁴. Las tres regiones han realizado esfuerzos para poner al día los PCR pendientes e incompletos. ROS también ha avanzado considerablemente en la tarea de poner los PCR terminados en intranet para su divulgación.

- 2.43 A diciembre de 2000, las tres regiones habían informado haber logrado avanzar en la labor de poner al día los PCR atrasados y no evaluados correspondientes a 1997, 1998 y 1999. Con el ánimo de actualizar la base de datos de PCR correspondiente al presente informe, OVE pidió a cada región que completara cuadros correspondientes a cada año, indicando las fechas de recibo y revisión, y si la Parte IV o la documentación pertinente a las evaluaciones de la sede se habían incluido en el PCR. Además de la información proporcionada por las regiones, OVE incluyó dos columnas adicionales en las que se indica si los PCR contienen la información aportada por el prestatario, conforme lo establece la sección II de las directrices, además del número de PCR que ROS ha publicado en intranet (Anexo III). La información proporcionada para este documento de actualización registra un progreso considerable de parte de la Administración en el cumplimiento de los requisitos establecidos en términos de PCR.
- 2.44 Sin embargo, aunque el cumplimiento es un importante primer paso para mejorar el proceso del Banco de aprendizaje de lecciones, la razón principal por la que el Banco ha desplegado múltiples esfuerzos para modificar sus procesos de preparación de PCR es la mejora de la calidad y la utilidad de la información que se obtiene del sistema. Por consiguiente, el análisis del examen realizado por OVE también se centró en la calidad de la información presentada en los PCR preparados con arreglo a las directrices más recientes, la claridad y rigurosidad de sus análisis, y la pertinencia y aplicabilidad de las lecciones aprendidas. Se analizó también la utilidad de la información proporcionada por los PCR, cosa que se hizo determinando el nivel de prioridad que los Departamentos Regionales les habían asignado y la medida en que los equipos a cargo de los proyectos los habían difundido y aplicado. Como el PCR fue concebido como actividad participatoria, la evaluación también tuvo en cuenta el nivel de interacción en su preparación y el uso de la información proporcionada por el prestatario y el organismo ejecutor.
- 2.45 La información para esta evaluación fue extraída de los propios PCR, de los archivos sobre los proyectos y de entrevistas realizadas a 47 funcionarios del Banco y de los organismos ejecutores. Entre los entrevistados se contaban autores de PCR, especialistas sectoriales, Subrepresentantes, funcionarios de los organismos ejecutores, Jefes de División de país y de sector, miembros de los equipos de proyecto y funcionarios de la Oficina Regional de Apoyo a Operaciones. Las entrevistas se centraron en la identificación de los factores que contribuían a la calidad dispar de los PCR, en su utilización, y en la pertinencia de la información proporcionada en los PCR. A continuación figura un resumen de las principales conclusiones del análisis.

²⁴ El número total de PCR que debía presentarse entre octubre de 1997 y diciembre de 1999 se calculó sobre la base de los últimos desembolsos registrados por el Departamento de Finanzas.

1. Consideraciones relativas a la elaboración y al cumplimiento de los PCR

- 2.46 Las actuales directrices relativas a los PCR establecieron cambios en los procedimientos con arreglo a los cuales se habían estado preparando y examinando, con la esperanza de que esos cambios “mejorarán la definición de las responsabilidades en el sistema y asegurarán una difusión más eficaz de las lecciones aprendidas”²⁵. El análisis de los 60 PCR disponibles en la Sede durante el período que abarca esta evaluación reveló un historial de examen irregular.
- 2.47 Según el informe sobre ejecución del presupuesto correspondiente a 1999 (documento GA-177-21) durante el año sólo se prepararon 38 de los 51 PCR programados inicialmente, es decir, una proporción del 69%. Respecto del mismo año natural, la Administración informó que había desembolsado sólo el 8% del monto presupuestado para actividades relativas a los PCR. Según el informe final de ejecución del presupuesto para el año 2000 (GA-185-18), se produjeron 47 de los 59 PCR programados para el año 2000 (80% del número previsto), empleando para ello 3,3% de los recursos presupuestados²⁶. De la evaluación de OVE se desprende que el tiempo que el personal dedica a la elaboración de PCR no está siendo registrado bajo el programa presupuestario del PCR debido en parte a que la interfase existente en el Sistema de Registro de Tiempo del Banco dificulta el registro exacto de diferentes actividades durante el proceso de ejecución de un proyecto. La Administración está tratando de mejorar el sistema, lo cual redundará en una mayor exactitud de los informes de presupuesto en el futuro.
- 2.48 Si bien las estadísticas sobre la ejecución del presupuesto son indicativas de un progreso apreciable en la producción de PCR, la confusión que existe respecto de los datos y las definiciones hace imposible poder determinar con precisión el volumen de PCR atrasados o vencidos. Las directrices exigen que la preparación de PCR se lleve a cabo dentro de un plazo de tres meses después del último desembolso de la operación. No obstante, el término “desembolso final” no tiene un significado único específico en el sistema de datos del Banco. No existe una operación financiera específica que se denomine “desembolso final” y algunos de los desembolsos realizados cuando el proyecto está próximo a terminar contemplan anticipos de recursos que deben justificarse antes de que la operación pueda darse por concluida. Así pues, las consideraciones de contabilidad financiera a menudo complican el cálculo cuando un proyecto debe considerarse “terminado”. Si bien es posible que estas consideraciones financieras y contables no incidan mayormente en el momento en que puede darse por terminada una operación, el vínculo que existe entre la producción del PCR y el desembolso final suele retrasar el inicio de los PCR hasta que se resuelvan los temas de índole financiera. No habiendo un método estándar para determinar cuando debe iniciarse exactamente la producción de PCR, no hay manera de definir categóricamente el volumen de informes atrasados y vencidos. La Administración ha indicado estar dispuesta a establecer un método estándar

²⁵ Informe del Grupo de Trabajo sobre las Directrices relativas a los PCR, BID, junio de 1997.

²⁶ La Administración indicó que las cifras correspondientes a la ejecución presupuestaria muy posible subestiman considerablemente el tiempo que el personal dedica a la elaboración de PCR, debido en gran medida a que los PCR se consideran parte del proceso global de ejecución, por lo que el tiempo dedicado a su preparación fácilmente puede asignarse a la ejecución del proyecto.

para fechar la terminación de los proyectos, lo que permitiría un seguimiento preciso de los PCR atrasados.

- 2.49 Un segundo tema tiene que ver con la falta de una definición o un estándar claro sobre lo que constituye un PCR aprobado. En algunos casos se considera que los PCS se han completado cuando llegan inicialmente a la sede; en otros, cuando el CRG u otro mecanismo de evaluación los analiza, y en otros, cuando la Representación responde a los comentarios formulados por la sede o cuando actualiza el PCR a fin de reflejar las sugerencias. Cabe agregar que si bien las directrices señalan claramente lo que entraña la revisión de un PCR, cada región cuenta con diferentes procedimientos de evaluación. OVE encontró que la evaluación de PCR en la sede va desde reuniones formales de CRG que incluyen el registro de actas, hasta procedimientos menos formales que no documentan los procedimientos como parte del PCR (Anexo III-I). Estas diferencias en el tratamiento que las regiones dan a los PCR pueden atribuirse a diferencias en los procedimientos de evaluación establecidos en las directrices y procedimientos de PCR de junio de 1997 (véase la Sección III – Anexo I de las directrices de PCR) y en las secciones del manual CO-205 y CO-309, actualizado en enero de 1998. Si bien las directrices establecen que un mínimo del 40% de los PCR correspondientes a operaciones de préstamo en cada región debe ser evaluado por el respectivo CRG, los manuales CO establecen que es responsabilidad de cada gerente regional de operaciones hacer un seguimiento al cumplimiento de fechas en la esfera de responsabilidad de su región, correspondiéndole decidir si el CRG ha de evaluar el PCR. No se hace ninguna referencia al mínimo del 40% contemplado en las directrices.
- 2.50 A diciembre de 2000 la mayoría de los 60 PCR mencionados anteriormente disponían de evaluaciones documentadas de la Sede (ya sea mediante procedimientos formales de CRG o de otra índole dentro de los Departamentos Regionales). No obstante, no todos ellos habían documentado dichas evaluaciones en la Parte IV del PCR, conforme lo exigen las directrices (véase la página 15 del Anexo I de las directrices de PCR). El análisis de los correspondientes archivos de proyectos demostró que se utilizaron otros mecanismos de información, tales como memorandos, para comunicar a las Representaciones los resultados del proceso de evaluación. Sin embargo, no hay evidencia alguna de un esfuerzo sistemático por incorporar esos resultados formalmente en los PCR y, por consiguiente, ponerlos a disposición de posibles usuarios de la base de datos de PCR que la Administración está poniendo en servicio.
- 2.51 El informe de terminación de proyecto es un documento vital para el proceso de rendición de cuentas y de aprendizaje institucional del Banco; es el único documento con el que cuenta actualmente el Banco después de que en 1993 se suspendió la preparación de la evaluación ex post del prestatario a solicitud de los prestatarios. El organismo ejecutor debía preparar la evaluación ex post del prestatario varios años después de terminada la ejecución del proyecto (generalmente tres) y debían verse en ella algunos efectos del proyecto. Aunque en teoría se trataba de un proceso opcional, la evaluación ex post del prestatario pasó a ser un elemento corriente de los acuerdos contractuales del Banco a fines de los años ochenta y comienzos de los noventa. Sin embargo, debido a que el número de evaluaciones ex post del prestatario que se preparaba era limitado y que eran generalmente de calidad deficiente, el Banco las discontinuó. Por consiguiente, el PCR es

un documento único tanto desde el punto de vista de la rendición de cuentas como de las lecciones aprendidas.

2. Calidad de los análisis

- 2.52 Aunque la presentación y el grado de detalle de los PCR preparados con arreglo a las directrices vigentes han mejorado, la calidad de los análisis no es uniforme²⁷. Algunas de las respuestas a las preguntas establecidas en las directrices son imprecisas o insuficientes. Sin embargo, es importante reconocer que en algunas de las Representaciones la calidad de los PCR es sistemáticamente alta. Los PCR siguen siendo documentos en los que 1) no se examina con cuidado la historia del proyecto, 2) no se hace un análisis serio de los acontecimientos 3) no se evalúa a fondo por qué las cosas sucedieron en la forma en que sucedieron, ni 4) se resume en un documento claro y fácilmente comprensible un análisis a fondo de las lecciones aprendidas y las prácticas óptimas demostradas por el proyecto.
- 2.53 Por ejemplo, respecto de los distintos sectores y países, los PCR indican que los problemas más comunes están relacionados con consideraciones de diseño, falta de compromiso de parte de los prestatarios, falta de capacidad institucional, dificultades con la coordinación entre organismos y demoras en la disponibilidad de fondos de contrapartida. Sin embargo, sólo en 10 de los 60 PCR examinados se identificaron las causas de esos problemas y se extrajeron lecciones que podían aplicarse a otras operaciones. A pesar de la fuerte presión ejercida por el Banco para lograr PCR de mejor calidad y más analíticos, la mayoría de las lecciones reflejan los síntomas en lugar de las causas y las soluciones.
- 2.54 Parte del problema se puede vincular a la falta de datos históricos fácilmente disponibles sobre los proyectos en los ISDP. Aunque el sistema de ISDP archiva electrónicamente los ISDP históricos, que están a disposición de los funcionarios del Banco, en ellos también falta documentación sobre la experiencia de ejecución del proyecto. Debido a esta grave desconexión entre la información que exigen las nuevas directrices para PCR y la información que se reúne y almacena en el sistema de PPMR durante la ejecución, resulta difícil hacer una relación de lo ocurrido con el proyecto, y la calidad y amplitud de los análisis han disminuido. Esta deficiencia se podría reducir si en el ISDP se registraran los principales hitos del proyecto comenzando por las lecciones más importantes derivadas de la etapa de diseño y negociación de un proyecto hasta la documentación que respalda los múltiples cambios efectuados por un especialista en el ISDP.
- 2.55 En realidad, la falta de datos históricos fácilmente disponibles sobre la ejecución de los proyectos en la base de datos del Banco sobre los ISDP pone en desventaja desde el primer momento al PCR y a cualquier otro tipo de evaluación ex post que se realice más adelante. La falta de un método sistémico de recopilación de información sobre los proyectos también interfiere con la cultura institucional de aprender de la experiencia y puede menoscabar la importancia que el Banco ha asignado a la evaluación y el seguimiento de los proyectos.

²⁷ Véase el Anexo III (Sección A) que recoge una explicación de la metodología empleada para determinar la calidad de PCR y el uso de la información y las correspondientes lecciones.

- 2.56 Entre los requisitos actuales de los PCR se cuentan varios juicios de evaluación de importancia crítica, los más importantes de los cuales se relacionan con la probabilidad de que un proyecto logre sus objetivos de desarrollo, y la probabilidad de que los supuestos en que se basa el proyecto sigan siendo válidos. Estos son los mismos juicios de valor que se piden en el sistema de ISDP, y la práctica actual consiste en trasladar los juicios de valor emitidos en el ISDP más reciente al PCR. Este simple traslado puede hacer que se pierda en el PCR la oportunidad de que la Administración realice una evaluación final sustantiva y cuidadosa acerca del proyecto. A manera de contraste, otras instituciones financieras multilaterales han formulado directrices para la rendición de informes sobre la terminación de proyectos, los cuales exigen una evaluación más completa y a fondo al concluirse un proyecto²⁸.

3. Utilización de los PCR

- 2.57 La Administración se ha esforzado considerablemente en mejorar la divulgación sistemática de lecciones aprendidas de los PCR a través de intranet. Sin embargo varios Jefes de División y Jefes de equipos de proyectos entrevistados para esta evaluación en marzo del año 2000 reconocieron que no examinan con regularidad los PCR, y aquellos que lo hacen, generalmente consideran que la información proporcionada no es fiable. Una actualización reciente de los datos de la investigación para el presente informe pone de manifiesto un notable avance en el proceso de evaluación (véase el Anexo III, páginas 5-13), que revela el compromiso de la Administración para mejorar el proceso de evaluación mismo y fomentar un uso más difundido de la información que proporcionan los PCR.
- 2.58 Si bien ROS publica en intranet los PCR que han sido examinados y aceptados por los Departamentos Regionales, y OVE revisa las lecciones en el curso de su labor de evaluación, la divulgación de las lecciones aprendidas podría hacerse de manera más sistemática. No está claro si la Oficina de Aprendizaje suele revisar los PCR para desarrollar los cursos de capacitación. La Región 2 ha tomado medidas para emplear las lecciones derivadas de los PCR, publicándolas en su sitio virtual. Si bien el sitio está a disposición de todo el personal del Banco, la divulgación de las lecciones aprendidas de PCR debe hacerla ROS como un proceso adicional a la publicación virtual de documentos de PCR.

D. Seguimiento de las operaciones de cooperación técnica no reembolsable

1. Información sobre el seguimiento del desempeño de las operaciones de cooperación técnica no reembolsable

- 2.59 La cooperación técnica no reembolsable es un instrumento fundamental utilizado ampliamente por el Banco para prestar asistencia a sus países miembros prestatarios en el proceso de preparación y ejecución de proyectos y en el fortalecimiento de la capacidad

²⁸ Para un análisis de la forma en que otras instituciones se ocupan de los informes sobre proyectos y una discusión de las normas sobre prácticas óptimas, véase el documento *Comparative Analysis of MDB Completion Reporting and Performance Review*, Banco Mundial, Comité sobre la Eficacia del Desarrollo, CODE96-77, 12 de noviembre de 1996.

de sus instituciones. Aunque se trata de operaciones comparativamente pequeñas en términos monetarios, pues representan alrededor del 1,2% de las operaciones de préstamo de 1998, las operaciones de cooperación técnica tienen bastante importancia en términos de cifras. En promedio, el Banco ha aprobado más de 250 operaciones de cooperación técnica al año desde 1990, y a abril de 1999, año en que se llevaron a cabo estudios para el presente informe, había 1.363 operaciones de cooperación técnica en ejecución por un valor aprobado inicial de 663 millones de dólares²⁹. Actualmente hay entre 650 y 750 proyectos de cooperación técnica en ejecución.

- 2.60 Con excepción del incipiente sistema de seguimiento del FOMIN, las operaciones de cooperación técnica no reembolsable no están incluidas actualmente en el sistema de seguimiento del Banco, ni son habitualmente objeto de misiones de administración específicas, con excepción de un número limitado de misiones de supervisión llevadas a cabo por quienes tienen la responsabilidad de los fondos fiduciarios de donantes. Los informes semestrales del sistema anterior (PRUS) utilizados para préstamos y operaciones de cooperación técnica, han sido descontinuados y aún no se han establecido requisitos de presentación de informes para las operaciones de cooperación técnica no reembolsable. De igual modo, el requisito de preparar informes de terminación de proyecto ya no existe respecto de las operaciones de cooperación técnica no reembolsable y esos informes sólo se preparan para operaciones de cooperación técnica en los casos en que el CRG los requiere como compromiso contractual.
- 2.61 No obstante, las operaciones de cooperación técnica tienen por objeto prestar apoyo a los siguientes objetivos prioritarios del Banco:
1. Asegurar que la labor de análisis y diseño necesaria para consolidar el inventario de proyectos se lleve a cabo en forma oportuna.
 2. Fortalecer las instituciones que son responsables de ejecutar los proyectos financiados con préstamos del Banco.
 3. Prestar apoyo a los planes nacionales de reforma y a las instituciones conexas importantes para los sectores comprendidos en el mandato del Octavo Aumento General de Recursos.
 4. Fortalecer los programas regionales que se ocupan de los objetivos del Octavo Aumento General de Recursos y de la integración y el comercio regionales.
- 2.62 Las complejidades y los diferentes objetivos de las operaciones de cooperación técnica dificultan la presentación de informes en un formato único. No obstante, el hecho de que las operaciones de cooperación técnica no estén incluidas en el sistema de seguimiento de proyectos del Banco no significa que no estén sujetas a seguimiento. Según los resultados del documento de trabajo de OVE *Informes de seguimiento del desempeño de operaciones de cooperación técnica no reembolsable: Práctica actual y rumbo futuro* (WP-4/99), las Representaciones dedican una cantidad de tiempo considerable al

²⁹ Documento de OVE WP-4/99, *Informes de seguimiento del desempeño para operaciones de cooperación técnica no reembolsable: Prácticas actuales y rumbo futuro* (página 1).

seguimiento de las operaciones de cooperación técnica (en este caso, por seguimiento se entiende la realización de visitas a los proyectos, conversaciones con los consultores y reuniones con el personal del organismo ejecutor, más bien que la presentación de informes). Los especialistas sectoriales administran, en promedio, cinco o seis operaciones de cooperación técnica, así como tres o cuatro préstamos. Los Representantes de la mitad de las Representaciones calculan que un especialista tal vez dedica entre 10% y 30% de su tiempo al año a este trabajo, mientras que seis Representantes señalaron que los especialistas sectoriales destinan el 30% o más de su tiempo al seguimiento de las operaciones de cooperación técnica³⁰. Sin embargo, no existe un método uniforme establecido a nivel de todo el Banco para el seguimiento de esas operaciones, como la presentación de informes escritos o una base de datos electrónica, que demuestre los resultados de las actividades de las Representaciones.

- 2.63 De conformidad con el sistema actual, el personal de la Sede no tiene acceso oportuno o fácil a la información sobre los proyectos de cooperación técnica en ejecución, especialmente en lo que respecta a su desempeño o a los avances hacia la consecución de resultados. O bien 1) recurre a medios extraoficiales de acceso a la información cuando es necesario, o bien 2) no busca información sobre las operaciones de cooperación técnica, porque no tiene tiempo de realizar búsquedas especiales de información posiblemente relevante. Además de los problemas creados por la disparidad de las prácticas de presentación de informes, los funcionarios de la Sede señalaron además que la calidad variable de los datos sobre operaciones de cooperación técnica que existían en las bases de datos del Banco era un obstáculo para obtener información sobre esas operaciones.
- 2.64 Durante el estudio de OVE, seis Representantes observaron que 1) el Banco tiene sólo una idea limitada de los efectos, el desempeño o los problemas de ejecución de las operaciones de cooperación técnica; 2) el personal del Banco no puede aprovechar suficientemente las lecciones aprendidas; y 3) el seguimiento de los proyectos de cooperación técnica es desigual y con frecuencia tiende a adoptarse un enfoque de “gestión de crisis”.
- 2.65 ROS se propone ampliar el sistema mejorado de ISDP a las operaciones de cooperación técnica (por lo menos a las más grandes), de manera que el formato para las operaciones de cooperación técnica, las operaciones de préstamo y las operaciones del FOMIN será casi idéntico. El sistema propuesto para las operaciones de cooperación técnica se iniciará con un proyecto piloto. Prueba de que las Representaciones estiman necesario un seguimiento más sistemático es el hecho de que 18 Representantes estén dispuestos a participar en el proyecto piloto sobre presentación de informes acerca de las operaciones de cooperación técnica (dos Representaciones no aceptaron debido a su gran volumen de trabajo). Cabe esperar que el proyecto piloto produzca un sistema que sea sencillo, breve, fácil de utilizar y orientado al cliente.

³⁰ Los especialistas informaron que destinaban en promedio el 36% de su tiempo al seguimiento de operaciones de cooperación técnica.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

- 3.1 El Banco ha desplegado esfuerzos considerables por producir un sistema que no sólo siga la trayectoria de los proyectos con fines de control, sino que también los siga para identificar los problemas sustantivos. Actualmente cuenta con un sistema de seguimiento de proyectos que se encuentra en línea y es uniforme en la mayoría de las operaciones del Banco. Además, cuenta con una Unidad que se ocupa de informar sobre las conclusiones globales del sistema de seguimiento y, además, de introducirle mejoras en caso necesario. Todas ellas son medidas positivas.
- 3.2 No obstante, tres actividades principales de seguimiento y evaluación de proyectos del Banco deben mejorar. El sistema produce información que adolece de graves limitaciones debido a 1) las restricciones al tipo de información recopilada, y 2) la falta de vínculos entre el proyecto y otros acontecimientos que se producen en el país. La falta de información estratégica y complementaria es resultado en parte de 1) la adhesión estricta al marco lógico, lo que puede desalentar al personal para presentar informes sobre consideraciones importantes que no se habían previsto inicialmente; 2) el hecho de no captar la relación sinérgica que existe entre los distintos objetivos estratégicos del Banco, 3) el hecho de que los procesos estén centrados casi exclusivamente en acontecimientos burocráticos, y 4) las decisiones relativas al diseño de la red de información.
- 3.3 La adhesión estricta al marco lógico tiende a excluir importantes categorías de información, tales como los datos históricos acerca de eventos importantes que se producen durante la ejecución del proyecto. Además, habitualmente no se reúne otra información sobre cuestiones de interés para el Banco, tales como los efectos de la descentralización de la ejecución en las entidades subnacionales, las actividades de la sociedad civil, etc. Por otra parte, tampoco se registran externalidades importantes de las actividades de los proyectos, tales como los beneficios imprevistos. Como resultado de esta limitada recopilación de información, la capacidad de analizar y compilar las lecciones aprendidas también resulta disminuida y el PCR, que en teoría es el resumen final de todas las lecciones aprendidas y de la historia del proyecto, generalmente está incompleto.
- 3.4 Los procesos de preparación de los ISDP también son incompletos. En lugar de hacer partícipes a todos los interesados a fin de que proporcionen información y decidan sobre la situación de un proyecto y sobre los cambios necesarios, el sistema de ISDP es principalmente un producto de los especialistas sectoriales de las Representaciones, y la participación y las aportaciones de los miembros del equipo de proyecto y de los organismos ejecutores son muy escasas. El resultado de esto es que generalmente no se considera al ISDP como un documento capaz de propiciar la discusión de los problemas y sus posibles correcciones.
- 3.5 Los archivos electrónicos del sistema de seguimiento de proyectos del Banco no ofrecen espacio para un número suficiente de campos de información, tales como la historia de los

proyectos y las lecciones aprendidas. Esto tiene un efecto negativo en la capacidad del PCR de proporcionar una imagen detallada del desarrollo de un proyecto a lo largo de varios años.

- 3.6 Como los PCR se basan en los ISDP, muchos de los problemas de falta de información y participación pasan de unos a otros. La mayoría de los autores de los PCR no han seguido la operación desde el comienzo y sólo tomaron parte en ella durante las últimas etapas. En más de una Representación, se contrata a consultores externos para que preparen los PCR, lo que en muchos casos requiere la realización de extensas búsquedas de documentación y de entrevistas al personal del organismo ejecutor, que a su vez puede haber cambiado con el tiempo. El resultado es una desconexión del PCR de su objetivo previsto de reunir y presentar las lecciones aprendidas a lo largo de la historia del proyecto. Todos esos factores comprometen considerablemente el valor del PCR como instrumento de autoevaluación para el Banco. La práctica vigente del BID no cumple a cabalidad las directrices para informes sobre la terminación de proyectos formuladas por el grupo de cooperación y evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo (véase el Anexo IV).
- 3.7 Todos los prestatarios indicaron preferir los procedimientos de evaluación menos formales y más sustantivos de las evaluaciones intermedias, porque su carácter participatorio les permite identificarse como propietarios del proyecto a medida que éste evoluciona. Las evaluaciones intermedias promueven la celebración de consultas conjuntas y el examen de los problemas en tiempo real, con el propósito de hallar soluciones a los problemas en un entorno menos formal. La inclusión de todos los que participan en la ejecución de los proyectos en debates a fondo sobre los problemas relativos a los proyectos permite un examen más completo de los aspectos importantes que afectan la ejecución. Aunque la amplitud de la evaluación intermedia no se puede duplicar semestralmente, sus procesos de análisis y examen en grupo pueden servir de modelo tanto para el ISDP como para el PCR.
- 3.8 No parece haber ningún motivo para no incluir a las operaciones de cooperación técnica no reembolsable en los sistemas de IRSP o de PCR, ya que el seguimiento debe abarcar la mayor proporción posible de la cartera. Las operaciones de cooperación técnica son parte importante de las operaciones del Banco porque prestan apoyo a objetivos prioritarios tales como asegurar la realización de los estudios analíticos y de diseño necesarios vinculados con la elaboración y aplicación de ciertos aspectos de la ejecución de los préstamos. El hecho de que las operaciones de cooperación técnica no reembolsable carezcan de un sistema uniforme de seguimiento de la información se debe corregir. Tal como están las cosas, el Banco no sabe si los objetivos de esas operaciones se están cumpliendo. Además, la falta de vínculos en el ISDP entre las operaciones de cooperación técnica y los proyectos a los que prestan apoyo agrava la dificultad de conocer los efectos de las operaciones de cooperación técnica en el éxito del proyecto. Aunque no resulta eficaz en función de los costos efectuar el seguimiento de todas las operaciones de cooperación técnica con el mismo grado de dedicación que los proyectos ordinarios del Banco, las operaciones de cooperación técnica que superan un determinado límite monetario, o tienen importancia debido a su carácter singular, necesitan una cuidadosa supervisión.

- 3.9 Si bien el Departamento del Sector Privado del Banco ha formulado un mecanismo interno para el seguimiento de su cartera, la participación en el mismo es limitada y su accesibilidad está sujeta a control. Aunque las características singulares de las operaciones del PRI hacen necesaria el carácter privado de la información, el sistema de seguimiento y evaluación del Banco debe ser lo menos excluyente posible. Tampoco se han elaborado PCR.
- 3.10 Cabe observar que ROS ha adoptado importantes medidas para corregir algunos de los problemas encontrados en esta evaluación. Las recomendaciones que figuran a continuación tienen por objeto complementar las actividades de ROS y servir de base para el mejoramiento del sistema de supervisión.

B. Recomendaciones

- 3.11 En función de la información recopilada y las conclusiones detalladas, OVE formula las siguientes recomendaciones:
1. Para que haya más coherencia entre el sistema de informes de los proyectos y el sistema de ISDP, la Administración debería cerciorarse de que los marcos lógicos e indicadores provisionales sean lo suficientemente detallados en el informe del proyecto para hacer posible su traspaso más adelante al ISDP y, en esa forma, traspasar efectivamente el proyecto a la Representación.
 2. A fin de aumentar la calidad contextual y el análisis del sistema de ISDP, la Administración debería cerciorarse de que se actualice el ISDP teniendo en cuenta el cambio de las condiciones y que se incluya en él un examen de los factores que pueden afectar el resultado del proyecto, entre ellos, los aspectos institucionales y la sostenibilidad. Además, el ISDP debería incluir una sección especial que permita la búsqueda de texto sobre las lecciones aprendidas durante el proceso de ejecución. La Administración debería crear un prototipo de un sistema con enlaces electrónicos a las bases de datos en línea existentes a fin de conservar los detalles operacionales sobre todas las modificaciones hechas al ISDP. Más aún, el sistema propuesto debe conectar el ISDP a elementos clave del proceso de seguimiento tales como informes de inspección, informes de las misiones de administración de préstamos, informes de evaluación intermedia, informes de las misiones de evaluación de cartera, lo que facilitaría el cotejo de referencias y el acceso a documentos pertinentes.
 3. A fin de mejorar la fiabilidad de la información contenida en los ISDP y de proporcionar incentivos para mejorar la calidad de los análisis, se deberían realizar análisis y evaluaciones interactivos semestrales con los organismos ejecutores y otros interesados (beneficiarios). Debería haber también un proceso formal de examen en el Departamento Regional apropiado, momento en el cual se puede examinar el contenido del ISDP y se pueden formular recomendaciones acerca de cómo mejorar el proyecto. Las lecciones que se deriven de esos exámenes deberían quedar registradas en el ISDP.

4. La Administración debería elaborar directrices sobre las normas que habría que aplicar al calificar los componentes de un proyecto, a fin de que haya una aplicación uniforme de las normas dentro de los Departamentos Regionales y entre ellos. ROS debería coordinar y supervisar este proceso.
5. A fin de mejorar la calidad y la responsabilidad de los PCR, deberían comprender un cuidadoso proceso de reflexión en el que participen no sólo los especialistas sectoriales, sino también los miembros del equipo de proyecto y el organismo ejecutor. El proceso no debería limitarse a transferir los juicios valorativos del último ISDP al PCR, sino que debería representar una autoevaluación final de los logros del proyecto. La divulgación de lecciones derivadas del PCR debe publicarse en intranet para garantizar su accesibilidad en todo el Banco.
6. La Administración debe asimismo evaluar las normas básicas principales del informe de terminación de proyectos MDB desarrollado por el grupo de cooperación y evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo (Anexo IV) a fin de determinar si, en consecuencia, se justifica modificar las directrices de PCR del Banco. Los comentarios de la Administración al respecto se incluirían en el próximo informe anual de evaluación de la cartera, por considerarse de utilidad.
7. En la evaluación de los PCR en la Sede deberían continuar participando los directivos de los Departamentos Regionales y los Jefes de División, el equipo de proyecto, la Oficina de Aprendizaje y demás personal que tuvo participación activa en el diseño y la evaluación del proyecto. El proceso de examen debería quedar registrado a fin de que pase a ser un documento independiente. Los PCR deberían presentar las enseñanzas extraídas del sistema de ISDP, y ser ampliamente aplicables. A fin de mejorar la calidad de los PCR, la Administración debería establecer incentivos apropiados, uno de los cuales podría consistir en destacar las mejores prácticas para premiar la realización de esfuerzos extraordinarios por producir PCR de buena calidad y presentarlos a tiempo. Debe procurarse especialmente (a) incluir claramente en las directrices una definición estándar del momento en que se considera que se ha producido el último desembolso de una operación; (b) establecer cuándo se da por terminado un PCR, para efectos de conteo e información; y (c) depurar la lista de PCR atrasados o no aprobados. En tal sentido la Administración debe formular sistemas que apoyen eficazmente estos temas.
8. La Administración debería tratar de hacer extensivas las evaluaciones intermedias a todas las operaciones que podrían beneficiarse con ellas.
9. La Administración debería además:
 - a. Abordar la cuestión del financiamiento de las evaluaciones intermedias;
 - b. crear un campo en la base de datos central del proyecto con las fechas de la evaluación intermedia;
 - c. vincular el memorando de la evaluación intermedia con la base de datos del ISDP.

10. Para asegurarse que el sistema de supervisión de proyectos es un sistema completo, la Administración debe llevar a cabo un estudio sobre la manera de incorporar los proyectos del Departamento del Sector Privado a los sistemas de ISDP y PCR que emplea el resto del Banco, sujeto a las adaptaciones que sean de rigor en vista de la naturaleza de esos proyectos.
 11. Para asegurarse de que el sistema de supervisión de proyectos sea completo, la Administración debería elaborar criterios para la inclusión de ciertas operaciones de cooperación técnica no reembolsable en el sistema de ISDP. Entre los criterios básicos que se han de considerar, deberían incluirse, como mínimo, las prioridades del Banco y el nivel de financiamiento. Respecto de las otras operaciones de cooperación técnica, se puede incluir en el sistema ordinario de seguimiento una muestra aleatoria a efectos de rendición de cuentas.
 12. Valiéndose de su labor constante de capacitación, la Administración debe proporcionarle al personal de la Sede y de las Representaciones los conocimientos necesarios para mejorar aún más el diseño de nuevas operaciones (particularmente en lo que a la capacidad de evaluación y ejecución se refiere), así como para el seguimiento de operaciones en curso. De esa manera la Administración podría establecer las implicaciones que en términos de recursos supondría el emprender una labor de capacitación adicional.
- 3.12 La Administración ha solicitado a OVE llevar a cabo una evaluación de las implicaciones que en términos de recursos tendrían las recomendaciones anteriormente indicadas. En consecuencia, OVE ha agrupado las doce recomendaciones en función del nivel aproximado de recursos necesarios para su puesta en marcha (alto, medio y bajo). En el cuadro a continuación figura el nivel aproximado de recursos asignado a cada una de las recomendaciones.

| Recomendación No. | Implicación en términos de recursos |
|--------------------------|---|
| 1 | Baja |
| 2 | Elevada |
| 3 | Media |
| 4 | Baja |
| 5 | Media |
| 6 | Baja |
| 7 | Baja |
| 8 | Media |
| 9 | Media |
| 10 | Elevada |
| 11 | Elevada |
| 12 | La Administración tomará una decisión en función del esfuerzo que suponga su realización. |

- 3.13 Aquellas recomendaciones a las que se les ha asignado un “bajo” requisito de recursos pueden llevarse a cabo a corto plazo sin necesidad de recursos adicionales. Se considera que las recomendaciones a las que se les asignó una implicación “media” en términos de recursos requerirán una cantidad moderada de recursos y ajustes de planificación. Deben realizarse a mediano plazo, vale decir, en un plazo de un año. Las recomendaciones que se considera tienen una implicación “elevada” en términos de recursos posiblemente requerirían una planificación anticipada, recursos adicionales y un período más dilatado para su ejecución, con lo cual previsiblemente se llevarían a cabo a largo plazo (el próximo año).

METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE LOS ISDP

Dado que el ISDP se propone ayudar a la administración, a las representaciones y a los prestatarios para contar con una mejor información sobre la implementación de los proyectos, OVE entrevistó a funcionarios de la sede, las representaciones, los órganos ejecutores y beneficiarios del proyecto (cuando fue posible) acerca de si el sistema de ISDP estaba dando los resultados esperados. Aparte de estas entrevistas, las conclusiones del presente informe se basan en tres misiones enviadas al terreno. La primera fue a Brasil, Paraguay y Uruguay; la segunda a Costa Rica, República Dominicana, Perú y Venezuela; y la tercera a Barbados. Administrativamente, estos países comprenden tres regiones del Banco y cuatro grupos de países (véase el cuadro 1). De manera que están caracterizados (y se les eligió específicamente para reflejarlo), por la diversidad en términos de los distintos niveles de desarrollo económico y social y de las diferentes capacidades institucionales y de absorción.

Durante las misiones, el equipo de evaluación realizó entrevistas abiertas pero dirigió las conversaciones hacia cómo se estaban implementando y supervisando los proyectos, así como a la manera en que los funcionarios del BID pensaban que el (nuevo) sistema de información sobre la situación de los proyectos los ayudaba a descargar sus responsabilidades. Los entrevistados también nos expresaron lo que pensaban acerca del mejoramiento de los procedimientos. En la sede, las entrevistas se mantuvieron primordialmente con quienes participan en el establecimiento y la implementación de nuevos sistemas de información sobre la situación de los proyectos del BID (ROS/PMP), con líderes de equipos de proyecto, con especialistas sectoriales y coordinadores de países de las distintas regiones, y con la Oficina de aprendizaje.

A medida que la ejecución de los proyectos se ha tornado más un “empeño conjunto”, las varias partes interesadas tienen distintas necesidades de control. Para maximizar la utilidad de la información sobre proyectos, el sistema debe satisfacer las necesidades individuales de información y el alcance de la autoridad de todas las partes involucradas en los proyectos del BID. Por ejemplo:

- **Los órganos ejecutores** están preocupados por la implementación de los componentes del proyecto y por la recolección de información de sus gobiernos;
- **El personal de las representaciones** necesita mantener datos en relación con los parámetros administrativos (por ejemplo, el cumplimiento de contratos, los pedidos de desembolso) así como los insumos del proyecto, los factores de riesgo y los productos, y
- **La Sede** necesita información sobre los efectos de desarrollo y los resultados para asegurar que los proyectos individuales están avanzando correctamente. Además, la información sobre los proyectos ofrece indicios acerca de si la cartera del BID a nivel sectorial y de país está cumpliendo sus objetivos.

Desde esta perspectiva, el equipo de evaluación preguntó a los entrevistados del equipo de proyecto, la coordinación de países y los especialistas sectoriales cuáles eran sus necesidades de control, cómo satisfacían estas necesidades y en qué medida consideraban que sus necesidades eran satisfechas por las recientes iniciativas del BID.

Cuadro 1: Países por “grupo de países” y responsabilidad regional

| Región | División de países | Grupo de países A | Grupo de países B | Grupo de países C | Grupo de países D |
|--------|--------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| RE1 | OD1 | Brazil | | Uruguay | Paraguay |
| RE2 | OD3 | -- | -- | Costa Rica | -- |
| | OD4 | -- | -- | República Dominicana | -- |
| RE3 | OD5 | Venezuela | Perú | Barbados | -- |

También seleccionamos veintidós proyectos para visitar (Anexo 2, Cuadro 2), en estas misiones, a fin de comparar la información contenida en los ISDP con los proyectos reales en el terreno. Ese conocimiento era útil para determinar si la información contenida en los ISDP era precisa y suficientemente detallada para informar a la sede de la situación real de los proyectos y si debían adoptarse medidas. Además, aunque no es el propósito de los ISDP, este documento sobre la situación de los proyectos es uno de los pocos instrumentos del Banco que puede revelar lecciones valiosas para todos los proyectos. Por lo tanto, estábamos interesados en determinar si las lecciones se habían registrado o si el Banco necesitaba contar con otro instrumento para retener las experiencias valiosas.

Los veintidós proyectos fueron elegidos por su diversidad. Las diferencias entre los proyectos eran las siguientes:

1. **Presupuestos:** los presupuestos corrientes totales de los proyectos varían (van de 16 a 500 millones);
2. **Antigüedad y etapa de ejecución:** ocho proyectos fueron aprobados entre 1994 y 1995, trece, entre 1990 y 1993, aunque ocho de estos no estaban calificados para obtener desembolsos hasta 1994, por lo menos. El proyecto más antiguo fue aprobado en 1986;
3. **Prioridades del BID:** la muestra refleja una combinación de prioridades antiguas y más nuevas del BID (cinco proyectos corresponden a la producción agrícola o al desarrollo rural; cinco corresponden al abastecimiento de agua y el saneamiento; nueve a los sectores sociales – salud, educación y desarrollo comunitario, y tres hacen referencia a la modernización del Estado y el Registro de Tierras;
4. **Complejidad de los proyectos:** muchos proyectos abarcan varios componentes. Además, dado su apoyo a la descentralización, los proyectos pueden comprender a más de un organismo ejecutor, operar a distintos niveles de gobierno, y

5. **Calificaciones de los proyectos:** De acuerdo con los ISDP, los proyectos están calificados de forma considerablemente diferente en términos del progreso en la implementación, hipótesis y potencial de realizar sus objetivos.

No se realizó un análisis profundo de los proyectos sino que se les utilizó como “ventanas” para observar sus elementos y formular comentarios más generales sobre la naturaleza de las prácticas de control del BID. En tal sentido, si bien los proyectos de la muestra consistían en esencia en préstamos de inversión, los entrevistados también plantearon cuestiones vinculadas al control de otras operaciones, incluidos los préstamos sectoriales y las operaciones con el sector privado.

Dado que la muestra original incluía proyectos que fueron formulados antes de que se hiciera obligatoria la metodología de marco lógico en el Banco, o cuando esta metodología estaba apenas implementándose, OVE agregó a su muestra original un grupo de nueve ISDP de proyectos que OVE había examinado recientemente en la conducción de las evaluaciones de los programas de países y las evaluaciones sectoriales. Estos nueve proyectos datan de junio de 1996/septiembre de 1998 y se encuentran actualmente todos en ejecución.

Cuadro 2: Primera muestra de proyectos para el estudio de los ISDP

| PAÍS | PROYECTO | PRÉSTAMO | CLASE DE PROYECTO | APROBACIÓN | COSTO ACTUAL (MILLONES)* |
|----------------------|--|----------|-------------------|------------|--------------------------|
| Costa Rica | Arenal Tempisque Irrigation Project - Stage II | CR-0039 | Inversión | 1986 | 40,8 |
| | Urban Potable Water Supply and Rehabilitation | CR-0117 | Inversión | 1991 | 69,9 |
| | Modernization of the Administration of Justice | CR-0073 | Inversión | 1995 | 16,0 |
| Brasil | Social Action Program in Sanitation | BR-0067 | Inversión | 1991 | 500,0 |
| | Strengthening the Ministry of Foreign Affairs | BR-0166 | Coop. técnica | 1994 | 20,0 |
| | Rio de Janeiro Urban Upgrading Program | BR-0182 | Inversión | 1995 | 300,0 |
| República Dominicana | Basic Education Improvement Program | DR-0122 | Inversión | 1991 | 50,0 |
| | Agricultural Development, Rio San Juan Area | DR-0019 | Inversión | 1993 | 60,0 |
| | Promotion for Community Initiatives | DR-0079 | Inversión | 1994 | 33,3 |
| Perú | Program to Strengthen Health Services | PE-0030 | Inversión | 1993 | 98,0 |
| | Support for the Basic Sanitation Sector | PE-0032 | Inversión | 1994 | 200,0 |
| | Land Titling and Registration Project | PE-0037 | Inversión | 1995 | 36,5 |
| Paraguay | Rural Colony Consolidation | PR-0083 | Inversión | 1992 | 62,3 |
| | Social Investment Program | PR-0075 | Inversión | 1995 | 23,0 |
| Uruguay | Housing Sector Support Program | UR-0036 | Inversión | 1992 | 73,0 |
| | National Potable-Water and Sewerage Program I | UR-0092 | Inversión | 1993 | 67,2 |
| | Social Areas Strengthening | UR-0087 | Inversión | 1994 | 42,5 |
| Venezuela | Agricultural Technology Development, Stage II | VE-0066 | Inversión | 1992 | 85,0 |
| | Agriculture Sector Investment Program | VE-0076 | Inversión | 1992 | 351,2 |
| | Basic Educ. Modernization/Strengthening Prog. | VE-0090 | Inversión | 1993 | 250,0 |
| Barbados | Primary Education Project | BA-0017 | Inversión | 1992 | 11,6 |
| | South Coast Sewerage System | BA-0036 | Inversión | 1992 | 51,2 |

Fuente: informes de control de ejecución de proyectos al 24 de agosto de 1998.

* Costo total, menos cancelaciones.

La evaluación también se basó en un examen de los documentos del BID correspondientes a los proyectos de la muestra y a los países visitados, así como los relacionados con los cambios en las políticas y procedimientos de evaluación y control del BID en los últimos diez años. Las fuentes principales de la información publicada incluyen los documentos de proyectos, los ISDP, los Manuales y los Informes del BID.

Cuadro 3: Segunda muestra de proyectos para el estudio de los ISDP

| PAÍS | PROYECTO | PRÉSTAMO | CLASE DE PROYECTO | APROBACIÓN | COSTO ACTUAL EN US\$ |
|-------------------|---|-----------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Argentina | Care for Children and Adolescents at Risk | AR-O198 | Inversión | Julio 1998 | 20.000.000 |
| Argentina | Care for Vulnerable Groups: Support for Indigenous Population component | AR-0161 | Inversión and Coop. técnica | Julio 1997 | 33.000.000 |
| Haiti | Potable Water and Sanitation Sector Reform and Investment Program | HA-0014 | Inversión | Agosto 1998 | 54.000.000 |
| Haiti | Basic Education Project | HA-0038 | Inversión | Septiembre 1998 | 19.400.000 |
| Perú | Care and Development of Children Below Three | PE-0167 | Inversión | Noviembre 1998 | 28.800.000 |
| Perú | Modernization of Judicial Administration | PE-0126 | Inversión | Noviembre 1997 | 11.492.774 |
| Trinidad y Tobago | National Highway Program | TT-0043 | Inversión | Junio 1996 | 120.000.000 |
| Trinidad y Tobago | Health Sector Reform Program | TT-0024 | Inversión | Julio 1996 | 34.000.000 |
| Trinidad y Tobago | Community Development Fund | TT-0011 | Inversión | Julio 1996 | 28.000.000 |

ARGENTINA: RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES DEL EXAMEN DE LOS ISDP MÁS RECIENTES

| | | | | | | | |
|----------------|--|---|---|--|--|---|---|
| ISDP | | <p>¿Refleja el ISDP los objetivos, indicadores, medios de verificación e hipótesis contenidas en el marco lógico incluido en el informe del proyecto? Explique.</p> | <p>1. Historia del proyecto. 2. Circunstancias corrientes en el país u otros eventos externos que afecten al proyecto. 3. Explique.</p> | <p>1. ¿Menciona el proyecto más de un órgano ejecutor, si hay uno? 2. ¿Menciona operaciones de cooperación técnica conectadas con el proyecto? 3. ¿Menciona la sostenibilidad, descentralización, compras u otros asuntos que pueden afectar la implementación del proyecto?</p> | <p>1. En el ISDP no se menciona la sostenibilidad, que, en realidad, está ahora amenazada en subproyectos anteriores porque la cooperación técnica que los financió ya no está financiando a las ONG que respaldaban los subproyectos.</p> | <p>Los parámetros del ISDP</p> | <p>AR, 996/SF-AR vulnerables: apoyo al ción indígena n: julio de 1997</p> |
| PREGUNTA NO. 1 | | | | | | <p>Este componente está incluido en el marco lógico pero no en el ISDP (quizás porque está financiado por una cooperación técnica).</p> | <p>No existe historia de este subcomponente en el ISDP.</p> |
| PREGUNTA NO. 2 | | | | | | | <p>AR, 996/SF-AR adolescentes en riesgo n: julio de 1998</p> |
| PREGUNTA NO. 3 | | | | | | | |

Haití: Resumen de las conclusiones del examen de los ISDP más recientes

| | PREGUNTA NO. 1 | PREGUNTA NO. 2 | PREGUNTA NO. 3 | PREGUNTA NO. 4 |
|----------------|---|---|--|---|
| n: | ¿Refleja el ISDP los objetivos, indicadores, medios de verificación e hipótesis contenidas en el marco lógico incluido en el informe del proyecto? Explique. | Brinda el ISDP un análisis adecuado de los eventos del proyecto en términos de: 1. Historia del proyecto. 2. Circunstancias corrientes en el país u otros eventos externos que afecten al proyecto. 3. Explique. | 1. ¿Menciona el proyecto más de un órgano ejecutor, si hay uno? 2. ¿Menciona operaciones de cooperación técnica conectadas con el proyecto? 3. ¿Menciona la sostenibilidad, descentralización, compras u otros asuntos que pueden afectar la implementación del proyecto? | A su juicio, 1. ¿Se han modificado los ISDP para reflejar las circunstancias cambiantes de la implementación? 2. ¿Han cambiado los indicadores? 3. ¿Han cambiado las hipótesis? 4. ¿Puede usted rastrear los cambios a través de ISDP anteriores? ¿Se tiene acceso <i>on-line</i> a los ISDP? |
| na de or de | El informe del proyecto no cuenta con un marco lógico completo pero incluye un cuadro de parámetros de referencias muy detallados y completos. La evaluación de riesgos del proyecto, que es muy buena, también se puede utilizar para derivar las hipótesis implícitas en su éxito. El ISDP refleja algunos de los parámetros de referencia y algunas de las hipótesis (como figuran en los riesgos). Pero su presentación de los indicadores de componentes/productos parece confusa. | 1. El ISDP ofrece un análisis adecuado en términos de la historia del proyecto. 2. Circunstancias actuales en el país. 3. El ISDP ofrece un análisis relativamente satisfactorio de los hechos actuales que afectan al proyecto; en consecuencia, otorga al proyecto una clasificación "resumen IP" <i>insatisfactoria</i> , pues no había sido ratificado por el parlamento haitiano hasta el mes pasado. Esto ha ocurrido con todos los proyectos del Banco aprobados para Haití desde cerca del año 1997. El proyecto fue finalmente aprobado por el Parlamento el mes pasado, poco antes de la segunda inauguración presidencial de Aristide. | 1. No. 2. Sí. Una operación para ayudar a desarrollar el marco legal/institucional del sector, otorgar capacitación y fortalecer la capacidad de gestión ambiental del Gobierno de Haití. 3. La sostenibilidad es el centro de la evaluación de riesgo del proyecto y la descentralización es parte de la estrategia para resolver este problema, pero el proyecto no utiliza explícitamente estas palabras (por lo que pude ver). El proyecto también menciona problemas de compras. Es muy pronto para emitir un juicio sobre cómo se están tratando estos problemas en el ISDP, pues el proyecto no ha sido hasta ahora ejecutado (pero véase el comentario general <i>infra</i>). | 1. No aplicable: el proyecto no empezó a ejecutarse. 2. Idem. 3. No se sabe. 4. No se sabe. |

El proyecto asigna a la clasificación de las hipótesis agregadas una "alta probabilidad". También asigna al logro de los objetivos del proyecto una clasificación "probable". Estas calificaciones me intrigan. La capacidad institucional al más alto nivel (Presidencia, Primer Ministro y Parlamento). Y las cosas no funcionan mejor a los niveles inferiores (con excepción, quizás, al nivel más bajo de las organizaciones comunitarias, como quiere hacerlo el proyecto y como ha quedado demostrado por la ONG francesa que trabaja en proyectos de abastecimiento de agua en los tugurios de Port-au-Prince, mediana unidad de habitantes de los tugurios).

Haití: Resumen de las conclusiones del examen de los ISDP más recientes

| DP | PREGUNTA NO. 1 | PREGUNTA NO. 2 | PREGUNTA NO. 3 | PREGUNTA NO. 4 |
|-------------------------------------|--|---|--|---|
| | ¿Refleja el ISDP los objetivos, indicadores, medios de verificación e hipótesis contenidas en el marco lógico incluido en el informe del proyecto? Explique. | Brinda el ISDP un análisis adecuado de los eventos del proyecto en términos de: 1. Historia del proyecto. 2. Circunstancias corrientes en el país u otros eventos externos que afecten al proyecto. 3. Explique. | 1. ¿Menciona el proyecto más de un órgano ejecutor, si hay uno? 2. ¿Menciona operaciones de cooperación técnica conectadas con el proyecto? 3. Menciona la sostenibilidad, descentralización, compras u otros asuntos que pueden afectar la implementación del proyecto? | A su juicio, 1. ¿Se han modificado las condiciones del ISDP por las circunstancias de la implementación? 2. ¿Han cambiado los datos de la implementación? 3. ¿Han cambiado los datos de la implementación? |
| Revisión Básica n: septiembre de | El marco lógico de la propuesta de préstamos es demasiado detallado y utiliza un lenguaje oscuro y abstruso que no siempre refleja lo que presenta el texto del documento de proyecto (un proyecto directo de rehabilitación de algunas instalaciones, capacitación docente, materiales escolares y descentralización de la administración del sistema de enseñanza). El ISDP procura reflejar el marco lógico en forma simplificada con escaso éxito. El ISDP menciona muchos medios de verificación del marco lógico pero no todos, pues son demasiados. El ISDP refleja sólo unas pocas de las hipótesis de la propuesta de préstamo, aunque parece incluir muchos elementos propios. | 1. Sí. 2. El ISDP ofrece un análisis adecuado en términos del punto 2 <i>supra</i> "circunstancias actuales en el país". 3. El ISDP ofrece un análisis algo satisfactorio de los hechos actuales que afectan el proyecto. El proyecto no había sido ratificado por el Parlamento de Haití hasta febrero del 2001 y esto está relatado en el ISDP. Esto ha ocurrido con todos los proyectos que el BID ha aprobado para Haití desde cerca de 1997. El proyecto fue finalmente aprobado por el Parlamento en febrero de 2001, poco antes de la segunda inauguración presidencial de Aristide. | 1. Parece haber dos, pero sólo uno está mencionado como órgano ejecutor oficial. 2. NO. 3. Se utiliza la palabra sostenibilidad pero en realidad no se aborda el problema de la sostenibilidad en el documento de la propuesta. El documento del proyecto incluye el párrafo sobre la norma para adquisiciones. Es muy pronto para decir algo sobre cómo se tratan todas estas cuestiones en el ISDP, pues el proyecto aún no se ha ejecutado. | 1. ¿Puede usted rastrear la información a través de ISDP a la que no se tiene acceso? 2. No es aplicable. 3. <i>Idem.</i> |

El proyecto asigna al logro de los objetivos de desarrollo la clasificación "probable". No sé cuáles son las opciones, pero si se trata de la opción entre probable e improbable, la clasificación es comprensible. El proyecto no proporciona suficiente información sobre el progreso (o la falta de progreso) del proyecto. Quizás debieran sustituirse estas clasificaciones binarias por algún tipo de evaluación subjetiva de las probabilidades (por ejemplo, probabilidades de éxito de 0, .2, .4, .6, .8 o 1, o algo así...)

Perú: Resumen de las conclusiones del examen de los ISDP más recientes

| P | PREGUNTA NO. 1 | PREGUNTA NO. 2 | PREGUNTA NO. 3 | PREGUNTA NO. 4 |
|--|--|--|---|--|
| | ¿Refleja el ISDP los objetivos, indicadores, medios de verificación e hipótesis contenidas en el marco lógico incluido en el informe del proyecto? Explique. | Brinda el ISDP un análisis adecuado de los eventos del proyecto en términos de: 1. Historia del proyecto. 2. Circunstancias corrientes en el país u otros eventos externos que afecten al proyecto. 3. Explique. | 1. ¿Menciona el proyecto más de un órgano ejecutor, si hay uno? 2. ¿Menciona operaciones de cooperación técnica conectadas con el proyecto? 3. ¿Menciona la sostenibilidad, descentralización, compras u otros asuntos que pueden afectar la implementación del proyecto? | A su juicio, 1. ¿Se han modificado los parámetros para reflejar las circunstancias de la implementación? 2. ¿Han cambiado los indicadores? 3. ¿Han cambiado las hipótesis? 4. ¿Puede usted rastrear los cambios de ISDP anteriores a los que tienen acceso on-line? |
| PE o de niños s. : noviembre de | El objetivo ha sido trasladado del marco lógico del informe del proyecto al ISDP. Sin embargo, las demás partes del ISDP no traducen el marco lógico en parámetros similares. Por el contrario, los componentes y productos son diferentes y los indicadores de resultados son diferentes. | Aunque el ISDP enumera los componentes del proyecto como en su mayor parte satisfactorios (uno de los seis componentes es clasificado como insatisfactorio), el proyecto en realidad ha sido dividido en dos por falta de fondos de contrapartida. Aunque esto se señala en el texto, no parece haber afectado las calificaciones. | El ISDP no habla de sostenibilidad (que es un problema importante). | El ISDP dice que el Gobierno no ha priorizado la implementación de la estrategia para aliviar la pobreza y lograr la paz comunitaria. Dado que el financiamiento del proyecto ha sido drásticamente reducido, esta afirmación cuestionable. Aunque la meta del proyecto, que originalmente era llegar a 55.000 niños en el 2000, ha sido cambiada a 25.000 debido a las restricciones presupuestarias. |
| administración : noviembre de | Los resultados de desarrollo son bastante explícitos, con buenos indicadores, aunque no se informa sobre progresos en las metas sustantivas (por ejemplo, la productividad judicial, el acceso a la justicia), concentrándose por el contrario sólo en el número de centros construidos. | Buena sección narrativa sobre cómo los acontecimientos externos han tenido un importante efecto negativo en el proyecto. | Se mencionan los conflictos entre las distintas organizaciones del sector judicial como causa principal de los problemas del proyecto. No hay ninguna cooperación técnica asociada al proyecto. | El ISDP sigue indicando "probables" probabilidades de alcanzar las metas. El programa presenta un progreso en la implementación "insatisfactorio" pero ha eliminado la entidad responsable del sistema judicial y el valor del número de centros que serán finalmente reducidos a la mitad. La buena narración de los problemas no se reflejan en el juicio resumido. |

Trinidad y Tobago: Resumen de las conclusiones del examen de los ISDP más recientes

| P | PREGUNTA NO. 1 | PREGUNTA NO. 2 | PREGUNTA NO. 3 | PREGUNTA NO. 4 |
|-----------------------------------|---|--|---|---|
| | ¿Refleja el ISDP los objetivos, indicadores, medios de verificación e hipótesis contenidas en el marco lógico incluido en el informe del proyecto? Explique. | ¿Brinda el ISDP un análisis adecuado de los eventos del proyecto en términos de: 1. Historia del proyecto. 2. Circunstancias corrientes en el país u otros eventos externos que afecten al proyecto. 3. Explique. | 1. ¿Menciona el proyecto más de un órgano ejecutor, si hay uno? 2. ¿Menciona operaciones de cooperación técnica conectadas con el proyecto? 3. ¿Menciona la sostenibilidad, descentralización, compras u otros asuntos que pueden afectar la implementación del proyecto? | A su juicio, 1. ¿Se han modificado los parámetros para reflejar las circunstancias de implementación? 2. ¿Han cambiado los indicadores? 3. ¿Han cambiado las hipótesis? 4. ¿Puede usted rastrear estos cambios en los ISDP anteriores a los que no lo hizo? <i>line?</i> |
| ra nacionales a: junio de 1996 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Meta: apoyar la diversificación económica reduciendo los costos de transporte; ➤ Propósito: mejorar los servicios viales reduciendo los costos globales de transporte; ➤ Indicadores: (un total de 5) fueron correctamente reflejados en los ISDP. Los medios de verificación y las hipótesis del marco lógico no fueron reflejados totalmente en los ISDP. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Este proyecto registra un ritmo muy lento de desembolsos. Los seis ISDP ofrecen un análisis parcial de la historia del proyecto especialmente debido a la complejidad y el vasto número de problemas que afectan su ejecución. El progreso de la implementación pasó de "satisfactorio" a "insatisfactorio" a lo largo de los seis ISDP, pero los objetivos de desarrollo siguen siendo "probables" en los seis ISDP. 2. El factor externo más relevante es la oposición política de los sindicatos de trabajadores y la oposición de la Asamblea de Trinidad y Tobago al sistema de contratación externa. Esto último no se indicó claramente en el ISDP. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sólo un organismo ejecutor, el Ministerio de Obras y Transporte. 2. Sólo existe una referencia a la cooperación técnica ATN/SF-4797 en relación con el proyecto. 3. El ISDP no entra en algunos detalles de los problemas del proyecto en los distintos productos. | Examinamos seis ISDP. El primero se refería a cuando se f... y decía muy poco. El ISDP gradual... hablar más de los problemas. No r... circunstancias de la implementación... siguieron siendo las mismas en los... |

La tasa global de los seis ISDP es parcialmente buena en cuanto han relatado la historia de este proyecto. Sí detalla los problemas que se fueron produciendo (aunque no aclara algunas cuestiones) y brinda... obteniendo.

Trinidad y Tobago: Resumen de las conclusiones del examen de los ISDP más recientes

| P | PREGUNTA NO. 1 | PREGUNTA NO. 2 | PREGUNTA NO. 3 | PREGUNTA NO. 4 |
|------------------------------------|---|--|--|---|
| ión: oct.1996 | ¿Refleja el ISDP los objetivos, indicadores, medios de verificación e hipótesis contenidas en el marco lógico incluido en el informe del proyecto? Explique. | ¿Brinda el ISDP un análisis adecuado de los eventos del proyecto en términos de: 1. Historia del proyecto. 2. Circunstancias corrientes en el país u otros eventos externos que afecten al proyecto. 3. Explique. | 1. ¿Menciona el proyecto más de un órgano ejecutor, si hay uno? 2. ¿Menciona operaciones de cooperación técnica conectadas con el proyecto? 3. ¿Menciona la sostenibilidad, descentralización, compras u otros asuntos que pueden afectar la implementación del proyecto? | A su juicio, 1. ¿Se han modificado los parámetros para reflejar las circunstancias de implementación? 2. ¿Han cambiado los indicadores? 3. ¿Han cambiado las hipótesis? 4. ¿Puede usted rastrear estos cambios en los ISDP anteriores a los que no se han line? |
| a del sector de : julio de 1996 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivo: Mejorar el estado de salud de la población. ➤ Propósito: Lograr una mayor eficiencia, equidad, sostenibilidad y calidad de los servicios de salud públicos y privados a través de seis componentes operativos. ➤ Marco lógico elaborado sobre esto enumerando cinco objetivos específicos con indicadores, productos y actividades. ➤ ISDP alterado y amplía algo estos cinco a seis agregando componentes ligeramente diferentes y un componente nuevo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Este proyecto avanzó muy lentamente, pasando de un desembolso de 1,6% en diciembre de 1997 al 15,4% en junio de 2000. 2. Los seis ISDP brindan un análisis adecuado de la historia del proyecto pero, dada la complejidad del mismo, sigue siendo algo confuso. El progreso en la implementación paso de "insatisfactorio" a "muy satisfactorio" a lo largo de los seis ISDP y de DO pasó de "probable" a poco "probable". 3. El factor externo más relevante es el apoyo político pero no está claramente indicado en el ISDP. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sólo un órgano ejecutor – el Ministerio de Vivienda menciona escasa capacidad técnica y administrativa. 2. Existió una actividad de cooperación técnica en 1990 como parte de la preparación del proyecto. Fue concluida y el ISDP no lo menciona. El ISDP entra en ciertos detalles de los problemas del proyecto en relación con los distintos productos. 3. Este es un proyecto muy complejo -difícil inclusive en un ISDP para obtener un panorama claro de lo que está tratando de lograr. | <p>Examinamos seis ISDP.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El primero refiere a cuando declarado elegible y en él se El ISDP gradualmente empe referencia a los problemas. S circunstancias de la impleme 2. Las hipótesis se mantuvieron de los seis ISDP. |

En general, la calificación de los seis ISDP es bastante buena en el relato de la historia del proyecto. No detalla los problemas que estaban produciéndose y si ofrece actualizaciones en los casos en que s

Trinidad y Tobago: Resumen de las conclusiones del examen de los ISDP más recientes

| | PREGUNTA NO. 1 | PREGUNTA NO. 2 | PREGUNTA NO. 3 | PREGUNTA NO. 4 |
|--------------------------|--|---|--|---|
| | ¿Refleja el ISDP los objetivos, indicadores, medios de verificación e hipótesis contenidas en el marco lógico incluido en el informe del proyecto? Explique. | ¿Brinda el ISDP un análisis adecuado de los eventos del proyecto en términos de: 1. Historia del proyecto. 2. Circunstancias corrientes en el país u otros eventos externos que afecten al proyecto. 3. Explique. | 1. ¿Menciona el proyecto más de un órgano ejecutor, si hay uno? 2. ¿Menciona operaciones de cooperación técnica conectadas con el proyecto? 3. ¿Menciona la sostenibilidad, descentralización, compras u otros asuntos que pueden afectar la implementación del proyecto? | A su juicio, 1. ¿Se han modificado los parámetros del ISDP para reflejar las circunstancias cambiantes de la implementación? 2. ¿Han cambiado los indicadores? 3. ¿Han cambiado las hipótesis? 4. ¿Puede usted rastrear estos cambios a través de ISDP anteriores o se tiene acceso on-line? |
| Desarrollo Ejecución: | <p>➤ Objetivos: Asistir al Gobierno de Trinidad y Tobago en el empeño por brindar servicios sociales con eficiencia a los pobres y a la población vulnerable durante el período de ajuste y reforma. Específicamente:</p> <p>a. establecer un mecanismo complementario eficiente para brindar servicios sociales básicos y de infraestructura a los pobres utilizando a las ONG y organizaciones de base comunitaria (OBC);</p> <p>b. fortalecer la capacidad institucional de las ONG y las OBC, y</p> <p>c. incrementar la participación de beneficiarios en las actividades de reducción de la pobreza. No se preparó un marco lógico para el proyecto. En su lugar, se preparó un cuadro de indicadores de los efectos del programa del CDF, que incluye</p> | <p>1. El primer ISDP describe brevemente por qué el proyecto se había estancado. En los siguientes ISDP se elaboró en los progresos con las ONG y las OBC. Diferentes ONG y OBC cumplieron en forma muy diferente, algunas satisfactoriamente y otras muy insatisfactoriamente.</p> <p>2. Los hechos y las circunstancias que afectaban al proyecto fueron actualizados en los nuevos ISDP.</p> | <p>1. El órgano ejecutor era el Ministerio de Planificación y Finanzas a través de la Secretaría del CDF, una dependencia semi autónoma que se crearía. El proyecto identificaba cuatro subprogramas para la ejecución por ONG/OBC. Una condición del préstamo era que estos acuerdos fueran firmados por estas cuatro entidades.</p> <p>2. Las mismas habrían de tomar el grueso de los fondos. En agosto de 1994 se aprobó una cooperación técnica por US\$150.000, antes de aprobarse el proyecto. Imposible encontrar mención alguna de ello en el documento del proyecto.</p> <p>3. El proyecto enumera como riesgos el atraso en la consolidación institucional, la escasa demanda de recursos del CDF y distintos niveles de demanda de los usuarios finales; dos de tres de estos riesgos se materializaron.</p> | <p>1. Sí, los ISDP han sido ampliamente utilizados gradualmente para examinar los problemas de la implementación de diferentes componentes y</p> <p>2. Los indicadores fueron modificados en el ISDP de diciembre de 1994 y se mantuvieron de ahí en adelante.</p> <p>3. Las hipótesis siguen siendo válidas. Sí, se puede rastrear las variaciones de progreso de la CDF a lo largo de los siete ISDP.</p> |

| | PREGUNTA NO. 1 | PREGUNTA NO. 2 | PREGUNTA NO. 3 | PREGUNTA NO. 4 |
|--|---|----------------|----------------|----------------|
| | <p>d. el efecto para los beneficiarios; B) el efecto institucional</p> <p>e. la eficiencia y el papel de los organismos ejecutores.</p> <p>En los primeros dos ISDP se enumeraba un objetivo global y tres componentes como indicadores, pero los siguientes (diciembre de 1998 y años siguientes) se expandieron en el objetivo para incluir los tres componentes.</p> | | | |

METODOLOGÍA PARA EL INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA

Al empezar la evaluación de los informes de evaluación intermedia, OVE elaboró una lista de todos los proyectos aprobados entre 1993 y 1998 que contenían cláusulas sobre el informe de evaluación intermedia. OVE determinó entonces si se había realizado el informe de evaluación intermedia. Finalmente, OVE visitó trece países miembros prestatarios para examinar el proceso y la implementación de estos informes con el personal de las Representaciones y de los órganos ejecutores. También examinamos la evaluación intermedia con funcionarios de la Sede que habían participado en el proceso.

Cuadro 1: Lista de proyectos aprobados con cláusulas sobre el informe de evaluación intermedia (1993-1998)

| País | Proyectos |
|-------------------|---|
| Bolivia | BO-0034 BO-0107 BO-0125 BO-0133 BO-0028 |
| Brasil | BR-0164 BR-0182 BR-0204 |
| El Salvador | PR-2059 PR-2113 |
| Guatemala | GU-0017 GU-0099 |
| Honduras | HO-0113 HO-0035 HO-0028 |
| Nicaragua | NI-0065 NI-0087 NI-0092 NI-0065 |
| México | ME-0041 ME-0170 ME-0051 ME-0187 ME-0186 |
| Guyana | GY-0047 GY-0006 |
| Panamá | PR-2191 PR-1968 |
| Perú | PE-0030 PE-0037 PE-0112 |
| Paraguay | PR-2199 PR-0064 |
| Trinidad y Tobago | TT-0011 TT-0021 TC-94-05-35-0 |
| Uruguay | UR-0111 UR-0092 UR-0018 |

METODOLOGÍA Y DATOS PARA EL EXAMEN DE LOS INFORMES SOBRE LA TERMINACIÓN DE PROYECTOS (ITP)

OBJETIVO:

Esta evaluación se concentró en la relevancia y utilidad de la información generada por los ITP producidos de acuerdo con las nuevas directrices para mejor el futuro diseño y gestión de los proyectos y sobre la sostenibilidad de las operaciones financiadas por el Banco después del desembolso final.

FUNDAMENTO:

El informe sobre terminación de proyectos es un componente primordial del sistema de evaluación del Banco; es el único instrumento que permite una evaluación conjunta del Banco y el prestatario acerca de la etapa de ejecución de las operaciones financiadas por el Banco. El mismo debería permitir recoger lecciones útiles para mejorar el futuro diseño de proyectos, la gestión de los proyectos y la sostenibilidad de los productos. Esta evaluación no tenía el propósito de controlar exclusivamente el cumplimiento, sino que se concentró en la utilidad del instrumento de acuerdo con las directrices y en la calidad de la información generada.

METODOLOGÍA:

Esta evaluación se basó en el examen de sesenta ITP producidos de acuerdo con las nuevas directrices y presentadas a la sede al 1 de octubre de 1999. La primera etapa del estudio consistió en un examen de cada uno de estos ITP para determinar la calidad de la información producida y la aplicación de las nuevas directrices y sus requisitos.

A. Investigación en la sede

El examen en la sede se concentró en las siguientes dos cuestiones:

1. Calidad de los ITP

El examen de los sesenta ITP se concentró en la calidad de la información contenida en los mismos, específicamente, su minuciosidad, claridad y profundidad de su análisis y la relevancia y aplicabilidad de las experiencias recogidas. El examen también se concentró en la utilidad de la información proporcionada por los ITP determinando el nivel de prioridad asignado a los mismos por las regiones y el alcance de su divulgación y aplicación por los equipos de proyecto. Dado que la idea es que los ITP consistan en una actividad participativa, la evaluación también tuvo en cuenta el nivel de participación en su preparación y el uso de la información proporcionada por el prestatario/órgano ejecutor.

Cada ITP fue calificado sobre la base de estos criterios, pues no todos los indicadores seleccionados son igualmente importantes; se asignó un peso relativo a cada indicador para reflejar el nivel de importancia asignado y la prioridad asignada. Se elaboró una escala de 1 a 3 donde uno representaba un ITP muy bueno, dos un ITP bueno y tres un ITP insatisfactorio, para reflejar los distintos niveles de desempeño.

2. Uso de la información de los ITP

El análisis se concentró en la relevancia de la información generada por los ITP de acuerdo con esas directrices y en determinar si la información es o no examinada, divulgada y aplicada para mejorar el diseño y la implementación de futuros proyectos, los resultados de la gestión de los proyectos por el prestatario y la sostenibilidad de los resultados de las operaciones financiadas por el Banco después del desembolso final.

A fin de determinar el uso de la información y las lecciones recogidas por estos ITP en el diseño de futuros proyectos y en sus correspondientes planes de implementación, se realizaron 47 entrevistas. Entre los entrevistados se encontraban alguno de los autores de los ITP como especialistas sectoriales, subrepresentantes, funcionarios del órgano ejecutor, jefes de distrito y de divisiones sectoriales y funcionarios de apoyo operativo regional. Estas entrevistas se concentraron en la identificación de los factores que contribuyen a una calidad despareja de los ITP y a la aparente falta de interés por parte de los equipos de diseño de los proyectos y los administradores del Banco para utilizar la información aportada por los ITP.

INVESTIGACIÓN EN EL TERRENO

La segunda etapa del estudio consistió en una investigación y entrevistas en el terreno con funcionarios del Banco y del órgano ejecutor responsable de la preparación de algunos ITP para la evaluación. Los países fueron seleccionados sobre la base del número de ITP presentados durante el período objeto del examen con cuidadosa consideración por la representación regional y el prestatario.

ANÁLISIS Y REDACCIÓN DEL INFORME

La tercera etapa del estudio consistió en un análisis de investigación y en la redacción del informe. En el análisis se examina la información recogida en la sede a través de entrevistas con equipos de proyectos, miembros de CRG, ROS y Jefes de División. Esas entrevistas se concentraron en el examen de los ITP y en el proceso de retroalimentación con acento especial en la aplicación de las lecciones recogidas por los programadores de los proyectos en los ITP.

MUESTRA DE LA EVALUACIÓN

La selección de los ITP que se incluían en esta evaluación se efectuó sobre la base de la identificación de todos los proyectos que tienen que presentar ITP tres meses después del último desembolso registrado al 1 de enero de 1998. De acuerdo con estos criterios,

tendrían que haber habido 91 informes presentados a la sede entre el 1 de enero de 1998 y el 30 de octubre de 1999. Sin embargo, OVE sólo pudo encontrar los siguientes sesenta ITP a la fecha fijada.

| COUNTRY | LOAN | PROJECT | DESCRIPTION |
|--------------------|--------------------|------------------------|---|
| ARGENTINA | AR-0045 | 516/OC-AR | Rehabilitation of the Health Infrastructure |
| | AR-0053 | 682/OC-AR | Reform Electricity Sector Public Enterprises |
| | AR-0055 | 798/OC | Multisectorial Credit |
| | AR-0059 | 733/OC | Investment Sector Loan Program |
| | AR-0213 | 643/OC/867/SF | Global Credit for Micro and Small Enterprises |
| | AR-0062 | 816/OC-AR/925/SF | Prog. Apoyo a la Reconversión Productiva |
| | AR-0201 | 961/OC-AR | Provincial Pension Adjustment Reform Program |
| | AR-0069 | 740/OC | Reinvestment Reinvestment Program |
| | AR-0214 | 618/OC | Modernization the Agriculture Sector |
| | AR-0187 | 865/OC-AR | Privatization of Provincial Banks |
| | AR-0189 | 871/OC-AR | Prog. Sect. Apoyo Ajuste Fiscal y Reformas Sociales |
| BOLIVIA | BO-0052 | 880/SF-BO | Consolidación Sistema Nacional de Inversiones |
| BRASIL | BR-0071 | 526/OC/814/SF | Sist. Agua Potable y Alcantarillado de Brasilia |
| | BR-0197 | 722/OC | Corredores de Transporte Estado de Paraná |
| | BR-0197 | 722/OC | Corredores de Transporte Estado de Paraná |
| | BR-0058 | 866/SF/642/OC | Programa Vial Estado de Pernambuco |
| | BR-0057 | 865/SF/641/OC | Programa Vial Estado de Espírito Santo |
| | BR-0196 | 772/OC | Corredores Viales Estado de Bahía |
| | BR-0078 | 883SF | Prog. Apoio ao Fundo Nac. Médio Ambiente I |
| | BR-0186 | 695/OC-BR/892/SF-BR | Saneamiento de Fortaleza |
| | BR-0236 | BR-0236 | Programa de Irrigación del Nordeste |
| CHILE | CH-0032 | 771/OC-CH | Prog. Vivienda Progresiva y Mejor. Barrios |
| COLOMBIA | CO-0037 | 791/OC-CO | Programa Global de Crédito a la Microempresa |
| | CO-0084 | 662/OC-CO | Public Sector Reform |
| | CO-0186 | 608/OC-CO | Prog. Inversiones para el Desarrollo Rural |
| Costa Rica | CR-0110 | 196/IC-CR | Desarrollo Agroindustrial de Coto Sur |
| | CR-0016 | 701/OC-CR | Programa Global de Crédito para la Microempresa y la Pequeña Empresa |
| Dominican Republic | DR-0067 | 172/IC-DR | Rompeolas Puerto Haina |
| | DR-0115 | 221/IC-DR | Programa Global de Desarrollo Turístico |
| Ecuador | EC-0142 | 850/OC-EC | Debt Service Reduction Program |
| | EC-0128 | 792/SF-EC | Programa Mejoramiento de Educación Técnica |
| | EC-0110 | 851/SF/824/SF- | Programa de Crédito a La Microempresa |
| | EC-0149 | 566/OC-EC | Manejo y Conserv. Cuenca del Río Paute |
| | EC-0122 | 808/SF-EC | Programa de Reforestación de la Sierra Central |
| | EC-0152 | 723/OC-EC | Programa Vial Nacional |
| Guyana | GY-0028 | 822/SF-GY | Health Care II |
| Haití | HA-0022 | 784/SF-HA | Etapa II Prog. Puestos Comunes de Higiene y de Agua Potable Rural Integrated Regional Development of Asile |
| | | ATN/SF-2663 | |
| | HA-023/ HA-0077 | 631/SF-HA 794/SF-HA | |

| COUNTRY | LOAN | PROJECT | DESCRIPTION |
|-----------|--------------------|-------------------------------------|--|
| Honduras | HO-0027 | 737/OC-HO | Agriculture Sector Loan II Proy. de Saneam. y Vías Urb San Pedro Sula Programa Rehabilitación Mejoramiento y Conservación de la Red Vial Rehabilitación, Mejoras y Ampliación del Sistema de Agua Potable de Tegucigalpa Prog. Fondo Hondureño de Inversión Social Programa Híbrido del Sector Energía: Componente de Ajuste Sectorial Prog.Term. y Puesta en Marcha Hospitales |
| | HO-0039 | 849/OC-HO | |
| | HO-0040 | 668/OC-HO/875-SF-HO | |
| | HO/0041 | 799/SF-HO | |
| | HO-0051 | 889/SF-HO | |
| | HO-044/ HO-0112 | 645/OC-HO/868/SF- HO/937/SF-HO | |
| | HO-0098 | 791-SF-HO | |
| Jamaica | JA-0030 | 812/SF-JA 59/OC-JA | Land Titling Program |
| México | ME-0033 | 652/OC-ME | Programa de Inversiones en Riego y Drenaje Programa de Mejoramiento y Modernización de Alimentadoras y Caminos Rurales Inversiones Sector Eléctrico Agua Potable y Alcantarillado de Monterrey IV Programa Global de Crédito para La Mediana y Pequeña Empresa |
| | ME-0042 | 752/OC-ME | |
| | ME-0116 | 591/OC-ME | |
| | ME-0138 | 603/OC-ME | |
| | ME-0152 | 693/OC-ME | |
| Panamá | PN-0018 | 688/OC-PN 690/OC-PN 689/OC-PN | Programa de Reforma de las Empresas Publicas Acueductos Rurales y Alcantarillados de Centros Urbanos Menores, IV Etapa Programa de Desarrollo de la Universidad de Panamá |
| | PN-0021 | 90/IC-PN 673/SF-PN | |
| | PN-0090 | 203/IC-PN | |
| | | | |
| Perú | PE-0035 | 958/SF-PE | Programa Global de Crédito para la Microempresa Programa Global de Crédito Multisectorial Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social |
| | PE-0113 | 852/OC-PE | |
| | PE-0112 | 806/OC-PE | |
| Uruguay | UR-0063 | 705/OC-UR | Crédito Global Multisectorial Programa Desarrollo Municipal II Etapa |
| | UR-0070 | 609/OC-UR | |
| Venezuela | VE-0041 VE-0063 | 669/OC-VE | TC Reforma y Modernización Tributaria |

Préstamos cuyo último desembolso fue en 1997 – Región 1

| Préstamo | Fecha del último desembolso | Fecha prevista de presentación del PCR | Fecha real de presentación del PCR | Fecha de CRG | Parte II Sí o no | Parte IV o Acta Sí o no | Incluido en ROS/Intranet Sí o no |
|-----------|-----------------------------|--|------------------------------------|--------------|---------------------|-------------------------------|--|
| 643/OC-AR | 04/07/98 | N/A | 11/07/98 | 12/04/98 | S | N | S |
| 684/OC-AR | 03/30/98 | | 02/10/98 | 06/26/98 | | | N |
| 762/OC-AR | | | FPP* | | | | |
| 798/OC-AR | 03/21/98 | | 11/07/98 | 12/04/98 | S | N | S |
| 865/OC-AR | 06/05/97 | | 06/26/99 | 07/02/99 | S | S | S |
| 871/OC-AR | 06/28/97 | | 03/23/98 | 07/17/98 | S | N | S |
| 954/OC-AR | | | ** | | | | |
| 527/OC-BO | 09/20/97 | | 11/12/98 | 10/24/00 | S | N | S |
| 895/SF-BO | | | Waived | 02/02/00 | S | N | N |
| 526/OC-BR | 06/30/97 | | 01/26/98 | 07/01/98 | S | S | N |
| 573/OC-BR | 01/10/98 | | 11/23/98 | 10/05/00 | N | N | S |
| 642/OC-BR | 12/20/97 | | 11/12/98 | 12/17/00 | S | S | N |
| 722/OC-BR | 12/18/97 | | 11/05/98 | 11/10/98 | | | N |
| 916/OC-BR | | | ** | | | | |
| 814/SF-BR | 06/30/97 | | 01/26/98 | 07/01/98 | S | S | N |
| 865/SF-BR | 12/28/97 | | 11/05/98 | 11/11/98 | S | S | N |
| 866/SF-BR | 12/20/97 | | 11/12/98 | 12/17/98 | S | S | N |
| 878/SF-BR | 12/18/97 | | 06/05/00 | 11/09/98 | S | N | N |
| 625/OC-CH | 09/03/97 | | 11/06/98 | 12/10/98 | S | N | N |
| 634/OC-CH | 01/29/98 | | 11/06/98 | 11/09/98 | S | N | N |
| 707/OC-PR | 05/18/97 | | 09/03/97 | 09/10/98 | S | N | N |
| 813/OC-PR | | | FPP* | | | | |
| 518/OC-UR | 01/15/97 | | 03/15/97 | 07/01/98 | S | S | S |
| 656/OC-UR | 08/28/97 | | 05/22/98 | 06/09/98 | S | N | N |
| 657/OC-UR | 08/28/97 | | 05/22/98 | 06/09/98 | S | N | N |
| 815/OC-UR | | | *** | | | | |
| 990/OC-UR | | | FPP* | | | | |

* Facilidad Preparación de Proyectos

** No existen antecedentes en la Base de Datos del Banco

*** CTR Modernización Dirección de Aduana

Préstamos cuyo último desembolso fue en 1998 – Región 1

| Préstamo | Fecha del último desembolso | Fecha prevista de presentación del PCR | Fecha real de presentación del PCR | Fecha de CRG | Parte II Sí o no | Parte IV o Acta Sí o no | Incluido en ROS/Intranet Sí o no |
|-----------------|------------------------------------|---|---|---------------------|-----------------------------|--|---|
| 618/OC-AR | 03/22/99 | N/A | 10/22/98 | 12/04/98 | S | N | S |
| 621/OC-AR | 12/30/98 | | 03/10/99 | 04/01/99 | S | S | S |
| 816/OC-AR | 06/06/00 | | 11/09/98 | 12/09/98 | N | N | S |
| 895/OC-AR | | | FPP* | | | | |
| 915/OC-AR | | | FPP* | | | | |
| 601/OC-BO | 11/07/98 | | 05/12/00 | 05/23/00 | S | N | S |
| 846/SF-BO | 11/07/98 | | 05/12/00 | 05/23/00 | S | N | S |
| 880/SF-BO | 04/20/98 | | 11/12/98 | 12/11/98 | S | N | S |
| 940/SF-BO | | | FPP* | | | | |
| 953/SF-BO | 11/15/98 | | 06/01/99 | 06/22/99 | S | N | S |
| 962/SF-BO | 06/19/01 | | *** | | | | N |
| 641/OC-BR | 02/28/98 | | 11/05/98 | 11/11/98 | S | S | N |
| 695/OC-BR | 09/09/98 | | 11/13/98 | 12/10/98 | N | N | S |
| 713/OC-BR | 12/17/98 | | | 03/15/00 | S | N | S |
| 772/OC-BR | 08/09/98 | | 11/05/98 | 11/10/98 | | | N |
| 883/SF-BR | 07/06/98 | | 10/22/98 | 11/10/98 | S | N | S |
| 892/SF-BR | 09/09/98 | | 11/13/98 | 12/10/98 | N | N | S |
| 896/SF-BR | 12/17/98 | | | 03/15/00 | S | N | S |
| 771/OC-CH | 02/04/99 | | 04/29/99 | 05/20/99 | S | S | S |
| 684/OC-PR | 03/30/98 | | 02/10/98 | 06/26/98 | S | N | N |
| 609/OC-UR | 04/30/98 | | 10/16/98 | 12/09/98 | S | N | S |
| 705/OC-UR | 09/16/98 | | 05/14/99 | 06/08/99 | S | S | S |
| 957/OC-UR | | | FPP* | | | | |
| 1020/OC-UR | | | FPP* | | | | |

* Facilidad Preparación de Proyectos

** No existen antecedentes en la Base de Datos del Banco

*** CTR Modernización Dirección de Aduana

Préstamos cuyo último desembolso fue en 1999 – Región 1

| Préstamo | Fecha del último desembolso | Fecha prevista de presentación del PCR | Fecha real de presentación del PCR | Fecha de CRG | Parte II Sí o no | Parte IV o Acta Sí o no | Incluido en ROS/Intranet Sí o no |
|-----------------|------------------------------------|---|---|---------------------|-----------------------------|--|---|
| 619/OC-AR | 12/30/00 | N/A | -- | -- | S | N | N |
| 768/OC-AR | 21/12/00 | | 12/21/99 | 01/19/00 | S | N | S |
| 946/OC-AR | | | FPP* | | | | |
| 986/OC-AR | | | ** | | | | |
| 1140-A/OC-AR | | | ** | | | | |
| 1182B/OC-AR | 06/30/01 | | En ejecución | | | | |
| 925/SF-AR | 06/06/01 | | 11/09/98 | 12/09/98 | S | N | S |
| 777/OC-BO | 04/13/01 | | -- | -- | S | N | S |
| 924/SF-BO | 09/23/99 | | 02/24/00 | 05/24/00 | S | N | S |
| 992/SFC-BO | | | FPP* | | | | |
| 622/OC-BR | 05/22/99 | | 06/23/00 | 12/11/00 | S | N | N |
| 921/OC-UR | 09/18/99 | | 12/21/99 | 01/13/00 | S | N | S |
| 995/OC-UR | 07/12/99 | | 03/27/00 | 05/16/00 | S | N | S |
| 1038A/OC-UR | | | PRI*** | | | | |
| 1038B/OC-UR | | | PRI*** | | | | |
| 1080/OC-UR | | | FPP* | | | | |

* Facilidad Preparación de Proyectos

** No existen antecedentes en la Base de Datos del Banco

*** CTR Modernización Dirección de Aduana

Préstamos cuyo último desembolso fue en 1997 – Región 2

| Préstamo | Fecha del último desembolso 1997 | Fecha prevista de presentación del PCR-1997 | Fecha real de presentación del PCR | Fecha de CRG | Parte II Sí o no | Parte IV o Acta Sí o no | Incluido en ROS/Intranet Sí o no |
|-----------------|---|--|---|---------------------|-----------------------------|--|---|
| 200/IC-CR | 05/15 | 08/15 | 12/97 | N/A | S | N | N |
| 544/OC-CR | 02/20 | 05/20 | 12/97 | | S | N | N |
| 172/IC-DR | 10/03 | 01/98 | 01/98 | | S | N | N |
| 765/SF-ES | 05/21 | 08/21 | | | S | N | N |
| 885/OC-ES | 06/30 | 09/30 | 06/98 | | S | N | N |
| 813/SF-ES | 07/02 | 10/02 | 12/97 | | S | N | N |
| 905/SF-ES | 06/02 | 09/02 | 03/00 | | S | N | N |
| 690/SF-HA | 07/11 | 10/11 | | | S | N | N |
| 794/SF-HA | 12/12 | 03/98 | 05/99 | | S | N | N |
| 799/SF-HO | 08/12 | 11/12 | 11/97 | | S | N | N |
| 947/SF-HO | 05/07 | 08/07 | no se requiere | | | | |
| 994/SF-HO | 11/13 | 02/98 | no se requiere | | | | |
| 603/OC-ME | 12/04 | 03/98 | 07/98 | | N | N | N |
| 652/OC-ME | 12/09 | 03/98 | 05/99 | | S | N | N |
| 868/OC-ME | 09/17 | 12/17 | en preparación | | | | |
| 869/OC-ME | 04/21 | 07/12 | pendiente | | | | |
| 725/OC-NI | 12/15 | 03/98 | 06/97 | | N | N | N |
| 971/SF-NI | 01/10 | 04/10 | no se requiere | | | | |
| 222/IC-PN | 03/10 | 07/10 | 05/97 | | S | N | N |

Préstamos cuyo último desembolso fue en 1998 – Región 2

| Préstamo | Fecha del último desembolso 1998 | Fecha prevista de presentación del PCR-1998 | Fecha real de presentación del PCR | Fecha de CRG | Parte II Sí o no | Parte IV o Acta Sí o no | Incluido en ROS/Intranet Sí o no |
|-----------------|---|--|---|---------------------|-----------------------------|--|---|
| 196/IC-CR | 05/23 | 08/23 | 09/98 | N/A | S | N | N |
| 780/OC-ES | 09/30 | 12/30 | 06/98 | | S | N | N |
| 802/SF-ES | 05/07 | 08/07 | 06/98 | | S | N | N |
| 915/SF-ES | 09/30 | 12/30 | | | | | |
| 784/SF-HA | 01/12 | 03/12 | 02/99 | | N | N | S |
| 849/SF-HO | 05/12 | 08/12 | 08/98 | | S | N | N |
| 591/OC-ME | 06/19 | 09/12 | 07/98 | | S | N | N |
| 693/OC-ME | 07/09 | 10/09 | 05/99 | | S | N | |
| 894/OC-ME | 12/23 | 03/99 | Sector privado | | | | |
| 960/OC-ME | 12/17 | 03/99 | 08/00 | | N | N | S |
| 963/OC-ME | 11/13 | 02/99 | 08/00 | | N | N | S |
| 933/SF-NI | 08/14 | 11/14 | 05/00 | | | | |
| 955/SF-NI | 10/22 | 01/99 | no se requiere | | | | |
| 866/OC-PN | 06/01 | 09/01 | no se requiere | | | | |
| 930/OC-PN | 02/18 | 05/18 | no se requiere | | | | |
| 965/OC-PN | 01/30 | 04/30 | no se requiere | | | | |
| 727/SF-PN | 05/22 | 08/22 | 10/99 | | S | N | N |
| 782/SF-PN | 11/12 | 02/99 | 03/99 | | S | N | N |

Préstamos cuyo último desembolso fue en 1999 – Región 2

| Préstamo | Fecha del último desembolso 1999 | Fecha prevista de presentación del PCR | Fecha real de presentación del PCR | Fecha de CRG | Parte II Sí o no | Parte IV o Acta Sí o no | Incluido en ROS/Intranet Sí o no |
|-----------------|---|---|---|---------------------|-----------------------------|--|---|
| 572/OC-CR | 04/26 | 07/26 | 12/99 | 3 | S | N | S |
| 701/OC-CR | 01/15 | 04/15 | 07/99 | | S | N | N |
| 826/SF-DR | 02/09 | 05/09 | 03/00 | | S | N | S |
| 829OC-ES | 07/24 | 10/24 | 05/00 | | N | N | N |
| 890/OC-GU | 10/18 | 01/00 | En preparación | | N | N | S |
| 1070/OC-GU | 06/02 | 09/02 | No se requiere | | | | |
| 854/SF-HA | 04/22 | 07/22 | 11/99 | | | | |
| 899/SF-HO | 04/22 | 07/22 | | | | | |
| 1043A/OC-ME | 09/27 | 12/27 | Sector privado | | S | N | N |
| 1043B/OC-ME | 09/27 | 12/27 | Sector privado | | | | |
| 874/SF-NI | 06/22 | 09/22 | 06/94 | | | | |
| 979/SF-NI | 03/31 | 06/30 | Debido | | | | |
| 203/IC-PN | 02/05 | 05/05 | 05/99 | | S | N | S |
| 778/OC-PN | 06/08 | 09/08 | 01/00 | | S | N | N |
| 982/OC-PN | 09/14 | 12/14 | No se requiere | | | | |
| 1090/OC-PN | 09/21 | 12/21 | No se requiere | | | | |
| 1122/OC-PN | 08/17 | 11/17 | No se requiere | | | | |
| 682/SF-PN | 08/06 | 11/06 | Debido | | | | |

Préstamos cuyo último desembolso fue en 1997 – Región 3

| Préstamo | Fecha del último desembolso 1997 | Fecha prevista de presentación del PCR | Fecha real de presentación del PCR | Fecha de CRG | Parte II Sí o no | Parte IV o Acta Sí o no | Incluido en ROS/Intranet Sí o no |
|-----------------|---|---|---|---------------------|-----------------------------|--|---|
| 574/OC-BA | 03/18 | 06/18 | 01/14/1999 | 03/25/1999 | S | S | N |
| 660/OC-BH | 09/30 | 12/18 | 07/23/1999 | 09/14/1999 | S | S | N |
| 721/OC-BH | 03/31 | 06/30 | 07/23/1999 | 09/14/1999 | S | S | N |
| 608/OC-CO | 06/20 | 09/20 | 04/06/1999 | 05/03/1999 | S | S | S |
| 791/OC-CO-1 | 08/15 | 11/15 | 10/30/1998 | 12/07/1999 | S | S | S |
| 860/OC-CO | 10/17 | <u>01/'98</u> | PPF (no se requiere) | | | | |
| 875/OC-CO | 04/08 | 04/08 | Ultimo desemb. 12/31/01 | | | | |
| 958A/OC-CO | 10/29 | <u>02/'98</u> | No es de RE3 | | | | |
| 958B/OC-CO | 09/24 | 12/24 | No es de RE3 | | | | |
| 566/OC-EC | 08/26 | 11/26 | 02/08/1999 | 04/21/1999 | S | S | N |
| 650/OC-EC | 06/24 | 09/24 | 04/30/1998 | 05/29/1998 | S | S | S |
| 792/SF-EC | 09/15 | 12/15 | 04/08/1998 | 05/05/1998 | S | S | S |
| 842/SF-EC | 09/30 | 12/31 | 04/30/1998 | 05/29/1998 | S | S | S |
| 904/SF-EC | 12/31 | <u>04/'98</u> | 11/13/1998 | 11/22/1998 | N | S | S |
| 822/SF-GY | 03/27 | 06/27 | 07/18/1997 | Dispensado | | | |
| 853/SF-GY | 01/09 | 04/9 | 06/04/1997 | Dispensado | S | N | S |
| 519/OC-JA | 07/21 | 10/21 | 01/05/1998 | 05/21/1998 | | S | S |
| 581/OC-JA | 06/04 | 09/04 | 10/03/1997 | 05/21/1998 | S | S | N |
| 582/OC-JA | 60/10 | 09/10 | 10/03/1997 | 01/15/1998 | S | S | N |
| 812/SF-JA | 07/11 | 10/11 | 01/08/1998 | 01/15/1998 | S | S | S |
| 517/OC-PE | 10/02 | <u>01/'98</u> | 09/04/1998 | 05/10/2000 | S | S | |
| 665/OC-PE | 06/26 | 09/26 | Dispensado | Dispensado | | S | N |
| 806/OC-PE | 12/04 | <u>03/'98</u> | 03/10/1998 | 05/12/1998 | | | |
| 820/OC-PE | 04/28 | 07/28 | 12/03/1998 | 07/08/1998 | | | N |
| 947/OC-PE | 05/08 | 08/08 | PPF | | | | N |
| 966/OC-PE | 10/31 | <u>01/'98</u> | PCR Dispensado | Dispensado | | | |
| 554/OC-TT | 05/29 | 08/21 | 07/24/2000 | 08/08/2000 | N | S | S |

Préstamos cuyo último desembolso fue en 1998 – Región 3

| Préstamo | Fecha del último desembolso 1998 | Fecha prevista de presentación del PCR | Fecha real de presentación del PCR | Fecha de CRG | Parte II Sí o no | Parte IV o Acta Sí o no | Incluido en ROS/Intranet Sí o no |
|-----------------|---|---|---|---------------------|-----------------------------|--|---|
| 913/OC-BH | 02/10 | 07/10 | FPP* | | | | |
| 687/OC-CO | 10/13 | 01/99 | 02/07/1997 | 02/20/1999 | S | S | S |
| 715/OC-CO | 09/04 | 12/04 | 10/29/1999 | 05/18/2000 | S | S | S |
| 887/SF-CO | 01/27 | 04/27 | 01/26/1999 | 03/17/1999 | S | S | N |
| 928/SF-EC | 03/31 | 06/31 | 11/03/1999 | 11/07/1999 | S | S | S |
| 1008/OC-EC | 05/29 | 08/29 | | | | | |
| 1023/OC-EC | 09/09 | 12/09 | FPP* | | | | |
| 808/SF-EC | 03/06 | 06/06 | 01/19/1999 | 03/17/1999 | S | S | S |
| 824/SF-EC | 07/02 | 10/02 | 02/08/1999 | 04/21/1999 | S | S | S |
| 912/SF-GY | 08/14 | 11/14 | En preparación | PCR | | | |
| 952/OC-JA | 09/01 | 12/01 | FPP* | | | | |
| 953/OC-JA | 08/31 | 11/30 | FPP* | | | | |
| 958/OC-JA | 12/03 | 03/99 | FPP* | | | | |
| 238/IC-PE | 01/26 | 04/26 | 09/04/1998 | 05/10/2000 | S | S | S |
| 852/OC-PE-I | 11/16 | 02/99 | 04/08/1999 | 11/03/1999 | S | S | S |
| 981/OC-PE | 12/21 | 03/99 | PPRV | Sector privado | | | |
| 1024/OC-PE | 08/12 | 11/12 | FPP* | 10/18/2000 | | | |
| 958/SF-PE | 09/30 | 12/30 | 04/08/1999 | | S | S | N |
| 669/OC-VE | 01/21 | 04/21 | 12/04/1998 | 03/03/1999 | N | S | S |

* Facilidad Preparación de Proyectos

Préstamos cuyo último desembolso fue en 1999 – Región 3

| Préstamo | Fecha del último desembolso | Fecha prevista de presentación del PCR | Fecha real de presentación del PCR | Fecha de CRG | Parte II Sí o no | Parte IV o Acta Sí o no | Incluido en ROS/Intranet Sí o no |
|-----------------|------------------------------------|---|---|---------------------|-----------------------------|--|---|
| 659/OC-BH | 04/01 | 07/01 | 07/23/1999 | 09/14/1999 | S | S | S |
| 1009/OC-BH | 01/21 | 04/21 | FPP* | | | | |
| 563/OC-CO | 02/12 | 05/12 | 11/29/1999 | 12/17/1999 | N | S | S |
| 1166/OC-CO | 11/15 | 02/00 | En preparación | PCR | | S | S |
| 823/SF-CO | 02/22 | 05/22 | 11/26/1999 | 12/17/1999 | S | S | S |
| 596/OC-EC | 06/28 | 09/28 | | | | | |
| 723/OC-EC | 02/23 | 05/23 | 05/27/1999 | 05/01/2000 | S | S | S |
| 819/OC-EC | 04/19 | 07/19 | 11/03/1999 | 11/07/1999 | S | S | S |
| 1018/OC-EC | 01/21 | 04/21 | FPP* | | | | |
| 605/OC-JA | 04/15 | 07/15 | 07/29/1999 | 01/28/2000 | S | S | S |
| 697/OC-JA | 09/16 | 01/16 | 01/10/2000 | 02/22/2000 | S | S | S |
| 678/OC-PE | 12/15 | 03/00 | 02/02/1997 | 05/23/1997 | S | S | N |
| 944/OC-PE | 04/20 | 07/20 | FPP* | | | | |
| 1036/OC-PE | 12/13 | 03/00 | 06/01/2000 | | | | |
| 758/OC-TT | 09/01 | 12/01 | 07/24/2000 | 08/10/2000 | N | S | S |
| 759/OC-TT | 09/01 | 12/01 | 07/24/2000 | 08/10/2000 | N | S | S |
| 538/OC-VE | 09/09 | 12/01 | 05/31/2000 | 06/29/2000 | S | S | S |
| 610/OC-VE | 07/07 | 10/07 | 08/10/1999 | Dispensado | | | |
| 699/OC-VE | 04/01 | 07/01 | 08/17/1999 | 09/20/1999 | S | S | S |

* Facilidad Preparación de Proyectos

NORMAS BÁSICAS PRINCIPALES PARA LOS BANCOS MULTILATERALES DE DESARROLLO INFORMES SOBRE LA TERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS

1. *Cobertura total de las operaciones concluidas* por los informes de terminación que representen tareas de “autoevaluación” por el personal operativo, que den lugar a informes que se envíen directamente a los administradores principales y directorios sin examen *en borrador* por las unidades de evaluación.
2. *Participación del prestatario*, incluida *la propia evaluación del prestatario*, con ayuda del Banco en la preparación pero incorporados sin editar al informe de terminación del Banco, más los *comentarios* del prestatario sobre el informe del Banco.
3. *Futuro plan de operaciones*, con una clara descripción de los elementos requeridos para el plan, incluyendo el sistema de control y evaluación, los indicadores de resultados y las acciones de seguimiento del Banco propuestas.
4. *Reestimación de los resultados económicos*, que involucra la reestimación de las tasas económicas y financieras de rendimiento cuando estos parámetros se estimaron en la evaluación, y el análisis de costo-rendimiento correspondiente a los proyectos no sujetos a un análisis de costo-beneficio en la evaluación.
5. *Asignación de una calificación a la evaluación del resultado de la operación*, o los logros de sus principales objetivos, teniendo en cuenta la eficacia y eficiencia de su consecución así como su relevancia. La “buena práctica” expandirá esta norma a varias otras dimensiones importantes de los resultados, que aunque se relacionan en distinto grado con el “producto”, justifican de por sí una calificación. Estas dimensiones son: *sostenibilidad, desarrollo institucional, desempeño del Banco y desempeño del prestatario*.
6. *Validación independiente del informe sobre terminación a través de un examen de desempeño en dos etapas*, utilizando “*exámenes sumarios*” de todos los informes de terminación y “*exámenes completos*” de algunas operaciones.
7. *Coefficientes obligatorios y criterios de selección cualitativa equilibrada para “los exámenes completos del desempeño”* que sean claros, transparentes y acordados por la administración y los directores ejecutivos.
8. *Una función de examen de desempeño independiente*, incluida la posibilidad de que los jefes de las unidades de evaluación informen directamente a los directorios sin que el personal de evaluación participe en el examen de la terminación de los borradores o los informes de evaluación.
9. Para una *mejor utilización*, examen activo de los informes de terminación *por altos funcionarios de la administración y directores ejecutivos*, con retorno de información a las operaciones.

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EXAMEN SEMIANUAL
EN EL DEPARTAMENTO DEL SECTOR PRIVADO
2 de marzo de 2001**

A. Proceso de examen semianual del PRI

Para controlar efectivamente el desempeño de los proyectos en la cartera del sector privado y la calidad de las tareas de control realizadas por nuestros funcionarios, el PRI estableció un proceso de examen semianual de la cartera en 1998. El proceso conlleva la producción y el examen de un informe completo cada seis meses en cada proyecto del sector privado aprobado por el Directorio, firmado y aún no totalmente embolsado. Cada proyecto es examinado y evaluado en términos de la calidad crediticia del proyecto, el cumplimiento técnico de las condiciones y los pactos documentales del préstamo y el cumplimiento de los convenios ambientales y sociales. Los informes de evaluación semianual son preparados conjuntamente por un oficial de inversiones (jefe de equipo) y un funcionario de administración de préstamos responsable de la operación. Las reuniones de examen semianual son presididas por el gerente o subgerente del PRI e incluyen los equipos de proyectos del PRI, funcionarios de la Unidad de riesgos crediticios del PRI y también la participación del Departamento Legal y ROS. Cada seis meses, la Oficina del Auditor General recibe copias de los informes de evaluación semianuales, actas de cada reunión de preparación de los exámenes y las conclusiones extraídas de todo el proceso por la Unidad de riesgo crediticio del PRI.

A raíz de las reuniones de evaluación semianual, los proyectos se clasifican en categorías de riesgo, con proyectos específicos que se controlan más frecuentemente, por lo menos una vez por trimestre. Las actas de las reuniones en que se examinan estos proyectos de mayor riesgo son enviadas a la Oficina del Auditor General y constituyen un aporte a las decisiones del Comité de examen del sector privado que se reúne trimestralmente y cuenta con la participación de personal de los Departamentos de finanzas y legal y del PRI, así como con la observación de AUG.

El proceso de examen semianual de la cartera no es por cierto el único mecanismo utilizado para controlar la cartera del sector privado dado que los oficiales de inversión asignados a cada operación y la Unidad de administración de préstamos es responsable de la supervisión cotidiana de la cartera.

B. Evolución hasta la fecha

El constante crecimiento de la cartera del sector privado ha exigido que el Departamento gestione de cerca el riesgo crediticio y de cartera y ha subrayado la importancia del proceso de examen semianual. Desde el comienzo del proceso, el PRI ha realizado cinco exámenes completos semianuales de la cartera de préstamos y garantías en ejecución (incluyendo préstamos totalmente desembolsados y pendientes). El diseño de los informes del examen semianual ha mejorado con el tiempo sobre la base de la experiencia

recogida en los últimos tres años. Asimismo, la Unidad de riesgo crediticio implementó una serie de recomendaciones formuladas por un grupo de trabajo interno, incluido el funcionario de AUG que supervisa las operaciones de PRI, a fin de mejorar la eficacia del ejercicio. Para el quinto examen semianual, que se realizó recientemente, se prepararon informes más puntuales a cargo del equipo de proyecto, con concentración en los cambios relevantes experimentados por cada proyecto objeto de examen.

A medida que madura la cartera, un importante resultado del examen semianual de la cartera ha sido la elaboración de un conjunto de lecciones recogidas por el Departamento sobre distintos proyectos en sectores diferentes. Estas lecciones se han recogido en los informes de evaluación semianual y en las deliberaciones de las reuniones para preparar estos informes.

C. Informe sobre terminación de los proyectos

El PRI aún no ha realizado informes sobre terminación de los proyectos conforme están definidos estrictamente dentro del Banco. Hasta la fecha, se considera que sólo seis proyectos han llegado a su terminación. Sin embargo, se siguen produciendo informes semianuales de estos seis proyectos. El proceso de “terminación” es mucho más prolongado que en el caso de los préstamos del sector público, pues con frecuencia continúan dos o tres años después del desembolso final. Para que se llegue a la terminación del proyecto, no sólo los préstamos tienen que ser totalmente desembolsados, sino que los proyectos habitualmente deben cumplir una serie de metas técnicas, financieras y/o ambientales/sociales, momento en el que se liberan algunas garantías de los patrocinantes.

Otros varios proyectos llegarán a su etapa de terminación el próximo año a medida que empiece a madurar la cartera del PRI. En el plan comercial más reciente del PRI, se incluyó una solicitud de fondos para incrementar los recursos y empezar a realizar informes de la terminación de los proyectos. Sin embargo, se brindó este apoyo presupuestario. Afortunadamente, debido al examen externo especialmente intensivo de las operaciones del sector privado realizado en el 2000, existe actualmente un monto sustancial de información derivada en forma independiente sobre el desempeño de los proyectos terminados y aún en proceso en la cartera del sector privado, a mediados del año 2000.

D. Examen especial de la cartera en el 2000

En el curso del año 2000, se encomendó un examen de la cartera del sector privado (todos los proyectos firmados) por parte de la Oficina de evaluación y supervisión como parte del proceso de examen externo de las operaciones del sector privado solicitado por el Directorio Ejecutivo. Este examen fue realizado por consultores especialistas en la evaluación del sector privado conforme las realizan otras organizaciones multilaterales. En resumen, desde una perspectiva crediticia, el 36% de los préstamos evaluados fue calificado al nivel más alto considerado de “grado de inversión”. Estos representan el 54% del valor de los préstamos evaluados. El 80% de los préstamos fue calificado como satisfactorio o mejor, y representan el 73% del valor de los préstamos evaluados. Cinco préstamos, o el 20% de

los proyectos evaluados, fueron calificados como menos que satisfactorios, y representan el 27% del valor de estos préstamos.

Desde el punto de vista de los efectos para el desarrollo, los once proyectos más maduros de la cartera fueron examinados con los siguientes resultados resumidos:

| Categoría | Porcentaje clasificado excelente o satisfactorio | Porcentaje clasificado parcialmente insatisfactorio |
|--|---|--|
| Gestión del proyecto | 73% | 27% |
| Gestión de la compañía | 82% | 18% |
| Contribuciones al crecimiento económico | 91% | 9% |
| Contribuciones al desarrollo del sector privado | 100% | 0% |
| Contribuciones al mejoramiento de las condiciones de vida | 100% | 0% |
| Gestión ambiental y social | 91% | 9% |