



Evaluación de Proyectos

Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión Ciclo de validación 2022

Copyright © 2022 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento - No Comercial - Sin Obras Derivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Banco Interamericano de Desarrollo, 2022

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

RE-565

Diciembre 2022

Evaluación de Proyecto

**Revisión de OVE de
los Informes de
Terminación
de Proyecto y los
Informes Ampliados
de Supervisión:
Ciclo de Validación
2022**

Oficina de Evaluación y Supervisión



Índice

Reconocimientos	v
Siglas y abreviaturas	v
Resumen ejecutivo	vii
Introducción.....	01
A. Metodología de evaluación del Grupo BID y papel de OVE.....	01
B. Alcance del presente informe	02
Resultados de las operaciones validadas en 2022.....	04
A. Proyectos del sector público revisados en 2022.....	05
B. Proyectos del sector privado revisados en 2022.....	15
C. Revisión del informe de la Administración sobre los proyectos sin garantía soberana pagados por anticipado y reembolsados entre 2016 y 2019	23
Desempeño a lo largo del tiempo	30
A. Desempeño de las operaciones del sector público de 2021-2022	31
B. Desempeño de las operaciones del sector privado de 2018-2022.....	32
Calidad de las autoevaluaciones.....	36
A. Calidad de los PCR validados en 2022.....	37
B. Calidad de los XSR validados en 2022	42
Conclusiones y recomendaciones	46
Referencias.....	52

Anexo I:	Marco de evaluación de proyectos del Grupo BID
Anexo II:	Operaciones con garantía soberana revisadas
Anexo III:	Calificaciones dadas por OVE a operaciones con garantía soberana y criterios centrales
Anexo IV:	Notas de validación expedidas por OVE para operaciones con garantía soberana
Anexo V:	Criterios de calificación de la calidad de las autoevaluaciones
Anexo VI:	Operaciones sin garantía soberana revisadas con XSR completos y con XSR sinópticos
Anexo VII:	Calificaciones agregadas de OVE a operaciones sin garantía soberana con XSR completos y con XSR sinópticos
Anexo VIII:	Metodología de los XSR sinópticos

[Respuesta de la Administración del BID y del BID Invest](#)

Reconocimientos

Este informe fue preparado por Chiaki Yamamoto (jefa de equipo), Luisa Riveros, Oliver Peña-Habib, Stefania De Santis y Julie King, bajo la dirección de Ivory Yong, directora de OVE, y Monika Huppi, asesora principal.

Siglas y abreviaturas

CSD	Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible
DEO	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo
GEI	Gases de efecto invernadero
INE	Sector de Infraestructura y Energía
INT	Sector de Integración y Comercio
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PCR	Informe de Terminación de Proyecto
SCL	Sector Social
XSR	Informe Ampliado de Supervisión

Resumen ejecutivo

En este informe se resumen los resultados de la validación anual efectuada por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) de los informes de terminación de proyecto (PCR) y los informes ampliados de supervisión (XSR). Los PCR son autoevaluaciones del desempeño de los proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en tanto que los XSR son su equivalente en BID Invest. La finalidad de ambos tipos de informes es servir de herramientas de rendición de cuentas y aprendizaje.

La metodología de las autoevaluaciones del Grupo BID se basa en objetivos. El desempeño de los proyectos se mide sobre la base de cuatro criterios centrales: (i) la pertinencia del proyecto para las necesidades y la realidad del país y para los objetivos estratégicos del Banco, (ii) la efectividad del proyecto en el logro de los objetivos formulados en el momento de su aprobación, (iii) la eficiencia con la que se usaron los recursos destinados al proyecto y (iv) la sostenibilidad de los resultados obtenidos. Cada criterio se califica según una escala de cuatro niveles que va de “insatisfactorio” a “excelente”. Sobre la base de la evaluación de los criterios centrales, cada proyecto recibe una calificación de sus resultados generales según una escala de seis niveles que va de “altamente infructuoso” a “altamente exitoso”. De acuerdo con las directrices para los PCR y los XSR, se deben incluir también criterios no centrales, que se califican (según la misma escala de cuatro niveles que se utiliza para los criterios centrales), pero no se incluyen en la calificación de los resultados generales del proyecto. Para una mayor simplicidad, en este informe se agrupan las calificaciones en positivas y negativas. Una calificación positiva es cualquiera de las tres calificaciones más altas en la escala de seis niveles aplicada a los resultados generales de desarrollo de los proyectos y cualquiera de las dos calificaciones más altas en la escala de cuatro niveles utilizada para los criterios centrales y no centrales, así como para la calidad de los PCR o los XSR.

OVE apoya la rendición de cuentas y el aprendizaje por medio de la validación de los PCR y los XSR concluidos. La validación independiente realizada por OVE de todos los PCR y los XSR elaborados por la Administración contribuye a la credibilidad del sistema de información sobre el desempeño de los proyectos del Grupo BID. La Administración califica el desempeño de cada proyecto o programa concluido en los PCR y de cada operación que alcanza

la madurez operativa temprana en los XSR, de acuerdo con las directrices pertinentes. En la validación de OVE, se determina si estas autoevaluaciones están respaldadas por pruebas y se han elaborado de conformidad con las directrices respectivas. Sobre la base de esta evaluación, OVE asigna una calificación final a los resultados generales de los proyectos. Este es el sexto año consecutivo en que OVE ha validado estas autoevaluaciones.

Durante el ciclo de validación de 2022, OVE revisó y validó los PCR de las 62 operaciones con garantía soberana y 47 XSR de operaciones sin garantía soberana elaborados por la Administración. Estas operaciones representaron US\$6.800 millones aprobados para operaciones con garantía soberana y US\$2.600 millones aprobados para operaciones sin garantía soberana. Además, este año, la Administración de BID Invest presentó a OVE un informe puntual sobre otras 24 operaciones sin garantía soberana que se reembolsaron o se pagaron por anticipado entre 2016 y 2019, para cuales no se habían elaborado los XSR. En el presente informe, también se analizan las conclusiones de la revisión efectuada por OVE de este informe puntual.

Alrededor de la mitad (53%) de las 62 operaciones con garantía soberana validadas recibió una calificación positiva de los resultados generales. La calificación positiva del 53% es inferior a la meta del 70% establecida en el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023. Al igual que en los ciclos anteriores, la pertinencia fue el criterio central que recibió las calificaciones más altas entre las operaciones con garantía soberana (el 76% de calificaciones positivas). Con respecto a la efectividad, el 27% de las operaciones con garantía soberana obtuvo calificaciones positivas. Las calificaciones negativas de la efectividad obedecieron a una combinación de dos factores: el bajo rendimiento y el seguimiento y la evaluación deficientes. OVE observó que 43 de las 45 operaciones con calificaciones negativas de la efectividad se vieron afectadas, al menos, en parte, por el bajo rendimiento, mientras que 36 operaciones adolecieron de un seguimiento y una evaluación deficientes, y la mayoría de las operaciones se vieron afectadas por ambos factores (34 de las 45). Numerosos factores contribuyeron al bajo rendimiento; sin embargo, en muchos PCR no se explicó de manera suficiente el motivo por el cual no se habían obtenido los resultados. El 59% de las operaciones con garantía soberana recibió una calificación positiva de la eficiencia, mientras que el resto obtuvo una calificación negativa debido, principalmente, a la calidad deficiente de los análisis económicos ex post, lo cual impidió llegar a una conclusión clara sobre la eficiencia en el uso de los recursos de los proyectos. Con respecto a la sostenibilidad, el 63% obtuvo calificaciones positivas. El desempeño del Banco recibió una calificación positiva en el 55% de las operaciones, mientras que las restantes se vieron afectadas por una combinación de factores, entre los cuales cabe destacar el diseño demasiado ambicioso de

los proyectos, sumado al seguimiento y la evaluación deficientes. El desempeño del prestatario obtuvo una calificación positiva en el 58% de las operaciones.

De las 47 operaciones sin garantía soberana validadas en este ciclo, 29 recibieron una calificación positiva de los resultados generales. Además de las 18 operaciones validadas con una calificación negativa de los resultados generales, cuatro operaciones que alcanzaron la madurez operativa temprana en 2015 o posteriormente, con montos aprobados superiores a US\$1 millón, salieron de la cartera de activos especiales en 2020 y recibieron de OVE una calificación negativa de los resultados generales. En conjunto, la proporción de operaciones con una calificación positiva de los resultados generales es del 57%, cifra que es inferior a la meta del 65% establecida en el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023. Entre las operaciones validadas, la pertinencia sigue siendo el criterio central con las calificaciones más altas: el 87% de las operaciones recibió una calificación positiva. Alrededor de la mitad de las operaciones validadas este año recibió una calificación positiva de la efectividad; la otra mitad obtuvo una calificación negativa por no alcanzar los resultados previstos, así como por el seguimiento y la evaluación deficientes, lo cual impidió determinar si se habían cumplido los objetivos o si los resultados podían atribuirse a la operación. De todas las operaciones sin garantía soberana, el 55% recibió una calificación positiva de la eficiencia y el 62%, una calificación positiva de la sostenibilidad. Entre los criterios no centrales, la calidad del trabajo siguió teniendo la calificación más baja; se lo consideró “satisfactorio” en poco menos de la mitad de las operaciones. El 85% de las operaciones sin garantía soberana obtuvo resultados positivos de las inversiones, y otro 85% demostró adicionalidad.

De las 24 operaciones evaluadas mediante los XSR sinópticos, 6 recibieron una calificación “satisfactoria” de los resultados generales. En julio de 2022, la Administración de BID Invest presentó un informe puntual sobre 24 operaciones que se reembolsaron o se pagaron por anticipado entre 2016 y 2019, para las cuales no se habían elaborado los XSR, a fin de asegurarse de que se habían tenido en cuenta todas las operaciones. La Administración señaló que la recopilación de los datos necesarios para el análisis completo que requiere la elaboración de los XSR resulta difícil cuando ha transcurrido mucho tiempo desde el reembolso o el pago anticipado y la desvinculación de BID Invest con el cliente. En consecuencia, como una medida excepcional, OVE y la Administración acordaron una metodología específica y simplificada, el XSR sinóptico, que difiere de la metodología del XSR completo. En el XSR sinóptico, 6 de las 24 operaciones reembolsadas o pagadas por anticipado recibieron una calificación “satisfactoria” de los resultados generales y 12 se calificaron como “insatisfactorias”; por otra parte, no se dispuso de información suficiente para calificar 6 operaciones. La mitad de las operaciones obtuvo un resultado de las inversiones “insatisfactorio”, y la calidad del trabajo se calificó como

“insatisfactoria” en 20 de las 24 operaciones. Las lecciones aprendidas relacionadas con el análisis y la supervisión de los proyectos fueron congruentes con las evaluaciones anteriores y las buenas prácticas; no obstante, en el informe debería haberse indagado en mayor profundidad en las lecciones derivadas de las operaciones pagadas por anticipado, incluida una mayor reflexión sobre la estructuración y la posibilidad de aplicar penalizaciones por pago anticipado, así como la lección general vinculada con las situaciones en que transcurre mucho tiempo entre la aprobación, el compromiso y el desembolso.

Las tendencias a lo largo del tiempo indican que la calificación de los resultados generales ha mejorado levemente en el caso de las operaciones sin garantía soberana; sin embargo, no existen datos de series temporales comparables de las operaciones con garantía soberana. La comparabilidad de los datos de desempeño a lo largo del tiempo es esencial para la adopción de decisiones. En el Grupo BID, existen datos comparables sobre el desempeño de los proyectos correspondientes a las operaciones sin garantía soberana de los últimos cinco años, dado que se ha utilizado la misma metodología de evaluación desde 2018. En cambio, en el caso de las operaciones con garantía soberana, los reiterados cambios introducidos en las directrices para los PCR han impedido la creación de datos de series temporales que sean comparables a lo largo del tiempo. En consecuencia, los datos de desempeño de las operaciones con garantía soberana son comparables solo en los dos últimos ciclos de validación. La calificación de los resultados generales de las operaciones con garantía soberana fue similar en 2021 y 2022, dado que las mejores calificaciones en el caso de la sostenibilidad se vieron contrarrestadas por las calificaciones más bajas en los criterios restantes. Con respecto a las operaciones sin garantía soberana, la calificación de los resultados generales solo ha mejorado levemente en los últimos años, debido a la tendencia fluctuante de la efectividad, a pesar de las claras mejoras observadas en todos los otros criterios centrales.

En las operaciones con garantía soberana, las diferencias entre las calificaciones dadas por OVE y por la Administración siguen ampliándose. Durante el ciclo de validación de 2022, OVE otorgó una calificación positiva a los resultados generales en 33 (53%) de las operaciones con garantía soberana validadas, pero la Administración lo hizo en 50 (81%) de ellas. De estas 17 rebajas de la calificación, todas, excepto 4, se vieron afectadas por rebajas de la calificación en más de un criterio central. En 10 casos, se rebajó la calificación de la pertinencia, la eficacia y la eficiencia, y en 9 casos, de la sostenibilidad. No se subió la calificación de los resultados generales de negativa a positiva. Menos de la mitad de los PCR se consideró de calidad “satisfactoria”. En más de la mitad de los PCR faltó información clave necesaria para evaluar el desempeño, por lo cual la Administración tuvo que presentar información adicional y OVE debió volver a revisar las pruebas y reevaluar las calificaciones pertinentes.

En las operaciones sin garantía soberana validadas, las calificaciones de los resultados generales y de los criterios centrales dadas por OVE y por la Administración fueron muy similares. OVE otorgó una calificación positiva de los resultados generales al 62% de las operaciones sin garantía soberana validadas, y la Administración asignó una calificación positiva al 60%. OVE rebajó la calificación de los resultados de una operación de positiva a negativa y subió la calificación de dos operaciones de negativa a positiva. La calidad general de los XSR fue alta: más del 80% recibió una calificación positiva de la calidad. La mayoría de los nueve XSR que se calificaron como “regulares” presentó una combinación de aspectos, por ejemplo, la ausencia o las inexactitudes de los análisis clave, y la información insuficiente o inexacta. En seis casos, la Administración proporcionó información adicional durante el proceso de retroalimentación que dio lugar a cambios en las calificaciones de los criterios centrales.

En vista de estos hallazgos, OVE recomienda lo siguiente:

A. Para la Administración del BID

- 1. Fortalecer la calidad de los PCR.** Más de la mitad de los PCR revisados por OVE este año presentó deficiencias considerables, y muchos de ellos carecían de la información necesaria para realizar una evaluación adecuada del desempeño de los proyectos. El carácter incompleto de la información clave genera importantes ineficiencias en el proceso de revisión y obliga a la Administración a responder a validaciones preliminares que se basaron en información incompleta. Luego, OVE debe evaluar la información adicional que la Administración presenta posteriormente y revisar las validaciones, todo lo cual lleva un tiempo considerable. Asimismo, si bien es esencial que el BID analice sistemáticamente el motivo por el cual sus operaciones no pueden alcanzar los objetivos previstos, OVE observó que, en alrededor de la mitad de los PCR de las operaciones con calificaciones negativas de la efectividad, las explicaciones sobre el mal desempeño en, al menos, uno de los indicadores de resultados fueron insuficientes o inexistentes. La calidad de los análisis económicos también sigue siendo un factor determinante que reduce la calidad de los PCR, aun después de que la Administración redactó notas orientativas específicas para cada sector sobre la elaboración de los análisis de costo beneficio y de eficacia en función de los costos, de acuerdo con la recomendación de OVE de 2018¹. A fin de fortalecer la calidad de los PCR, es preciso adoptar las siguientes medidas:

1 Documento [RE-530-2](#).

- i. Mejorar el proceso interno de aseguramiento de la calidad de la Administración, a fin de asegurar que los PCR presentados a OVE incluyan toda la información necesaria para sustentar todas las calificaciones y se elaboren de conformidad con las directrices para los PCR.
- ii. Reforzar el aprendizaje institucional mediante la evaluación y la documentación en los PCR de las razones de la consecución de menos objetivos de los esperados en las operaciones.
- iii. Aplicar de manera adecuada las directrices sobre los análisis de costo beneficio y de eficacia en función de los costos, e incluir el análisis subyacente en un archivo de Excel para su validación.
- iv. Realizar una capacitación sobre los PCR en conjunto con OVE.

B. Para la Administración de BID Invest

- 1. Elaborar otro informe puntual para actualizar totalmente los datos sobre las operaciones reembolsadas o pagadas por anticipado entre 2015 y 2019 para las cuales no se elaboraron los XSR, con énfasis en las lecciones aprendidas, y velar por que se elaboren XSR completos para las operaciones reembolsadas o pagadas por anticipado en 2020 y los años sucesivos.** La Administración logró importantes avances en el fortalecimiento del sistema utilizado para seleccionar los proyectos que requieren un XSR cada año, incluida la actualización de la lista histórica de operaciones. OVE apoya la propuesta de la Administración de elaborar otro informe puntual en 2023 para finalizar la actualización de la información sobre las operaciones que alcanzaron la madurez operativa temprana entre 2015 y 2019. Dado que, en el informe, se revisará exclusivamente el desempeño de las operaciones reembolsadas y pagadas por anticipado, las lecciones relativas a los pagos anticipados deberían incluir nuevas reflexiones sobre la estructuración y la posibilidad de aplicar penalizaciones por pago anticipado.
- 2. Crear un sistema que permita recopilar toda la información necesaria para elaborar un XSR en el momento en que un cliente indica su intención de pagar por anticipado o reembolsar un préstamo.** Habida cuenta de la dificultad que supone disponer de los resultados de desarrollo cuando ha transcurrido mucho tiempo desde el reembolso o el pago anticipado y la desvinculación de BID Invest con el cliente,

los datos pertinentes deben recopilarse sistemáticamente en el momento en que el cliente indica su intención de reembolsar o pagar por anticipado un préstamo.

- 3. Establecer un límite temporal a partir del cual es obligatorio realizar un nuevo análisis cuando ha transcurrido mucho tiempo entre la aprobación, el compromiso y el desembolso; el nuevo análisis deberá centrarse en todo acontecimiento adverso importante que se haya producido en el período de intervención e incluir una actualización de los valores de referencia de los indicadores de resultados de desarrollo pertinentes.** Teniendo en cuenta los hallazgos del informe puntual con respecto a que las operaciones pagadas por anticipado presentaron una tendencia a que transcurra más tiempo hasta el primer desembolso, y que los pagos anticipados se efectuaron a raíz de los cambios en la competitividad del mercado y las condiciones financieras de los clientes, es importante establecer un proceso que vele por la alineación constante del diseño de los proyectos con las condiciones del mercado y el enfoque del cliente, a fin de mejorar las probabilidades de éxito de las operaciones y facilitar la recopilación de datos.



01

Introducción

- 1.1 En este informe se resumen los resultados de la validación anual efectuada por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) de los informes de terminación de proyecto (PCR) y los informes ampliados de supervisión (XSR). Los PCR son autoevaluaciones del desempeño de los proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en tanto que los XSR son su equivalente en BID Invest. La finalidad de ambos tipos de informes es servir de herramientas de rendición de cuentas y aprendizaje. De acuerdo con las directrices para los PCR y los XSR¹, el propósito de la rendición de cuentas es que el Grupo BID se cerciore de que los recursos asignados a los proyectos se hayan usado a fin de alcanzar los objetivos para los cuales se otorgó el financiamiento. En las directrices se afirma también que la meta relativa al aprendizaje es ofrecer lecciones que guíen la ejecución de los proyectos en curso y el diseño de proyectos futuros a fin de repetir los éxitos y evitar errores en el futuro.

A. Metodología de evaluación del Grupo BID y papel de OVE

- 1.2 La metodología de las autoevaluaciones del Grupo BID se basa en objetivos. El desempeño de los proyectos se mide sobre la base de cuatro criterios centrales: (i) la pertinencia del proyecto para las necesidades y la realidad del país y para los objetivos estratégicos del Banco, (ii) la efectividad del proyecto en el logro de los objetivos formulados en el momento de su aprobación, (iii) la eficiencia con la que se usaron los recursos destinados al proyecto y (iv) la sostenibilidad de los resultados obtenidos. Cada criterio se califica según una escala de cuatro niveles que va de “insatisfactorio” a “excelente”. Sobre la base de la evaluación de los criterios centrales, cada proyecto recibe una calificación de sus resultados generales según una escala de seis niveles que va de “altamente infructuoso” a “altamente exitoso”. De acuerdo con las directrices para los PCR y los XSR, se deben incluir también criterios no centrales, que se califican (según la misma escala de cuatro niveles que se utiliza para los criterios centrales), pero no se incluyen en la calificación de los resultados generales del proyecto. Entre los criterios no centrales, en el PCR se incluye el desempeño del Banco y sus homólogos (es decir, los prestatarios), mientras que en el XSR se incluye la adicionalidad financiera y no financiera de BID Invest, la calidad de su trabajo y el resultado de la inversión. En el Anexo I se brinda una completa descripción del marco de evaluación de proyectos del BID.

1 Véanse las directrices para los PCR, actualización de 2020 ([OP-1696-6](#)) y el documento [2018 XSR Guidelines for IDB Group Private Sector Operations](#).

1.3 OVE apoya la rendición de cuentas y el aprendizaje por medio de la validación de los PCR y los XSR concluidos. OVE contribuye a la credibilidad del sistema de información sobre el desempeño de los proyectos del Grupo BID mediante la validación independiente de todos los PCR y los XSR elaborados por la Administración. La Administración califica el desempeño de cada proyecto o programa concluido en los PCR y de cada operación que alcanza la madurez operativa temprana en los XSR, de acuerdo con las directrices pertinentes. En la validación de OVE, se determina si estas autoevaluaciones están respaldadas por pruebas y se han elaborado de conformidad con las directrices respectivas. Sobre la base de esta evaluación, OVE asigna una calificación final a los resultados generales de los proyectos. La Administración del Grupo BID presenta esta calificación final en el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO). Este es el sexto año consecutivo en que OVE ha validado estas autoevaluaciones en el contexto del marco de evaluación basada en objetivos del Grupo BID para operaciones de los sectores público y privado.

B. Alcance del presente informe

1.4 En este informe se presentan los resultados del ciclo de validación de 2022, realizado por OVE entre septiembre de 2021 y mayo de 2022. OVE examinó y validó los PCR de las 62 operaciones con garantía soberana y los 47 XSR de operaciones sin garantía soberana elaborados por la Administración. Estas operaciones representaron US\$6.800 millones aprobados para operaciones con garantía soberana y US\$2.600 millones aprobados para operaciones sin garantía soberana. En el Anexo II figura la lista de operaciones con garantía soberana revisadas, y en el Anexo VI, la lista de operaciones sin garantía revisadas; asimismo, en el Anexo IV, se incluyen las notas de validación expedidas por OVE para cada operación con garantía soberana. En la mayoría de los PCR y los XSR, se evalúa un solo proyecto, mientras que, en algunos, se evalúa un programa que abarca un grupo de proyectos relacionados con objetivos compartidos. Por lo tanto, en el presente informe, el término operación se refiere tanto a los proyectos como a los programas².

1.5 El ciclo de validación de 2022 también incluyó la revisión por parte de OVE del informe puntual de BID Invest en el que se detalló el desempeño y se documentaron las lecciones aprendidas de las operaciones sin garantía soberana reembolsadas o pagadas por anticipado entre 2016 y 2019 para las cuales no se habían elaborado

2 Las 62 operaciones con garantía soberana revisadas abarcaron 51 proyectos y 11 programas (73 proyectos en total). Las 47 operaciones sin garantía soberana revisadas abarcaron 39 proyectos y ocho grupos de proyectos con el mismo cliente evaluados mediante XSR conjuntos (55 proyectos en total).

los XSR. Como se menciona en el informe de validación de 2021 de OVE³, la Administración detectó un grupo de operaciones que se habían pagado por anticipado o reembolsado entre 2016 y 2019, para las cuales no se habían elaborado los XSR. Durante el ciclo de validación de 2022, la Administración elaboró los XSR de tres de esas operaciones, en el marco de las cuales BID Invest sigue vinculado con el cliente. Para las 24 operaciones en las que BID Invest ya se ha desvinculado del cliente, la Administración elaboró XSR sinópticos y el informe puntual con un resumen de los hallazgos pertinentes. En el Anexo VI, figura la lista de las operaciones sin garantía soberana revisadas en los XSR sinópticos.

- 1.6 El presente informe está organizado según se expone a continuación. En la Sección II, se presentan los resultados de las validaciones realizadas por OVE de operaciones con y sin garantía soberana en 2022, incluidos los resultados de los proyectos pagados por anticipado o reembolsados entre 2016 y 2019 comprendidos en el informe puntual elaborado por la Administración. En la Sección III, se muestra el desempeño a lo largo del tiempo, y en la Sección IV, se analiza la calidad de las autoevaluaciones. La Sección V está destinada a las conclusiones y las recomendaciones.

³ Documento [RE-565-1](#), párrafo 2.16.



02

Resultados de
las operaciones
validadas en 2022

- 2.1 En esta sección, se presentan los resultados del ciclo de validación de 2022. Se incluyen los aspectos sobresalientes de las validaciones de este año, las calificaciones de los resultados generales de desarrollo de los proyectos y de los criterios centrales, y un resumen de las calificaciones de los criterios no centrales. Esta parte concluye con una revisión del informe puntual de BID Invest sobre las operaciones con XSR sinópticos.
- 2.2 Para una mayor simplicidad, en este informe se agrupan las calificaciones en positivas y negativas. Una calificación positiva es una de las tres calificaciones más altas en la escala de seis niveles aplicada a los resultados generales de desarrollo de los proyectos (es decir, “parcialmente exitoso” o superior), o una de las dos calificaciones más altas en la escala de cuatro niveles utilizada para los criterios centrales y no centrales y para la calidad de los PCR y los XSR (es decir, “satisfactorio” o “excelente” para los criterios centrales y no centrales, y “bueno” o “excelente” para la calidad de los PCR y los XSR). Una calificación negativa corresponde a las calificaciones “parcialmente infructuoso” o inferiores para los resultados generales de desarrollo de los proyectos, “parcialmente insatisfactorio” e “insatisfactorio” en el caso de los criterios centrales y no centrales, y “regular” y “deficiente” en relación con la calidad de los PCR o los XSR. En el Cuadro 2.1, se resumen las escalas utilizadas para la calificación.

Cuadro 2.1. Categorías de calificación positiva y negativa

Parámetro	Positiva	Negativa
Resultado de desarrollo de los proyectos	6 Altamente exitoso	3 Parcialmente infructuoso
	5 Exitoso	2 Infructuoso
	4 Parcialmente exitoso	1 Altamente infructuoso
Criterios centrales para la calificación (pertinencia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad)	4 Excelente	2 Parcialmente insatisfactorio
	3 Satisfactorio	1 Insatisfactorio
Criterios no centrales: (PCR: desempeño del Banco, desempeño del prestatario; XSR: resultado de la inversión, calidad del trabajo, adicionalidad)	4 Excelente	2 Parcialmente insatisfactorio
	3 Satisfactorio	1 Insatisfactorio
Calidad del PCR/XSR	4 Excelente	2 Regular
	3 Bueno	1 Deficiente

Fuente: Directrices para los PCR, actualización de 2020 (documento [OP-1696-6](#)) y directrices para los XSR de 2018.

A. Proyectos del sector público revisados en 2022

- 2.3 OVE revisó los PCR de 62 operaciones, de las cuales 50 se cerraron en 2020, 10 en 2019 y 2 en 2018. Los PCR de 59 de estas operaciones debían presentarse en este ciclo, mientras

que los correspondientes a las 3 operaciones restantes estaban pendientes desde el ciclo anterior⁴. Estos PCR abarcaron 56 operaciones de inversión y 6 series de préstamos programáticos en apoyo de reformas de política. De las seis series, cuatro quedaron truncadas después del primer préstamo y dos fueron series completas de dos préstamos cada una. Las 62 operaciones representaron un monto aprobado de US\$6.800 millones en total. En el Cuadro 2.2 se desglosan estas operaciones por sector.

Cuadro 2.2. PCR de operaciones con garantía soberana validadas en 2021, por departamento

Departamento	Operaciones validadas	Monto aprobado (millones de US\$)
Sector de Instituciones para el Desarrollo (IFD)	22	3.645
Sector de Infraestructura y Energía (INE)	15	1.312
Sector Social (SCL)	8	926
Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible (CSD)	15	908
Sector de Integración y Comercio (INT)	2	34
Total de operaciones con garantía soberana	62	6.825

Fuente: OVE, con datos del BID (2022).

Nota: Las operaciones aprobadas como un programa que comparten los mismos objetivos y matriz de resultados se evalúan en una PCR y por lo tanto se cuentan como una sola operación en este cuadro.

1. Calificación de los resultados generales de desarrollo de los proyectos

2.4 De las 62 operaciones con garantía soberana validadas, 33 (53%) recibieron una calificación positiva de los resultados generales. La calificación de los resultados generales es un promedio ponderado de los cuatro criterios centrales, en el cual la efectividad tiene el mayor peso⁵. Esta proporción de calificaciones positivas del 53% es inferior a la meta del 70%

4 En las directrices para los PCR (documento [OP-1696-6](#), Anexo I), se estipula que los PCR de las operaciones de inversión deben presentarse a OVE 6 meses después del cierre operativo, mientras que los PCR de los préstamos en apoyo de reformas de política deben presentarse 30 meses después del cierre operativo. En el caso de las operaciones programáticas, como los préstamos programáticos en apoyo de reformas de política y las líneas de crédito condicional para proyectos de inversión mediante las cuales se financian operaciones dependientes, se elabora un solo PCR para toda la serie. Los PCR de las 50 operaciones que se cerraron en 2020 se presentaron a tiempo. De las 10 operaciones que se cerraron en 2019, 4 formaban parte de una serie de préstamos programáticos en apoyo de reformas de política y 3, de una serie de préstamos de inversión, por lo que cumplieron las expectativas en cuanto a los plazos; los PCR de las 3 operaciones restantes deberían haberse entregado el año pasado y se presentaron con retraso (proyectos BO L1093, HA L1059 y PE L1031). Las dos operaciones que se cerraron en el segundo semestre de 2018 fueron préstamos programáticos en apoyo de reforma de políticas truncados, por lo que sus informes se presentaron en los plazos previstos.

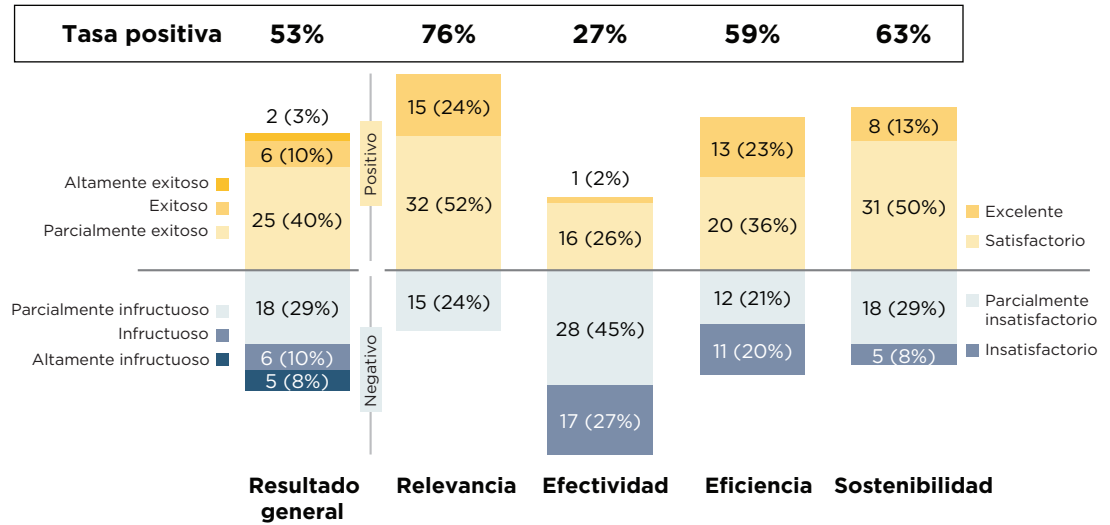
5 En las operaciones de inversión, la efectividad tiene un peso del 40%, y los criterios relativos a la pertinencia, la eficiencia y la sostenibilidad, un peso del 20% cada uno. En los préstamos en apoyo de reformas de política, la eficiencia no se califica; la efectividad tiene un peso del 60%, y la pertinencia y la sostenibilidad, un peso del 20% cada una. Véanse más detalles en las directrices para los PCR.

establecida en el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023. Las calificaciones de 55 operaciones (89%) se situaron en las cuatro categorías intermedias, “exitoso”, “parcialmente exitoso”, “parcialmente infructuoso” e “infructuoso”; solo 2 operaciones (3%) recibieron la calificación de “altamente exitoso” y 5 (8%) la de “altamente infructuoso” (Gráfico 2.1).

Gráfico 2.1

Calificaciones de operaciones con garantía soberana de 2022

Fuente: OVE.



Fuente: OVE.

Nota: N = 62 operaciones con garantía soberana validadas. Las cifras relativas a la eficiencia corresponden solo a 56 operaciones de inversión, dado que las 6 restantes son series de préstamos programáticos en apoyo de reformas de política, para los cuales no se califica la eficiencia. En el Anexo III, se incluyen las calificaciones detalladas por operación.

2. Desempeño de los proyectos: calificación de los criterios centrales

2.5 Al igual que en los ciclos anteriores, la pertinencia fue el criterio central que recibió las calificaciones más altas entre las operaciones con garantía soberana. De las 62 operaciones con garantía soberana validadas, 47 (76%) recibieron una calificación de “satisfactorio” o “excelente” en la pertinencia. Las 15 operaciones restantes obtuvieron calificaciones negativas debido a una combinación de factores que no se excluyen mutuamente. Estos factores comprendieron los diseños de proyectos que no tuvieron en cuenta la realidad del país en la etapa de aprobación (12), los cambios que debilitaron la lógica vertical original durante la ejecución (9) y, por último, la falta de alineación de los objetivos con las estrategias del BID en la etapa de diseño o durante la ejecución, sin una justificación adecuada de la pertinencia para los desafíos de desarrollo del país (5).

2.6 De las operaciones con garantía soberana, 17 (27%) recibieron una calificación positiva de la efectividad, mientras que 45 (73%) obtuvieron una calificación negativa. Las calificaciones negativas de la efectividad obedecieron a una combinación de

dos factores: el bajo rendimiento y el seguimiento y la evaluación deficientes. El bajo rendimiento significa que existen pruebas de que la operación no alcanzó la mayoría de sus objetivos específicos. El bajo rendimiento puede desagregarse de acuerdo con sus determinantes clave en *fallas en productos* y *fallas en resultados*, según dónde se rompe la cadena en la lógica vertical de la operación. Las fallas en productos ocurren cuando, por medio del proyecto, no se generan los productos previstos (o no se los genera en su totalidad) y, como consecuencia, no se alcanzan los resultados previstos. A su vez, las fallas en resultados suceden cuando, mediante el proyecto, se generan los productos previstos, pero, a pesar de ello, no se alcanzan los resultados previstos, lo cual indica un vínculo roto entre los productos y los resultados que se habían concebido en el marco del proyecto. El segundo factor, el seguimiento y la evaluación deficientes, significa que no existen pruebas suficientes para demostrar la consecución de los objetivos del proyecto debido a cuestiones relativas a la medición.

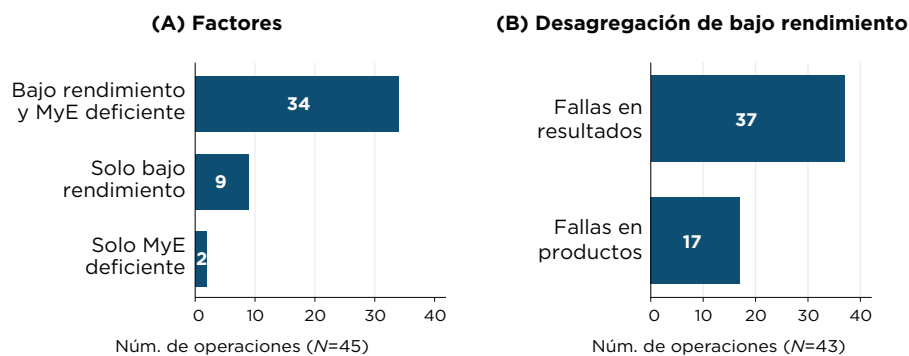
2.7 El bajo rendimiento fue el principal factor determinante de las bajas calificaciones de la efectividad, aunque la mayoría de las operaciones se vieron afectadas por una combinación de un bajo rendimiento y un seguimiento y una evaluación deficientes. OVE observó que 43 de las 45 operaciones (96%) con calificaciones negativas de la efectividad se vieron afectadas, al menos, en parte, por el bajo rendimiento, mientras que 36 operaciones (80%) adolecieron de un seguimiento y una evaluación deficientes, y la mayoría de ellas (34 de las 45) se vieron afectadas por ambos factores (Gráfico 2.2, diagrama A). Sin embargo, en general, si bien el seguimiento y la evaluación deficientes constituyeron un factor importante, se situaron en segundo lugar, después del bajo rendimiento. De las 43 operaciones afectadas por el bajo rendimiento, 37 presentaron fallas en los resultados, a pesar de que se lograron los productos, y 17 tuvieron fallas en los productos que, posteriormente, dieron lugar a fallas en los resultados (Gráfico 2.2, diagrama B). De las 17 operaciones con fallas en los productos, 10 tuvieron cancelaciones por una mediana de US\$8,4 millones y del 26% del monto aprobado originalmente. En consonancia con los hallazgos de anteriores informes de validación de OVE, las cancelaciones parciales de grandes montos guardaron una relación estrecha con las fallas en productos que se tradujeron en un bajo rendimiento⁶.

6 Entre las 45 operaciones con calificaciones negativas, aquellas que tuvieron cancelaciones parciales de grandes montos ($\geq 20\%$ del monto aprobado originalmente) se asociaron a un incremento de 40 puntos porcentuales de la probabilidad de tener una falla en productos que dio lugar a un bajo rendimiento (modelo de probabilidad lineal usando errores estándar robustos, con un valor $p < 0,05$, $R^2 = 0,089$).

Gráfico 2.2

Factores asociados a la calificación negativa de la efectividad en operaciones con garantía soberana

Fuente: Categorización de OVE, basada en los contenidos de los PCR y las notas de validación de OVE.



Nota: En el diagrama B, los números no suman 43 porque las fallas no se excluyen mutuamente (26 operaciones presentaron exclusivamente fallas en resultados; 6, exclusivamente fallas en productos; y 11, ambos tipos de fallas).

2.8 Numerosos factores contribuyeron al bajo rendimiento; sin embargo, en muchos PCR no se explicó de manera suficiente el motivo por el cual no se habían obtenido los resultados. OVE realizó un análisis de contenidos de las explicaciones provistas por la Administración en los PCR con respecto a los motivos por los cuales las operaciones tuvieron un bajo rendimiento. En el Gráfico 2.3, se presenta un resumen de estas explicaciones. Las tres razones del bajo rendimiento mencionadas con más frecuencia fueron los cambios o problemas institucionales (por ejemplo, un cambio en las prioridades del gobierno o modificaciones de las leyes y reglamentaciones del país; o bien, problemas administrativos, técnicos y presupuestarios que afectaron al cumplimiento del proyecto); factores externos, como la COVID 19, conmociones macroeconómicas y de mercado, y el aumento de la violencia en las zonas del proyecto, entre otros; y el hecho de que los esfuerzos aún continuaban, pero no se habían materializado en resultados al momento de la elaboración del PCR⁷. No obstante, es importante destacar que, en más de la mitad de los PCR correspondientes a operaciones con bajo rendimiento, no se incluyó una explicación adecuada de los motivos por los cuales las operaciones presentaban un bajo rendimiento en, al menos, uno de sus indicadores de resultados⁸, lo cual sugiere que se desaprovechó una oportunidad de aprendizaje institucional.

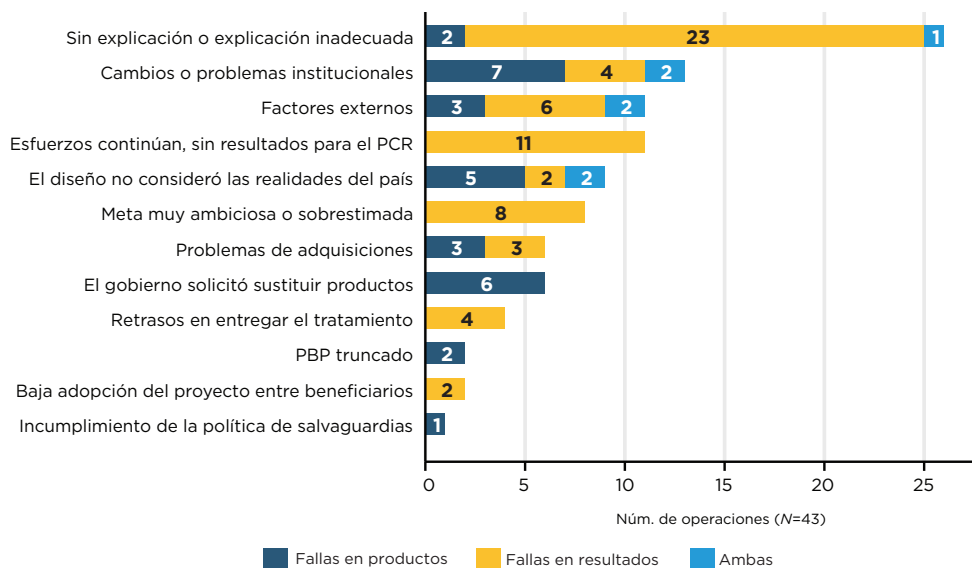
7 Si bien la unidad de cuenta de la efectividad es el proyecto, también se llevó a cabo un análisis similar para determinar cuáles son los factores que impiden la consecución de objetivos individuales. Los resultados son similares a los obtenidos a nivel del proyecto.

8 En 24 de 37 operaciones (65%) con fallas en resultados y en 3 de 17 operaciones (18%) con fallas en productos, no se explicaron los motivos por los cuales tuvieron un bajo rendimiento en, al menos, uno de sus indicadores de resultados, o bien, solo se proporcionaron explicaciones que OVE consideró inadecuadas debido a que no estaban respaldadas por las pruebas presentadas en el PCR.

Gráfico 2.3

Razones del bajo rendimiento de acuerdo con los PCR en operaciones con garantía soberana

Fuente: Categorización de OVE, basada en los contenidos de los PCR.



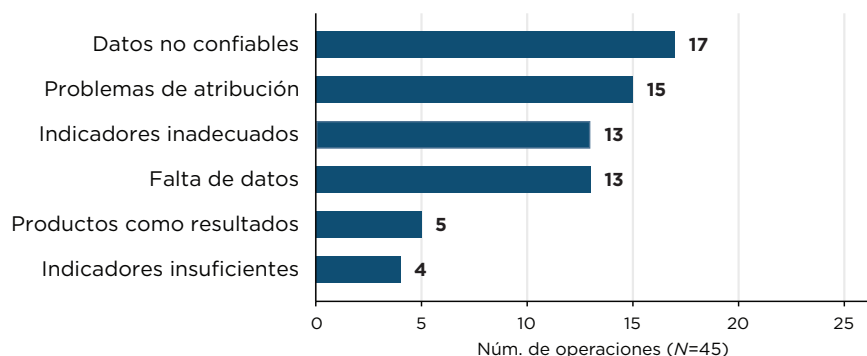
Nota: Los números no suman 43 porque las razones no se excluyen mutuamente.

2.9 El seguimiento y la evaluación deficientes abarcaron diversos tipos de dificultades. Entre las dificultades más comunes en materia de seguimiento y evaluación, se incluyeron los datos no confiables (17 de 45 operaciones con calificaciones negativas) y los problemas de atribución, es decir, no poder establecer la posible contribución del proyecto a los resultados observados (15) (Gráfico 2.4). Otras dificultades fueron la falta de datos (13), el uso de indicadores que resultaron inadecuados para medir con exactitud la consecución de los objetivos específicos que debían medir (13), el uso de indicadores que reflejaron los productos, pero no los resultados (5), y los indicadores insuficientes para medir todas las dimensiones pertinentes del objetivo específico en cuestión (4).

Gráfico 2.4

Tipos de dificultades en materia de seguimiento y evaluación en operaciones con garantía soberana

Fuente: OVE.



Nota: Los números no suman 45 porque las dificultades en materia de seguimiento y evaluación no se excluyen mutuamente.

2.10 Entre las operaciones validadas en 2021 y 2022, no hubo diferencias estadísticamente significativas en la probabilidad de alcanzar diversos tipos de objetivos. OVE analizó los objetivos específicos de las 133 operaciones con garantía soberana validadas en 2021 y 2022⁹. Los 340 objetivos específicos se categorizaron en cinco tipos de objetivos: 134 objetivos (39%) procuraron mejorar el suministro de servicios; 106 objetivos (31%), fortalecer la capacidad institucional; 22 objetivos (6%), facilitar cambios sectoriales; 18 objetivos (5%), mejorar la sostenibilidad ambiental; y 14 objetivos (4%), aumentar el financiamiento. Los 46 objetivos restantes (14%) se clasificaron en la categoría “otros”¹⁰ (Cuadro 2.3). Los objetivos relacionados con la mejora de la sostenibilidad ambiental tuvieron la mayor proporción de calificaciones positivas (50%), mientras que la menor proporción (27%) se registró en los objetivos que guardaban relación con los cambios sectoriales, aunque cabe señalar que las diferencias no son estadísticamente significativas¹¹ y que el número de observaciones correspondientes a algunos tipos de objetivos es muy reducido.

Cuadro 2.3. Tipos de objetivos de operaciones con garantía soberana validadas en 2021 y 2022

Tipo de objetivo	Número de objetivos ^a	Porcentaje de calificación positiva	Desglose (número de objetivos)
Mejora de la sostenibilidad ambiental	18	50	Incluye los objetivos encaminados a reducir al mínimo diversos tipos de efectos negativos en el medio ambiente (7), reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (5), promover la conservación (4) y controlar la contaminación (2).
Mejor suministro de servicios	134	44	Incluye los objetivos relacionados con la mejora de la calidad de los servicios (45) ^b , la mejora del suministro de servicios mediante la optimización de la infraestructura física (41), la ampliación del acceso a los servicios (28), la reducción de sus costos (15) y otros tipos de mejoras (5).
Aumento del financiamiento	14	43	Incluye los objetivos relacionados con el aumento del acceso al crédito (8), la ampliación del financiamiento (4), el respaldo de garantías de crédito para las MIPYME (1) y el incremento de la disponibilidad de financiamiento (1).
Fortalecimiento de la capacidad institucional	106	42	Incluye objetivos relacionados con el fortalecimiento de la capacidad del gobierno (53), de otras partes interesadas (30) y de los proveedores de servicios (23) ^c .

9 Si bien el presente informe se centra, principalmente, en el desempeño de las operaciones validadas en 2022, en el análisis de objetivos específicos, se incorporan datos de operaciones validadas en 2021 para ampliar el número de observaciones.

10 Los objetivos de la categoría “otros” son aquellos con menos de 10 observaciones.

11 Si bien algunos tipos de objetivos se lograron en mayor medida que otros, las diferencias entre los tipos no son estadísticamente significativas. Las diferencias entre cada tipo de objetivos y el resto de los objetivos combinados tampoco son significativas. Estos análisis se basan en modelos de probabilidad lineal con errores estándar robustos.

Tipo de objetivo	Número de objetivos ^a	Porcentaje de calificación positiva	Desglose (número de objetivos)
Cambios sectoriales	22	27	Incluye cambios sectoriales orientados a la creación de un marco jurídico, normativo o estratégico para la diversificación del turismo (7), los sectores de infraestructura (4), la transformación digital (3), el entorno de negocios (2), la educación (1), la mejora de la intermediación financiera (1), la inclusión (1), la seguridad social (1), la creación de un marco institucional y ejecutivo para una defensa judicial menos fragmentada en el país (1), y la competitividad (1).
Otros ^d	46	48	Incluye otros tipos de objetivos relacionados con los cambios de comportamiento, la mejora de la seguridad ciudadana, el comercio exterior, la sostenibilidad fiscal, el aumento de la inversión privada, el reasentamiento, la prevención de desastres y el desarrollo sostenible.

Fuente: OVE.

Notas: ^aEl desglose del número de objetivos de 2021 y 2022, respectivamente, es el siguiente: 7 y 11 objetivos corresponden a la mejora de la sostenibilidad ambiental; 57 y 77, al mejor suministro de servicios; 9 y 5, al aumento del financiamiento; 64 y 42, al fortalecimiento de la capacidad institucional; 13 y 9, a los cambios sectoriales; y 13 y 33, a la categoría "otros". ^bEn cuatro de estos objetivos, también se procura ampliar la cobertura. ^cCuando se proveen servicios de fortalecimiento de la capacidad a entidades públicas para reforzar sus funciones en el ámbito de la política pública (por ejemplo, coordinación sectorial y formulación de políticas), los objetivos se clasifican como fortalecimiento de la capacidad del gobierno. Cuando se proveen con el fin de reforzar la capacidad de las entidades públicas para prestar servicios directamente a los beneficiarios finales (por ejemplo, servicios públicos domiciliarios), se clasifican como fortalecimiento de la capacidad de los proveedores de servicios. ^dMenos de 10 objetivos en una sola categoría.

2.11 De 56 operaciones de inversión, 33 (59%) recibieron una calificación positiva de la eficiencia¹², y las 23 restantes obtuvieron una calificación negativa de la eficiencia debido, principalmente, a la falta de credibilidad de los análisis económicos ex post. En los PCR de las operaciones de inversión, debe demostrarse el grado de eficiencia con el que se han utilizado los recursos de un proyecto mediante un análisis de costo-beneficio o de eficacia en función de los costos. En circunstancias excepcionales, cuando no es posible realizar dichos análisis, debe justificarse el motivo en el PCR. Cuando no se presenta un análisis de costo-beneficio o de eficacia en función de los costos y no existe una justificación creíble al respecto, un proyecto no puede recibir una calificación positiva de la eficiencia, y se utiliza la información acerca de los sobrecostos y retrasos para determinar la calificación de la eficiencia. Si OVE considera que el análisis de costo-beneficio o de eficacia en función de los costos presentado carece de credibilidad y, por ende, no puede utilizarse para calificar la eficiencia, también recurre a la información acerca de los sobrecostos y retrasos¹³. Asimismo, en las directrices para los

12 De conformidad con las directrices para los PCR, la eficiencia no se califica en los préstamos en apoyo de reformas de política.

13 Si no existe una justificación creíble de la falta de un análisis de costo beneficio o de eficacia en función de los costos, y la información acerca de los sobrecostos y retrasos incluida en los informes de seguimiento del avance no indica una situación problemática o de alerta, la calificación de la eficiencia del proyecto es "parcialmente

PCR, se establece que, para otorgar una calificación positiva de la eficiencia, además del análisis de costo beneficio o de eficacia en función de los costos que indique un nivel satisfactorio de eficiencia, el evaluador también debe determinar que no existen otros factores que puedan haber repercutido negativamente en la eficiencia. En 14 de los 23 proyectos con calificaciones negativas de la eficiencia, OVE determinó que el análisis de costo beneficio o de eficacia en función de la eficiencia realizado en el PCR carecía de credibilidad¹⁴, y en 4 proyectos, no se presentó dicho análisis en el PCR cuando se había contemplado su presentación. Muchas de estas operaciones también se vieron afectadas por otros factores que redujeron la eficiencia, por ejemplo, las demoras en la ejecución. En otras tres operaciones, en el análisis económico presentado, se indicó un uso ineficiente de los recursos, y en un caso en el que dicho análisis se consideró inviable, la información acerca de sobrecostos y retrasos dio lugar a una calificación negativa. Por último, una operación recibió una calificación negativa de la eficiencia porque otros factores indicaron una eficiencia subóptima de las inversiones.

- 2.12 De las 62 operaciones, 39 (63%) recibieron calificaciones positivas de la sostenibilidad. Los riesgos para la continuación de los resultados de estas operaciones fueron menores o inexistentes. Tres factores influyeron en la calificación negativa de la sostenibilidad de las 23 operaciones restantes: la incertidumbre en torno a la continuidad de los resultados obtenidos, los asuntos pendientes relativos a las salvaguardias ambientales y sociales, y la documentación insuficiente a fin de determinar que los riesgos para la continuidad de los resultados se hayan mitigado de manera adecuada. La incertidumbre en torno a la continuidad de los resultados obtenidos afectó a 19 de estas 23 operaciones, debido a una combinación de factores que no se excluyen mutuamente, por ejemplo, los recursos de mantenimiento inadecuados (13); el entorno macroeconómico y político (8), incluidos los efectos de la COVID 19 y la reducción consecuente del espacio fiscal del gobierno (4); la capacidad institucional reducida (7); y el bajo nivel de identificación y compromiso con los proyectos (6). En otros tres proyectos, no se proporcionó información suficiente en el PCR a fin de determinar que los riesgos para la continuidad de los resultados se hubieran mitigado de forma adecuada. Las

insatisfactorio”; si el proyecto se encuentra en situación problemática o de alerta, la calificación de la eficiencia es “insatisfactorio”. Las mismas normas se aplican cuando un análisis de costo-beneficio o de eficacia en función de los costos se rechaza por falta de credibilidad.

- 14 Algunas cuestiones relativas a la credibilidad son la inclusión de beneficios que no se alcanzaron en el marco del proyecto o no fueron atribuibles a este, los supuestos acerca de los beneficios o la continuación de los beneficios no respaldados por pruebas, la falta de justificación de una proporción considerable de los costos del proyecto (incluidos los costos operativos pertinentes) y la ausencia de una presentación suficientemente detallada de los supuestos y cálculos del análisis para verificar los resultados.

operaciones afectadas por asuntos relativos al desempeño de las salvaguardias fueron 13; entre ellas, se incluyeron 5 operaciones en las que los asuntos relativos al desempeño de las salvaguardias ambientales y sociales fueron importantes o no se habían resuelto al cierre del proyecto, y otras 8 en las que no se informó en el PCR si las cuestiones ambientales y sociales que habían surgido durante la ejecución se habían resuelto de forma adecuada al cierre del proyecto.

3. Desempeño de los proyectos: calificación de los criterios no centrales

2.13 El desempeño del Banco recibió una calificación positiva en 34 operaciones (55%), mientras que las 28 restantes se vieron afectadas por una combinación de factores, entre los que se destacaron el diseño demasiado ambicioso de los proyectos y el seguimiento y la evaluación deficientes¹⁵. En las 34 operaciones con calificación positiva, el Banco logró asegurar la calidad en la fase inicial y realizar la supervisión de la calidad. Entre las que recibieron una calificación negativa, se observaron deficiencias durante la fase inicial de 26 operaciones y la supervisión de 18 operaciones. En la fase inicial, el diseño demasiado ambicioso de los proyectos, que no se correspondía con las capacidades técnicas e institucionales de las unidades de ejecución, contribuyó a la calificación negativa del desempeño del Banco en 16 operaciones (57%). Las calificaciones negativas del desempeño del Banco también se asociaron al diseño deficiente del seguimiento y la evaluación (14)¹⁶, el análisis inicial y el diseño del proyecto inadecuados (14)¹⁷, y las deficiencias en la determinación y la mitigación de los riesgos (13). Durante la fase de supervisión, el seguimiento y la evaluación deficientes¹⁸ afectaron el desempeño del Banco en 15 operaciones (54%). Otras deficiencias en materia de supervisión incluyeron la falta de acción proactiva para hacer frente a los desafíos de manera oportuna durante la ejecución (9), la alta rotación de los jefes de equipo (4) y el hecho de que no se aseguró el cumplimiento de las salvaguardias (7)¹⁹.

15 De las 28 operaciones con una calificación negativa del desempeño del Banco, 10 presentaron esta combinación.

16 La definición inadecuada de los indicadores y las metas fue la deficiencia más frecuente.

17 Se incluyen las fallas en el diagnóstico de los desafíos de los países, la lógica vertical poco clara y la selección inadecuada del instrumento.

18 Las debilidades en materia de seguimiento y evaluación incluyeron deficiencias en el registro y la presentación de la información, así como la falta de análisis y evaluaciones pertinentes.

19 Los factores no se excluyen mutuamente.

2.14 El desempeño del prestatario recibió una calificación positiva en 36 operaciones (58%). Entre las 26 operaciones restantes, que recibieron una calificación negativa al desempeño del prestatario, 21 operaciones se vieron afectadas por la falta de compromiso y preparación de las unidades de ejecución, así como por la dotación insuficiente de personal y su elevada tasa de rotación. Los desafíos para cumplir los acuerdos contractuales se relacionaron, principalmente, con las deficiencias en materia de seguimiento y evaluación (12) y el incumplimiento de las responsabilidades fiduciarias (8). En 12 operaciones (46%), los prestatarios incumplieron, de manera considerable, las salvaguardias ambientales y sociales. Los desafíos administrativos, como el tiempo excesivo que llevan las aprobaciones y los complejos procedimientos administrativos, afectaron a 8 operaciones (31%), y la participación inadecuada de otras partes interesadas repercutió en 7 operaciones (27%).

B. Proyectos del sector privado revisados en 2022

2.15 La Administración elaboró y OVE validó los XSR de 47 operaciones en 2022, de las cuales 31 alcanzaron la madurez operativa temprana²⁰ en 2020 o salieron de la cartera en 2020 antes de alcanzar la madurez operativa temprana. Por otra parte, para 12 operaciones, la Administración presentó los XSR que no se habían realizado en los años anteriores; seis de estas operaciones alcanzaron la madurez operativa temprana en 2019, tres en 2018 y tres en 2016²¹. Las cuatro operaciones restantes alcanzaron la madurez operativa temprana en 2021²². Las operaciones se aprobaron entre 2009 y 2018, y la mayoría de ellas (29) se aprobaron en 2016 o después, lo cual refleja las

20 La madurez operativa temprana significa que BID Invest efectuó desembolsos sustanciales y recibió, por lo menos, un conjunto de estados financieros auditados que abarcan el período de 12 a 36 meses de la operación después del desembolso o la terminación del proyecto. La definición exacta de la madurez operativa temprana varía según el tipo de proyecto (véanse las directrices para los XSR).

21 Las 12 operaciones que alcanzaron la madurez operativa temprana durante el período 2016-2019 (y, por ende, tenían XSR vencidos) solo fueron detectadas recientemente por la Administración, como parte de los esfuerzos actuales para fortalecer el sistema de cálculo de la madurez operativa temprana.

22 Tres de las cuatro operaciones eran grupos de dos proyectos, de los cuales BID Invest había detectado inicialmente solo el primer proyecto, el cual había alcanzado la madurez operativa temprana en un año anterior, lo que llevó a BID Invest a elaborar el XSR. No obstante, durante la elaboración del XSR, se detectó el segundo proyecto, que había alcanzado la madurez operativa temprana en 2021, y BID Invest decidió seguir elaborando el XSR y abarcar ambos proyectos. En el cuarto caso, BID Invest percibió el riesgo de que podría no ser posible obtener información del cliente en una fecha posterior, por lo que elaboró el XSR con anticipación. Los datos sobre la madurez operativa temprana son proporcionados a OVE por BID Invest (2022d). En los casos en que los XSR abarcan múltiples proyectos evaluados de forma conjunta, OVE utiliza el año en que se alcanzó la madurez operativa temprana del proyecto que la alcanzó en último lugar.

operaciones de BID Invest posteriores a la fusión hacia afuera²³. Las 47 operaciones abarcaron 40 préstamos preferentes²⁴, 4 inversiones de capital y 3 garantías. El monto aprobado de estas operaciones combinadas asciende a US\$2.600 millones. En el Cuadro 2.4, se desglosa este monto por segmento operativo.

Cuadro 2.4. Operaciones sin garantía soberana de 2022, por segmento operativo

Segmento operativo	Operaciones sin garantía soberana validadas	Monto aprobado (millones de US\$)
Infraestructura y energía	17	1.055
Clientes corporativos	12	883
Instituciones financieras	18	674
Total de operaciones sin garantía soberana	47	2.612

Fuente: OVE, con datos de BID Invest (2016, 2022b).

Nota: Datos de aprobaciones hasta el 31 de diciembre de 2021.

2.16 OVE también incluyó en la presente validación cuatro operaciones sin garantía soberana que salieron de la cartera de activos especiales en 2020, para las cuales no se había elaborado un XSR. De acuerdo con las recomendaciones del informe de validación de OVE de 2021, la Administración compartió la lista de operaciones que salieron de la cartera de activos especiales durante 2020. A partir de la presente validación, OVE informará sobre dichas operaciones a efectos de la rendición de cuentas. Debido a la ausencia de un XSR, OVE asignó una calificación negativa de los resultados generales a las cuatro operaciones. Estas cuatro operaciones alcanzaron la madurez operativa temprana en 2015, o posteriormente, y se aprobaron por montos superiores a US\$1 millón²⁵. Dos de las operaciones correspondían al segmento de infraestructura y energía, con un monto aprobado combinado de US\$82 millones, y las otras dos, al segmento de clientes corporativos, con un monto aprobado combinado de US\$9 millones.

1. Calificación de los resultados generales de desarrollo de los proyectos

2.17 De las 47 operaciones sin garantía soberana validadas en este ciclo, 29 recibieron una calificación positiva de los resultados generales. Las calificaciones del 89% de las operaciones se situaron en las

23 A continuación se desglosan las operaciones por año de aprobación: 1 (2009), 1 (2012), 3 (2013), 5 (2014), 8 (2015), 8 (2016), 17 (2017) y 4 (2018). En los casos de varias operaciones evaluadas como un solo programa, se tiene en cuenta la primera fecha de aprobación.

24 De los 40, 34 eran préstamos preferentes independientes, dos estaban combinados con préstamos subordinados y dos, con garantías, y dos eran préstamos para financiamiento del comercio exterior y de cadenas productivas.

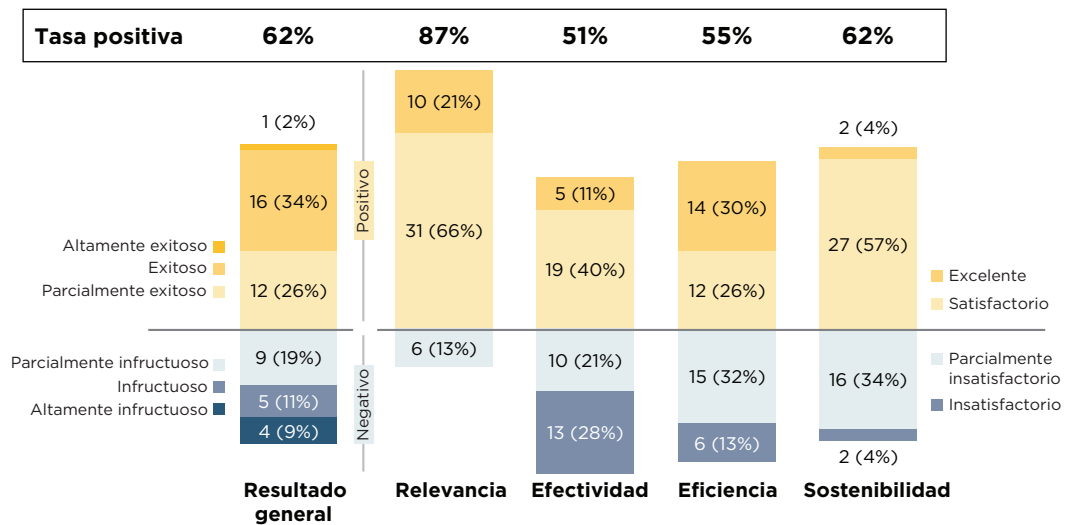
25 No se elaboran XSR para las operaciones aprobadas por montos inferiores a US\$1 millón.

cuatro categorías intermedias, es decir, “exitoso”, “parcialmente exitoso”, “parcialmente infructuoso” e “infructuoso”; solo una operación recibió la calificación de “altamente exitoso” y cuatro operaciones, la de “altamente infructuoso” (Gráfico 2.5). Además de las 18 operaciones validadas con una calificación negativa de los resultados generales, cuatro operaciones que alcanzaron la madurez operativa temprana en 2015, o posteriormente, con montos aprobados superiores a US\$1 millón, salieron de la cartera de activos especiales en 2020 y, por ende, recibieron de OVE una calificación negativa de los resultados generales. Por lo tanto, la proporción de operaciones con una calificación positiva de los resultados generales es del 57%, una cifra que es inferior a la meta del 65% establecida en el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023.

Gráfico 2.5

Calificaciones de operaciones sin garantía soberana de 2022 (solo operaciones validadas; se excluyen las operaciones que salieron de la cartera de activos especiales)

Fuente: OVE.



Nota: N = 47 operaciones sin garantía soberana validadas. Véase el Anexo VII.

2. Desempeño de los proyectos: calificación de los criterios centrales

2.18 La pertinencia sigue siendo el criterio central con las calificaciones más altas: 41 operaciones (87%) recibieron una calificación positiva. Los objetivos de todas las operaciones validadas este año estuvieron alineados con las necesidades de los países y las estrategias pertinentes del Grupo BID. Los diseños de los proyectos de 41 operaciones que recibieron calificaciones positivas también fueron congruentes con las prioridades de los países y las estrategias del Grupo BID. Entre las seis operaciones (13%) que obtuvieron calificaciones negativas de la pertinencia, cinco presentaban deficiencias en el diseño de los proyectos, por

ejemplo, el descalce de monedas (tres), la selección inadecuada del socio (dos) y la selección inadecuada del instrumento (una). Una operación tuvo deficiencias en la lógica vertical²⁶.

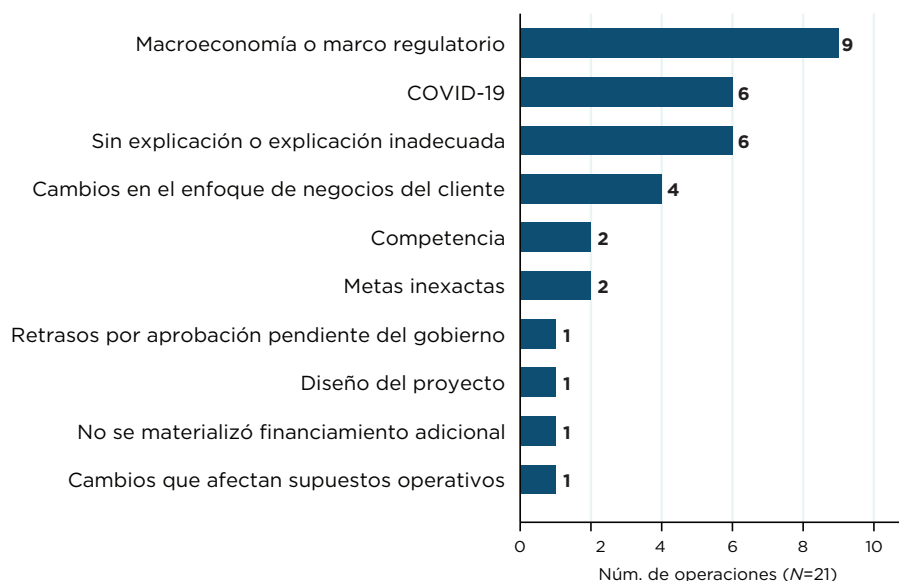
2.19 Aproximadamente la mitad de las operaciones validadas este año recibió una calificación positiva de la efectividad. En estas 24 operaciones, se cumplió más de la mitad de los objetivos, la atribución de los resultados al proyecto fue razonable y ninguno de los objetivos se calificó como “insatisfactorio”. De las 23 operaciones con calificaciones negativas de la efectividad, 21 (91%) no lograron alcanzar los resultados previstos, y 6 (26%) se vieron afectadas por deficiencias en materia de seguimiento y evaluación, lo que impidió evaluar si se habían cumplido los objetivos, o si estos eran atribuibles a la operación.

2.20 En los XSR, las razones del bajo rendimiento mencionadas con más frecuencia fueron las cuestiones macroeconómicas y normativas, aunque la profundidad del análisis varió en los distintos XSR. Entre las 21 operaciones en las que el bajo rendimiento contribuyó a la calificación negativa de la efectividad, los factores determinantes mencionados con más frecuencia en los XSR (en 9 de ellos) fueron las conmociones macroeconómicas y el marco normativo. También se señalaron, entre otros factores, el impacto negativo de la COVID 19 (6), el cambio en el enfoque de negocios del cliente (4), la fuerte competencia en el mercado (2) y las metas inexactas (2) (véase el Gráfico 2.6). La profundidad del análisis de la causa subyacente del bajo rendimiento varió entre los XSR. En seis XSR no se brindaron explicaciones acerca del bajo rendimiento, o las explicaciones fueron inadecuadas.

Gráfico 2.6

Razones del bajo rendimiento de acuerdo con los XSR en operaciones sin garantía soberana

Fuente: Categorización de OVE, basada en los contenidos de los XSR.



Nota: Los números no suman 21 porque las razones no se excluyen mutuamente.

26 Los factores no se excluyen mutuamente.

2.21 Entre las operaciones validadas en 2021 y 2022, los objetivos destinados a aumentar la generación de energías renovables y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) eran los que más probabilidades tenían de alcanzarse, mientras que los dirigidos a mejorar el financiamiento para clientes que no fueran MIPYME eran los que menos probabilidades tenían. OVE analizó los objetivos específicos de las 85 operaciones sin garantía soberana validadas en 2021 y 2022²⁷. Los 190 objetivos específicos se categorizaron en cinco tipos: 47 objetivos (25%) se relacionaron con el respaldo al desarrollo de las MIPYME; 36 objetivos (19%), con la reducción de las emisiones de GEI; 26 objetivos (14%), con el aumento de la generación de energías renovables; 19 objetivos (10%), con la mejora del financiamiento para clientes que no sean MIPYME; y 17 objetivos (9%), con la creación de empleo. Los 45 objetivos restantes (24%) se clasificaron en la categoría “otros” debido a que correspondían a los tipos de objetivos con menos de 10 observaciones. Los objetivos con la mayor proporción de calificaciones positivas fueron los relacionados con la generación de energías renovables (73%) y la reducción de las emisiones de GEI (72%). El 38% de los objetivos destinados al respaldo de las MIPYME recibió una calificación positiva, mientras que los vinculados con la creación de empleo y la mejora del financiamiento para clientes que no sean MIPYME fueron los que obtuvieron menos calificaciones positivas (24% y 16%, respectivamente) (Cuadro 2.5). En los análisis de la significación estadística se confirmaron, en gran medida, estos hallazgos²⁸.

Cuadro 2.5. Tipos de objetivos de las operaciones sin garantía soberana

Tipo de objetivo	Número de objetivos	Porcentaje de calificación positiva	Desglose (número de objetivos)
Aumento de la generación de energías renovables	26	73	En todos los objetivos, se procura aumentar la generación de energías renovables mediante el incremento de la capacidad (26).
Reducción de las emisiones de GEI	36	72	Incluye la reducción de las emisiones de GEI gracias a un mayor uso de energías renovables (27), la mejora de la eficiencia energética (8) y la reducción de las emisiones mediante la sustitución de importaciones (1).
Respaldo al desarrollo de las MIPYME	47	38	Incluye el respaldo al desarrollo de las MIPYME a través de la mejora del acceso a financiamiento (38), el apoyo a las MIPYME en toda la cadena de valor (1), el apoyo a las MIPYME con objetivos ambientales y sociales (1), la transferencia de conocimientos a las MIPYME (1) y otras medidas de apoyo (6).

27 Si bien el presente informe se centra, principalmente, en el desempeño de las operaciones validadas en 2022, en el análisis de objetivos específicos, se incorporan datos de operaciones validadas en 2021 para ampliar el número de observaciones.

28 En promedio, con respecto al resto de los objetivos combinados, los objetivos relacionados con las emisiones de GEI y con las energías renovables tenían 28 y 27 puntos porcentuales más de probabilidades de alcanzarse, respectivamente, mientras que los objetivos relacionados con los clientes que no son MIPYME eran los que menos probabilidades tenían (37 puntos porcentuales menos de probabilidad). Cuando se compara cada tipo de objetivo con los otros tipos, los objetivos vinculados a las

Tipo de objetivo	Número de objetivos	Porcentaje de calificación positiva	Desglose (número de objetivos)
Creación de empleo	17	24	En todos los objetivos, se procura crear empleo (17), principalmente, durante la fase de construcción de las operaciones.
Mejora del financiamiento para clientes que no son MIPYME	19	16	Incluye el financiamiento destinado a respaldar la vivienda (7), las carteras de operaciones verdes (4), las poblaciones de ingreso bajo (3), las mujeres (2), las mejoras de viviendas (2) y las hipotecas (1).
Otros	45	53	Incluye el aumento de la productividad gracias a una mejor infraestructura de menor costo (9), el incremento de la producción en sectores prioritarios (9), el aumento de las exportaciones (7), los cambios sectoriales (4), la reducción del costo de la energía (3), un mayor acceso a servicios (3), la mejora de la infraestructura física (3), la responsabilidad social corporativa (2) y otros (5).

Fuente: OVE.

Nota: El desglose del número de objetivos de 2021 y 2022, respectivamente, es el siguiente: 11 y 15 objetivos relacionados con el aumento de la generación de energías renovables; 16 y 20 objetivos, con la reducción de las emisiones de GEI; 21 y 26 objetivos, con el respaldo al desarrollo de la MIPYME; 13 y 4 objetivos, con la creación de empleo; 4 y 15 objetivos, con la mejora del financiamiento para clientes que no son MIPYME; y 25 y 20 objetivos que corresponden a la categoría "otros".

2.22 De las 47 operaciones sin garantía soberana, 26 (55%) recibieron calificaciones positivas de la eficiencia. Los beneficios financieros y económicos de estas 26 operaciones superaron los costos de los proyectos, teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo. De las 21 operaciones con calificaciones negativas, 14 eran con instituciones financieras, 4 correspondían al segmento de infraestructura y energía y 3 eran operaciones corporativas. Estas 21 operaciones se vieron afectadas por el crecimiento inferior al esperado de las carteras objetivo o los subprestatarios (12), seguido de la información insuficiente que impidió realizar una evaluación completa de la eficiencia (9), el rendimiento financiero o económico menor que el costo del capital, o el umbral de rentabilidad en los proyectos de capital (8), y los índices de préstamos no redituables superiores a los previstos (7)²⁹. Estos

emisiones de GEI y a la energía también tenían más probabilidades de alcanzarse que cualquier otro tipo (entre 34 y 57 puntos porcentuales más de probabilidades, según el objetivo comparado). Es importante destacar que los objetivos relacionados con las MIPYME tenían 23 puntos porcentuales más de probabilidades de alcanzarse que los objetivos no vinculados a las MIPYME. Estos hallazgos se limitan a las operaciones validadas en 2021 y 2022, y en su interpretación debe tenerse en cuenta el número reducido de observaciones disponibles para algunos tipos de objetivos. Los resultados se basan en modelos de probabilidad lineal que usan errores estándar robustos; todas las estimaciones de puntos mencionadas fueron estadísticamente significativas, al menos, al nivel del 95%.

29 El desglose por segmento operativo es el siguiente: de las 12 operaciones con un crecimiento inferior al esperado de las carteras o los subprestatarios previstos, 10 eran operaciones con instituciones financieras y dos, operaciones con clientes corporativos (en ambos casos, empresas de servicios financieros). De las 10 operaciones con índices de préstamos no redituables superiores a los previstos, cinco correspondían a instituciones financieras y dos, a clientes corporativos (las mismas dos empresas de servicios financieros). De las nueve operaciones con información insuficiente, siete

factores repercutieron en la eficiencia financiera y económica en la mayoría de los casos (17 de 21). De las 21 operaciones, 12 (57%) se vieron afectadas por un solo factor, siendo el rendimiento financiero o económico bajo el más frecuente (7). Las 9 operaciones restantes (43%) se vieron afectadas por una combinación de dos o tres de estas razones. Asimismo, se informó que 7 de las 21 operaciones (33%) se vieron afectadas por la COVID 19, por ejemplo, debido a los índices de préstamos no redituables (4 operaciones), habida cuenta de las dificultades que los subprestatarios enfrentaron a la hora de reembolsar los préstamos a causa de la pandemia; el rendimiento financiero o económico de los clientes (2); y el crecimiento inferior al esperado de la cartera objetivo o los subprestatarios (1).

2.23 De las 47 operaciones sin garantía soberana, 29 (62%) recibieron calificaciones positivas de la sostenibilidad. En estas 29 operaciones, los clientes de BID Invest han cumplido cabalmente los requisitos ambientales y sociales, y es probable que se mantengan los resultados ya obtenidos en el marco de los proyectos. Entre las 18 operaciones con calificaciones negativas de la sostenibilidad, 16 recibieron puntajes bajos debido a la fragilidad de la continuación de los resultados. De ellas, 13 operaciones (72%) se vieron afectadas por aspectos específicos de los proyectos, como los cambios en el enfoque del cliente con respecto a la cartera objetivo (por ejemplo, préstamos para pequeñas y medianas empresas) y la incertidumbre en torno a las fuentes de financiamiento continuo. Los aspectos macroeconómicos y políticos amenazaron con poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados de nueve operaciones. En ningún proyecto se consideró que la pandemia de COVID 19 fuera la causa principal de las inquietudes relacionadas con la sostenibilidad. Las deficiencias en el cumplimiento de las salvaguardias ambientales y sociales afectaron la sostenibilidad de siete operaciones (38%), incluidas dos en las cuales la incapacidad para asegurar el cumplimiento de dichas salvaguardias por parte de los destinatarios de las inversiones o los proveedores del cliente repercutió en la calificación.

3. Desempeño de los proyectos: calificación de los criterios no centrales

2.24 De las 47 operaciones sin garantía soberana, 40 (85%) obtuvieron resultados positivos de las inversiones y 40 (85%) demostraron adicionalidad. La contribución a las utilidades brutas de estas 40 operaciones superó los valores

eran de instituciones financieras y dos, de clientes corporativos. De las 8 operaciones con bajo rendimiento, cuatro correspondían al segmento de infraestructura y energía, tres al de instituciones financieras y 1 al de clientes corporativos.

de referencia de las calificaciones establecidos al momento de la aprobación para el desempeño previsto mínimo. Entre las siete operaciones validadas en 2022 que no obtuvieron resultados positivos de las inversiones, cuatro (57%) fueron inversiones de capital de las cuales BID Invest recibió una rentabilidad de la inversión negativa o inferior a la prevista y no pudo salir como se había planificado, dos (29%) fueron préstamos preferentes que se reembolsaron y una (14%) fue un préstamo preferente que presenta riesgo de incumplimiento. Entre las 40 operaciones con calificaciones positivas de la adicionalidad, 39 demostraron adicionalidad financiera y 29, adicionalidad no financiera. En cambio, entre las siete operaciones con calificaciones negativas de la adicionalidad, cinco no aportaron adicionalidad financiera y seis no aportaron adicionalidad ambiental, social y de gobernanza.

2.25 La calidad del trabajo siguió siendo el criterio no central con la calificación más baja; se lo consideró satisfactorio en poco menos de la mitad de las operaciones. La evaluación inicial, el análisis y la estructuración de BID Invest, así como el seguimiento y la supervisión posteriores al compromiso fueron de alto nivel; asimismo, en las 22 operaciones con calificaciones positivas, se cumplieron todos los procedimientos y las normas de buenas prácticas. Las 25 operaciones que no recibieron calificaciones positivas de la calidad del trabajo adolecieron de una combinación de deficiencias durante la evaluación inicial, el análisis y la estructuración, entre las cuales se incluyeron indicadores faltantes o mal definidos (15), deficiencias en la identificación y la mitigación de riesgos (9) y debilidades en los análisis financieros y económicos (7). En 10 operaciones también se observaron deficiencias durante la supervisión. La calidad de la supervisión se vio afectada, con mayor frecuencia, por la falta de datos clave (9), seguida de la falta de adaptación a los cambios en el entorno (2) y el incumplimiento de las salvaguardias ambientales y sociales (2) (Gráfico 2.7).

Gráfico 2.7

Factores asociados a la calificación negativa de la calidad del trabajo en operaciones sin garantía soberana

Fuente: OVE.



Nota: Los números no suman 25 porque las deficiencias no se excluyen mutuamente.

C. Revisión del informe de la Administración sobre los proyectos sin garantía soberana pagados por anticipado y reembolsados entre 2016 y 2019

2.26 En julio de 2022, la Administración de BID Invest presentó un informe puntual sobre 24 operaciones que se reembolsaron o se pagaron por anticipado entre 2016 y 2019, para las cuales no se habían elaborado los XSR. Como se menciona en el informe de validación de 2021 de OVE³⁰, la Administración había desplegado esfuerzos considerables a fin de mejorar el sistema utilizado para detectar las operaciones que requieren un XSR en un año determinado, gracias a los cuales se encontraron operaciones reembolsadas o pagadas por anticipado que deberían haber tenido los XSR, pero no los tuvieron, durante los ciclos de validación anteriores. Con el objetivo de velar por que se tengan en cuenta todas las operaciones, la Administración elaboró los XSR durante el ciclo de validación de 2022 para aquellas operaciones en las que BID Invest sigue manteniendo una relación con el cliente pertinente. En el caso de las 24 operaciones en que BID Invest ya no tiene vinculación con el cliente, la Administración y OVE acordaron una metodología simplificada para las revisiones de

30 Documento [RE-565-1](#), párrafo 2.16.

los proyectos, con un alcance considerablemente reducido, que se conoce como los XSR sinópticos. La Administración elaboró un informe puntual con un resumen de los hallazgos de los 24 XSR sinópticos, que OVE revisó como parte de la validación de este año (en el Anexo VI se incluye la lista de las operaciones con XSR sinópticos). Los resultados de los XSR sinópticos no se presentaron al Directorio en el DEO de la Administración³¹ a principios de este año porque la metodología de calificación de los XSR sinópticos aún era objeto de debate entre la Administración y OVE en ese momento, y los resultados validados solo estuvieron disponibles con posterioridad a la publicación del DEO.

2.27 Durante 2022, la Administración detectó otras 35 operaciones reembolsadas o pagadas por anticipado que carecían de XSR, para las cuales se elaborarán los XSR sinópticos el año próximo. De acuerdo con la recomendación de OVE formulada en el informe de validación de 2021³², en 2022 la Administración revisó de manera sistemática la lista completa de operaciones que deberían haber tenido XSR en los ciclos anteriores, y OVE la revisó posteriormente. Gracias a esta revisión, se detectaron otras 35 operaciones que se habían reembolsado o pagado por anticipado entre 2015 y 2019, en las cuales BID Invest ya no tenía vinculación con los clientes pertinentes³³. La Administración ha propuesto, y OVE ha aceptado, que se elabore otro informe puntual en 2023 para abarcar estas 35 operaciones. La mayoría (20) de las 35 operaciones alcanzaron la madurez operativa temprana en 2015³⁴, mientras que 2 operaciones la alcanzaron en 2016, 2 en 2018, 2 en 2019 y 5 en 2017.

2.28 Se prevé que en el XSR sinóptico, que presenta varias diferencias importantes con respecto al XSR completo, se extraerán lecciones específicamente de las operaciones reembolsadas y pagadas por anticipado. La Administración señaló que la recopilación de los datos necesarios para el análisis completo que requiere la elaboración de los XSR resulta difícil cuando ha transcurrido mucho tiempo desde el reembolso o el pago anticipado y la desvinculación de BID Invest con el cliente. En consecuencia, como una medida excepcional, OVE y la Administración acordaron una metodología específica y simplificada para el XSR sinóptico, que difiere de la metodología del XSR completo (en el Anexo VIII se incluyen los detalles

31 Documento [GN-3111-1](#).

32 Documento [RE-565-1](#), párrafo 5.9.

33 Para las operaciones que se reembolsaron o se pagaron por anticipado durante el mismo período en que BID Invest sigue vinculado con los clientes, la Administración tiene previsto elaborar los XSR completos en el ciclo de validación de 2023.

34 Dado que el marco de evaluación actual se ha aplicado a las operaciones que alcanzaron la madurez operativa temprana en 2015 o posteriormente, las operaciones que alcanzaron la madurez operativa temprana en 2014 o antes, para las cuales no se elaboraron los XSR, quedan exentas de la actualización de la información pertinente.

de la metodología del XSR sinóptico). Específicamente, los XSR sinópticos se diferencian de los XSR completos en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, en los XSR se califican los resultados generales en una escala de seis niveles y los criterios subyacentes, en una escala de cuatro niveles, mientras que, en los XSR sinópticos, se utiliza una escala de dos niveles, “satisfactorio” o “insatisfactorio”. Habida cuenta de las circunstancias excepcionales que se presentan cuando una relación con un cliente finalizó muchos años antes de la elaboración del XSR sinóptico, y no es posible recopilar otros datos, las operaciones también pueden calificarse en la categoría “falta de datos” cuando se justifique. En segundo lugar, la deliberación no abarca el análisis profundo de cada criterio. En tercer lugar, en el XSR sinóptico no se evalúa la adicionalidad de la operación³⁵. Se prevé que, en el XSR sinóptico y el informe resumido, se extraerán lecciones aprendidas específicamente de las operaciones reembolsadas y pagadas por anticipado. Debido a las diferencias en la metodología, las calificaciones de estas operaciones no pueden combinarse con las evaluadas mediante los XSR completos.

2.29 La mayoría de las 24 operaciones reembolsadas o pagadas por anticipado sin XSR anteriores correspondió a los segmentos de clientes corporativos y de instituciones financieras. De las 24 operaciones, 12 se realizaron con instituciones financieras, 11 fueron operaciones con clientes corporativos y 1 se llevó a cabo en el segmento de infraestructura y energía. A excepción de una operación de garantía, todas fueron préstamos preferentes. El monto aprobado de estas operaciones combinadas ascendió a US\$316 millones. Se pagaron por anticipado 15 operaciones, y se reembolsaron nueve operaciones. En promedio, las operaciones se pagaron por anticipado y se reembolsaron 2,5 años y 3,1 años, respectivamente, después de su primer desembolso.

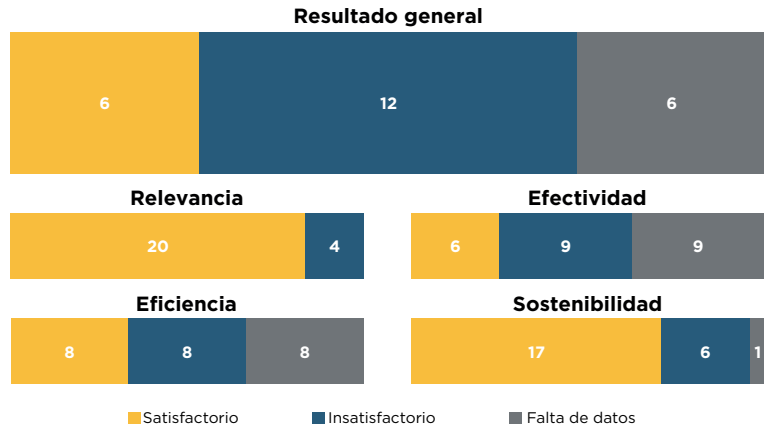
2.30 De las 24 operaciones, seis (25%) recibieron una calificación de “satisfactorio” en los resultados generales. Hubo 12 operaciones (50%) que recibieron la calificación de “insatisfactorio”, y no se dispuso de datos suficientes para otorgar una calificación a 6 operaciones (25%). En el Gráfico 2.8, se muestra el número de operaciones calificadas en las categorías de “satisfactorio”, “insatisfactorio” y “falta de datos” con respecto a los resultados generales y a cada uno de los criterios centrales.

35 Los XSR sinópticos tienen por objeto evaluar los resultados y los criterios centrales. Sin embargo, entre los tres criterios no centrales incluidos en las directrices para los XSR, se evalúa el resultado de la inversión para comprender el impacto de los reembolsos y los pagos anticipados en la rentabilidad. También se evalúa la calidad del trabajo por su posible vínculo con los reembolsos o los pagos anticipados.

Gráfico 2.8

Calificaciones de operaciones sin garantía soberana incluidas en el informe de operaciones reembolsadas o pagadas por anticipado de 2022 (número de operaciones)

Fuente: OVE.



Nota: N = 24 operaciones.

- 2.31 De las operaciones incluidas en el informe puntual, 20 (83%) recibieron calificaciones de “satisfactorio” en la pertinencia, mientras que 6 (25%) obtuvieron calificaciones de “satisfactorio” en la efectividad. Las cuatro operaciones con calificaciones de “insatisfactorio” en la pertinencia presentaron deficiencias en el diseño, entre las que se incluyeron la selección inadecuada del socio (dos), la selección inadecuada del instrumento (una) y la estructura demasiado compleja (una). Asimismo, una operación no estuvo alineada con la estrategia de país al momento de la aprobación. Las nueve operaciones con calificaciones de “insatisfactorio” en la efectividad adolecieron de un bajo rendimiento de los resultados de desarrollo previstos. Además, en cuatro operaciones, no se dispuso de datos suficientes para evaluar uno de los indicadores clave de resultados, incluida una operación en la que no se realizó el seguimiento de los indicadores relacionados con su resultado de desarrollo más importante. Entre las nueve operaciones calificadas en la categoría “falta de datos” con respecto a la efectividad, la razón más frecuente fue que los principales resultados de desarrollo previstos no se habían abordado de manera adecuada al momento de la aprobación (por ejemplo, carecían de valores de referencia o no estaban incluidos en los requisitos de presentación de informes), ni se les realizó el seguimiento durante la supervisión, y, dado que la relación con el cliente había terminado, no se pudo recopilar datos al momento de la elaboración de los XSR sinópticos. Se calificó a más operaciones en la categoría “falta de datos” para la efectividad que para cualquier otro criterio central, lo cual indica que la recopilación de datos sobre los resultados de desarrollo en estas operaciones fue especialmente deficiente.
- 2.32 De las 24 operaciones, 8 (33%) recibieron calificaciones de “satisfactorio” en la eficiencia y 17 (71%), calificaciones de “satisfactorio” en la sostenibilidad. Los factores que influyeron en las calificaciones de “insatisfactorio” en la eficiencia fueron una combinación de razones, entre las cuales se incluyeron el desempeño

financiero deficiente del cliente (6), los índices de préstamos no redituables más altos que los previstos (4) y el crecimiento inferior al esperado de la cartera proyectada (3). Entre las seis operaciones con calificaciones de “insatisfactorio” en la sostenibilidad, cuatro se vieron afectadas por el deterioro del desempeño del cliente, que provocó que la sostenibilidad o los resultados fueran poco probables, y en dos operaciones no se cumplieron las salvaguardias. La sostenibilidad de una operación se vio amenazada por las conmociones externas.

- 2.33 La mitad de las operaciones obtuvo un resultado “insatisfactorio” de las inversiones. Las 12 operaciones con calificaciones de “insatisfactorio” de los resultados de las inversiones recibieron menos del 60% de los ingresos en concepto de intereses previstos. En todos los casos, salvo uno, en el que se indicó expresamente en el XSR sinóptico que no se había aplicado la penalización por pago anticipado, no se estableció claramente si BID Invest había exigido contractualmente dicha penalización, si esta se había pagado y si se la había incluido en el cálculo del resultado de la inversión. La evaluación del resultado de la inversión fue de especial interés en el caso de las operaciones pagadas por anticipado o reembolsadas, y en los XSR sinópticos debería haberse explicado este tema con más claridad a fin de extraer lecciones para las estructuraciones futuras.
- 2.34 La calidad del trabajo se calificó en la categoría de “insatisfactorio” en 20 de 24 operaciones (83%). Entre las deficiencias durante el análisis y la estructuración, se incluyeron el diseño inadecuado del proyecto (8), la falta de indicadores pertinentes para realizar el seguimiento de los resultados de desarrollo (ocho) y la lógica de la intervención poco clara (3). Durante la supervisión, en 15 casos, no se realizó el seguimiento de los indicadores clave de desarrollo. En un caso, no se presentó el informe de supervisión.
- 2.35 Las lecciones aprendidas en las esferas del análisis y la supervisión de los proyectos son congruentes con las evaluaciones anteriores y las buenas prácticas. En el Recuadro 2.1, se resumen las lecciones aprendidas con respecto a las operaciones pagadas por anticipado y reembolsadas que se presentan en el informe de la Administración. Las lecciones sobre la evaluación del grado de preparación del cliente (a), la selección de socios comprometidos y especializados (b) y el análisis de los riesgos cambiarios son coherentes con las lecciones anteriores de las evaluaciones de OVE³⁶. Documentar las razones del pago anticipado (d), señalarlas pronto para velar por la recopilación de datos sobre los resultados de desarrollo (f), estructurar los proyectos a fin de asegurar la evaluabilidad (g) y ejecutar una

36 En la evaluación realizada por OVE del trabajo del Grupo BID efectuado a través de intermediarios financieros, se hace referencia a la necesidad de alinear las metas entre los intermediarios financieros y BID Invest ([RE-486-2](#)); en el informe de validación de 2020 de OVE, se señala el resultado deficiente de la inversión de los proyectos amortizados por adelantado ([RE-552](#)); y en el informe de validación de 2019 de OVE, se menciona que la falta de conocimientos sobre los logros de desarrollo limitó la evaluabilidad ([RE-544](#)).

supervisión más sólida (i) claramente son buenas prácticas. Mejorar el desglose de los datos por grupo de clientes (h) también puede ser valioso, cuando sea pertinente para la población destinataria y útil a la hora de evaluar los resultados de desarrollo.

Recuadro 2.1. Lecciones aprendidas con respecto a las operaciones sin garantía soberana reembolsadas o pagadas por anticipado

En el informe de la Administración, se incluyen las siguientes recomendaciones y se aclara que ya se están abordando algunas de las lecciones.

- (a) Durante la originación y la estructuración de los proyectos, es importante prestar atención al grado de preparación de los clientes, a fin de cerciorarse de que cada cliente tenga la capacidad técnica y financiera necesaria para alcanzar el impacto previsto en el desarrollo en el marco del proyecto.
- (b) La asociación con clientes especializados y comprometidos, en general, se traduce en proyectos exitosos, en particular en el caso de los proyectos con instituciones financieras.
- (c) Se debe prestar atención a los pagos anticipados después de conmociones externas, así como realizar una supervisión desde una perspectiva sectorial y nacional amplia.
- (d) El riesgo cambiario debe evaluarse de manera exhaustiva al momento de la entrada o analizarse más detenidamente en los documentos de aprobación, teniendo en cuenta las operaciones del cliente.
- (e) La documentación de las razones de los pagos anticipados debe estar disponible de forma sistemática, a fin de comprender mejor el desempeño de los proyectos, en especial, con respecto a la adicionalidad financiera de BID Invest.
- (f) Se deben señalar de manera automática las operaciones que se reembolsarán o se pagarán por anticipado en un futuro próximo, a fin de asegurar que se recopile la información sobre desarrollo antes de que los clientes salgan de la cartera.
- (g) Durante la estructuración, es importante velar por que los proyectos se diseñen de forma tal que sean evaluables.
- (h) Si bien los indicadores de resultados incluidos en la matriz de resultados deben guardar coherencia con los objetivos de desarrollo establecidos para una operación, debe fomentarse un mayor desglose de los datos, cuando sea posible, ya que puede brindar información valiosa para comprender el desempeño de los proyectos y realizar el seguimiento de la distribución de los beneficios entre las diferentes poblaciones destinatarias.
- (i) Se necesitan procesos de supervisión sólidos para velar por que se disponga de datos de gran calidad a fin de informar sobre el impacto en el desarrollo y generar lecciones aprendidas durante la ejecución.

2.36 En el informe debería haberse indagado con una mayor profundidad en las lecciones derivadas de las operaciones pagadas por anticipado. Dado que en el informe de la Administración se revisó el desempeño de las operaciones reembolsadas o pagadas por anticipado, las lecciones

sobre pagos anticipados deberían haber incluido una mayor reflexión acerca de la estructuración y la posibilidad de aplicar penalizaciones por pago anticipado. Si bien BID Invest tiene un protocolo sobre las comisiones de penalizaciones por pagos anticipados, en el informe se señaló que no siempre se documentaron claramente las razones de los pagos anticipados. Asimismo, teniendo en cuenta los hallazgos del informe con respecto a que solo el 20% de las operaciones reembolsadas recibieron calificaciones satisfactorias³⁷, que las operaciones pagadas por anticipado presentaron una tendencia a que transcurra más tiempo hasta el primer desembolso³⁸ y que los pagos anticipados se efectuaron a raíz de los cambios en la competitividad del mercado y las condiciones financieras de los clientes, cabe extraer la lección general de que, en las situaciones en que transcurre mucho tiempo entre la aprobación, el compromiso y el desembolso, todo acontecimiento adverso importante que se haya producido en el período de intervención deberá dar lugar a un nuevo análisis del proyecto, así como a una actualización de los valores de referencia de los indicadores de resultados de desarrollo pertinentes.

2.37 La conclusión de que un enfoque de autoevaluación simplificado puede aplicarse a un conjunto más amplio de operaciones que las comprendidas en el informe puntual no se sustenta con pruebas y, si se adoptara, pondría en riesgo la integridad, la credibilidad y la comparabilidad intertemporal de las autoevaluaciones futuras. En el informe de la Administración, se afirma que realizar una evaluación temática, en lugar de varias evaluaciones individuales, de las transacciones similares no pondría en riesgo la rendición de cuentas o la calidad de las lecciones aprendidas, así como tampoco lo harían la simplificación de los contenidos de los XSR o la introducción de diferentes formatos para evaluar las operaciones con niveles bajos de ejecución, aquellas con pagos anticipados y las transacciones con clientes repetidos que tienen el mismo uso de los recursos o los mismos objetivos. Estas lecciones no se han observado en la revisión de los XSR sinópticos, cuya profundidad de análisis no se compara con la de los XSR completos. Si bien OVE agradece los esfuerzos generales orientados a elaborar XSR concisos, su opinión es que debe elaborarse un XSR para cada operación que alcanza la madurez operativa temprana o sale de la cartera de forma precoz debido al pago anticipado. OVE también recomienda evitar la introducción de diversos tipos de autoevaluaciones que dificulten la comparación y la agregación de los resultados. Se necesita una rendición de cuentas completa del desempeño de toda la cartera, lo cual solo puede lograrse cuando se aplica el mismo método de evaluación a cada operación.

37 Esta cifra es del 13% según cálculos de OVE, que consideró que una de las tres operaciones pagadas por anticipado a las cuales la Administración les otorgó la calificación de “satisfactorio” carecía de datos suficientes para asignarle una calificación.

38 En promedio, 13 meses desde la aprobación hasta el primer desembolso, nueve meses más que en las operaciones reembolsadas, según el informe de la Administración.



03

Desempeño
a lo largo del
tiempo

3.1 La comparabilidad de los datos de desempeño a lo largo del tiempo es esencial para la adopción de decisiones. Ayuda a las instituciones a comprender si los esfuerzos desplegados para fortalecer la efectividad en el desarrollo de sus operaciones han tenido éxito o si es necesario corregir el curso. En el Grupo BID, existen datos comparables sobre el desempeño de los proyectos correspondientes a las operaciones sin garantía soberana de los últimos cinco años, dado que se ha utilizado la misma metodología de evaluación desde 2018³⁹. Gracias a estos datos, es posible realizar un análisis de las tendencias de desempeño a lo largo del tiempo. En cambio, en el caso de las operaciones con garantía soberana, los reiterados cambios introducidos en las directrices para los PCR han impedido la creación de datos de series temporales que sean comparables a lo largo del tiempo. En consecuencia, los datos de desempeño de las operaciones con garantía soberana son comparables solo en los dos últimos ciclos de validación⁴⁰.

A. Desempeño de las operaciones del sector público de 2021-2022

3.2 La calificación de los resultados generales fue similar en 2021 y 2022, dado que las mejores calificaciones en el caso de la sostenibilidad se vieron contrarrestadas por las calificaciones más bajas en los criterios restantes. En 2021 y 2022, OVE validó 133 operaciones con garantía soberana. La proporción de operaciones con una calificación positiva de los resultados generales fue del 52% en 2021 y del 53% en 2022 (Gráfico 3.1). En 2022, la sostenibilidad aumentó 4 puntos porcentuales, pero todos los otros criterios disminuyeron algunos puntos (sobre todo, la pertinencia, que se redujo 7 puntos), por lo cual la proporción de proyectos con calificaciones positivas de los resultados generales se mantuvo prácticamente sin cambios. El porcentaje de operaciones “altamente exitosas” y “exitosas”

39 Si bien se dispone de datos desde el ciclo de validación de 2017, las calificaciones del ciclo de 2017 se basaron en las [directrices de 2015 para los XSR](#). A partir del ciclo de 2018, se han aplicado las [directrices de 2018 para los XSR](#) sin actualizaciones de la metodología, lo que ha asegurado la comparabilidad total entre 2018 y 2022.

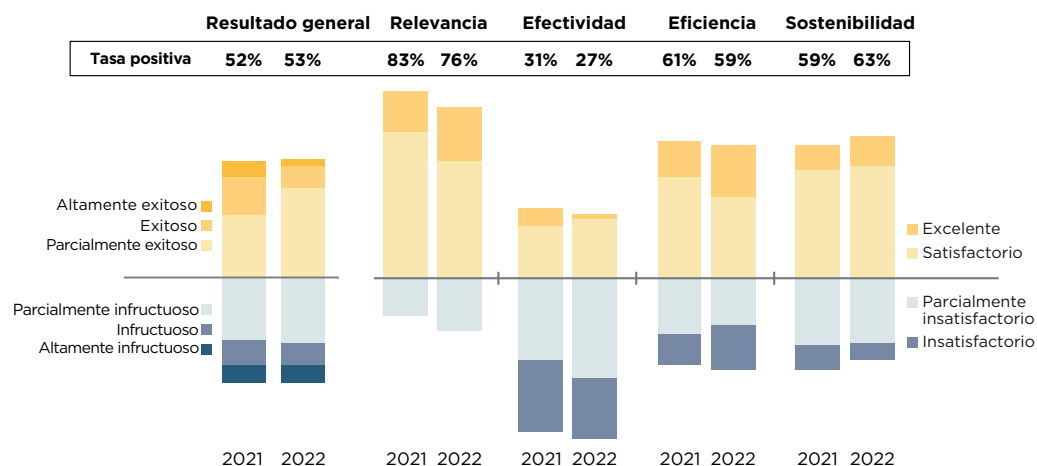
40 El ciclo de validación de 2017 ([RE-520](#)) fue el primero durante el cual se utilizó una metodología basada en objetivos para evaluar el desempeño de todas las operaciones con y sin garantía soberana. Para las operaciones con garantía soberana, en este ciclo se utilizaron las directrices de 2016 para los PCR ([OP-1242-5](#)). Las directrices para los PCR se actualizaron en 2018 ([OP-1696-1](#)) y sentaron las bases para los siguientes ciclos de 2018 ([RE-530-2](#)), 2019 ([RE-544](#)) y 2020 ([RE-552](#)). En 2020, se actualizaron nuevamente las directrices para los PCR ([OP-1696-6](#)), y esta actualización se utilizó tanto para el ciclo de 2021 ([RE-565](#)) como para el presente ciclo de 2022. En cada actualización, se han introducido cambios metodológicos que impiden la comparabilidad total de las calificaciones.

disminuyó, y una proporción mucho más elevada correspondió a la calificación de “parcialmente exitoso”, el nivel mínimo para obtener una calificación positiva⁴¹.

Gráfico 3.1

Calificaciones de operaciones con garantía soberana, escalas de seis y cuatro niveles, 2021-2022

Fuente: OVE.



Nota: El número de operaciones fue de 71 en 2021 y 62 en 2022 para todos los criterios, excepto la eficiencia, que no se califica en los préstamos en apoyo de reformas de política. Con respecto a la eficiencia, el número de operaciones de inversión fue de 69 en 2021 y 56 en 2022.

B. Desempeño de las operaciones del sector privado de 2018-2022

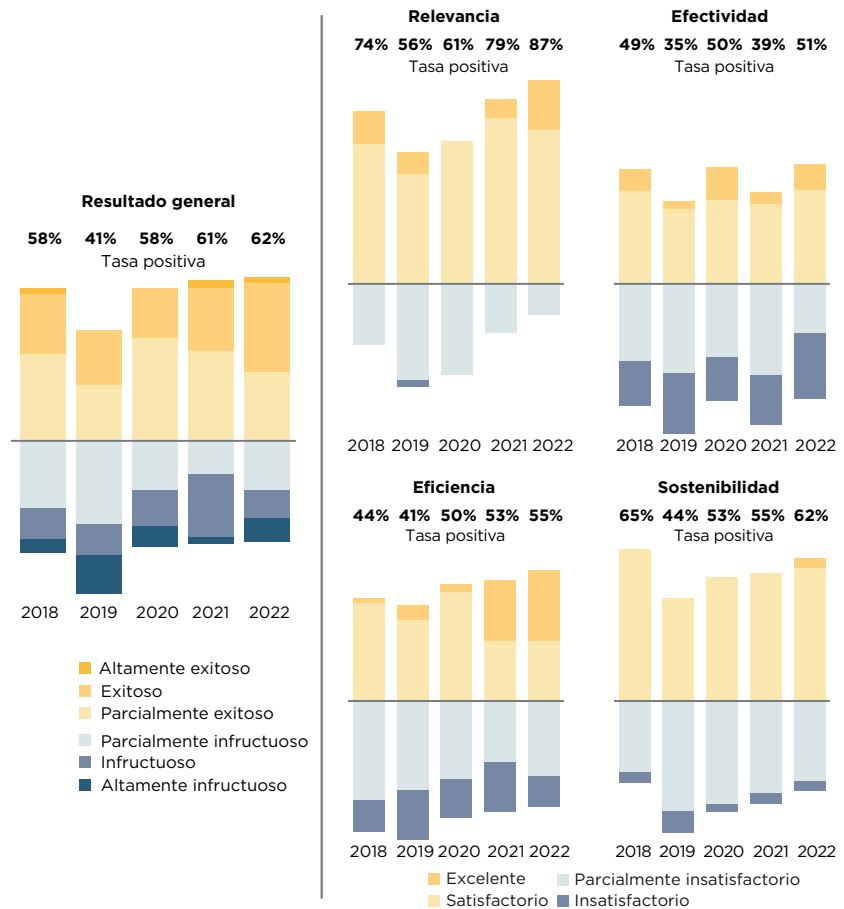
3.3 La calificación de los resultados generales solo ha mejorado levemente en los últimos años, debido a la tendencia fluctuante de la efectividad, a pesar de las claras mejoras observadas en todos los otros criterios centrales. En estas tendencias, se excluyen los proyectos que salieron de la cartera de activos especiales. Entre 2018 y 2022, OVE validó 198 operaciones sin garantía soberana. Entre 2018 y 2019, se registró una disminución en los puntajes de todos los criterios centrales, lo cual provocó una caída de 17 puntos porcentuales en la proporción de operaciones con calificaciones positivas de los resultados generales (Gráfico 3.2). No obstante, desde 2019, se ha observado una clara tendencia de mejora en todos los criterios centrales, excepto la efectividad. A pesar de las mejoras en los otros criterios, debido a esta tendencia fluctuante de la efectividad, solo ha habido mejoras leves en las calificaciones de los resultados generales durante

41 La proporción de operaciones que se encuadraron en las tres calificaciones negativas se mantuvo prácticamente constante entre 2021 y 2022: del 28% al 29% correspondieron a “parcialmente infructuoso”, del 11% al 10%, a “infructuoso”, y una proporción constante del 8% correspondió a “altamente infructuoso”. El cambio más importante se observó en la distribución de las calificaciones positivas; las operaciones “parcialmente exitosas” (el mínimo para una calificación positiva) aumentaron del 28% al 40%, mientras que las “exitosas” disminuyeron del 17% al 10% y las “altamente exitosas”, del 7% al 3%. Estos cambios casi se compensan entre sí, lo cual se traduce en un ligero aumento de la calificación positiva general, del 52% al 53%. No obstante, una proporción más elevada de proyectos con calificaciones positivas estuvo mucho más cerca del límite de las calificaciones negativas que el año anterior.

los últimos tres años. A lo largo del tiempo, las calificaciones han tendido, en cierto modo, a concentrarse en los extremos; las operaciones con calificaciones positivas han logrado niveles más altos de éxito, mientras que aquellas con calificaciones negativas experimentaron un leve incremento del número de operaciones “altamente infructuosas”⁴². Sin embargo, estas tendencias deben interpretarse con cautela, dado que no incluyen los datos de los proyectos que salieron de la cartera de activos especiales y, por ende, tuvieron un bajo rendimiento (en el pasado no se informaba sobre dichos proyectos, como se explicó anteriormente).

Gráfico 3.2
Calificaciones de operaciones sin garantía soberana, escalas de seis y cuatro niveles, 2018-2022

Fuente: OVE.



Nota: Se excluyen las operaciones que salieron de la cartera de activos especiales.

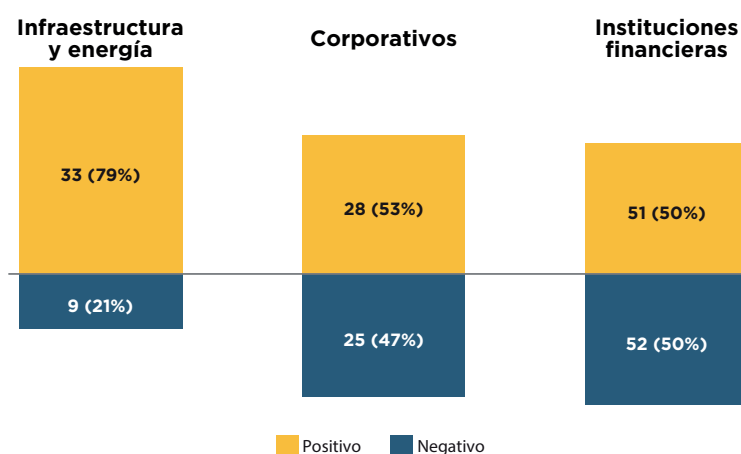
42 En una comparación de 2018 con 2022, se observa que, entre las operaciones con calificaciones positivas, la proporción de proyectos “exitosos” (la segunda calificación más alta) se incrementó del 23% al 34% y la proporción de proyectos “parcialmente exitosos” se redujo del 33% al 26%, mientras que la proporción de proyectos “altamente exitosos” se mantuvo constante, en un 2%. Estas tendencias indican que existe un aumento del nivel de éxito entre las operaciones con calificación positiva. Sin embargo, también se observa una tendencia similar entre las operaciones con calificación negativa. Las operaciones “altamente infructuosas” (la calificación más baja) se incrementaron del 5% al 9% y, al mismo tiempo, las operaciones “parcialmente infructuosas” (la menos mala entre las calificaciones negativas) se redujeron del 26% al 19%. Las operaciones “infructuosas” se mantuvieron prácticamente constantes, del 12% al 11%.

3.4 Con respecto a los segmentos operativos, las operaciones de infraestructura y energía tuvieron un desempeño superior al de los otros segmentos. Teniendo en cuenta las 198 operaciones sin garantía soberana validadas durante el período 2018-2022 en conjunto, el segmento de infraestructura y energía alcanzó el porcentaje más elevado (79%) de las calificaciones positivas de los resultados generales (Gráfico 3.3). En comparación, los porcentajes de calificaciones positivas de los segmentos de clientes corporativos y de instituciones financieras fueron del 53% y el 50%, respectivamente. El segmento de infraestructura y energía también es el que tiene el menor número de operaciones: 42 operaciones frente a 103 en el segmento de instituciones financieras y 53 en el de clientes corporativos⁴³.

Gráfico 3.3

Calificaciones de los resultados generales de las operaciones sin garantía soberana por segmento operativo, 2018-2022

Fuente: OVE, con datos de los segmentos operativos de BID Invest (2022a, 2022d).



43 De acuerdo con los datos de las validaciones del período 2018-2022, las operaciones de infraestructura y energía tenían 28 puntos porcentuales más de probabilidades de obtener una calificación positiva de los resultados generales que el resto de las operaciones validadas combinadas, mientras que las operaciones de instituciones financieras tenían 15 puntos menos de probabilidades; estas diferencias fueron estadísticamente significativas. La diferencia entre las operaciones de clientes corporativos y el resto de las operaciones no fue estadísticamente significativa. En una comparación entre los segmentos, las operaciones de infraestructura y energía tuvieron 29 y 26 puntos más de probabilidades de obtener una calificación positiva que las operaciones de instituciones financieras y de clientes operativos, respectivamente. Las diferencias entre los segmentos de clientes corporativos y de instituciones financieras no fueron estadísticamente significativas. Los resultados se basan en modelos de probabilidad lineal que usan errores estándar robustos; todas las estimaciones de puntos mencionadas fueron estadísticamente significativas, al menos, al nivel del 95%.



04

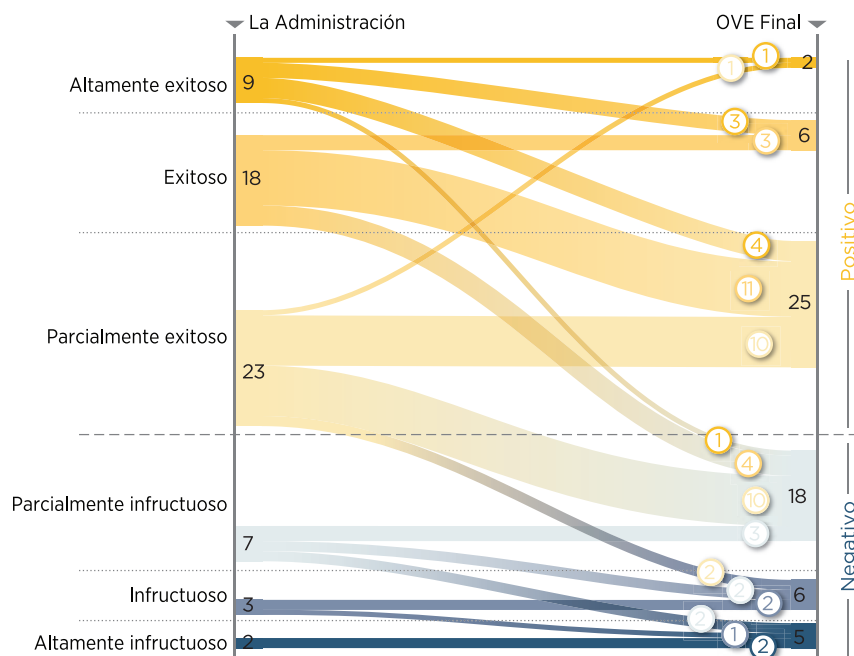
Calidad de las
autoevaluaciones

A. Calidad de los PCR validados en 2022

4.1 Durante la validación de 2022, las calificaciones de los resultados generales otorgadas por OVE y por la Administración fueron diferentes en 41 de las 62 operaciones validadas. Teniendo en cuenta la escala de calificación de seis niveles, se rebajó la calificación de los resultados de 40 operaciones con garantía soberana, y se la subió en 1 caso (Gráfico 4.1). En 14 casos, la diferencia entre las calificaciones asignadas por la Administración y por OVE fue de más de un punto de la escala⁴⁴. Entre las 40 calificaciones de los resultados generales que se rebajaron, la eficiencia fue el criterio rebajado más frecuente, con 27 casos, seguido de cerca por la pertinencia y la efectividad, con 26 casos cada una. La calificación relativa a la sostenibilidad se rebajó en 22 casos. En 4 de las operaciones, las calificaciones se rebajaron en los cuatro criterios centrales; en 9 operaciones, en tres criterios centrales; en 15 operaciones, en dos criterios centrales; y en 12 operaciones, en un criterio. La única calificación general que se subió obedeció a una suba de dos puntos en la efectividad (véase el Anexo III).

Gráfico 4.1
Calificaciones de los resultados generales de las operaciones con garantía soberana otorgadas por la Administración y por OVE, escala de seis niveles, 2022

Fuente: OVE.



4.2 OVE rebajó las calificaciones de los resultados generales de positivas a negativas en 17 operaciones. En ningún caso, se subió la calificación de los resultados generales de negativa a positiva. Todas las rebajas de las calificaciones de positivas a negativas

⁴⁴ En 13 de estos casos, la calificación se rebajó en más de un punto de la escala, y en 1 caso, se la subió en más de un punto.

en los resultados generales de los proyectos, excepto cuatro, se vieron afectadas por rebajas en más de un criterio central (Cuadro 4.1). La calificación de la pertinencia, la efectividad y la eficiencia se rebajó en 10 casos, y la de la sostenibilidad, en 9 casos. Las razones más frecuentes de las rebajas de la calificación de pertinencia fueron las deficiencias en el abordaje de la capacidad institucional, seguidas de las modificaciones y las cancelaciones de productos que repercutieron en la lógica vertical de los proyectos, las cuales no se habían tenido en cuenta de manera adecuada en la calificación anterior del PCR. Entre las razones de las rebajas de la calificación de la efectividad, se incluyeron la definición poco clara de los indicadores para medir objetivos específicos, la falta de pruebas que permitan atribuir la consecución de los objetivos a la operación y los datos insuficientes para validar los resultados obtenidos. Las rebajas en el criterio de la eficiencia obedecieron, sobre todo, a la falta de credibilidad del análisis económico, lo cual impidió que OVE lo utilice para determinar la calificación de la eficiencia. La calificación de la sostenibilidad se rebajó, principalmente, debido al cumplimiento inadecuado de las salvaguardias y las pruebas insuficientes para demostrar la aplicación apropiada de las salvaguardias y la continuidad de los resultados.

Cuadro 4.1. Diferencias en la calificación otorgada por la Administración y por OVE a operaciones con garantía soberana con rebajas de positiva a negativa en la calificación de los resultados generales

Diferencias en las calificaciones de los criterios centrales	Número de operaciones (N = 15)
Un criterio central	4
Dos criterios centrales	6
Tres criterios centrales	5
Cuatro criterios centrales	2
<i>Total</i>	17

Fuente: OVE.

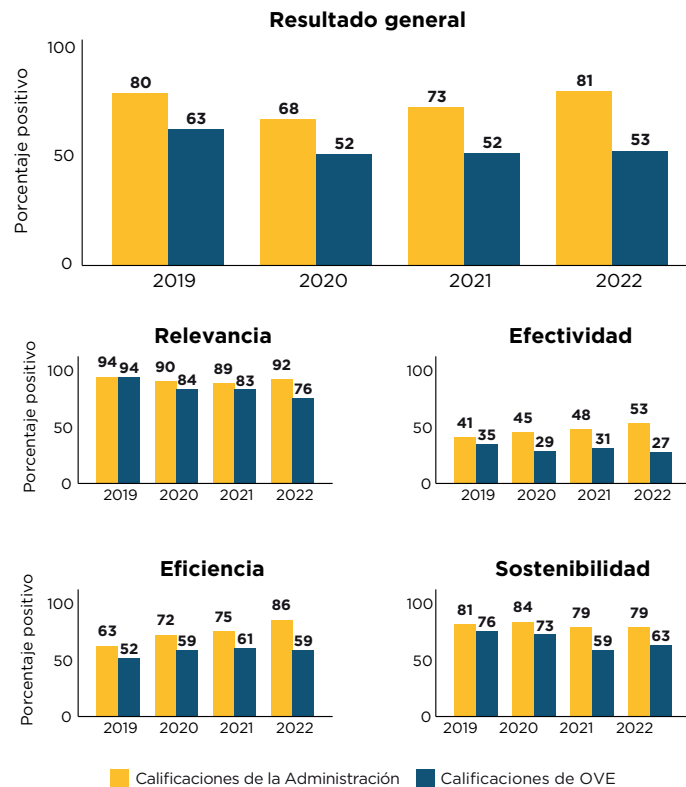
4.3 Las diferencias entre las calificaciones dadas por OVE y por la Administración a las operaciones con garantía soberana siguen aumentando. OVE asignó una calificación positiva a los resultados generales del proyecto en el 53% de las operaciones con garantía soberana validadas, mientras que la Administración lo hizo en el 81% de estas. En los cuatro ciclos de validación anteriores, la mayor discrepancia observada es de 28 puntos porcentuales (Gráfico 4.2, véase la nota debajo del gráfico). Entre los cuatro criterios centrales, las discrepancias son mayores en la calificación de la eficiencia (27 puntos) y la efectividad (26 puntos). Si bien la diferencia entre las calificaciones de la sostenibilidad otorgadas por OVE y por la

Administración se redujo durante este ciclo con respecto al año pasado, la tendencia de cuatro años indica que sigue siendo superior a la de los dos años de validación anteriores.

Gráfico 4.2

Calificaciones de operaciones con garantía soberana otorgadas por la Administración y por OVE, tasas positivas, 2019-2022 (solo escalas de calificación comparables)^a

Fuente: OVE



Nota: ^aSi bien las calificaciones están disponibles a partir del ciclo de 2017, la escala de calificación utilizada por la Administración no siempre ha sido comparable a la aplicada por OVE. Para las operaciones más antiguas, la Administración preparó los PCR de conformidad con las directrices de 2014, en las que se utilizaba una escala numérica de 0 a 1 para las calificaciones, mientras que OVE ha empleado las escalas ordinales actuales en todos los ciclos desde 2017. Debido a esta diferencia, las calificaciones otorgadas por OVE y por la Administración no son comparables en el caso de las 21 operaciones del ciclo de 2017 y de 15 de 35 operaciones del ciclo de 2018. Por lo tanto, estos dos años no se incluyen en el diagrama. En el ciclo de 2019, en solo 10 de 64 operaciones, se utilizó la escala numérica, por lo cual en el diagrama se muestra el porcentaje positivo de las 54 restantes; en 2020, en solo 1 de 63 operaciones se aplicó dicha escala, por lo cual en el diagrama se muestran los porcentajes positivos de las 62 restantes; con respecto a 2021 y 2022, se muestra el conjunto completo de proyectos validados (71 y 62, respectivamente), dado que todas las escalas son comparables en estos dos ciclos.

- 4.4 Menos de la mitad de los PCR se consideró de calidad satisfactoria. Si bien OVE validó 62 operaciones, 3 de ellas fueron evaluadas por la Administración en un solo PCR; por lo tanto, OVE revisó la calidad de un total de 60 PCR sobre la base de los criterios descritos en el Anexo V. De estas, 29 operaciones (48%) recibieron una calificación positiva. En estos PCR, se mencionaron contenidos de datos suficientes de manera clara, se capturaron todos los resultados importantes de los proyectos de forma equilibrada, se asignaron calificaciones congruentes con las pruebas presentadas y se observaron solo deficiencias leves en materia de claridad, coherencia, franqueza y cumplimiento de las directrices para los PCR. OVE calificó la calidad de los 31 PCR restantes como “regular”

(25) o “deficiente” (6). Si bien la Administración ha adoptado medidas para mejorar la calidad de los PCR, por ejemplo, la creación de un nanocurso en línea, la mayoría de los PCR revisados presentan deficiencias, como se indica en el Cuadro 4.2.

Cuadro 4.2. Factores asociados a las calificaciones negativas de la calidad de los PCR

Sección del PCR y principales deficiencias	Número de PCR con esta deficiencia (de 31)
Eficiencia Se incluyen los supuestos cuestionables en el análisis económico y la determinación inadecuada de los costos, los datos no confiables (fuentes, errores), la falta de un análisis de sensibilidad, los elementos de comparación o grupos de control cuestionables, y la justificación poco clara sobre la inviabilidad del análisis de costo-beneficio o de eficacia en función de los costos.	20
Efectividad Se incluyen los cálculos erróneos o los métodos de cálculo poco claros, las explicaciones insuficientes de los indicadores utilizados o propuestos, el análisis de atribución deficiente, los datos inadecuados (por ejemplo, las metas, los valores de referencia y las unidades de medida utilizadas o propuestas en el PCR), el análisis deficiente acerca de la forma en que los cambios durante la ejecución incidieron en la efectividad y la definición incorrecta de productos como resultados.	19
Pertinencia Se incluyen el análisis deficiente acerca de la forma en que los cambios durante la ejecución afectaron a la pertinencia, el análisis impreciso de la alineación con la realidad del país y el análisis insuficiente de la lógica vertical del proyecto.	14
Sostenibilidad Se incluye la falta de información clave sobre las salvaguardias y la continuación de los resultados.	12
Lecciones aprendidas Se incluyen las lecciones que carecen de detalles suficientes o de profundidad, la falta de lecciones para las operaciones futuras y las lecciones no pertinentes.	10
Desempeño del Banco y del prestatario Se incluyen los informes insuficientes sobre los aspectos clave de desempeño.	2

Fuente: OVE.

Nota: Los números no suman 31 porque las deficiencias no se excluyen mutuamente.

4.5 En más de la mitad de los PCR, faltó información clave necesaria para evaluar el desempeño, por lo cual la Administración tuvo que presentar información adicional y OVE debió volver a revisar las pruebas y reevaluar las calificaciones pertinentes. De los 60 PCR, 32 carecían de información clave, que la Administración proporcionó solo en respuesta a la nota de validación preliminar de OVE. En 18 casos, debido a esta información adicional, OVE cambió la calificación de, al menos, un criterio central en la versión final de las notas de validación (Recuadro 4.1). Esto indica una importante falta de integridad de los PCR. La falta de integridad genera ineficiencias en el proceso de revisión, dado que la Administración debe responder a validaciones preliminares que se basaron en información incompleta, y OVE tiene que

evaluar información adicional y revisar las validaciones, todo lo cual lleva un tiempo considerable. En algunos PCR también se observó una falta de franqueza, por ejemplo, no se analizaron las cancelaciones de grandes montos efectuadas en la operación o los cambios en el alcance del proyecto.

Recuadro 4.1. Ejemplos de información adicional proporcionada por la Administración que generó cambios en las calificaciones de los criterios centrales

OVE valida las operaciones con garantía soberana en función de la información documentada en los PCR. La Administración tiene una oportunidad para revisar la validación preliminar y formular comentarios, si procede, antes de que se finalice la nota de validación. En muchos casos, la Administración proporcionó información adicional importante que debería haberse incluido en los PCR, lo cual dio lugar a un cambio en las calificaciones de los criterios centrales. La Administración proporcionó información adicional en 32 de los 60 PCR validados, y esta información generó un cambio en las calificaciones de 18 operaciones. En la mayoría de estos 18 casos, la información adicional proporcionada por la Administración estaba disponible al momento de la elaboración del PCR y debería haberse incluido en dicho informe. En 15 de estos 18 casos, OVE asignó una calificación negativa a la calidad del PCR debido, en parte, a esta importante falta de integridad del informe (los 3 casos restantes recibieron un buen puntaje en los otros criterios considerados — véase el Anexo V—, por lo que se les otorgó una calificación positiva). Los ejemplos que figuran en este recuadro corresponden a este subconjunto de 15 operaciones.

A la operación PROCIDADES CASCAVEL, Programa de Desarrollo Integrado del Municipio de Cascavel (BR L1344), inicialmente, se le asignó una calificación negativa de la pertinencia. Si bien la operación tenía una lógica vertical sólida al momento de la aprobación, sufrió cancelaciones de varios productos durante la ejecución, lo cual generó dudas con respecto a si la lógica vertical había seguido siendo sólida durante la ejecución. En el PCR no se examinó detalladamente la forma en que estas cancelaciones repercutieron en la lógica vertical. En respuesta a la nota preliminar de OVE, la Administración indicó que en el PCR no se afirmaba que se mantuviera la lógica vertical [...] y que deseaba agregar más elementos que deberían haberse incluido en el documento. La Administración proporcionó información adicional que demostró que, a pesar de las cancelaciones, otros productos que se implementaron desempeñaron un papel fundamental para mantener la alineación del diseño del proyecto con sus objetivos específicos. Como resultado de esta información adicional, OVE subió la calificación.

A la operación Transferencia de Tecnología a Pequeños Productores Agrícolas (HA L1059 y HA G1025), inicialmente, se le asignó una calificación negativa de la eficiencia. En el PCR se asignó una calificación de “excelente” a la eficiencia sobre la base de los resultados de un análisis de costo beneficio que la Administración no adjuntó al PCR y OVE no pudo verificar. En respuesta a la nota preliminar de OVE, la Administración presentó el análisis, y OVE asignó una calificación positiva luego de revisarlo.

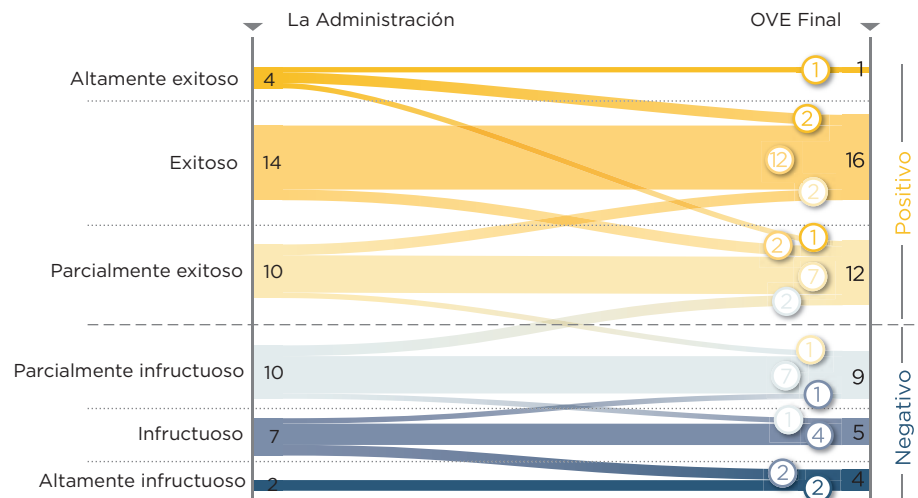
A la operación Programa para el Fortalecimiento de la Agenda Digital, la Conectividad, el Gobierno Electrónico y la Transformación Productiva (AR L1304), inicialmente, se le asignó una calificación negativa de la sostenibilidad. Esta operación fue un préstamo programático en apoyo de reformas de política truncado, y OVE cuestionó que los resultados hubieran continuado en vista del truncamiento y las escasas pruebas presentadas en el PCR al respecto. En respuesta a la nota preliminar de OVE, la Administración reconoció que no había proporcionado información suficiente sobre los avances recientes que había logrado el gobierno en ámbitos clave que fueron respaldados por la primera (y única) operación, a pesar del truncamiento. La Administración recopiló nuevos datos y los presentó a OVE, por lo cual se subió la calificación a positiva.

B. Calidad de los XSR validados en 2022

4.6 Durante el ciclo de validación de 2022, las calificaciones de los resultados generales otorgadas por OVE y por la Administración fueron diferentes en 14 de las 47 operaciones validadas. Teniendo en cuenta la escala de seis niveles, se rebajaron las calificaciones de los resultados de nueve operaciones y se subieron las de cinco operaciones (Gráfico 4.3). Solo en una operación, las calificaciones de los resultados asignadas por OVE y por la Administración difirieron en más de un punto de la escala. Las discrepancias entre los cuatro criterios centrales fueron relativamente pequeñas; oscilaron entre ninguna en el caso de la eficiencia, y una suba y cuatro rebajas de las calificaciones de la pertinencia. En cinco operaciones, las calificaciones de la Administración y de OVE difirieron en más de uno de los cuatro criterios centrales.

Gráfico 4.3
Calificaciones de los resultados generales de las operaciones sin garantía soberana otorgadas por la Administración y por OVE, escala de seis niveles, 2022

Fuente: OVE

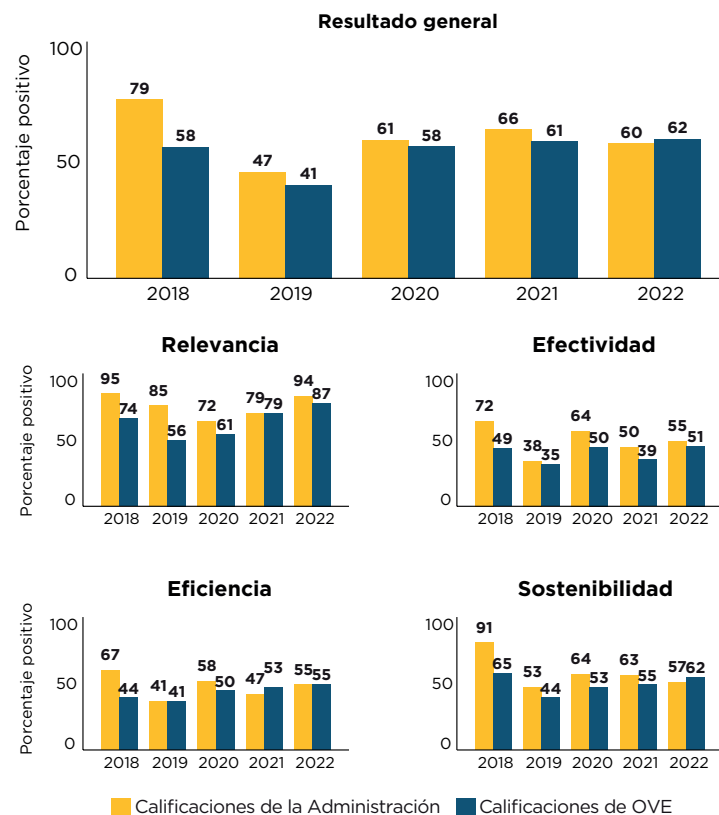


- 4.7 OVE rebajó la calificación de los resultados generales de una operación de positiva a negativa y subió la calificación de dos operaciones de negativa a positiva. Una operación, en la que se rebajó la calificación de positiva a negativa, se vio afectada por rebajas de las calificaciones de “parcialmente insatisfactorio” a “insatisfactorio” de dos criterios. Dos operaciones, en las que se subió la calificación de negativa a positiva, se vieron afectadas por una suba en un criterio, en ambos casos, de “insatisfactorio” a “parcialmente insatisfactorio”.
- 4.8 Las calificaciones de los resultados generales y de los criterios centrales otorgadas por OVE y por la Administración han sido relativamente similares en los últimos años, y las más similares se observaron en el ciclo de validación de 2022. OVE otorgó una calificación positiva de los resultados generales al 62% de las operaciones sin garantía soberana, y la Administración asignó una calificación positiva al 60%. La menor discrepancia observada en los últimos cinco ciclos de validación es de dos puntos porcentuales (Gráfico 4.4). Las discrepancias entre los cuatro criterios centrales también han sido pequeñas; oscilaron entre ninguna en las calificaciones de la eficiencia y siete puntos en las calificaciones de la pertinencia. La tendencia de los cinco años indica una convergencia de las calificaciones otorgadas por OVE y por la Administración.

Gráfico 4.4

Calificaciones de operaciones sin garantía soberana otorgadas por la Administración y por OVE, tasas positivas, 2018-2022

Fuente: OVE



4.9 La calidad general de los XSR fue alta: más del 80% recibió una calificación positiva de la calidad. OVE califica la calidad de los XSR de conformidad con los criterios descritos en el Anexo V. De los XSR, 4 (9%) se calificaron como “excelentes”, 34 (72%), “buenos” y 9 (19%), “regulares”. Ninguno de los XSR recibió la calificación “deficiente”. La mayoría de los nueve XSR que se calificaron como “regulares” presentó una combinación de dificultades, por ejemplo, la ausencia o las inexactitudes de los análisis clave, y la información insuficiente o inexacta. Otros desafíos incluyeron las oportunidades desaprovechadas para extraer lecciones pertinentes, las incongruencias internas, y las incoherencias entre los análisis presentados y las calificaciones otorgadas. En seis casos, la Administración proporcionó información adicional durante el proceso de retroalimentación que dio lugar a cambios en las calificaciones de los criterios centrales. Se modificaron las calificaciones de la eficiencia en cuatro operaciones, y las de la sostenibilidad en tres operaciones. En otros dos casos, la Administración proporcionó información adicional sobre la eficiencia de la operación que no dio lugar a un cambio de las calificaciones asignadas por OVE.



05

Conclusiones y recomendaciones

- 5.1 En 2022, OVE validó los PCR de 62 operaciones con garantía soberana y los XSR de 47 operaciones sin garantía soberana. Asimismo, OVE revisó el informe puntual que la Administración elaboró para proporcionar información actualizada sobre otras 24 operaciones sin garantía soberana, a través de los XSR sinópticos. Esas operaciones se reembolsaron o se pagaron por anticipado entre 2016 y 2019, y BID Invest ya no tiene vinculación con los clientes. Teniendo en cuenta la dificultad que supone recopilar la información necesaria para los XSR completos cuando ha transcurrido mucho tiempo entre el reembolso y el momento en que se selecciona la operación para la elaboración del XSR, la Administración y OVE acordaron que el desempeño se determinaría, de manera excepcional, mediante los XSR sinópticos. Se prevé que este desfase temporal se eliminará en el futuro, gracias a la mejora de la base de datos de operaciones que alcanzan la madurez operativa temprana, la cual debería detectar sistemáticamente las operaciones sujetas a un XSR cada año. Por lo tanto, todas las operaciones que se reembolsen o se paguen por anticipado en 2020 o posteriormente estarán sujetas a los XSR completos.
- 5.2 De las operaciones con garantía soberana, el 53% recibió calificaciones positivas de los resultados generales de los proyectos. Esta cifra es inferior a la meta del 70% establecida en el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023. La efectividad sigue siendo el criterio con la calificación más baja (el 27% de las operaciones recibió una calificación positiva), lo cual reduce la calificación de los resultados generales de las operaciones con garantía soberana.
- 5.3 La mayoría de las operaciones con calificaciones negativas de la efectividad se vio afectada por una combinación de factores que incluyeron, con mayor frecuencia, las deficiencias en los resultados y el seguimiento y la evaluación deficientes. Numerosas razones contribuyeron al bajo rendimiento, por ejemplo, los cambios institucionales, los factores externos y las deficiencias en el diseño. Sin embargo, es importante destacar que, en muchos PCR, no se examinó sistemáticamente el motivo por el cual las operaciones tuvieron un bajo rendimiento. Esta es una deficiencia considerable que pone en riesgo el valor de los PCR para el aprendizaje.
- 5.4 Casi todas las operaciones con garantía soberana que recibieron calificaciones negativas de la eficiencia se vieron afectadas por análisis económicos deficientes. En la mayoría de estos casos, el análisis carecía de credibilidad, y en algunos casos, no se presentó un análisis económico, cuando habría sido viable.

- 5.5 De las 47 operaciones sin garantía soberana validadas en 2022, 29 recibieron una calificación positiva de los resultados generales. Además de las 18 operaciones validadas con una calificación negativa de los resultados generales, 4 operaciones que alcanzaron la madurez operativa temprana en 2015 o posteriormente, con montos aprobados superiores a US\$1 millón, salieron de la cartera de activos especiales en 2020 y también recibieron de OVE una calificación negativa de los resultados generales. Por lo tanto, la proporción de operaciones con una calificación positiva de los resultados generales es del 57%, una cifra que es inferior a la meta del 65% establecida en el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023. Entre los criterios centrales, la pertinencia sigue siendo el que recibe las calificaciones más altas y la efectividad, las calificaciones más bajas. En la mayoría de las operaciones con calificaciones negativas de la efectividad, no se obtuvieron los resultados previstos, y varias de ellas adolecieron de deficiencias en materia de seguimiento y evaluación. En los XSR, las razones del bajo rendimiento mencionadas con más frecuencia fueron las cuestiones macroeconómicas y normativas, aunque la profundidad del análisis varió en los distintos XSR.
- 5.6 La calidad del trabajo fue satisfactoria en poco menos de la mitad de las operaciones sin garantía soberana. Las calificaciones negativas obedecieron a una combinación de deficiencias. Se mencionaron, con mayor frecuencia, las deficiencias durante las etapas de la evaluación inicial, el análisis y la estructuración, por ejemplo, las lógicas de intervención poco claras, la falta de detección y mitigación de los riesgos, y la ausencia de los mecanismos necesarios para cumplir los requisitos fiduciarios. No obstante, las dificultades durante la supervisión, como la falta de recopilación de datos clave, el incumplimiento de las salvaguardias ambientales y sociales, y la falta de adaptación a los entornos cambiantes, también afectaron al 60% de los casos en que la calidad del trabajo recibió una calificación negativa.
- 5.7 OVE observó que 6 de las 24 operaciones incluidas en el informe puntual recibieron una calificación de “satisfactorio” de los resultados generales, 12 obtuvieron una calificación negativa y en 6 operaciones no se dispuso de datos suficientes para evaluar los resultados. De las 24 operaciones, 9 (38%) carecían de datos suficientes para evaluar la efectividad, lo cual puso de relieve que la recopilación de datos sobre los resultados de desarrollo en estas operaciones fue especialmente deficiente. Las lecciones aprendidas incluidas en el informe puntual relacionadas con el análisis y la supervisión de los proyectos fueron congruentes con las evaluaciones anteriores y las prácticas óptimas; sin embargo, en el informe, debería haberse indagado en mayor profundidad en las lecciones sobre los pagos anticipados.

- 5.8 En el informe se presentan cinco años de datos comparables del desempeño de las operaciones sin garantía soberana, mientras que, para las operaciones con garantía soberana, solo se dispone de dos años de datos comparables debido a los cambios frecuentes en las directrices para los PCR. La calificación de los resultados generales de las operaciones con garantía soberana fue similar en 2021 y 2022, dado que las mejores calificaciones en el caso de la sostenibilidad se vieron contrarrestadas por las calificaciones más bajas en los criterios restantes. Con respecto a las operaciones sin garantía soberana, la calificación de los resultados generales ha mejorado levemente en los últimos años, debido a la tendencia fluctuante de la efectividad, a pesar de las claras mejoras observadas en todos los otros criterios centrales.
- 5.9 Las diferencias entre las calificaciones otorgadas por OVE y por la Administración a las operaciones con garantía soberana siguen aumentando, lo cual pone de manifiesto las deficiencias de la calidad en los PCR; por otra parte, la diferencia en el caso de las operaciones sin garantía soberana fue insignificante. La calidad de más de la mitad de los PCR recibió calificaciones negativas, incluidos seis casos que se calificaron como “deficientes”. Los datos analíticos de las evaluaciones de la eficiencia y la efectividad fueron especialmente deficientes. Más de la mitad de los PCR validados este año carecían originalmente de información clave, la cual fue proporcionada con posterioridad por la Administración. Por otra parte, la calidad general de los XSR fue alta: más del 80% de los XSR recibió calificaciones positivas y ningún XSR se consideró “deficiente”. La mayoría de los nueve XSR que se calificaron como “regulares” presentó una combinación de dificultades, por ejemplo, la ausencia o las inexactitudes de los análisis clave, o la información insuficiente o inexacta.

En vista de estos hallazgos, OVE recomienda lo siguiente:

A. Para la Administración del BID

1. Fortalecer la calidad de los PCR. Más de la mitad de los PCR revisados por OVE este año presentó deficiencias considerables, y muchos de ellos carecían de la información necesaria para realizar una evaluación adecuada del desempeño de los proyectos. El carácter incompleto de la información clave genera importantes ineficiencias en el proceso de revisión y obliga a la Administración a responder a validaciones preliminares que se basaron en información incompleta. Luego, OVE debe evaluar la información adicional presentada por la Administración posteriormente y revisar las validaciones, todo lo cual lleva un tiempo considerable. Asimismo, si bien es esencial que el BID analice sistemáticamente el motivo por el cual sus operaciones no

pueden alcanzar los objetivos previstos, OVE observó que, en alrededor de la mitad de los PCR de las operaciones con calificaciones negativas de la efectividad, las explicaciones sobre el mal desempeño en, al menos, uno de los indicadores de resultados fueron insuficientes o inexistentes. La calidad de los análisis económicos también sigue siendo un factor determinante que reduce la calidad de los PCR, aun después de que la Administración redactó notas orientativas específicas para cada sector sobre la elaboración de los análisis de costo beneficio y de eficacia en función de los costos, de acuerdo con la recomendación de OVE de 2018 . A fin de fortalecer la calidad de los PCR, es preciso adoptar las siguientes medidas.

- i. Mejorar el proceso interno de aseguramiento de la calidad de la Administración, a fin de velar por que los PCR presentados a OVE incluyan toda la información necesaria para sustentar todas las calificaciones y se elaboren de conformidad con las directrices para los PCR.
- ii. Reforzar el aprendizaje institucional mediante la evaluación y la documentación en los PCR de las razones de la consecución de menos objetivos de los esperados en las operaciones.
- iii. Aplicar de manera adecuada las directrices sobre los análisis de costo beneficio y de eficacia en función de los costos, e incluir el análisis subyacente en un archivo de Excel para su validación.
- iv. Realizar una capacitación sobre los PCR en conjunto con OVE.

B. Para la Administración de BID Invest

1. Elaborar otro informe puntual para actualizar totalmente los datos sobre las operaciones reembolsadas o pagadas por anticipado entre 2015 y 2019 para las cuales no se elaboraron los XSR, con énfasis en las lecciones aprendidas, y velar por que se elaboren XSR completos para las operaciones reembolsadas o pagadas por anticipado en 2020 y los años sucesivos. La Administración logró importantes avances en el fortalecimiento del sistema utilizado para seleccionar los proyectos que requieren un XSR cada año, incluida la actualización de la lista histórica de operaciones. OVE apoya la propuesta de la Administración de elaborar otro informe puntual en 2023 para finalizar la actualización de la información sobre las operaciones que alcanzaron la madurez operativa temprana entre 2015 y 2019. Dado que,

en el informe, se revisará exclusivamente el desempeño de las operaciones reembolsadas y pagadas por anticipado, las lecciones relativas a los pagos anticipados deberían incluir nuevas reflexiones sobre la estructuración y la posibilidad de aplicar penalizaciones por pago anticipado.

2. Crear un sistema que permita recopilar toda la información necesaria para elaborar un XSR en el momento en que un cliente indica su intención de pagar por anticipado o reembolsar un préstamo. Habida cuenta de la dificultad que supone disponer de los resultados de desarrollo cuando ha transcurrido mucho tiempo desde el reembolso o el pago anticipado y la desvinculación de BID Invest con el cliente, los datos pertinentes deben recopilarse sistemáticamente en el momento en que el cliente indica su intención de reembolsar o pagar por anticipado un préstamo.
3. Establecer un límite temporal a partir del cual es obligatorio realizar un nuevo análisis cuando transcurre mucho tiempo entre la aprobación, el compromiso y el desembolso; el nuevo análisis deberá centrarse en todo acontecimiento adverso importante que se haya producido en el período de intervención e incluir una actualización de los valores de referencia de los indicadores de resultados de desarrollo pertinentes. Teniendo en cuenta los hallazgos del informe puntual con respecto a que las operaciones pagadas por anticipado presentaron una tendencia a que transcurra más tiempo hasta el primer desembolso, y que los pagos anticipados se efectuaron a raíz de los cambios en la competitividad del mercado y las condiciones financieras de los clientes, es importante establecer un proceso que asegure la alineación constante del diseño de los proyectos con las condiciones del mercado y el enfoque del cliente, a fin de mejorar las probabilidades de éxito de las operaciones y facilitar la recopilación de datos.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2022). Repositorio de Datos Institucionales. *Cuadros ODS.OPER_ODS_OPER, EDW.SL_FINBAL_PROD_RPT* [conjunto de datos].
- BID Invest (2016). IDB-IIC Combined Historical Approvals up to 2015 [conjunto de datos]. Datos obtenidos mediante una solicitud de información de OVE a BID Invest.
- (2022a). *Azure SQL Database: iic.Maestro Transaction* [conjunto de datos].
- (2022b). *Azure SQL Database: metrics.Operational Approvals RPT* [conjunto de datos].
- (2022c). *Azure SQL Database: metrics.Operational Use of Funds RPT* [conjunto de datos].
- (2022d). *DVF's XSR Hub: Full Report OVE 07/18/2022* [[conjunto de datos](#)].

Oficina de Evaluación y Supervisión – OVE

Creada en 1999 como oficina de evaluación independiente, OVE evalúa el desempeño y los resultados de desarrollo de las actividades del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID). Estas evaluaciones buscan fortalecer al Grupo BID mediante el aprendizaje, la rendición de cuentas y la transparencia.

Las evaluaciones se divulgan al público de conformidad con las políticas del Grupo BID, con el fin de compartir lecciones aprendidas con la región y con la comunidad de desarrollo en general.

 iadb.org/evaluacion

 [linkedin.com/showcase/idb-ove](https://www.linkedin.com/showcase/idb-ove)

 [@BID_evaluacion](https://twitter.com/BID_evaluacion)