



# Comité de Políticas y Evaluación

Para información

RE-332  
30 de agosto de 2007  
Original: inglés

**Al:** Directorio Ejecutivo

**Del:** Secretario

**Asunto:** Primera evaluación independiente del ejercicio de informes ampliados de supervisión de proyectos

  

**Consultas a:** Señor Jose Claudio Pires (extensión 2258) o señor Sixto Aquino (extensión 2510)



**RE-332**

***PRIMERA EVALUACIÓN  
INDEPENDIENTE DEL EJERCICIO  
DE INFORMES AMPLIADOS DE  
SUPERVISIÓN DE PROYECTOS***

---

***Oficina de Evaluación y Supervisión***

Banco Interamericano de Desarrollo  
Washington, D.C.

Sólo para uso oficial

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. REVISIÓN POR OVE Y VALIDACIÓN DE AUTOEVALUACIÓN .....	3
A. Los proyectos .....	3
B. Las calificaciones .....	4
C. Justificación de las calificaciones .....	5
D. Información de respaldo .....	6
E. Análisis interno entre homólogos .....	7
III. CONCLUSIONES PRINCIPALES DEL ANÁLISIS DE LOS INFORMES AMPLIADOS .....	7
A. Resultados de desarrollo de los proyectos .....	9
B. Rentabilidad de la inversión para el BID.....	10
C. Eficiencia operativa del BID .....	11
IV. LECCIONES EXTRAÍDAS DE LOS INFORMES AMPLIADOS .....	13
A. Resultados de desarrollo de los proyectos.....	13
B. Rentabilidad de la inversión del Banco .....	15
C. Eficiencia operativa del BID .....	16
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	17
A. Conclusiones.....	17
B. Recomendaciones .....	18

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

BMD	bancos multilaterales de desarrollo
GCE	Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PPA	Acuerdo de compra de energía
PRI	Departamento del Sector Privado
TRF	Tasa de rentabilidad financiera

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente documento se evalúa el primer ejercicio de informes ampliados de supervisión de proyectos llevado a cabo por PRI en 2006. Dicho ejercicio se realizó con el fin de dar cumplimiento a las normas de buenas prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo (GCE-BMD). En este documento también se informa sobre la labor de validación realizada por OVE de las clasificaciones de desempeño de los proyectos, las conclusiones y las lecciones aprendidas que se mencionan en los informes ampliados preparados por PRI.

La primera conclusión de OVE consiste en que PRI no cumplió con los requisitos del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación porque el número de proyectos evaluados (cinco) es inferior al número mínimo de proyectos necesarios para cumplir con las exigencias de dicho Grupo. Debieron haberse evaluado los 10 proyectos que habían llegado a una madurez operativa antes de lo previsto. La reducida cantidad de proyectos autoevaluados por PRI limitó la posibilidad de extracción y generalización intensiva de las lecciones aprendidas en la ejecución de los proyectos.

El Informe Ampliado de Supervisión de Proyectos califica las operaciones en tres dimensiones de desempeño: resultado en función de desarrollo, rentabilidad de la inversión para el BID y eficiencia operativa. En términos generales, OVE coincidió con las calificaciones de desempeño determinadas por PRI. El análisis de las conclusiones de los informes ampliados indica que los proyectos tuvieron un mejor desempeño tanto en los resultados de desarrollo como en la rentabilidad de la inversión (40% muy Satisfactorio) que en cuanto a normas de eficiencia operativa del BID, en las cuales los proyectos presentaron el desempeño general más bajo (ninguno muy Satisfactorio). No obstante, OVE rebajó el 13% de las calificaciones determinadas por PRI, tres de ellas en el desempeño de los resultados en función de desarrollo y cuatro en el desempeño de la eficiencia operativa del BID.

La mayor parte de las lecciones aprendidas de los informes ampliados de supervisión de proyectos se refirieron a la eficiencia operativa del BID, destacando en particular la importancia del conocimiento local para mejorar el trabajo de evaluación, del seguimiento más estrecho para facilitar la adopción oportuna de medidas correctivas durante la ejecución del proyecto y de la necesidad de reducir los costos judiciales.

Basado en las conclusiones y lecciones aprendidas de estos informes, OVE recomienda lo siguiente: (i) en el ejercicio de 2007, PRI debería cumplir las normas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación y evaluar una muestra representativa de proyectos que hayan logrado su madurez en forma adelantada; (ii) este ejercicio debería estar basado en un plan previsible convenido entre OVE y PRI, a fin de que se logre un mejor proceso de retroinformación; (iii) PRI debería poner en práctica un esfuerzo sistemático para llenar el vacío en los datos del informe ampliado, sobre todo los relacionados con el desempeño de la eficiencia operativa del BID, como las razones de los pagos anticipados de los clientes, los enlaces a las encuestas entre clientes y los análisis de honorarios del proyecto, que también deberían estar disponibles en el informe; (iv) PRI debería intensificar sus esfuerzos para identificar las lecciones aprendidas en todas las dimensiones de los proyectos, estimulando al personal a identificar las lecciones que se deriven de la experiencia de ejecución del proyecto;

(v) PRI debería destacar si se han implementado algunas de las recomendaciones planteadas por el personal y los resultados obtenidos y, finalmente, (vi) PRI debería indagar de qué manera abordan las otras entidades financieras similares las cuestiones emanadas de los análisis de los proyectos, como las siguientes: (a) la reducción del riesgo de pago adelantado en los préstamos y (b) la reducción de los costos judiciales.

## I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 En septiembre de 2005, después de que OVE había definido las pautas para la implementación de las normas del Grupo de Cooperación para el Sector Privado (PS-125)<sup>1</sup>, PRI se comprometió a iniciar la primera autoevaluación de sus proyectos en 2006. De acuerdo con el Grupo de Cooperación, todos los proyectos que se terminen o que alcancen su madurez operativa antes de lo previsto —es decir, que hayan generado al menos 18 meses de ingresos operativos después del último desembolso del préstamo, o que hayan pasado cinco años desde su fecha de aprobación— son aptos para autoevaluación. Basado en este criterio, PRI debió haber evaluado los 10 proyectos que habían logrado su madurez operativa en forma adelantada entre 2000 y 2005 (véase el Anexo 1), a fin de cumplir con las Pautas del Grupo de Cooperación en relación al ejercicio del año 2006<sup>2</sup>.
- 1.2 En el presente documento se evalúan los informes ampliados de supervisión de proyectos elaborados por el Departamento del Sector Privado (PRI). Estos informes son la primera tentativa de dicho Departamento de cumplir con las normas del Grupo de Cooperación para el Sector Privado, las cuales también exigen que OVE informe al Directorio Ejecutivo sobre los resultados derivados de la validación que haga de las calificaciones de desempeño del informe ampliado de supervisión de proyectos, así como sobre las conclusiones y lecciones aprendidas de dichos informes ampliados.
- 1.3 Los informes ampliados de supervisión de proyectos calificaron los proyectos según tres indicadores evaluativos de desempeño definidos por las Pautas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo (GCE-BMD), tales como: (i) resultados de desarrollo, (ii) rentabilidad de la inversión para el BID y (iii) eficiencia operativa (véase el Cuadro 1).

---

<sup>1</sup> Véase <<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=584817>>. OVE recomendó que PRI adoptara las normas del GCE-GPS en el documento RE-303 “Evaluación del Programa de Préstamo Directos del Banco al Sector Privado 1995-2003”, Anexo IV. Por otra parte, la CII ha emitido cuatro informes anuales hasta la fecha y el FOMIN se encuentra elaborando su primer informe sobre operaciones reembolsables.

<sup>2</sup> Las pautas del GCE declaran que la muestra de proyectos que vayan a ser autoevaluados debería corresponder a un intervalo de confianza del 95%, lo cual significa que, en un universo de 10 proyectos elegibles, todos ellos deberían ser autoevaluados.

**Cuadro 1. Dimensión de desempeño e indicadores de normas**

<b>Dimensión de desempeño</b>	<b>Indicadores de normas (Norma 27)</b>
<b>Resultados de desarrollo del Proyecto (Norma 26)</b>	Contribución del proyecto al éxito comercial de la compañía (Norma 31)
	Contribución del proyecto al desarrollo del sector privado (Norma 31)
	Viabilidad económica del proyecto (Norma 33)
	Contribución del proyecto al nivel de vida del país (Norma 34)
	Impacto y sostenibilidad del proyecto en materia ambiental, social, salud y seguridad (Norma 35)
	<i>Resultados esperados y análisis de productos del proyecto (Conformidad con ITP)*</i>
<b>Rentabilidad de inversión en el proyecto para BID (Norma 26)</b>	Contribución de ganancia bruta del proyecto al BID (Norma 36)
<b>Eficiencia operativa del BID (Norma 26)</b>	Trabajo de selección, evaluación y estructuración (Norma 37)
	Calidad de supervisión y seguimiento (Norma 38)
	Función, contribución y adicionalidad (Norma 39)

\* Sólo para proyectos que tienen marco lógico e ISDP a partir de 2004. Esta calificación no contará para la calificación general de resultados de desarrollo de los proyectos.

- 1.4 La primera conclusión de OVE consiste en que el número de proyectos evaluados por PRI (cinco) es inferior al mínimo necesario para cumplir con las exigencias del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (10). Sin embargo, considerando la experiencia adquirida y las lecciones aprendidas durante el ejercicio, PRI puede cumplir con las pautas este año evaluando una muestra representativa de proyectos.
- 1.5 PRI concluyó la preparación de los informes ampliados de supervisión de proyectos en diciembre de 2006 y los envió a OVE, junto con algunos documentos de respaldo, para validación. OVE revisó todos los informes ampliados y no encontró bases que justificaran algunas de las calificaciones de dichos informes, y vio que, además, faltaban ciertos antecedentes. Luego, OVE remitió a PRI sus comentarios consolidados acerca de los informes ampliados en enero de 2007. Finalmente, PRI incorporó la mayor parte de las sugerencias de OVE y envió a dicha oficina la versión final de su Informe ampliado de supervisión de proyectos en febrero de 2007.
- 1.6 Este documento está organizado en tres secciones. En la primera, se examinan y validan las calificaciones de PRI sobre los indicadores de desempeño del proyecto, se comprueba la calidad de la justificación de las calificaciones y se verifica que los antecedentes necesarios para apoyar las calificaciones estén completos. La segunda sección se concentra en las conclusiones principales del análisis de los informes ampliados de supervisión de proyectos. La tercera sección presenta las lecciones aprendidas de los informes ampliados y, finalmente, se plantean ciertas conclusiones y recomendaciones para la Administración.



## II. REVISIÓN POR OVE Y VALIDACIÓN DE AUTOEVALUACIÓN

2.1 En esta sección se resume la revisión realizada por OVE de los cinco informes ampliados de supervisión de proyectos elaborados por PRI en el curso de 2006. Se describen, además, brevemente los proyectos seleccionados por PRI y se presentan los comentarios de OVE acerca de las calificaciones de desempeño, la justificación de las calificaciones y los antecedentes que apoyan la justificación de las calificaciones.

### A. Los proyectos

2.2 PRI seleccionó cinco de los 10 proyectos que alcanzaron la madurez entre 2000 y 2005 con el objetivo de exponer el perfil del universo de proyectos que eran aptos para autoevaluación (Anexo 1). Se ve que hay más préstamos (80%) que garantías (20%) y que la concentración es mayor en los préstamos para el sector de energía (90% del total). Brasil (40%) y México (30%) tuvieron el mayor número de operaciones en este universo de proyectos.

2.3 Los proyectos seleccionados por PRI consisten en cuatro préstamos para el sector de energía: Energía Norte (*BR0316*), Planta de Energía Bajío (*ME0225*), Proyecto de Cogeneración Vitro (*ME0228*) y Línea de Transmisión Redesur (*PE0210*) y una garantía para concesión vial Carretera de Peaje Santiago-Valparaíso-Viña (*CH0167*).

**Cuadro 2. Grupo de proyectos autoevaluados por PRI**

Número del proyecto	Título del proyecto	Tipo	Descripción del proyecto	Costo total del proyecto (millones de US\$)	Total Préstamo/Emisión bono de garantía del BID (millones de US\$)
<i>BR0316</i>	Energía Norte	Préstamo	Construcción de una central termoeléctrica en lugares aislados	94,7	60,9
<i>CH0167</i>	Carretera de Peaje Santiago-Valparaíso-Viña del Mar	Garantía	Construcción, rehabilitación, mantenimiento y operación de carretera	416,5	305,7
<i>ME0225</i>	Planta de energía Bajío	Préstamo	Construcción de una central termoeléctrica	485,0	136,0
<i>ME0228</i>	Planta de cogeneración de Vitro	Préstamo	Construcción de planta de cogeneración de energía	184,1	136,5
<i>PE0210</i>	Línea de transmisión de Redesur	Préstamo	Construcción de una línea de transmisión eléctrica	80,37	40,85

## B. Las calificaciones

- 2.4 Los informes ampliados de supervisión de proyectos calificaron los proyectos según tres indicadores evaluativos de desempeño definidos por las Pautas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo (GCE-BMD), tales como: (i) resultado en función de desarrollo, (ii) rentabilidad de la inversión para el BID y (iii) eficiencia operativa.
- 2.5 A cada una de las dimensiones de desempeño y cada uno de los indicadores de norma se les asigna una calificación basada en una matriz que usa una escala de cuatro puntos normales para cada calificación de indicador. La escala varía entre (i) muy insatisfactorio, (ii) insatisfactorio, (iii) Satisfactorio y (iv) muy Satisfactorio.
- 2.6 En términos generales, OVE coincidió con las calificaciones determinadas por PRI. Sin embargo, rebajó el 13% (siete) de las calificaciones asignadas, tres de ellas en el desempeño de resultados de desarrollo y cuatro en el de eficiencia operativa del BID (véase el Cuadro 3).

**Cuadro 3. Validación de OVE de las calificaciones de los Informes Ampliados**

Calificaciones	a. Total	b. Adecuada		c. Inadecuada	
		Número	% (b/a)	Número	% (c/a)
Resultados de desarrollo	25	22	88	3	12
Rentabilidad de inversión	10	10	100	0	0
Eficiencia operativa BID	20	16	80	4	20
Total	55	48	87	7	13

- 2.7 En cuanto al desempeño de resultados de desarrollo, expresamente en términos de desarrollo del sector privado, OVE rebajó tres proyectos porque no cumplieron todos los requisitos establecidos por las Pautas del Grupo de Cooperación. En vez de evaluarlos como “muy satisfactorio”, OVE considera que deberían ser calificados como satisfactorios. OVE rebajó el desempeño de ambos proyectos mexicanos en términos de su contribución al desarrollo del sector privado porque PRI no proporcionó información que justificara que apoyaron un modelo sostenible de intervención en el sector, a pesar de que contribuyeron a introducir la participación privada en el sector y a movilizar a nuevos actores para el país. En efecto, estos proyectos respaldan un modelo de contratación con la Comisión Federal de Electricidad (CFE) que ha producido un aumento en los pasivos fuera de

su balance general para garantizar los pagos conforme al Acuerdo de Compra de Energía (PPA) que pudieran ser insostenibles a largo plazo<sup>3</sup>.

- 2.8 OVE también rebajó, de muy satisfactoria a satisfactoria, la calificación del proyecto *ME0225* en cuanto a los efectos en materia ambiental, social, de salud y seguridad porque PRI no proporcionó información que justificara que el proyecto también generó efectos positivos para el medio ambiente o para las condiciones sociales de la zona, aparte de que el proyecto haya cumplido realmente todas las exigencias ambientales y sociales de las políticas de salvaguardia del BID.
- 2.9 En cuanto a la eficiencia operativa del BID, OVE rebajó las calificaciones de ambos proyectos mexicanos, que los informes ampliados los han evaluado como muy satisfactorias (*ME0225*) y satisfactoria (*ME0228*). OVE consideró que el proyecto *ME0225* tuvo un desempeño apenas satisfactorio y que el *ME0228* denotó un desempeño incluso insatisfactorio en la norma de calidad de supervisión y seguimiento<sup>4</sup>.
- 2.10 OVE rebajó el desempeño de *CH0167* en el mismo indicador (de muy satisfactorio a satisfactorio) porque el proyecto tenía problemas en cuanto a las estipulaciones afirmativas con la labor de seguimiento y supervisión que afectaron su calificación. Igualmente, OVE rebajó el desempeño del proyecto peruano *PE0210* en cuanto al trabajo de selección, evaluación y estructuración, de satisfactorio a insatisfactorio, porque el tiempo de preparación que demoró el proyecto fue relativamente mucho mayor comparado con otros proyectos similares. Además, no hay prueba alguna de que los clientes quedaron satisfechos con la calidad o la eficiencia del trabajo del Banco en esta materia.

### **C. Justificación de las calificaciones**

- 2.11 OVE tuvo dificultades con el 31% de las justificaciones de las calificaciones (véase el Cuadro 4). Se consideró que cuatro de las 45 justificaciones fueron inadecuadas (todas referidas a los proyectos mexicanos) y 10 incompletas.
- 2.12 En cuanto a los resultados en materia de desarrollo, las justificaciones inadecuadas se refirieron al hecho de que incorrectamente se le atribuyó al Banco una contribución positiva al desarrollo del marco normativo del sector energético mexicano por su continuo compromiso con tal sector, incluida la introducción del plan de autogeneración para productores independientes de energía, y la apertura del mercado mediante el proceso de autogeneración fuera del área (*ME0225*) y que el proyecto era consecuente con la política de energía del Banco (*ME0228*), siendo

---

<sup>3</sup> OVE ha subrayado ya este aspecto en la evaluación de las operaciones del sector privado (documento RE-303). Véase también *Electricity in Mexico: When doing the right thing is not enough*, por Luis Guzmán, Severo Arana y Mariano López en la XXIII Conferencia Norteamericana de la Asociación Internacional de la Economía Energética (IAEE) del VI Congreso Anual de la Asociación Mexicana para la Economía Energética (AMEE), 21 de octubre de 2003 en Ciudad de México y *Power to Converge*, Morgan Stanley, Equity Research Latin America, enero de 2003.

<sup>4</sup> Los motivos por los que se rebajaron estas calificaciones se analizan en el párrafo 2.13

que los proyectos no apoyaron un modelo sostenible de intervención en el sector, como ya se explicó en el párrafo 2.7.

- 2.13 En cuanto a la eficiencia operativa, las justificaciones inadecuadas se refirieron al hecho de que no informaron de los problemas detectados en el trabajo de selección, evaluación y estructuración (ME0225) ni en el trabajo de calidad de la supervisión y el seguimiento (ME0228).

**Cuadro 4. Validación de OVE de la justificación de las calificaciones de los Informes Ampliados**

Calificaciones	Total	Adecuada		Inadecuada		Incompleta	
		Número	%	Número	%	Número	%
Resultados de desarrollo	25	22	88	2	8	1	4
Rentabilidad de inversión	5	0	0	0	0	5	100
Eficiencia operativa BID	15	9	60	2	13	4	27
Total*	45	31	69	4	9	10	22

(\*) El número de justificaciones es menor que el número de calificaciones porque el informe ampliado de supervisión de proyectos no requiere justificación para las calificaciones globales.

- 2.14 En cuanto a los problemas que presentan los casos de justificación incompleta detectados en el informe ampliado, en su mayoría se refirieron a la rentabilidad de la inversión del Banco (50% del total) y a la eficiencia operativa del desempeño del BID (40% de total). En cuanto al primero, los informes ampliados no registraron información sobre los honorarios recibidos durante la ejecución del proyecto; y en cuanto al segundo, los informes ampliados no registraron información ya sea acerca del tiempo medio dedicado por el Banco o de la opinión detallada del cliente sobre trabajo de selección, evaluación y estructuración del Banco.

#### **D. Información de respaldo**

- 2.15 OVE verificó que el 31% de la información de respaldo de las calificaciones era incompleta (véase el Cuadro 5), principalmente sobre la dimensión de rentabilidad de la inversión (100% de ellos) y la eficiencia operativa del BID (40% de ellos).
- 2.16 La carencia de información de apoyo en el informe ampliado comprometió las justificaciones de calificación antes analizadas. Por ejemplo, en algunos casos, como el del proyecto *BR0316*, la ausencia de información sobre encuestas u honorarios del cliente afectó la integridad de las justificaciones sobre rentabilidad de la inversión del Banco y eficiencia operativa del BID.
- 2.17 Sin embargo, OVE verificó asimismo una ausencia significativa de información de respaldo en términos de función, contribución y adicionalidad del BID, principalmente en relación a las preguntas sobre coherencia con las estrategias, políticas y programas del Banco. OVE observó, finalmente, que había carencia de información sobre las proyecciones de las operaciones frente a la información actual hasta la fecha.

**Cuadro 5. Validación de OVE de la información de respaldo de los informes ampliados**

Calificaciones	Total	Completa		Incompleta	
		Número	%	Número	%
Resultados de desarrollo	25	22	88	3	12
Rentabilidad de inversión	5	0	0	5	100
Eficiencia operativa BID	15	9	60	6	40
Total*	45	31	69	14	31

(\*) El número de requisitos de información de respaldo es menor que el número de calificaciones porque el informe ampliado no requiere justificación para las calificaciones globales.

## **E. Análisis interno entre homólogos**

- 2.18 Las reuniones de análisis interno entre homólogos fueron un aspecto positivo de la experiencia del ejercicio de los informes ampliados de supervisión de proyectos. En particular, en los análisis entre homólogos se hicieron sugerencias para perfeccionar los informes ampliados, que serán consideradas por OVE para el siguiente ejercicio. Sin embargo, los análisis entre homólogos podrían beneficiarse del ejercicio anterior y mejorar su capacidad para identificar las posibles lecciones aprendidas, así como las deficiencias de los informes ampliados que habrá que corregir.

## **III. CONCLUSIONES PRINCIPALES DEL ANÁLISIS DE LOS INFORMES AMPLIADOS**

- 3.1 Esta sección tiene por objeto presentar los resultados del análisis de cinco informes ampliados de supervisión de proyectos. En el Cuadro 6 se aprecia que todos los proyectos tuvieron un desempeño muy satisfactorio y satisfactorio en cuanto a resultados de desarrollo e indicadores de rentabilidad de la inversión. Sin embargo, dos proyectos no fueron satisfactorios en cuanto a la eficiencia operativa del BID: *ME0228* y *PE0210*.

**Cuadro 6. Validación de OVE de los proyectos de PRI**

<b>Indicadores desempeño / Informe ampliado</b>	<b>BR0316</b>	<b>CH0167</b>	<b>ME0225</b>	<b>ME0228</b>	<b>PE0210</b>
III. Calificación de resultados de desarrollo	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio
III.A. Éxito comercial de la compañía	Insatisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Muy satisfactorio
III.B. Desarrollo del sector privado	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Satisfactorio*	Satisfactorio*	Muy satisfactorio
III.C. Viabilidad económica del proyecto	Muy satisfactorio	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio
III.D. Nivel de vida del país	Muy satisfactorio	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio
III.E. Efectos ambientales, sociales, de salud y seguridad y sostenibilidad	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio*	Muy satisfactorio	Muy satisfactorio
III.F. Resultados y productos previstos **	nd	nd	nd	nd	nd
IV. Rentabilidad de la inversión	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Satisfactorio
IV.A. Contribución de ganancia bruta	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Satisfactorio
V. Eficiencia operativa del BID	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio	Insatisfactorio
V.A. Trabajo selección, evaluación y estructuración	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Insatisfactorio*
V.B. Calidad de seguimiento y supervisión	Satisfactorio	Satisfactorio*	Satisfactorio*	Insatisfactorio*	Satisfactorio
V.C. Función, contribución y adicionalidad BID	Muy satisfactorio	Muy satisfactorio	Muy satisfactorio	Muy satisfactorio	Muy satisfactorio

(\*) Calificaciones rebajadas por OVE;

(\*\*) Esta sección es sólo aplicable a proyectos que tengan marco lógico e ISDP.

3.2 El análisis del Cuadro 7 también muestra que los proyectos tuvieron mejor desempeño tanto en resultados de desarrollo como en rentabilidad de la inversión (40% muy satisfactorio) que en las calificaciones de eficiencia operativa del BID, que presentan el desempeño total más bajo (ninguno muy satisfactorio).

**Cuadro 7. Desempeño general del grupo de proyectos autoevaluados por PRI\***

Calificaciones / Desempeño general (%)	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio	Muy insatisfactorio
III. Resultados de desarrollo	40	60	0	0
III.A. Éxito comercial de la compañía	40	40	20	0
III.B. Desarrollo del sector privado	40	60	0	0
III.C. Viabilidad económica del proyecto	60	40	0	0
III.D. Contribución al nivel de vida del país	60	40	0	0
III.E. Efectos ambientales, sociales, de salud y seguridad y sostenibilidad	40	60	0	0
III.F. Resultados y productos previstos**	nd	nd	nd	nd
IV. Rentabilidad de la inversión	40	60	0	0
IV.A. Contribución de ganancia bruta	40	60	0	0
V. Eficiencia operativa del BID	00	80	20	0
V.A. Trabajo selección, evaluación y estructuración	40	40	20	
V.B. Calidad de seguimiento y supervisión	00	80	20	0
V.C. Función, contribución y Adicionalidad BID	100	0	0	0

(\*) Basado en las calificaciones de los Informes Ampliados validadas por OVE;

(\*\*) Esta sección es sólo aplicable a proyectos que tengan marco lógico e ISDP.

## **A. Resultados de desarrollo de los proyectos**

- 3.3 Para la dimensión de resultados de desarrollo de los proyectos, la calificación total se construye midiendo cinco indicadores de norma, a saber: (1) Contribución del proyecto al éxito comercial de la compañía (Norma 31), (2) Contribución del proyecto al desarrollo del sector privado (Norma 32), (3) Viabilidad económica del proyecto (Norma 33), (4) Contribución del proyecto al nivel de vida del país (Norma 34) y (5) Efectos ambientales, sociales, de salud y seguridad y sostenibilidad del proyecto (Normas 35 y 30). Cada indicador de norma fue tasado según parámetros de referencia específicos.
- 3.4 La viabilidad económica de los proyectos y su contribución al nivel de vida del país tuvieron las mejores calificaciones entre los indicadores de resultado de desarrollo (60% muy satisfactorio). En cambio, la contribución de los proyectos al éxito comercial de la compañía, al desarrollo del sector privado y a los efectos ambientales, sociales, de salud y seguridad y sostenibilidad registraron desempeños relativamente inferiores (40% muy satisfactorio).
- 3.5 Las calificaciones tanto de viabilidad económica del proyecto como de contribución al nivel de vida del país fueron ratificadas por la evaluación económica ex post, que determinó una tasa de rentabilidad económica por encima del 20% en los casos de

Brasil, Chile y Perú y ligeramente por encima del 10% en el caso de México. Estas calificaciones reflejaron una amplia variedad de beneficios de los proyectos, en cuanto a intensificación de las actividades productivas y efectos positivos esperados de mejoramiento de las condiciones de vida en general a nivel local, aumentando un suministro confiable de energía en áreas remotas (*BR0316*)<sup>5</sup> y elevando el coeficiente de electrificación (*PE0210*)<sup>6</sup>. Otros proyectos estimaron un aumento en el PIB como resultado de la entrega de infraestructura (*CH0167*)<sup>7</sup>.

- 3.6 En cuanto a la contribución de los proyectos al éxito comercial de la compañía, dos de los cinco proyectos tuvieron un desempeño muy satisfactorio (*CH0167* y *PE0210*), ya que lograron una tasa de rentabilidad financiera (TRF) superior a la esperada. Los dos proyectos mexicanos registraron un desempeño satisfactorio, ya que alcanzaron la TRF prevista, y finalmente, el proyecto *BR0316* registró una TRF inferior a la proyectada en la fase de evaluación.
- 3.7 Por lo tanto, las calificaciones de la contribución del proyecto al desarrollo del sector privado fluctuaron entre muy satisfactorias (proyectos *CH0167* y *PE0210*), es decir, las operaciones que lograron efectos de demostración ya claramente evidenciados, y satisfactorias (proyectos *BR0316*, *ME0225* y *ME0228*), es decir, operaciones cuyos efectos de demostración aún están por verse. En el primer caso, los proyectos contribuyeron ya sea a aumentar la confianza del mercado en los bonos locales de infraestructura (*CH0167*) o a consolidar el modelo privado en la industria (*PE0210*). Por otra parte, todos los proyectos contribuyeron al entorno empresarial, ya fuera incrementando el suministro de energía o mejorando el corredor logístico para las exportaciones.
- 3.8 Finalmente, todos los proyectos cumplen plenamente todos los requisitos ambientales y sociales del contrato legal del proyecto con el BID. También aplican las políticas de salvaguardia y los procedimientos sobre efectos ambientales y sociales y sobre riesgos. En particular, hay evidencias de que los proyectos *ME0228* y *PE0210* tienen efectos ambientales positivos, derivados ya sea de la sustitución de plantas contaminantes por equipos que utilizan procesos inofensivos para el medio ambiente (*ME0228*) o bien obteniendo la certificación internacional ISO sobre calidad, medio ambiente y salud ocupacional y seguridad (*PE0210*).

## **B. Rentabilidad de la inversión para el BID**

- 3.9 La calificación de la rentabilidad para el BID del capital invertido en los proyectos está basada en su contribución de ganancia bruta al BID (Norma 36), comparando

---

<sup>5</sup> Por ejemplo, los informes ampliados documentan que el proyecto *BR0316* contribuyó a reducir en un 70% la duración de las interrupciones de servicio en el mercado abastecido por la compañía entre 2000 y 2004.

<sup>6</sup> El informe ampliado sobre *PE0210* indica que de 1998 a 2002, el coeficiente de electrificación aumentó del 88% al 94,5% en Arequipa; del 79% al 85,8% en Moquegua; del 35% al 49% en Puno, y del 88% al 97,2% en Tacna.

<sup>7</sup> El informe ampliado sobre *CH0167* señala que, según se espera, el proyecto aumentará el PIB de las regiones unidas por el proyecto en el 0,12% y el 0,16% respectivamente para el período 2005 a 2010.



el desempeño logrado por el proyecto y un desempeño satisfactorio mínimo esperado al momento de la aprobación de la operación.

- 3.10 Del análisis de los informes ampliados de supervisión de los proyectos es posible observar que el 40% de los proyectos tuvo un desempeño muy satisfactorio en cuanto a la dimensión de rentabilidad de la inversión del BID. En general, los proyectos han recibido su obligación de pago desde su inicio y su “clasificación de riesgo” ha sido “satisfactoria” hasta su ejecución. La conclusión principal de esta dimensión fue la importancia del plan de garantía del proyecto para mitigar las limitaciones financieras de los prestatarios (*BR0316*). El prestatario de este proyecto, así como los prestatarios de los proyectos *ME0225* y *PE0210*, pagaron sus préstamos en forma anticipada.

### **C. Eficiencia operativa del BID**

- 3.11 Para la dimensión de eficiencia operativa del BID/PRI, la calificación se construye midiendo tres indicadores de normas, a saber: (1) trabajo de selección, evaluación y estructuración (Norma 38); (2) calidad de seguimiento y supervisión (Norma 38); (3) función, contribución y adicionalidad del BID (Norma 39).
- 3.12 El análisis del desempeño general de los proyectos en cuanto a eficiencia operativa pone de relieve que el 80% de los proyectos fue calificado como satisfactorio. Este desempeño general oculta diferencias de desempeño de los proyectos en los aspectos específicos que componen el indicador de “eficiencia operativa”. En efecto, si bien todos los proyectos fueron muy satisfactorios en cuanto a la adicionalidad del BID, ninguno de ellos consiguió un desempeño alto en cuanto a calidad de seguimiento y supervisión, en la cual el 20% de los proyectos tuvo un desempeño insatisfactorio. Al mismo tiempo, aun cuando el 40% de los proyectos registró un desempeño muy satisfactorio en el trabajo de selección, evaluación y estructuración, el desempeño del 20% de ellos fue insatisfactorio.
- 3.13 En cuanto a la adicionalidad del BID, la contribución principal de los proyectos es la siguiente:
- (i) *adicionalidad financiera* porque ofrece plazos más largos que el financiamiento comercial disponible al momento de la aprobación del préstamo (*BR0316*, *CH0167*, *ME0225* y *ME0228*) y efecto catalizador; porque ayuda a la compañía a movilizar otros recursos financieros (*BR0316*, *CH0167*, *ME0225*, *ME0228* y *PE0210*) y porque contribuye a mejorar la clasificación crediticia del bono emitido por la compañía (*CH0167*).
  - (ii) *adicionalidad ambiental* porque requiere el cumplimiento de normas ambientales y sociales más elevadas que las prevalecientes al momento de la aprobación del proyecto (*BR0316* y *PE0210*) y porque asegura que el proyecto cumpla con las normas internacionales y del Banco Mundial (*CH0167*, *ME0225* y *ME0228*);

- (iii) *gobernanza corporativa* porque introduce obligaciones respecto a la transferencia de acciones así como a normas laborales y de ética (*BR0316*, *ME0225* y *ME0228*); porque mitiga los problemas legales entre los patrocinadores (*CH0167*); porque incluye requisitos de capital mínimo, compromisos sobre transferencia de acciones y contribución a la mejora de los controles internos y auditorías externas de los prestatarios y patrocinadores (*ME0225* y *ME0228*);
  - (iv) *adicionalidad regulativa* porque apoya las inversiones privadas en un esquema innovador de valor actualizado de los ingresos utilizados como variables para el ajuste de la concesión (*CH0167*) y porque mitiga el riesgo regulativo para el patrocinador (*PE0210*).
- 3.14 Basado en los informes ampliados de supervisión de proyectos, las razones que explican un desempeño inferior en el indicador sobre trabajo de selección, evaluación y estructuración, son los siguientes: (i) los riesgos de construcción e instalación debido a factores políticos que no se identificaron totalmente al momento de la preparación del préstamo (*BR0316*); (ii) la percepción del cliente de que el Banco solicitó garantías adicionales para los ingresos relacionados con el exceso de capacidad respecto de la capacidad contratada en el contrato de compra de electricidad, conllevando elevados costos judiciales asociados a esta estructura (*ME0225*); (iii) tiempo más largo de procesamiento para el proyecto (*PE0210*); y (iv) pruebas de que el cliente no quedó satisfecho con la calidad y/o eficiencia del trabajo del Banco (*PE0210*)<sup>8</sup>.
- 3.15 Por lo tanto, los informes ampliados de supervisión de proyectos explicaron la calificación de desempeño más baja para calidad de seguimiento y supervisión en los términos siguientes: (i) cuando el proyecto fue evaluado como satisfactorio, el informe ampliado identificó varios casos de incumplimiento de los requisitos de presentación de informes, aunque el equipo de proyecto reiteradamente solicitó a los patrocinadores de la compañía que se cumpliera a tiempo con la presentación de informes sobre los estados financieros, avance de la construcción y seguros a cargo de consultores (*BR0316*), la tasa histórica de cobertura del servicio de la deuda (*PE0210*) o las estipulaciones afirmativas (*CH0167* y *ME0225*); (ii) cuando el proyecto fue evaluado como insatisfactorio, los informes ampliados identificaron varios casos de incumplimiento de sus compromisos de presentación de informes durante más de seis meses (*ME0228*).

---

<sup>8</sup> El informe ampliado sobre *PE0210* reconoció que el patrocinador puso en peligro las negociaciones para la estructuración del financiamiento y las correctas asignaciones de riesgo y que la negativa del patrocinador a contratar a un abogado estadounidense en forma directa y confiar principalmente en su abogado local complicó más el proceso de negociaciones y lo hizo más prolongado.

#### **IV. LECCIONES EXTRAÍDAS DE LOS INFORMES AMPLIADOS**

- 4.1 Las lecciones aprendidas representan uno de los aspectos más importantes del ejercicio del Informe Ampliado de Supervisión de los Proyectos, porque su obtención trae consigo la oportunidad de mejorar la inversión de PRI, así como su función y eficiencia operativa en el futuro. Sin embargo, del análisis de los informes ampliados aquí evaluados, OVE apenas pudo detectar lecciones preceptivas o de orientación operativa que sirvan como guía a la Administración para el futuro desempeño del Banco.
- 4.2 En cuanto a los tres indicadores de desempeño general, los informes ampliados presentaron una capacidad asimétrica para asimilar lecciones de la ejecución de los proyectos. Si bien todos los informes ampliados extrajeron lecciones sobre el desempeño de la eficiencia operativa del BID y el 80% de ellos hizo lo mismo en cuanto a los resultados de desarrollo de los proyectos, sólo el 40% de los informes ampliados extrajo lecciones sobre la rentabilidad de la inversión del BID en sus proyectos. Un aspecto positivo fue que la mayor parte de las lecciones se extrajeron de los indicadores que registraron los desempeños más deficientes. Vale la pena observar que los análisis entre homólogos no ayudaron a suplir la falta de lecciones aprendidas en las otras dimensiones.
- 4.3 Aplicando las Pautas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación, OVE clasificó las lecciones aprendidas que extrajo de los informes ampliados antes indicados en las tres categorías generales de indicadores siguientes: (i) resultados de desarrollo de los proyectos, (ii) rentabilidad de la inversión del BID en los proyectos y (iii) eficiencia operativa del BID. Estas lecciones se presentan en las secciones siguientes.
  - A. **Resultados de desarrollo de los proyectos**
- 4.4 Los informes ampliados subrayan tres elementos de sus lecciones aprendidas en cuanto al desempeño de los resultados de desarrollo de los proyectos: (i) fortalecimiento de la evaluabilidad del proyecto; (ii) mejora de la coordinación entre las áreas del BID y (iii) promoción de intervenciones en el mercado local.
- 4.5 *Fortalecimiento de la evaluabilidad de los proyectos.* La falta de marcos lógicos, que PRI empezó a preparar en 2004, obstaculizó la verificación de los objetivos de desarrollo de los proyectos. Esto es particularmente importante cuando se refiere a proyectos cuya tasa de rentabilidad económica prevista es más grande que su tasa de rentabilidad financiera, es decir, en los proyectos situados en lugares aislados.

**Recuadro 1: Lecciones aprendidas como se indican en los informes ampliados**

*Fortalecimiento de la evaluabilidad de los proyectos*

Podría haber habido un mayor reconocimiento del Banco en cuanto al aspecto positivo del Proyecto —principalmente la consecución de sus objetivos de desarrollo— antes que concentrarse en los aspectos financieros que afrontaron el proyecto y los prestamistas. (...) La evaluación de los resultados de desarrollo de este proyecto debe tomar en cuenta las dificultades con que tropezó, como estar localizado en un lugar aislado, con limitado potencial de crecimiento y sujeto a aspectos naturales no comunes en la mayoría de los proyectos financiados por el Banco (BR0316).

- 4.6 *Mejora de la coordinación entre las áreas del BID.* La ejecución de los proyectos acentuó la importancia de que haya una coordinación a fondo entre los sectores público y privado del Grupo del BID, con el fin de estimular la implementación de las reformas estructurales generales establecidas en el sector en conjunto con el proyecto.

**Recuadro 2: Lecciones aprendidas como se indican en los informes ampliados**

*Mejora de la coordinación entre las áreas del BID*

Cuando el beneficio potencial para el desarrollo del sector privado incluye la reforma estructural general del marco normativo del sector, no debería sobreestimarse su impacto. Sin embargo, la participación del Banco en la preparación del proyecto específico contribuiría de todos modos al perfeccionamiento del marco normativo. Un buen análisis sectorial y coordinación con el Departamento Regional serían la clave en este aspecto (ME0225 y ME0228).

- 4.7 *Promoción de intervenciones en el mercado local.* Los proyectos que apoyaron mecanismos locales de financiamiento fueron los que consiguieron calificaciones muy Satisfactorioactorias en su desempeño.

**Recuadro 3: Lecciones aprendidas como se indican en los informes ampliados**

*Promoción de intervenciones en el mercado local*

El uso de instrumentos financieros innovadores, como la garantía parcial de crédito, para la emisión de bonos en el mercado local de capitales refuerza la contribución del Banco a la viabilidad financiera del proyecto apoyando el acceso de los clientes a recursos en moneda local, así como el desarrollo del sector privado del país desarrollando el mercado local de capitales y movilizand a inversionistas locales, como los fondos de pensiones (CH0167).

## **B. Rentabilidad de la inversión del Banco**

4.8 Los informes ampliados ponen énfasis en dos aspectos en sus lecciones aprendidas en cuanto a la rentabilidad de la inversión del BID: (i) la flexibilidad en la respuesta a las condiciones del mercado, y (ii) mecanismos contractuales adecuados para reducir los atrasos en la ejecución del proyecto.

4.9 *Flexibilidad en la respuesta a las condiciones del mercado.* Varios informes ampliados identificaron variaciones en las condiciones del mercado que llevaron a los clientes a pagar el préstamo por anticipado. El hecho de que los préstamos se paguen por adelantado demuestra que los clientes han logrado encontrar mejores alternativas en el mercado para reemplazar su obligación con el BID. Por lo tanto, el Banco debería desarrollar nuevos mecanismos que le permitan mantener a los clientes estratégicos en la cartera del Banco. Esto podría facilitarse mediante la realización de encuestas entre los clientes acerca de la calidad de los servicios del Banco para identificar mejor los niveles de insatisfacción con los servicios del Banco.

### **Recuadro 4: Lecciones aprendidas como se indican en los informes ampliados**

#### *Flexibilidad en la respuesta a las condiciones del mercado*

El Banco debería buscar la forma de ajustar flexiblemente sus tasas de interés, salvaguardando al mismo tiempo su rentabilidad financiera y el principio de la fijación de precios a base del mercado (ME0225). El Banco debería estructurar el préstamo para protegerse en la medida de lo posible del pago anticipado. La prima por pago adelantado no siempre funciona como factor disuasivo contra el pago antes de tiempo (BR0316).

4.10 *Mecanismos contractuales adecuados para reducir los atrasos en la ejecución del proyecto.* Los informes ampliados identifican la importancia de las obligaciones contractuales para hacer cumplir las obligaciones del cliente. El Banco tuvo éxito en este aspecto, dado que hasta los proyectos que registraron un desempeño deficiente no incurrieron en atrasos ni incumplimiento de pago.

### **Recuadro 5: Lecciones aprendidas como se indican en los informes ampliados**

#### *Mecanismos contractuales adecuados para reducir los atrasos en la ejecución del proyecto*

Incluso antes de tal reorganización, y a pesar de las dificultades financieras que afrontó el proyecto, el prestatario cumplió todas sus obligaciones de pago al Banco, demostrando así que un proyecto que registre un desempeño deficiente no necesariamente causa atrasos o incumplimiento de pago. Los prestatarios del Banco generalmente asignan una prioridad muy alta al servicio de la deuda con el Banco, sin tener en cuenta su situación financiera (BR0316). El atraso en la construcción podría afectar no sólo la viabilidad financiera y comercial, sino también el impacto en el desarrollo (vale decir, la tasa de rentabilidad económica) del proyecto. A fin de atenuar el impacto financiero de los atrasos de construcción, es importante contar con solvencia financiera y con el compromiso de los patrocinadores con el éxito de proyecto, ya que si ocurriera un atraso se exigiría una compensación, como indemnización por daños y perjuicios (ME0225 y ME0228).

### C. Eficiencia operativa del BID

- 4.11 Los informes ampliados ponen énfasis en dos aspectos de sus lecciones aprendidas en cuanto a la eficiencia operativa del BID: (i) la necesidad de una reducción de los costos judiciales; y (ii) la posibilidad de perfeccionar el trabajo de evaluación con el conocimiento local.
- 4.12 *La necesidad de tomar medidas para reducir los costos judiciales.* Los elevados costos de transacción dejan al Banco en desventaja competitiva frente a otras entidades financieras. Los informes ampliados pusieron en evidencia la insatisfacción de los clientes respecto de los costos de transacción en el BID, principalmente los relacionados con el debido análisis previo; en algunos de ellos se identificaron lecciones que acentúan la necesidad de contratar abogados locales a fin de mitigar estos costos.

#### **Recuadro 6: Lecciones aprendidas como se indican en los informes ampliados**

##### *La necesidad de tomar medidas para reducir los costos judiciales*

La complicada estructura de la operación (venta potencial a terceros) generó costos judiciales relativamente altos, que fueron sufragados por los clientes. Hay que desarrollar algunas medidas para reducir los costos de transacción relacionados con el aspecto legal (ME0225).

Para evitar las distorsiones del margen de interés que se cobra al prestatario, que pudieran resultar de un atraso en la consecución de hitos importantes en el proyecto, es aconsejable que el plan de márgenes de interés esté vinculado a fechas fijas y no a los hitos de la operación (es decir, terminación del proyecto). Por otra parte, los atrasos en la terminación del proyecto implicarán automáticamente atrasos en la aplicación de márgenes de interés más altos (ME0228)).

- 4.13 *La posibilidad de perfeccionar el trabajo de evaluación con el conocimiento local.* En cuanto a la preparación de proyectos, algunas lecciones se referían a la necesidad de incorporar el conocimiento local como medida para mejorar el trabajo de evaluación, mitigando así los riesgos de ejecución del proyecto. La contratación de abogados locales también contribuiría a reducir los costos judiciales. De modo similar, algunos proyectos abordaron la necesidad de contratar abogados estadounidenses para mitigar la falta de experiencia de los patrocinadores locales<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Como se afirma en el informe ampliado: Los proyectos que tienen patrocinadores nuevos en la región o inexpertos en transacciones de financiamiento de proyectos probablemente serán más complicados, debido a la curva de aprendizaje de los patrocinadores. Se recomienda el uso de un abogado estadounidense con experiencia en financiamiento de proyectos por parte de los patrocinadores para evitar negociaciones que de otra manera serían innecesariamente prolongadas (PE0210).

**Recuadro 7: Lecciones aprendidas como se indican en los informes ampliados**

*Posibilidad de perfeccionar el trabajo de evaluación con el conocimiento local*

La proyección inicial fue optimista en cuanto a la perspectiva de la construcción, especialmente sobre la condición geográfica (el lugar aislado) del proyecto. Se recomienda involucrar a ingenieros o especialistas locales que estén familiarizados con la región, a fin de planear la construcción y prever el avance de una manera más exacta (BR0316). (...) La presencia de patrocinadores locales familiarizados con las condiciones locales y la calidad del debido análisis previo fueron cruciales respecto a la predicción exacta de los ingresos por concepto de tráfico (CH0167).

- 4.14 *El seguimiento estrecho es decisivo para la supervisión de los proyectos.* La adopción de medidas correctivas oportunas se correlacionó con el estrecho seguimiento realizado por el Banco de la ejecución de los proyectos.

**Recuadro 8: Lecciones aprendidas como se indican en los informes ampliados**

*El seguimiento estrecho es decisivo para la supervisión de los proyectos*

El seguimiento estrecho de los aspectos ambientales y sociales fue la clave para solucionar la cuestión del reasentamiento a través de los planes de acción correctiva. Las visitas anuales de seguimiento han ayudado a la compañía y al BID, como representante del garante, a mejorar la comunicación, planificar los requisitos continuos del proyecto con respecto a ciertos hitos (es decir, terminación del proyecto) y/o solicitar más flexibilidad conforme a los documentos del proyecto. (CH0167) (...)

El Banco debería analizar con cuidado y dar seguimiento a la solvencia comercial y financiera general de los patrocinadores, de modo que pueda tomar de inmediato las medidas de mitigación y corrección cuando se descubra algún indicio de deterioro del desempeño comercial de la compañía. El contacto frecuente con el prestatario y el ingeniero independiente ayudó a obtener estimaciones revisadas y actualizadas del logro de los hitos clave del proyecto (es decir, fecha de terminación del proyecto), a pesar de las expectativas optimistas del prestatario (ME0228).

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **A. Conclusiones**

- 5.1 Aun cuando el primer ejercicio realizado por PRI en 2006 sobre informes ampliados de supervisión de proyectos represente un avance, ese Departamento no llegó a cumplir con los requisitos del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación, porque el número de proyectos evaluados (cinco) es inferior al número mínimo de proyectos necesarios para cumplir con las exigencias de dicho Grupo. Debieron haberse evaluado los 10 proyectos que habían llegado a una madurez operativa en forma anticipada. Como el número de proyectos es demasiado reducido para ser representativo, también ha restringido la capacidad de OVE para extraer lecciones aprendidas y conclusiones del referido ejercicio.
- 5.2 En términos generales, OVE coincidió con las calificaciones del PRI. De hecho, los problemas detectados se refirieron más a la adecuación de las justificaciones de las

calificaciones y a la integridad de la información que a la corrección de las calificaciones. En efecto, OVE rebajó el 13% de las calificaciones, verificando asimismo que el 31% de las justificaciones e información de respaldo debería mejorarse o completarse.

- 5.3 El análisis de los informes ampliados indica que los proyectos funcionaron mejor tanto en lo que respecta a resultados de desarrollo como a rentabilidad de la inversión (40% muy Satisfactorio) que en cuanto a las calificaciones de la eficiencia operativa del BID (ninguna muy Satisfactoria, 80% Satisfactoria). En general, estos desempeños revelan una sólida contribución a los proyectos en cuanto a gobernanza financiera, ambiental, regulativa y empresarial, así como a la viabilidad económica y al nivel de vida del país.
- 5.4 El ejercicio también demostró que deberían hacerse esfuerzos adicionales en términos de trabajo de selección, evaluación y estructuración y de calidad de seguimiento y supervisión, que son las normas respecto a las cuales los proyectos registraron el peor desempeño. En particular, los informes ampliados pusieron de relieve que se había producido un cierto incumplimiento de los requisitos de presentación de informes y que había evidencias de que el cliente no estuvo Satisfecho con la conducción del trabajo por parte del Banco.
- 5.5 La pequeña cantidad de operaciones autoevaluadas por PRI durante este ejercicio de informes ampliados de supervisión de proyectos limitó la posibilidad de generalizar las lecciones aprendidas importantes obtenidas de la realización de proyecto. A pesar de esto, vale la pena observar que la parte principal de las lecciones aprendidas se refirieron a la eficiencia operativa del BID; esto acentuó en particular la importancia del uso de conocimientos locales para perfeccionar el trabajo de evaluación, de seguimiento estrecho a fin de facilitar la adopción oportuna de medidas correctivas durante la ejecución del proyecto y la necesidad de reducir los costos judiciales.

## **B. Recomendaciones**

- 5.6 PRI debería aplicar las lecciones de este primer ejercicio de Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos con el fin de cumplir con las Pautas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (GCE) en el ejercicio de 2007, comprometiéndose a realizar la evaluación de una muestra representativa de proyectos que hayan alcanzado su madurez en forma anticipada;
- 5.7 La observancia de las Pautas del GCE debería estar basada en un plan previsible convenido entre OVE y PRI, de modo que pueda contarse con un mejor proceso de retroinformación, lo cual a su vez mejorará el ejercicio de informes ampliados;
- 5.8 PRI debería realizar un esfuerzo sistemático para suplir la falta de datos presentados en los informes ampliados, sobre todo los relacionados con la eficiencia operativa del BID, como los pagos anticipados de los clientes, enlaces a las encuestas de clientes y análisis de los honorarios del proyecto, que deberían incorporarse en los informes ampliados;



- 5.9 PRI debería intensificar su labor para identificar lecciones aprendidas de todas las dimensiones de los proyectos, estimulando al personal a identificar lecciones a partir de la experiencia de ejecución de los proyectos.
- 5.10 Por consiguiente, en los próximos informes ampliados de supervisión de proyectos, PRI debería poner de relieve si se han puesto en práctica algunas de las recomendaciones presentadas por el personal y cuáles han sido sus resultados.
- 5.11 Tomando como base las lecciones aprendidas que se hayan definido, PRI debería determinar de qué manera tratan las otras entidades financieras similares las cuestiones emanadas de los análisis de los proyectos, como las siguientes: (i) la reducción del riesgo de pago adelantado de los préstamos y (ii) la reducción de los costos judiciales.

## ANEXO

### Universo de proyectos de PRI que eran elegibles para ser autoevaluados en 2006

Número del Proyecto	Título del Proyecto	Año de aprobación	¿Fue desembolsado el proyecto?	¿Fue completado el proyecto?	¿Hay más de 18 meses de ingresos operativos u operaciones de préstamo?	¿Cubre el estado financiero 12 meses de ingresos operativos?
BR0304	Planta hidroeléctrica Cana Brava	2000	Sí	Sí	Sí	Sí
BR0315	Central eléctrica Doña Francisca	2000	Sí	Sí	Sí	Sí
BR0316	Energía Norte	2000	Sí	Sí	Sí	Sí
BR0350	Servicios de electricidad Luz (Garantía)	2000	Sí	Sí	Sí	Sí
CH0167	Santiago-Valparaíso-Viña Carretera Peaje (Garantía) 2000	2000	Sí	Sí	Sí	Sí
ME0225	Central eléctrica de Bajío	2000	Sí	Sí	Sí	Sí
ME0228	Cogeneración de Vitro	2000	Sí	Sí	Sí	Sí
ME0229	Planta de energía de Monterrey III	2000	Sí	Sí	Sí	Sí
PE0210	Línea de transmisión de Redesur	2000	Sí	Sí	Sí	Sí
PN0136	Energía de Chorrera	2000	Sí	Sí	Sí	Sí