



## Evaluación Corporativa

# Quinta Evaluación Independiente del Ejercicio de Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos de SCF





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

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



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



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



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

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

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

© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2013**

Oficina de Evaluación y Supervisión  
1350 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577  
[www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion)

**RE-322-8**

Respuesta de la Administración a la evaluación disponible en:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=3813429>

## ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS

RESUMEN EJECUTIVO

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
II.	ALCANCE Y PROCESO DE VALIDACIÓN .....	2
	A. Resultados de desarrollo del proyecto .....	6
	B. Rentabilidad para el BID .....	9
	C. Adicionalidad del BID .....	10
	D. Calidad de la labor del BID .....	10
	E. Tendencias en el tiempo de los informes ampliados de supervisión validados .....	11
	1. Evolución de los proyectos por grupo de países y tipo de operación.....	11
	2. Evolución del desempeño de los proyectos .....	13
	3. Correlaciones de desempeño .....	15
III.	LECCIONES APRENDIDAS E IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES .....	17
	A. Resultados de desarrollo del proyecto .....	17
	B. Rentabilidad de la inversión para el BID .....	18
	C. Adicionalidad del BID .....	18
	D. Calidad de la labor del BID .....	19
	E. Situación de la implementación de las recomendaciones de OVE .....	19
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	22

Este documento fue preparado por un equipo integrado por José Claudio Linhares Pires (jefe de equipo), Simon Lodato y Tatiana Fontes Soares, bajo la orientación de Cheryl Gray (Directora) y Monika Huppi. Anna Crespo también hizo valiosas aportaciones al documento. El equipo también quisiera agradecer a Sandra Darville, Rachel Robboy, Ichiro Toda, Ulrike Haarsager, Paola de Baldomero, Emmy Pepper y Andre Averbug por su cooperación con la Oficina de Evaluación y Supervisión.

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

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

ECG	Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo
EROIC	Tasa de rendimiento económico de la inversión
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
PYME	Pequeña y mediana empresa
ROIC	Tasa de rendimiento de la inversión
TRE	Tasa de rendimiento económico
TRF	Tasa de rendimiento financiero

## RESUMEN EJECUTIVO

Cada año, el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID o el Banco) prepara una serie de informes ampliados de supervisión de proyectos. En esta quinta evaluación independiente se presenta la validación anual independiente de dichos informes efectuada por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). Este proceso se ha llevado a cabo en consonancia con las normas de buenas prácticas para las operaciones del sector privado publicadas por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG) de los bancos multilaterales de desarrollo.

Cada proyecto se evalúa en cuatro dimensiones, a saber: Resultados de desarrollo, Rentabilidad para el BID, Adicionalidad del BID y Calidad de la labor del BID. Este proceso de los informes ampliados de supervisión de proyectos abarca los nueve proyectos de SCF que llegaron a su madurez operativa anticipada en 2011. La mayoría de estos proyectos se aprobó en 2008 y 2009 durante la crisis financiera mundial, aunque uno de ellos data de 2006. La cartera se compone de cinco operaciones financieras (todas ellas ubicadas en países de los grupos C y D) y cuatro operaciones del sector no financiero (ubicadas en países de los grupos A y B). Como en ocasiones anteriores, este proceso de validación fue interactivo. Durante las discusiones, los desacuerdos entre SCF y OVE sobre las calificaciones se dirimieron gracias a las pruebas y aclaraciones adicionales presentadas por SCF. El porcentaje de desacuerdos (de solo 7%) fue menor al del proceso anterior (15%), lo que dio como resultado un total de siete rebajas de calificación.

De acuerdo con el ECG, los proyectos que alcanzaron una madurez operativa anticipada en 2011 se deben evaluar conforme a la tercera edición de las normas de buenas prácticas. No obstante, dicha edición adolece de varias deficiencias metodológicas (la recomendación de indicadores inadecuados para evaluar la contribución operativa y económica de los proyectos en mercados financieros, la falta de indicadores claros para evaluar la adicionalidad y contribución de los bancos multilaterales de desarrollo con respecto al desarrollo del sector privado y la falta de lineamientos para validar la calidad del trabajo de los bancos multilaterales de desarrollo con base en los criterios de evaluabilidad de cada proyecto). Considerando estas limitaciones metodológicas y el reducido número de proyectos evaluados en este proceso, los resultados que se presentan en este informe deben interpretarse con cautela.

Las discusiones actualmente en curso en el ECG y varios bancos multilaterales de desarrollo se están centrando en cómo acercar los marcos de evaluación de las operaciones de los sectores público y privado y en cómo lograr que los informes ampliados de supervisión de proyectos se centren más en la efectividad en el desarrollo. OVE trabajará con SCF y las otras ventanillas del Grupo del BID para el sector privado a fin de considerar la manera de lograr que los futuros criterios de evaluación de proyectos se centren más en la valoración de los resultados de desarrollo.

Como en los procesos anteriores, OVE constató que el desempeño de los proyectos fue mixto: obtuvieron calificaciones buenas en la dimensión de Rentabilidad para el BID (100% positivas), moderadas en las de Calidad de la labor del BID (67% positivas) y Adicionalidad del BID (56% positivas) y deficientes en la de Resultados de desarrollo del proyecto (33% positivas). Las escasas calificaciones positivas en cuanto a los Resultados de desarrollo obedecieron a que el desempeño operativo no llegó a ser satisfactorio en cinco de los proyectos y a la falta de pruebas sobre los impactos económicos y sociales de los proyectos. La disparidad entre las calificaciones en cuanto a la Rentabilidad para el BID y los Resultados de desarrollo indica que el Banco ha logrado rentabilidad gracias a su apoyo a los proyectos, pero no se ha centrado lo suficiente en el diseño de los proyectos o en el seguimiento de los resultados de desarrollo de los proyectos.

Al igual que en procesos anteriores, la adicionalidad del Banco para los proyectos revisados fue principalmente financiera. Todas las operaciones en los países de los grupos C y D revisadas en este proceso fueron operaciones del sector financiero, en general líneas de crédito a entidades ya establecidas para el financiamiento de PYME en sus respectivos mercados, con limitadas pruebas de la adicionalidad del Banco. En los países de los grupos A y B, el financiamiento del Banco se destinó a operaciones no financieras y la mayor parte se pagó anticipadamente ante la primera señal de recuperación de los mercados financieros. Esto indica que para la mayoría de estos clientes del sector real en los países de los grupos A y B, el papel del Banco se centró principalmente en otorgar financiamiento por un breve período mientras los mercados se agotaban durante la crisis financiera, en lugar de ser un socio para proyectos a largo plazo. Aunque es posible que al Banco le quepa desempeñar el papel de conceder financiamiento durante las crisis financieras, es menos probable que ejerza una influencia considerable en la efectividad en el desarrollo general de los proyectos si solo participa a corto plazo, pues el pago anticipado de los préstamos invalida los mecanismos contractuales del Banco que velan por el cumplimiento de cláusulas relacionadas con el desarrollo y obstaculiza la posibilidad de dar seguimiento y evaluar los resultados de desarrollo de los proyectos.

Se pueden sacar dos conclusiones principales de este proceso de los informes ampliados de supervisión de proyectos. En primer término, es necesario fortalecer los criterios de evaluación aplicables a las operaciones del sector privado para asegurar el enfoque en los resultados y la efectividad en el desarrollo; los criterios deben incluir requisitos para matrices adecuadas de resultados de proyectos y para la recopilación de datos comprobatorios durante la ejecución de los proyectos. En segundo término, durante el diseño y el seguimiento de los proyectos y durante la preparación de los informes ampliados, SCF debe realizar mayores esfuerzos para recopilar y presentar pruebas de la efectividad en el desarrollo y obtener lecciones preceptivas para futuras operaciones.

Con miras al futuro, OVE presenta a la Administración las siguientes recomendaciones, algunas de las cuales refuerzan recomendaciones de informes previos:

- *Trabajar con OVE en el análisis y la revisión del sistema para la evaluación de proyectos (en el contexto de las deliberaciones más amplias del ECG que también están en curso)*

- Definir directrices para asegurar que los criterios de evaluación de proyectos del sector privado se centren en la efectividad en el desarrollo.
- Definir criterios de evaluación claros para valorar la adicionalidad financiera y no financiera del Banco.
- Definir directrices para evaluar proyectos en mercados financieros con base en indicadores de efectos directos que reflejen la contribución del proyecto.
- ***Fortalecer la selección y el seguimiento de la efectividad en el desarrollo***
  - Identificar los objetivos de desarrollo de cada proyecto utilizando indicadores de efectos directos cuantificables.
  - Asegurar la cuantificación y el seguimiento de los indicadores económicos y financieros de los proyectos.
- ***Mejorar la calidad de la preparación de los informes ampliados de supervisión de proyectos***
  - Asegurar que los informes ampliados de supervisión de proyectos contengan pruebas suficientes para justificar las calificaciones de los proyectos.
  - Transmitir lecciones aprendidas de manera concisa y preceptiva.

## I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 **Cada año, el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID o el Banco) prepara una serie de informes ampliados de supervisión de proyectos.** En esta quinta evaluación independiente se presenta la validación anual independiente de dichos informes efectuada por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). Este proceso se ha llevado a cabo en consonancia con las normas de buenas prácticas para las operaciones del sector privado publicadas por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG) de los bancos multilaterales de desarrollo.
- 1.2 **Este proceso abarca los nueve proyectos que llegaron a su madurez operativa anticipada<sup>1</sup> en 2011.** Las normas del ECG requieren que el informe ampliado de supervisión de proyectos se prepare el mismo año en que el proyecto haya llegado a su madurez operativa anticipada; sin embargo, los informes ampliados para los proyectos que llegaron a su madurez operativa anticipada en 2011 se concluyeron en marzo de 2013.
- 1.3 **De acuerdo con el ECG, los proyectos que alcanzaron su madurez operativa anticipada en 2011 deben evaluarse aplicando la tercera edición de las normas de buenas prácticas.** Dicha edición adolece de varias deficiencias metodológicas (véase el Recuadro 1) remediadas parcialmente en la cuarta edición, que el ECG recomienda aplicar a los proyectos que hayan llegado a su madurez operativa anticipada en 2012. Las discusiones actualmente en curso en el ECG y en varios bancos multilaterales de desarrollo subrayan la necesidad de acercar los marcos de evaluación de las operaciones de los sectores público y privado y de lograr que los informes ampliados de supervisión de proyectos se centren más en la evaluación de la efectividad en el desarrollo. OVE trabajará con SCF y las otras ventanillas del Grupo del BID para el sector privado a fin de considerar la manera de lograr que los futuros criterios de evaluación de proyectos se centren más en los resultados de desarrollo. Considerando las limitaciones metodológicas de la tercera edición de las normas de buenas prácticas y el reducido número de proyectos evaluados en este proceso, los resultados que se presentan en este informe deben interpretarse con cautela.

---

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



### **Recuadro 1. Principales deficiencias metodológicas de las normas de buenas prácticas**

La evaluación de los Resultados de desarrollo de los proyectos conforme a la **tercera edición de las normas de buenas prácticas** es deficiente en tres de sus cuatro subdimensiones: Desempeño empresarial, Desarrollo económico y Desarrollo del sector privado.

- Los problemas de atribución menoscaban la evaluación de las contribuciones al desarrollo empresarial y económico de los proyectos en mercados financieros. La tercera edición de las normas de buenas prácticas permiten usar la tasa de rendimiento de la inversión (ROIC) y la tasa de rendimiento económico de la inversión (EROIC) como indicadores sustitutos de la tasa de rendimiento financiero (TRF) y la tasa de rendimiento económico (TRE), respectivamente. Sin embargo, salvo en el caso de compañías de proyectos independientes, estos indicadores sustitutos son inadecuados porque reflejan el rendimiento de la inversión de toda la compañía y no del proyecto en sí.
- La tercera edición de las normas de buenas prácticas adopta un enfoque neutral para evaluar la contribución del proyecto al desarrollo del sector privado. Si no se registra un daño al desarrollo del sector privado, se recomienda dar una calificación satisfactoria al proyecto aunque no se demuestre que haya alguna contribución positiva al desarrollo del sector privado.

La tercera edición carece de indicadores claros para evaluar la adicionalidad de los bancos multilaterales de desarrollo. Aunque la adicionalidad financiera se puede medir aportando pruebas comparativas de operaciones similares en el momento de la aprobación del proyecto, en términos generales las directrices para la adicionalidad no financiera se fundamentan en inferencias subjetivas sobre la contribución del banco multilateral de desarrollo al proyecto.

La tercera edición tampoco contiene directrices para vincular los criterios de evaluabilidad del proyecto con la Calidad de la labor del banco multilateral de desarrollo, lo que abre espacio para que los proyectos reciban calificaciones satisfactorias aunque carezcan de marcos de resultados adecuados o no den seguimiento a los resultados de desarrollo durante la ejecución.

Por último, la tercera edición cuenta dos veces la evaluación del valor agregado del Banco en dos dimensiones distintas: el Papel y la Adicionalidad del banco multilateral de desarrollo.

La **cuarta edición de las normas de buenas prácticas** solo remedia parcialmente algunas de estas deficiencias: reconoce los problemas intrínsecos de atribución de la ROIC y la EROIC para evaluar la contribución de un proyecto en mercados financieros al desarrollo empresarial y económico, y para mitigar estos problemas recomienda analizar la contribución de las subcarteras, lo que soluciona parcialmente el problema de atribución. También elimina el papel del banco multilateral de desarrollo como una dimensión de validación, con lo que se corrige el tema de contar dos veces entre el Papel y la Adicionalidad del banco multilateral de desarrollo.

No obstante, la cuarta edición sigue siendo deficiente en varios sentidos: no establece criterios de evaluación claros para las operaciones en mercados financieros y, más concretamente, no define indicadores para evaluar las subcarteras de intermediarios financieros; no incluye criterios basados en pruebas para calificar la contribución del proyecto al desarrollo del sector privado; sigue careciendo de criterios de evaluación para la Calidad de la labor del banco multilateral de desarrollo basados en la evaluabilidad del proyecto; y no cuenta con un enfoque sólido para medir la efectividad en el desarrollo del proyecto.

## **II. ALCANCE Y PROCESO DE VALIDACIÓN**

- 2.1 **Los nueve proyectos que llegaron a su madurez operativa anticipada en 2011 representaron un monto de US\$694 millones en préstamos y garantías y respaldaron proyectos por un total aproximado de US\$6.000 millones.** En su mayoría, estos proyectos se aprobaron en 2008 y 2009 durante la crisis financiera mundial, aunque hay uno que data de 2006. Tres de los cuatro proyectos no

financieros se pagaron anticipadamente. Las ocho operaciones aprobadas en 2008 y 2009 representan el 24% de la cartera de SCF aprobada en esos dos años. En el Recuadro 2 se resumen las principales características de los proyectos.

- 2.2 El proceso de evaluación comenzó cuando funcionarios de SCF prepararon informes ampliados de supervisión de cada proyecto y los enviaron a OVE para que efectuara una validación independiente. Posteriormente, OVE envió a SCF apéndices de los informes ampliados de supervisión de proyectos en los que evaluó la calidad de la información presentada en cada sección de los informes, solicitó información adicional para sustentar las calificaciones de los informes ampliados y sugirió nuevas calificaciones<sup>2</sup>. Por último, OVE definió las calificaciones de validación definitivas y recibió el acuerdo o desacuerdo formal de SCF.
- 2.3 **En los informes ampliados de supervisión de proyectos, los proyectos se califican en cuatro dimensiones de desempeño: Resultados de desarrollo, Rentabilidad de la inversión para el BID, Adicionalidad del BID y Calidad de la labor del BID (Cuadro 2).** A cada dimensión de desempeño se le asignó una calificación basada en una escala estándar de cuatro puntos: Excelente (E), Satisfactorio (S), Parcialmente insatisfactorio (PI) e Insatisfactorio (I). Las calificaciones para Resultados de desarrollo del proyecto y Calidad de la labor del BID se determinan según el desempeño en subdimensiones, como se muestra en el Cuadro 1.

**Recuadro 2. Características de la cartera de proyectos que llegaron a su madurez operativa anticipada en 2011**

Nueve proyectos por un monto de US\$694,1 millones:

- Cuatro son proyectos en mercados no financieros (US\$512,1 millones) ubicados en los países de los grupos A y B. Apoyan programas de gastos de capital en materia de energía (dos préstamos), y de transporte (una garantía y un préstamo).
- Cinco son proyectos en mercados financieros (US\$182 millones) ubicados en países de los grupos C y D. Se trata de préstamos a intermediarios financieros. Todos están orientados a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) y cuatro también apoyan la concesión de hipotecas.
- Ocho son préstamos y uno es una garantía parcial de crédito.
- Tres son proyectos en países del grupo A, uno en un país del grupo B, dos en países del grupo C y tres en países del grupo D.

<sup>2</sup> De conformidad con las pautas del ECG, OVE hace una revisión documental independiente de cada informe ampliado para verificar el alcance de la capacidad de respuesta, la fiabilidad evidente del análisis, la imparcialidad y la coherencia en la determinación de calificaciones, y determinar si las lecciones identificadas son adecuadas y completas. OVE formaliza sus observaciones en los apéndices de los informes ampliados de supervisión de proyectos, en los que evalúa si los datos que suministra cada uno de los informes ampliados son adecuados o no, como descripción del proyecto, justificación de la intervención del Banco, justificaciones de las calificaciones de desempeño, etc. En el Anexo I se presentan todos los informes ampliados de supervisión de proyectos preparados por SCF y en el Anexo II los apéndices de los informes ampliados de supervisión de proyectos preparados por OVE, con comentarios de SCF sobre cada informe.

**Cuadro 2. Dimensiones de desempeño y calificaciones estándar**

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

- 2.4 Como en procesos de validación previos, OVE y SCF establecieron un proceso interactivo que incrementó el número de acuerdos del 44% (primer borrador de los informes ampliados de supervisión de proyectos) al 93% (informe definitivo). Los pocos desacuerdos restantes no dieron lugar a ningún aumento de calificación, pero sí a que OVE rebajara siete calificaciones: cinco en Calidad de la labor y dos en Adicionalidad (véanse los cuadros 2 ). Todas las rebajas de calificación salvo una representaron cambios binarios (de E o S a PI o I).
- 2.5 **El papel de las revisiones de pares en la preparación de los informes ampliados de supervisión de proyectos puede fortalecerse aún más.** SCF realizó esfuerzos para otorgar mayor importancia a las revisiones de pares. Sin embargo, la revisión de OVE del acta de la revisión de pares indica que se podría seguir mejorando. El acta revisada por OVE indica que las revisiones de pares rara vez señalan la necesidad de asegurar que las calificaciones estén en consonancia con las pruebas y respaldadas por ellas: los revisores recomendaron incluir información adicional en solo dos proyectos. En tres de ellos, los participantes recomendaron actualizar algunos de los indicadores para reflejar los resultados más recientes. En las otras actas, los comentarios de los revisores se limitaron a elogiar los logros del proyecto, aunque no hubiera pruebas que los sustentaran.

**Cuadro 2. Nivel de acuerdo sobre las calificaciones originales de los informes ampliados de supervisión de proyectos de SCF**

Calificaciones de OVE	a. Total	b. Acuerdos		c. Desacuerdos	
		Número	% (b/a)	Número	% (c/a)
RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO	45	16	36%	29	64%
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN PARA EL BID	9	9	100%	0	0%
ADICIONALIDAD DEL BID	9	2	22%	7	78%
CALIDAD DE LA LABOR DEL BID	36	18	50%	19	53%
TOTAL	99	45	45%	55	56%

**Cuadro 4. Nivel de acuerdo sobre las calificaciones definitivas de los informes ampliados de supervisión de proyectos**

Calificaciones de OVE	a. Total	b. Acuerdos		c. Desacuerdos	
		Número	% (b/a)	Número	% (c/a)
RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO	45	45	100%	0	0%
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN PARA EL BID	9	9	100%	0	0%
ADICIONALIDAD DEL BID	9	7	78%	2	22%
CALIDAD DE LA LABOR DEL BID	36	31	86%	5	14%
TOTAL	99	92	93%	7	7%

- 2.6 **Como en procesos anteriores, el desempeño de los proyectos fue mixto.** Los proyectos obtuvieron calificaciones buenas en cuanto a Rentabilidad para el BID (100% positivas), moderadas en Calidad de la labor del BID (67% positivas) y Adicionalidad del BID (56% positivas), y deficientes en Resultados de desarrollo del proyecto (solo el 33% positivas) (véase el Cuadro4). Las escasas calificaciones positivas en cuanto a los Resultados de desarrollo del proyecto se deben a que el desempeño operativo no llegó a ser satisfactorio en cinco proyectos y a la falta de pruebas sobre los impactos económicos y sociales de los proyectos.

**Cuadro4. Distribución del desempeño (nueve proyectos)**

Calificaciones de OVE/Desempeño general (%)	Excelente	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
<b>RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	0%	33%	56%	11%
<b>RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN PARA EL BID</b>	0%	100%	0%	0%
<b>ADICIONALIDAD DEL BID</b>	0%	56%	44%	0%
<b>CALIDAD DE LA LABOR DEL BID</b>	0%	67%	33%	0%

Operaciones en mercados financieros	Excelente	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
<b>RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	0%	20%	60%	20%
<b>RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN PARA EL BID</b>	0%	100%	0%	0%
<b>ADICIONALIDAD DEL BID</b>	0%	60%	40%	0%
<b>CALIDAD DE LA LABOR DEL BID</b>	0%	60%	40%	0%

Operaciones en mercados no financieros	Excelente	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
<b>RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	0%	50%	50%	0%
<b>RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN PARA EL BID</b>	0%	100%	0%	0%
<b>ADICIONALIDAD DEL BID</b>	0%	50%	50%	0%
<b>CALIDAD DE LA LABOR DEL BID</b>	0%	75%	25%	0%

*Nota: Estos cuadros se basan en las calificaciones validadas por OVE de los informes ampliados de supervisión de proyectos.*

## A. Resultados de desarrollo del proyecto

- 2.7 **Como en los procesos anteriores, los proyectos obtuvieron las calificaciones más bajas en cuanto a contribución al Desarrollo económico.** (En el Cuadro 6 se presenta la distribución de calificaciones para los distintos indicadores que contribuyen a los Resultados de desarrollo del proyecto.) Estas calificaciones negativas se debieron a una combinación de falta de pruebas sobre los resultados e indicadores inadecuados (véanse los recuadros 1 y 3)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Tal como lo permite la tercera edición de las normas de buenas prácticas, las cinco operaciones en mercados financieros presentaron la EROIC como indicador sustituto de su contribución. Dos de las cuatro operaciones en mercados no financieros hicieron lo mismo por error, en vez de presentar sus TRE. Los valores de estos indicadores sustitutos contribuyeron también a que los proyectos recibieran una calificación negativa en cuanto al Desarrollo económico.

**Cuadro 5. Desempeño en cuanto a Resultados de desarrollo**

Calificaciones de OVE/Desempeño general (%)	Excelente	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
<b>RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	0%	33%	56%	11%
<i>Contribución al desempeño empresarial de la compañía</i>	0%	44%	33%	22%
<i>Contribución al desarrollo económico</i>	0%	11%	22%	67%
<i>Efectos ambientales y sociales</i>	11%	56%	33%	0%
<i>Contribución al desarrollo del sector privado</i>	0%	100%	0%	0%
<b>Operaciones en mercados financieros</b>	Excelente	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
<b>RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	0%	20%	60%	20%
<i>Contribución al desempeño empresarial de la compañía</i>	0%	40%	40%	20%
<i>Contribución al desarrollo económico</i>	0%	0%	20%	80%
<i>Efectos ambientales y sociales</i>	20%	40%	40%	0%
<i>Contribución al desarrollo del sector privado</i>	0%	100%	0%	0%
<b>Operaciones en mercados no financieros</b>	Excelente	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
<b>RESULTADOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	0%	50%	50%	0%
<i>Contribución al desempeño empresarial de la compañía</i>	0%	50%	25%	25%
<i>Contribución al desarrollo económico</i>	0%	25%	25%	50%
<i>Efectos ambientales y sociales</i>	0%	75%	25%	0%
<i>Contribución al desarrollo del sector privado</i>	0%	100%	0%	0%

*Nota: Estos cuadros se basan en las calificaciones validadas por OVE de los informes ampliados de supervisión de proyectos.*

- 2.8 **Habida cuenta de las limitaciones de la EROIC como indicador para evaluar la contribución de una operación al desarrollo económico, OVE también buscó —pero no halló— otras pruebas sobre los impactos económicos y sociales de los proyectos<sup>4</sup>.** Las normas de buenas prácticas permiten ajustar las calificaciones a fin de reflejar las pruebas adicionales sobre el efecto económico y social de los proyectos; sin embargo, el denominador común de todos estos proyectos es la falta de resultados documentados. Todos los proyectos en mercados financieros presentaron valores de la EROIC inferiores al límite para obtener una calificación satisfactoria.
- 2.9 **En lo que respecta a las operaciones en mercados no financieros, dos proyectos presentaron una TRE, pero solo uno registró un valor compatible con la calificación de S.** Una operación fue calificada como satisfactorio porque la TRE calculada fue superior al 10%, mientras que otra presentó una TRE con un valor inferior al punto de referencia para obtener una calificación satisfactoria. Los otros dos proyectos —no proporcionaron el indicador correcto para programas de gastos de capital, pues presentaron el cálculo de la EROIC en vez de la TRE, por lo que su calificación no llegó a ser satisfactoria<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Estas pruebas podrían reunirse mediante un trabajo de cuantificación de los efectos económicos y sociales del proyecto en la población o a partir de los resultados de una evaluación de impacto piloto de un proyecto similar en un contexto comparable.

<sup>5</sup> OVE automáticamente rebaja la calificación en cuanto a desarrollo económico y el desempeño empresarial de una operación en un mercado no financiero cuando se presenta la ROIC o la EROIC en vez de la TRF o la TRE.

**Recuadro 3. Validación de los Resultados de desarrollo del proyecto utilizando la tercera edición de las normas de buenas prácticas: ejemplos prácticos**

Como se señala en el Recuadro 1, la tercera edición de las normas de buenas prácticas plantea problemas para evaluar los Resultados de desarrollo del proyecto en tres de las cuatro subdimensiones: Desempeño empresarial, Desarrollo económico y Desarrollo del sector privado. En el actual proceso de validación, estas deficiencias afectaron la evaluación de los proyectos al generar varios sesgos que solo fue posible mitigar con éxito en algunos casos.

En el caso de las operaciones en mercados financieros, la ROIC y la EROIC no miden adecuadamente las contribuciones de la operación al desempeño empresarial y el desarrollo económico, dado que cuantifican el desempeño general del intermediario financiero en lugar del desempeño de la operación respaldada por el Banco.

Para superar este problema de medición, OVE buscó información adicional sobre el desempeño del proyecto. Si encontraba pruebas positivas o negativas en cuanto a la consecución de las metas empresariales, calificaba los proyectos financieros independientemente del valor de la ROIC registrado en el informe ampliado de supervisión de proyectos. Dos proyectos recibieron calificaciones positivas porque alcanzaron sus metas, mientras que tres proyectos recibieron calificaciones negativas porque no las alcanzaron. OVE no pudo adaptar el mismo procedimiento al evaluar la contribución de los proyectos financieros al desarrollo económico, pues en ninguno de ellos se formularon indicadores que demostraran los impactos económicos y sociales ni que les dieran seguimiento. Los valores de la EROIC fueron los únicos indicadores disponibles para calificar esta dimensión de los proyectos financieros. Igualmente, no se halló ninguna prueba de los impactos económicos y sociales de los dos proyectos en mercados no financieros que por error presentaron la EROIC en vez de la TRE, por lo que fueron objeto de una rebaja de la calificación.

Por último, como la tercera edición de las normas de buenas prácticas recomienda calificar los proyectos como satisfactorios cuando no se comprueba un daño al desarrollo del sector privado, la evaluación de esta dimensión para las operaciones financieras y no financieras está sesgada hacia calificaciones positivas. Como resultado, todos los proyectos fueron calificados como satisfactorios aunque no presentaran pruebas de alguna contribución positiva. En el actual proceso solo dos proyectos demostraron una contribución positiva al desarrollo del sector privado. En el cuadro siguiente se desglosa el número de calificaciones positivas y negativas según su justificación.

PROYECTOS EN MERCADOS FINANCIEROS	Total	Calificación positiva	Calificación negativa
<b>DESEMPEÑO EMPRESARIAL</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<i>Indicador adecuado (contribución del proyecto)</i>	0	0	0
<i>Se alcanzaron las metas</i>	2	2	0
<b>DESARROLLO ECONÓMICO</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<i>Indicador adecuado (contribución del proyecto)</i>	0	0	0
<i>Prueba de impacto económico/social</i>	0	0	0
<b>DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<i>Prueba de daño al desarrollo del sector privado</i>	0	0	0
<i>Prueba de contribución positiva al desarrollo del sector privado</i>	0	0	0

PROYECTOS EN MERCADOS NO FINANCIEROS	Total	Calificación positiva	Calificación negativa
<b>DESEMPEÑO EMPRESARIAL</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<i>Indicador adecuado (TRF)</i>	2	2	0
<i>Se alcanzaron las metas</i>	2	2	0
<b>DESARROLLO ECONÓMICO</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<i>Indicador adecuado (TRE)</i>	2	1	1

<b>Prueba de impacto económico/social</b>	0	0	0
<b>DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>Prueba de daño al desarrollo del sector privado</b>	0	0	0
<b>Prueba de contribución positiva al desarrollo del sector privado</b>	2	2	0

*Nota: Estos cuadros se basan en las calificaciones validadas por OVE de los informes ampliados de supervisión de proyectos.*

- 2.10 **Las calificaciones negativas en Desempeño empresarial también contribuyeron a las bajas calificaciones en cuanto a los Resultados de desarrollo.** A diferencia de la dimensión de Desarrollo económico, sobre la que no había pruebas disponibles, OVE obtuvo pruebas sobre el desempeño empresarial de todos los proyectos. Cinco de los nueve proyectos —tres financieros y dos no financieros— no alcanzaron sus metas empresariales:
- 2.11 **Seis de los nueve proyectos tuvieron un desempeño positivo en cuanto a efectos ambientales y sociales.** Uno superó las expectativas: propició la aplicación de un nuevo sistema de gestión ambiental y social no solo en toda su cartera en nacional, sino también en el extranjero. Cuatro proyectos cumplieron con todas las políticas de salvaguardias del Banco en lo que respecta al sistema de gestión ambiental y social. Técnicamente, un cliente no estaba cumpliendo con las salvaguardias ambientales y sociales del Banco, dado que su alcance no cubría los préstamos más pequeños para MIPYME. SCF señaló que el Banco no había dado al cliente un umbral basado en la definición interna del BID. Sin embargo, no había indicios de que se hubiera causado ningún perjuicio sustancial al aplicar el cliente su propio umbral. Por su parte, tres proyectos adicionales no cumplieron con algunos requisitos ambientales durante la ejecución del proyecto.
- 2.12 **Por último, todos los proyectos obtuvieron una calificación satisfactoria en cuanto al Desarrollo del sector privado.** De conformidad con la tercera edición de las normas de buenas prácticas, esto significa que no tuvieron ningún impacto negativo sobre el desarrollo del sector privado (véase el Recuadro 3)<sup>6</sup>.

## **B. Rentabilidad para el BID**

- 2.13 **Todos los proyectos recibieron calificaciones positivas en cuanto a la Rentabilidad.** Esta calificación se basa en la contribución en ganancia bruta para el BID y se evalúa comparando el monto de comisiones e intereses cobrados por el Banco durante el ciclo de vida del proyecto con los montos que se esperan recibir en la fecha de aprobación del proyecto. En el proceso de calificación también se tuvo en cuenta la clasificación de riesgo crediticio del préstamo de cada proyecto.

<sup>6</sup> Conforme a la tercera edición de las normas de buenas prácticas, los proyectos deben recibir una calificación negativa en cuanto al Desarrollo del sector privado siempre que se les puedan atribuir efectos negativos en la competencia, el desarrollo de los mercados de capital, la propiedad privada o la infraestructura física.



### C. Adicionalidad del BID

- 2.14 **Ocho de los nueve proyectos se aprobaron en el contexto de la crisis financiera mundial, cinco lograron calificaciones satisfactorias en cuanto a adicionalidad financiera, pero OVE no encontró ninguna prueba de adicionalidad no financiera.** Los cinco proyectos que lograron una calificación positiva tuvieron un valor agregado financiero mediante la movilización de prestamistas B o la concesión de plazos más largos que los que ofrecía el mercado en las fechas de aprobación de los proyectos. Sin embargo, finalmente el plazo más largo perdió relevancia para tres de estos proyectos porque los prestatarios pagaron anticipadamente los préstamos tan pronto se recuperaron los mercados financieros. Cuatro proyectos tuvieron una calificación negativa porque los informes ampliados de supervisión de proyectos no presentaban pruebas de que los respectivos proyectos no se habrían ejecutado o habrían sido de menor calidad sin la intervención del BID.

### D. Calidad de la labor del BID

- 2.15 **Seis proyectos recibieron calificaciones positivas en cuanto a la Calidad de la labor general.** Sin embargo, hubo cierto grado de variación en los tres ámbitos de desempeño que componen esa dimensión (véase el Cuadro6).

**Cuadro6. Desempeño en cuanto a la Calidad de la labor del BID**

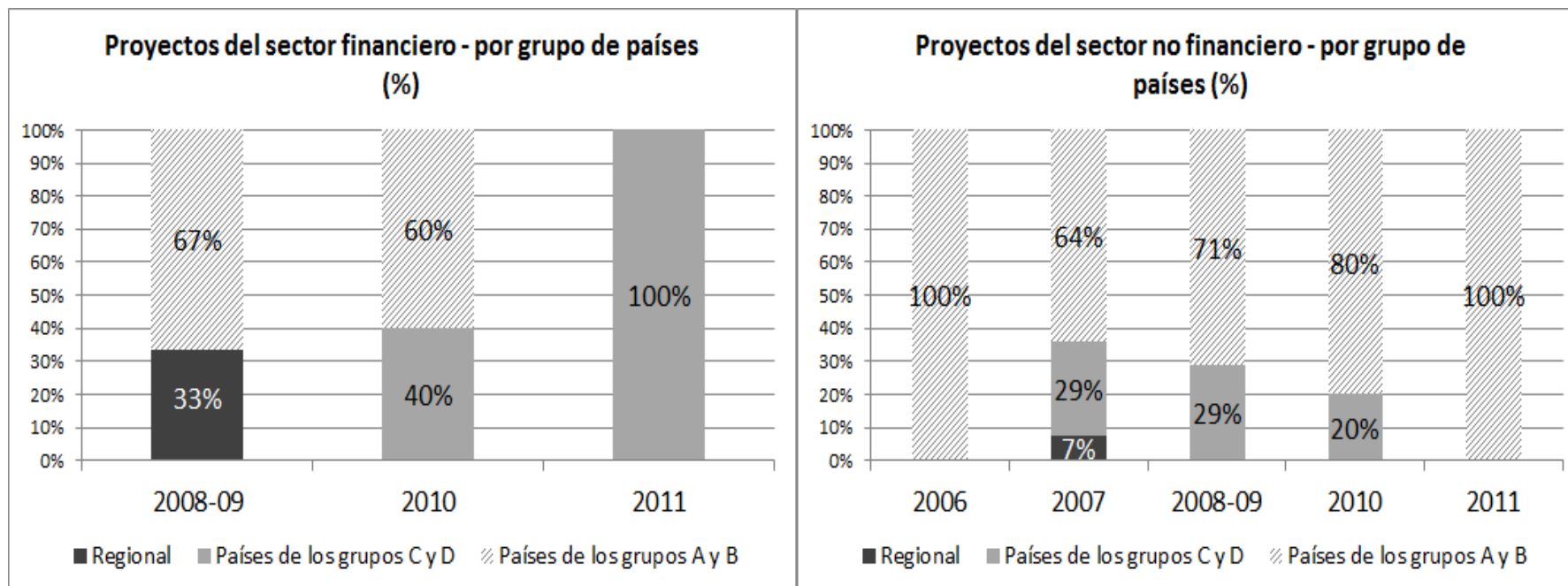
Calificaciones de OVE/Desempeño general (%)	Excelente	Satisfactorio	Parcialmente insatisfactorio	Insatisfactorio
<b>CALIDAD DE LA LABOR DEL BID</b>	0%	67%	33%	0%
<i>Selección, evaluación inicial y estructuración</i>	0%	56%	44%	11%
<i>Calidad de supervisión y seguimiento</i>	0%	67%	33%	0%
<i>Papel y contribución del BID</i>	0%	100%	0%	0%
<b>Operaciones en mercados financieros</b>				
<b>CALIDAD DE LA LABOR DEL BID</b>	0%	60%	40%	0%
<i>Selección, evaluación inicial y estructuración</i>	0%	60%	40%	0%
<i>Calidad de supervisión y seguimiento</i>	0%	60%	40%	0%
<i>Papel y contribución del BID</i>	0%	100%	0%	0%
<b>Operaciones en mercados no financieros</b>				
<b>CALIDAD DE LA LABOR DEL BID</b>	0%	75%	25%	0%
<i>Selección, evaluación inicial y estructuración</i>	0%	50%	25%	25%
<i>Calidad de supervisión y seguimiento</i>	0%	75%	25%	0%
<i>Papel y contribución del BID</i>	0%	100%	0%	0%

*Nota: Estos cuadros se basan en las calificaciones validadas por OVE de los informes ampliados de supervisión de proyectos.*

- 2.16 **En lo relativo a Selección, evaluación inicial y estructuración, uno de los problemas fue que no se identificaron riesgos importantes que afectaban la ejecución de los proyectos y la falta de pruebas de la imposibilidad de prever estos acontecimientos.** Cinco proyectos no llegaron a ser satisfactorios: debido a que el Banco no identificó los principales riesgos del proyecto y a que la selección de calidad técnica fue deficiente. No se identificaron aspectos del diseño técnico que afectaron a este proyecto y no se analizaron adecuadamente el historial y la situación financiera de la administradora durante la fase de estructuración.

- 2.17 **Dos terceras partes de los proyectos tuvieron una calificación positiva en cuanto al seguimiento del desempeño.** Tres proyectos fueron calificados como parcialmente insatisfactorios. En un caso , la magnitud de los problemas financieros y técnicos descubiertos al inicio de la operación indica que el Banco debió haber sido más proactivo, realizando análisis adicionales y adoptando medidas para corregir el rumbo del proyecto, en vez de aprobar una serie de dispensas cuando no se cumplían las cláusulas financieras. en el segundo caso , tras percatarse de que el sistema de gestión ambiental y social era inadecuado porque no consideraba los aspectos de las salvaguardias ambientales y sociales de los préstamos de menor cuantía a MIPYME, el cliente actualizó sus políticas del sistema de gestión ambiental y social con base en la recomendación del Plan de Acción del Banco de octubre de 2010. No obstante, el nuevo sistema de gestión ambiental y social solo se aplicaría durante la siguiente operación, sin ningún efecto en la operación en curso. Por último, para un tercer proyecto , no se hizo ningún ajuste en los productos y efectos directos esperados después de que el proyecto se modificó para que reflejara el retiro de sus prestamistas B previstos.
- 2.18 **Todos los proyectos fueron calificados como satisfactorios en cuanto al Papel y contribución del BID,** porque fueron congruentes con las respectivas estrategias de país del Banco y recibieron comentarios satisfactorios en las encuestas a clientes.
- 2.19 **La mayoría de los proyectos no incluyó un marco de resultados con indicadores medibles para cuantificar los resultados del proyecto.** En algunos casos, los proyectos definían a los beneficiarios, pero no cuantificaban los beneficios previstos, lo que dificultaba el cálculo ex post de los resultados de Desarrollo económico. Estas deficiencias no se reflejaron en la calificación de la Calidad de la labor, pues la tercera edición de las normas de buenas prácticas no exige un marco de tal naturaleza.
- E. Tendencias en el tiempo de los informes ampliados de supervisión validados**
- 1. Evolución de los proyectos por grupo de países y tipo de operación**
- 2.20 **La proporción de operaciones en los mercados financieros y en los no financieros en los diferentes grupos de países ha variado a lo largo de los procesos de los informes ampliados de supervisión de proyectos** (véase el Gráfico 1). En este análisis se abordaron 56 operaciones, que representan el 75% de todos los proyectos de SCF aprobados entre 2000 y 2009. La proporción de operaciones en mercados financieros de países de los grupos C y D ha aumentado considerablemente. Todas las operaciones revisadas en el quinto proceso fueron en mercados financieros y la mayoría de los clientes de esas operaciones son entidades ya establecidas en sus respectivos mercados. En los países de los grupos A y B, por lo general, el Banco ha seleccionado operaciones en mercados no financieros, con lo que el porcentaje de estas operaciones en esos países ha aumentado del 64% en el segundo proceso al 100% en el quinto. La mayoría de los clientes son actores importantes en sus respectivos países y terminaron pagando anticipadamente al Banco ante la primera señal de recuperación de los mercados financieros.

Gráfico 1. Evolución de los proyectos por grupo de países y tipo de operaciones



## **2. Evolución del desempeño de los proyectos**

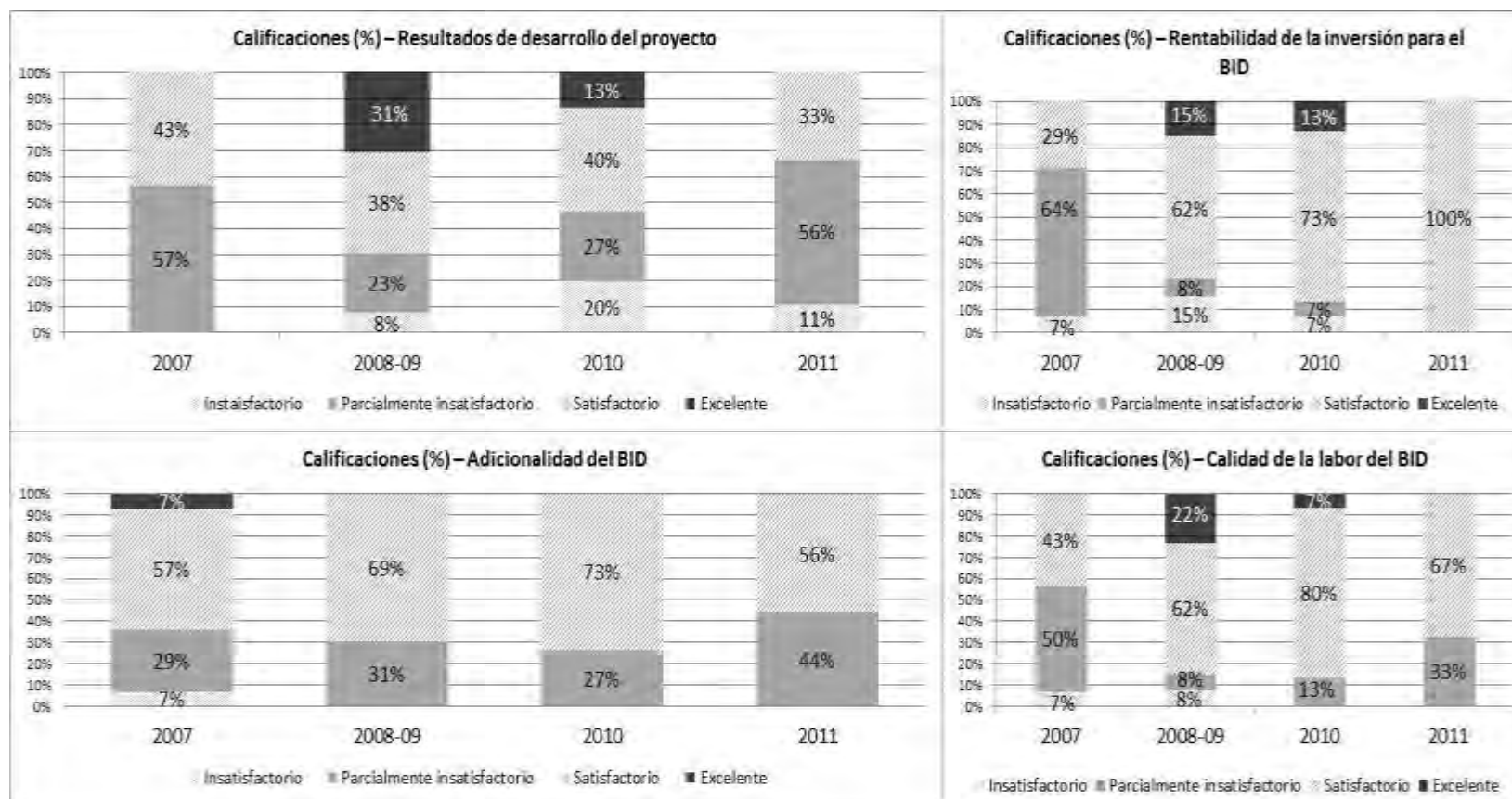
- 2.21 En el Gráfico 2 se presenta la evolución del desempeño de los proyectos en los últimos cuatro procesos de los informes ampliados de supervisión de proyectos (2007, 2008-2009, 2010, 2011), que abarcan el 68% de todos los proyectos de SCF aprobados entre 2000 y 2009. OVE no incluyó a los proyectos de 2006 en el análisis porque su autoevaluación no se realizó de manera comparable y de conformidad con las normas de buenas prácticas del ECG<sup>7</sup>. Aunque las diferencias de un año a otro deben interpretarse con cautela en vista del tamaño de la muestra, cabe destacar dos amplias tendencias: deterioro de las calificaciones en cuanto a los Resultados de desarrollo y mejoras de las calificaciones en cuanto a Rentabilidad para el BID. La proporción de proyectos con calificaciones de desarrollo positivas cayó de 69% en el tercer proceso a 33% en el proceso actual. Al mismo tiempo, la proporción de proyectos con rentabilidad positiva se incrementó de 77% en el tercer proceso a 100% en el proceso actual<sup>8</sup>. Los cambios interanuales en cuanto a la calidad de la labor y la adicionalidad no son estadísticamente considerables.
- 2.22 La disparidad entre las calificaciones en cuanto a Rentabilidad y Resultados de desarrollo indica que el Banco podría no estar dando el mismo peso a los riesgos financieros y a asegurar que los proyectos puedan demostrar resultados de desarrollo positivos. El Banco ha seleccionado proyectos sólidos desde el punto de vista financiero y ha protegido su rentabilidad durante la ejecución del proyecto, pero no se ha centrado lo suficiente en asegurar que se documenten y consigan resultados de desarrollo positivos.

---

<sup>7</sup> Conforme se señala en la Primera Evaluación Independiente de los Informes Ampliados de Supervisión de Proyectos (documento RE-332): “PRI no cumplió con los requisitos del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación porque el número de proyectos evaluados (cinco) es inferior al número mínimo de proyectos necesarios para cumplir con las exigencias de dicho Grupo. Debieron haberse evaluado los 10 proyectos que habían llegado a una madurez operativa antes de lo previsto. La reducida cantidad de proyectos autoevaluados por PRI limitó la posibilidad de extracción y generalización intensiva de las lecciones aprendidas en la ejecución de los proyectos”.

<sup>8</sup> La tendencia a la baja en las calificaciones de resultados de desarrollo es estadísticamente considerable en el nivel de 5%; la tendencia al alza en la rentabilidad es estadísticamente considerable en el nivel de 10%.

**Gráfico 2. Tendencias en el desempeño general por número de proyectos**



- 2.23 En sus esfuerzos encaminados a aumentar el financiamiento global del sector privado, en particular en los países de los grupos C y D, parece que el Banco enfrenta desafíos para lograr un equilibrio entre una gestión de riesgos prudente y una adicionalidad sólida. La proporción de operaciones en mercados financieros en países de los grupos C y D se ha incrementado considerablemente en los últimos procesos, por lo general en forma de líneas de crédito para el financiamiento de PYME otorgadas a entidades líderes ya establecidas en sus respectivos mercados con pruebas limitadas de la adicionalidad del BID. En los países de los grupos A y B, el Banco ha apoyado operaciones no financieras, pero la mayor parte de esos préstamos se pagaron anticipadamente, lo que indica que el papel del Banco para la mayoría de los clientes del sector real en los países de los grupos A y B consistió en suministrar financiamiento durante la crisis financiera que terminó siendo utilizado solo durante un breve período. Aunque es posible que al Banco le quepa desempeñar el papel de otorgar financiamiento durante una crisis financiera, su papel de asegurar la efectividad en el desarrollo se ve reducido si solo participa a corto plazo. El pago anticipado de los préstamos invalida los mecanismos contractuales del Banco que velan por el cumplimiento de cláusulas relacionadas con el desarrollo y, por lo tanto, obstaculiza la posibilidad de dar seguimiento y evaluar los resultados de desarrollo de los proyectos

### **3. Correlaciones de desempeño**

- 2.24 **Para arrojar luz sobre el vínculo entre la labor del Banco y las calificaciones de los proyectos en cuanto a Resultados de desarrollo**, OVE analizó la relación a largo plazo entre las calificaciones de Calidad de la labor y Adicionalidad y Resultados de Desarrollo<sup>9</sup> y puso a prueba la relación entre las calificaciones de desempeño en cuanto a Rentabilidad para el BID y Desarrollo económico.
- 2.25 **Se observa una asociación positiva considerable entre las calificaciones en cuanto a Calidad de la labor y Resultados de desarrollo cuando se controlan otros factores** (véase el Cuadro7). OVE probó tres especificaciones diferentes sobre modelos de probabilidad lineal: un modelo simplista que no incluyó ningún control, un modelo intermedio que solo controló los efectos fijos por país y un modelo plenamente controlado que incluyó controles para el país, el sector, el tipo de operación, el monto de la operación y el año en que se validó el proyecto<sup>10</sup>. En los tres modelos se observa una correlación positiva considerable entre las calificaciones en Calidad de la labor y Resultados de desarrollo y el coeficiente de

---

<sup>9</sup> OVE controló varias características de los proyectos para estimar tres especificaciones sobre modelos de probabilidad lineal. Además, realizó un análisis econométrico de los Resultados de desarrollo y dos insumos del Banco: Adicionalidad y Calidad de la labor. Dado que constató una correlación positiva y relativamente elevada entre estos insumos, tuvo que analizarlos por separado para evitar problemas de multicolinealidad durante la estimación.

<sup>10</sup> La inclusión de estos controles es importante para solucionar posibles sesgos ocasionados, por ejemplo, por un número relativamente reducido de proyectos, una mayor cantidad de operaciones en mercados financieros o no financieros en un año específico, etc.

Calidad de la labor del BID es similar y ronda el 0,5<sup>11</sup>. Es decir que si la calificación de un proyecto cambia de negativa a positiva en Calidad de la labor, las probabilidades de tener una calificación positiva en cuanto a Resultados de desarrollo aumentan alrededor de 50 puntos porcentuales.

**Cuadro7. Correlación estimada entre Calidad de la labor y Resultados de desarrollo**

		Variable dependiente: Resultados de desarrollo		
		Modelo simplista	Modelo intermedio	Modelo controlado
Variable independiente	Calidad de la labor del BID	0.49*** (0.15)	0.57*** (0.19)	0.47** (0.24)
Controles	País	NO	SÍ	SÍ
	Sector	NO	NO	SÍ
	Tipo de operación	NO	NO	SÍ
	Monto de la operación	NO	NO	SÍ
	Informe	NO	NO	SÍ
Observaciones		56	56	56
R-cuadrado		0,17	0,42	0,60

Nota: \*\*\*Significativo al 1%.

**2.26 También existe una correlación positiva entre las calificaciones en Adicionalidad y en Resultados de desarrollo que es significativa para los tres modelos** (véase el Cuadro8). El coeficiente de Adicionalidad oscila entre 0,5 y 0,7, aproximadamente. Nuevamente, esto indica que si la calificación de un proyecto cambia de negativa a positiva en cuanto a su Adicionalidad, las probabilidades de tener una calificación positiva en Resultados de desarrollo aumentan alrededor de 50/70 puntos porcentuales<sup>12</sup>. Por último, el análisis indica que la Adicionalidad del BID no es un elemento significativo para explicar las calificaciones en cuanto a Desarrollo económico.

<sup>11</sup> OVE probó la hipótesis nula de que el valor del coeficiente de Calidad de la labor es 0,5 y no pudo rechazarse en ninguno de los tres modelos alternativos. Además, OVE utilizó una prueba F para determinar la igualdad de estos tres coeficientes y no pudo rechazar la hipótesis nula de que son estadísticamente iguales.

<sup>12</sup> La similitud de los efectos de la Adicionalidad y la Calidad de la labor respalda la decisión de OVE de efectuar el análisis por separado.

**Cuadro8. Correlación estimada entre Adicionalidad y Resultados de desarrollo**

		Variable dependiente: Resultados de desarrollo		
Variable independiente		Modelo simplista	Modelo intermedio	Modelo controlado
Adicionalidad del BID		0.46*** (0.13)	0.58*** (0.14)	0.70*** (0.19)
Controles	País	NO	SÍ	SÍ
	Sector	NO	NO	SÍ
	Tipo de operación	NO	NO	SÍ
	Monto de la operación	NO	NO	SÍ
	Año de validación	NO	NO	SÍ
Observaciones		56	56	56
R-cuadrado		0,18	0,51	0,71

Nota: \*\*\*Significativo al 1%.

### III. LECCIONES APRENDIDAS E IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

- 3.1 **La identificación de lecciones aprendidas sigue representando un desafío para SCF.** En la mayoría de los informes ampliados de supervisión de proyectos considerados en el actual proceso no se identifican lecciones aprendidas, de manera que pocos de ellos permiten que el Banco aprenda de las buenas prácticas y los errores para mejorar el diseño de futuras operaciones.
- 3.2 **Para generar mejores lecciones, las autoevaluaciones de SCF deben basarse en pruebas y en la valoración crítica de los logros del proyecto.** Las autoevaluaciones deben aportar información que explique las deficiencias del proyecto, reuniendo las percepciones de las diferentes partes interesadas —funcionarios y clientes— que participan en la preparación y ejecución del proyecto. Asimismo, deben ayudar a identificar acciones que el Banco pueda emprender para mejorar su desempeño en futuras operaciones.
- A. **Resultados de desarrollo del proyecto**
- 3.3 **Pueden derivarse dos lecciones preceptivas de los informes ampliados de supervisión de proyectos, ambas relacionadas con la coordinación interna del Banco y ya señaladas en procesos anteriores:**
- **Mejorar la coordinación dentro del BID.** La ventanilla del BID que trabaja con el sector público debe colaborar con las autoridades del país para prestarles ayuda en el manejo de temas normativos y ambientales y, de ese modo, evitar retrasos de las autoridades en el otorgamiento de permisos para proyectos de infraestructura<sup>13</sup>.
  - **Profundizar el diálogo con los países.** El Banco debería participar activamente en la estructuración de los procesos de licitación a fin de aumentar la competitividad de las propuestas y, a la larga, maximizar los ingresos públicos.

<sup>13</sup> SCF constató que el desempeño financiero del proyecto resultó afectado negativamente por retrasos ocasionados por temas relativos a las servidumbres de paso y las comunidades locales, de modo que el impacto económico también se retrasó. Estos temas podrían afectar otras inversiones privadas en la región latinoamericana.



- 3.4 **En el informe ampliado de XPSR se señala que el pago anticipado detuvo la recopilación de información sobre los resultados de desarrollo del proyecto.** Esta lección corrobora los hallazgos de OVE mencionados anteriormente.
- 3.5 **En la mayoría de los casos, las lecciones sobre resultados de desarrollo fueron incompletas o inexistentes.** En algunos informes ampliados se dan por hecho contribuciones del proyecto sin presentar pruebas, por ejemplo, valor agregado que se suma al conjunto de garantías del préstamo o mayor financiamiento meta alcanzado por el proyecto. En otros informes ampliados es imposible discernir las implicaciones que podrían tener las lecciones para futuras operaciones del Banco, por ejemplo, en el informe ampliado de XPSR, SCF menciona la complejidad de la preparación del proyecto cuando hay múltiples actores. En uno de los informes ampliados XPSR se subraya el problema de asegurar el compromiso del cliente para alcanzar las metas establecidas en la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, pero no se presentan recomendaciones para solucionar esta deficiencia<sup>14</sup>. Por último, en algunos informes se intenta justificar la falta de indicadores objeto de seguimiento en lo que respecta a efectos de desarrollo en los mercados financieros.

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

- 3.6 **En el análisis de Rentabilidad de la Inversión no se identificaron lecciones preceptivas.** Solo dos informes ampliados de supervisión de proyectos presentaron alguna lección: en el informe se observa que colaborar en varias operaciones con el mismo cliente probablemente reduzca los costos de tramitación, mientras que en el informe se vincula la rentabilidad del proyecto al elevado alcance de la operación. Por último, one XPSR, sin pruebas, señala que la rentabilidad del BID puede ser elevada aunque el préstamo se haya reembolsado mucho antes de lo previsto.

**C. Adicionalidad del BID**

- 3.7 **Hubo dos lecciones preceptivas en lo relativo a Adicionalidad:**
- ***Profundizar el diálogo con los países.*** El Banco debería participar activamente en la estructuración de los procesos de licitación a fin de aumentar la competitividad de las propuestas y, a la larga, maximizar los ingresos públicos).
  - ***Diseñar nuevos instrumentos de financiamiento.*** En el informe ampliado de supervisión de proyectos se establece que la exposición cambiaria representa una gran carga para los clientes porque sus operaciones e ingresos son casi exclusivamente en moneda local.
- 3.8 **La mayoría de los informes ampliados de supervisión de proyectos no incluyó lecciones sobre Adicionalidad y unos pocos justificaron la operación sin demostrar la adicionalidad del Banco,**

---

<sup>14</sup> En el informe ampliado de supervisión de proyectos también se señala que, después de la firma, lo que ocurre habitualmente es que cuando el cliente tiene que aplicar las estrategias de asignación, o los objetivos de desarrollo son optimistas, su compromiso con los objetivos de desarrollo disminuyen en cierta medida.

**D. Calidad de la labor del BID**

**3.9 Los funcionarios de SCF destacaron las siguientes lecciones sobre la Calidad de la labor del Banco:**

- ***Hacer un estrecho seguimiento de la implementación del sistema de gestión ambiental y social por parte del intermediario financiero.*** El Banco debe hacer un estrecho seguimiento de la implementación del sistema de gestión ambiental y social de los proyectos de intermediarios financieros cuando se incluyen subpréstamos.
- ***Mejorar la selección de clientes.*** Los conocimientos técnicos de un patrocinador representan un aspecto importante que explica el éxito de la ejecución de un proyecto completamente nuevo.
- ***Mejorar los instrumentos para la gestión de riesgos.*** El Banco carece de instrumentos de cobertura contra riesgos de amenazas naturales, como en el caso de los riesgos climáticos.
- ***Colaborar estrechamente con otros prestamistas privados.*** Cuando la preparación de los documentos jurídicos está a cargo de prestamistas privados, el Banco debe colaborar estrechamente con esos agentes para asegurarse de que los requisitos del BID se incluyan en la documentación jurídica firmada por el cliente.
- ***Mejorar la coordinación dentro del BID.*** El Banco debe trabajar en coordinación con el FOMIN para apoyar el fortalecimiento institucional de los clientes con miras a potenciar el papel global del BID.

**E. Situación de la implementación de las recomendaciones de OVE**

**3.10 Todavía no se ha concluido la implementación de las recomendaciones de OVE para el proceso de validación previo (véase el Cuadro9).**

**Cuadro9. Situación de la implementación de las recomendaciones de OVE**

Recomendación de OVE (cuarto proceso)	Situación de la implementación notificada por SCF	Evaluación de OVE
<p><b>1. Mejorar la medición de la efectividad en el desarrollo de SCF.</b></p> <p>i. Reforzar la evaluabilidad de los proyectos. Dada su importancia para la evaluación de los resultados en los informes ampliados de supervisión de proyectos, OVE insiste en las recomendaciones de informes previos y algunas de ellas también fueron subrayadas por los comentarios de los funcionarios en los informes ampliados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. diagnosticar el fallo del mercado que el proyecto tiene por objeto abordar y los medios que empleará para ello.</li> <li>b. identificar los objetivos de desarrollo de cada proyecto utilizando indicadores de efectos directos susceptibles de medición.</li> <li>c. asegurar la medición y el seguimiento de los indicadores económicos y financieros, así como de las adicionalidades financieras y no financieras del proyecto.</li> </ul>	<p>SCF implementará el nuevo conjunto de instrumentos de efectividad en el desarrollo para operaciones sin garantía soberana, que fue aprobado por el Directorio en julio de 2013.</p> <p>Se prevé que el conjunto de instrumentos de efectividad en el desarrollo fortalecerá la evaluabilidad de los proyectos, al asegurar diagnósticos apropiados, claridad en los objetivos de desarrollo de los proyectos y la identificación de indicadores y de la adicionalidad del Banco.</p>	<p><b><i>Demasiado pronto para evaluar la implementación.</i></b></p> <p>SCF aplicó la Matriz de Efectividad en el Desarrollo para mejorar la evaluabilidad. En el actual proceso ningún proyecto había adoptado dicha matriz como instrumento de evaluabilidad, de modo que aún no es posible determinar si cumple la recomendación de OVE.</p>
<p>ii. Procurar incorporar diseños de evaluación de posibles impactos en la concepción del proyecto en casos seleccionados.</p>	<p>SCF está examinando si es viable incorporar la evaluación de impacto en el diseño de sus proyectos.</p> <p>SCF está fortaleciendo su capacidad interna de evaluación de impacto mediante varias capacitaciones.</p>	<p><b><i>No implementada.</i></b></p>

Recomendación de OVE (cuarto proceso)	Situación de la implementación notificada por SCF	Evaluación de OVE
<p><b>2. Seguir mejorando la calidad y puntualidad de la preparación de los informes ampliados de supervisión de proyectos.</b></p> <p>i. Observar plenamente las normas del ECG sobre la puntualidad de la preparación de los informes ampliados, y asignar recursos para preparar un proceso adicional de los informes ampliados antes de diciembre de 2013 a fin de cumplir con las normas del ECG.</p> <p>ii. Calcular la TRF/TRE ex ante/ex post de todos los proyectos que tengan un programa de gastos de capital claramente identificable, como lo exigen las normas del ECG.</p>	<p>SCF está concluyendo la preparación de los borradores de informes ampliados de supervisión de proyectos de 2012 y también está en curso la preparación de los borradores de los informes ampliados de 2013. SCF ha aumentado el número de funcionarios en el Grupo de Efectividad en el Desarrollo.</p> <p>SCF se ha comprometido a calcular la TRF/TRE ex ante/ex post de todos los proyectos que tengan un programa de gastos de capital claramente identificable. Ahora las propuestas de préstamo incluyen un anexo de análisis económico y la calidad del análisis ex ante se determinará conforme a la nueva lista de verificación de evaluabilidad.</p>	<p><b><i>Parcialmente implementada.</i></b></p> <p>SCF ha destinado esfuerzos y recursos a mejorar la preparación de los borradores de los informes ampliados de supervisión de proyectos, pero hasta ahora solo se ha entregado a OVE el proceso de 2011.</p> <p>Los informes ampliados no mostraron mejoras en cuanto a la presentación de los indicadores de TRF/TRE, ni de la evaluación cuantificable de la contribución de los proyectos al desarrollo del sector privado. Se prevé que las operaciones más nuevas muestren mejoras en este respecto, habida cuenta de que ahora se exige información sobre la TRF/TRE.</p>
<p><b>3. Seguir mejorando la calidad de las lecciones aprendidas de los informes ampliados de supervisión de proyectos y transmitirlos de manera concisa y preceptiva.</b></p>	<p>Un Comité de Administración de SCF revisa actualmente los borradores de los informes ampliados de supervisión de proyectos para identificar e intercambiar las lecciones aprendidas significativas.</p> <p>SCF subió a su sitio virtual interno todas las lecciones aprendidas identificadas en los informes ampliados para compartirlas con los equipos de proyecto.</p>	<p><b><i>Parcialmente implementada.</i></b></p> <p>SCF creó una base de datos de lecciones aprendidas en su sitio virtual interno. Sin embargo, en el actual proceso se presentaron pocas lecciones preceptivas y no se ha dado seguimiento a ninguna prueba de que las recomendaciones formuladas por el personal en los informes ampliados de supervisión de proyectos se han implementado, ni tampoco se analizan los resultados.</p>

*Nota:* La situación de la implementación de las recomendaciones de OVE se calificó de la siguiente manera: (i) plenamente implementada; (ii) parcialmente implementada; (iii) no implementada o (iv) demasiado pronto para evaluar la implementación.

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 4.1 **El presente proceso de los informes ampliados de supervisión de proyectos abarca los nueve proyectos de SCF que llegaron a su madurez operativa anticipada en 2011.** La mayoría de estos proyectos se aprobó en 2008 y 2009 durante la crisis financiera mundial, aunque uno de ellos data de 2006. **Como en los procesos anteriores, el desempeño de los proyectos en este proceso fue mixto:** obtuvieron calificaciones buenas en la dimensión de Rentabilidad para el BID (100% satisfactoria), moderadas en la de Calidad de la labor del BID (67% satisfactoria) y Adicionalidad del BID (56% satisfactoria), y bajas en cuanto a Resultados de desarrollo (solo el 33% alcanzó una calificación satisfactoria). Las escasas calificaciones positivas en cuanto a los Resultados de desarrollo obedecieron a que el desempeño operativo de cinco proyectos no llegó a ser satisfactorio y a la falta de pruebas sobre los impactos económicos y sociales de los proyectos.
- 4.2 **Parece haber una disparidad cada vez mayor entre la creciente mejora de las calificaciones en Rentabilidad para el Banco y el creciente deterioro de las calificaciones en Resultados de desarrollo; también parece que al Banco le está resultando difícil lograr un equilibrio entre una gestión de riesgos prudente y una adicionalidad sólida, en particular a medida que el Banco tiende a aumentar el financiamiento global para el sector privado en los países de los grupos C y D.** Todas las operaciones en los países de los grupos C y D analizadas en este proceso correspondieron a operaciones del sector financiero, por lo general en forma de líneas de crédito para el financiamiento de PYME otorgadas a entidades líderes ya establecidas en sus respectivos mercados, pero sin pruebas de una sólida adicionalidad del BID. Todas las operaciones en países de los grupos A y B fueron no financieras y la mayor parte se pagó anticipadamente ante la primera señal de recuperación del mercado financiero, lo cual indica que el papel del Banco se centró principalmente en otorgar financiamiento durante la crisis financiera que terminó siendo utilizado solo durante un breve período, en lugar de ser un socio para el desarrollo a largo plazo.
- 4.3 **De este proceso de los informes ampliados de supervisión de proyectos emanan dos conclusiones principales.** En primer término, es necesario que los criterios de evaluación para operaciones del sector privado incorporen un mayor enfoque en la efectividad en el desarrollo; los criterios deben incluir requisitos para matrices adecuadas de resultados de proyectos y para la recopilación de datos comprobatorios durante la ejecución de los proyectos. En segundo término, durante el diseño y el seguimiento de los proyectos y durante la preparación de los informes ampliados, SCF debe realizar mayores esfuerzos para recopilar y presentar pruebas de la efectividad en el desarrollo y obtener lecciones preceptivas para futuras operaciones.
- 4.4 **Con miras al futuro, OVE presenta a la Administración las siguientes recomendaciones, algunas de las cuales refuerzan recomendaciones de informes previos:**

- ***Trabajar con OVE en el análisis y la revisión del sistema para la evaluación de proyectos (en el contexto de las deliberaciones más amplias del ECG que también están en curso)***
  - Definir directrices para asegurar que los criterios de evaluación de proyectos del sector privado se centren en la efectividad en el desarrollo.
  - Definir criterios de evaluación claros para valorar la adicionalidad financiera y no financiera del Banco.
  - Definir directrices para evaluar proyectos en mercados financieros con base en indicadores de efectos directos que reflejen la contribución del proyecto.
- ***Fortalecer la selección y el seguimiento de la efectividad en el desarrollo***
  - Identificar los objetivos de desarrollo de cada proyecto utilizando indicadores de efectos directos cuantificables.
  - Asegurar la cuantificación y el seguimiento de los indicadores económicos y financieros de los proyectos.
- ***Mejorar la calidad de la preparación de los informes ampliados de supervisión de proyectos***
  - Asegurar que los informes ampliados de supervisión de proyectos contengan pruebas suficientes para justificar las calificaciones de los proyectos.
  - Transmitir lecciones aprendidas de manera concisa y preceptiva.