Lecciones aprendidas de la Planificación Estratégica y la Gestión de la Calidad del Ciclo del Proyecto por Resultados y Basado en Riesgos.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

DAI

CIFF CENTRO INTERNACIONAL de FORMACION FINANCIERA
Universidad de Alcalá

WOCCU Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito

Banco Central del Ecuador (BCE)

Presidente del Directorio
Pedro Delgado Campaña

Gerente General
Ruth Arregui Solano

Subgerente General
Narcisa Granja Maya

Gerente de la Sucursal Guayaquil
Tomás Plúas Albán

Gerente de la Sucursal Cuenca
Fernando Andrade Amaya

Directora de Estadística Económica
Verónica Quintero Román

Director General Bancario
Patricio Chanabá Paredes

Directora Servicios Corporativos
Margarita Marín Valladares

Comité Editorial
Narcisa Granja Maya, Fernando Fernández Araoz, Brian Branch, Oswaldo Pazmiño Almeida

Producción Editorial
Banco Central del Ecuador (BCE)
Departamento de Publicaciones Económicas
Av. 10 de Agosto N11- 511 y Carlos Ibarra
Quito, Ecuador.

Diseño, ilustración y diagramación
Carolina Albuja B., BCE

Impresión
Efecto Gráfico

Tiraje
500 ejemplares

Banco Central del Ecuador. 2012

El presente artículo contiene el punto de vista de sus autores y no involucra ni representa la posición institucional del Banco Central del Ecuador (BCE).

Introducción

Narcisa Granja Maya*
L. Fernando Fernández Araoz*

Durante los últimos 20 años, la región de Latinoamérica y el Caribe han sufrido cambios drásticos, hemos pasado de ser países con frecuentes cambios de gobiernos e inestabilidad, a democracias con mayor participación y gobiernos más responsables y en algunos casos férreos defensores de la estabilidad macro económica. Luego de los dolorosos aprendizajes de la década de los 90 del siglo pasado, de las crisis financieras, y en algunos casos de la destrucción del sistema financiero y de parte del aparato productivo, la mayoría de las economías de la región han aprendido que la estabilidad económica es un requisito necesario y fundamental (aunque no suficiente) para eliminar la pobreza, encarar de manera solida y con visión de largo plazo las tareas del desarrollo y fundamentalmente para reducir las inequidades a las que aun se encuentran expuestas amplias capas de la población.

Adicionalmente en estos últimos 20 años, las nuevas tecnologías y las nuevas maneras de gestionar han cambiado de manera dramática y nos han obligado a repensar muchos de nuestros paradigmas tradicionales y en particular están influyendo en las formas y herramientas para encarar las tareas del desarrollo. Por su parte los gobiernos están respondiendo con mayor eficacia y transparencia en el uso de los recursos públicos y en las inversiones que se requieren para asegurar un futuro más próspero a las nuevas generaciones en la región, las cuales hoy gozan de una mayor inclusión social y de los beneficios de la democracia y la estabilidad que no tuvieron sus padres; por su parte la sociedad civil esta cada vez mas preparada para fiscalizar la labor de sus gobernantes.

En este contexto, nos parece muy acertada y oportuna la edición del documento "Lecciones aprendidas de la Planificación Estratégica y la Gestión de la Calidad del Ciclo del Proyecto por Resultados y Basado en Riesgos", elaborado por un reconocido grupo de especialistas, quienes reconociendo la problemática actual y la necesidad de nuevas herramientas o herramientas actualizadas, se dieron a la tarea de sistematizar y proponer un enfoque actualizado a la gestión de los recursos destinados a inversiones para el desarrollo, para orientar de mejor manera los mismos y asegurar que los Gobiernos y/o los financiadores puedan de una manera metódica y técnica, procurar que las inversiones destinadas a promover el desarrollo y la participación o el acceso de amplios grupos de la población a los beneficios de la salud, educación

vivienda, acceso al agua o a los servicios financieros entre otros, produzcan los resultados esperados, tomando en cuenta cada contexto y midiendo de manera adecuada los riesgos a los que están expuestas las inversiones en este tipo de proyectos.

El gobierno ecuatoriano ha impulsado un programa de "Gobierno por Resultados" a nivel de todo el sector público, para hacer el seguimiento de los impactos de las políticas tomadas y de la gestión de las instituciones estatales. El Banco Central del Ecuador está en proceso de implementación del referido programa y en él ha destacado los proyectos que apuntalan sus objetivos estratégicos: fortalecimiento del sistema de pagos, apoyo a la inclusión financiera y medición del sector de la economía popular y solidaria. Estamos seguros que este documento no solo será una contribución adicional al tema del desarrollo y a la gestión de los proyectos de desarrollo, sino que será una guía para diseñadores, implementadores y responsables del manejo de las políticas públicas y de la promoción del desarrollo, que les permita mejorar el impacto de estas inversiones y una adecuada rendición de cuentas con resultados medibles y cuantificables que a veces son difíciles de lograr en este tipo de proyectos.

Finalmente, es también muy oportuno el momento de esta publicación que coincide con el 85 aniversario de una de las instituciones pioneras y mas representativas de la sociedad ecuatoriana, el Banco Central del Ecuador, que con su rol no solo como la institución de vanguardia en el mantenimiento de la estabilidad económica del Ecuador, sino que además, a través de su larga trayectoria, ha demostrado su presencia como promotora del desarrollo, de la cultura, de la defensa de la identidad y ha sido una institución promotora de las nuevas ideas que luego son difundidas a lo largo de la región.

Estamos seguros que este documento se convertirá en fuente de referencia obligada para funcionarios gubernamentales y ejecutivos de Bancos de Desarrollo interesados en mejorar los impactos de los proyectos de desarrollo y como una guía metodológica para lograr resultados efectivos, que continúen asegurando bienestar a la población que aun no goza de los beneficios de la estabilidad y del crecimiento que nuestros países.

---

* **Narcisa Granja Maya**
Sub Gerente General del Banco Central de Ecuador

* **L. Fernando Fernández Araoz**
Director Regional LAC de DAI

Lecciones aprendidas de la Planificación Estratégica y la Gestión de la Calidad del Ciclo del Proyecto por Resultados y Basado en Riesgos.

Gina Montiel
Rosa Matilde Guerrero
Lorena Solórzano
Silvia Espinosa
Ruth Arregui
Guido Zack**

RESUMEN

El Banco, atento a su misión, ha venido apoyando los esfuerzos del desarrollo de los países, desde varias perspectivas y áreas de trabajo a través de una serie de mejoras en aspectos estratégicos, instrumentos y normas. En lo que concierne a su estrategia de agregar valor en el servicio que presta a sus clientes, ha redoblado esfuerzos y se ha focalizado en hacer más efectiva la gestión de la calidad en función de cuatro criterios: focalización, impacto, oportunidad y excelencia. La Gerencia de CID ha dado la prioridad desde el 2009 a la Gestión de Cartera por Resultados a través de la Planificación Estratégica de los Proyectos. Además como un elemento que contribuye a la iniciativa de *Un Banco Mejor* dentro del marco de efectividad en el desarrollo, se planteó como un objetivo fortalecer el desarrollo e implementación de estándares y procedimientos específicos, que aseguren un aporte de calidad de CID en los productos que genera. Los resultados de esta iniciativa, su impacto en la Planificación Estratégica y la Gestión de la Calidad del Ciclo del

** Las autoras agradecen de manera especial a Rafael Millán, Rafaela Varela, Cristian Santelices, Rene Herrera, Ruth Arregui Solano, Gloria Lugo, por su valioso aporte y contribución técnica, lo que permitió fortalecer y focalizar pragmáticamente esta nota técnica que recoge lecciones aprendidas.
Guido Zack. Lic. en Economía por la Universidad de Buenos Aires (Argentina), y magíster en Finanzas por CIFF de la Universidad de Alcalá (UAH) y en Análisis Económico Aplicado por la UAH y Complutense de Madrid (España). Actualmente es doctorando de las Universidades de Alcalá y Complutense de Madrid, y se desempeña como coordinador de la Cátedra Raúl Prebisch del IELAT e investigador del CIFF de la UAH.

Proyecto por Resultados y Basado en Riesgos y sus lecciones aprendidas son recopiladas y presentadas en esta Nota Técnica, como elemento motivador en la adopción de mejores prácticas sobre todo en lo que se refiere con mejorar los estándares de calidad en la prestación de servicios a sus principales socios estratégicos, los países y las Unidades Ejecutoras, para fortalecer sus capacidades e institucionalidad con miras a que puedan administrar de forma eficaz, efectiva y eficientemente sus proyectos, midiendo su impacto, es decir generando e interiorizando "*una cultura de resultados y calidad del gasto*".

Palabras Clave: cliente, gestión, proyectos, planificación, ejecución, seguimiento, control, resultados, gasto, valor ganado, calidad, ciclo, impacto, oportunidad, riesgo, alcance, tiempo, costo, producto y efectividad.

Resumen Ejecutivo

La gestión de proyectos implica la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer sus requisitos, esto se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. La gestión de proyectos a menudo enfrenta una "triple restricción" relacionada con alcance, tiempo y costos del proyecto, la calidad de los mismos se ve afectada por el equilibrio de estos tres factores. Los proyectos también deben ser gestionados en respuesta a la incertidumbre, ya que el riesgo es un evento o condición incierta que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo. Otro factor que influye de manera importante es la satisfacción del cliente. Es así que al añadir estos tres elementos adicionales se genera la "triple restricción ampliada".

La Gestión de la Calidad de un Proyecto comprende los procesos y actividades indispensables para que éste cumpla con las expectativas para las cuales fue diseñado. Incluye

(i) la planificación de la calidad donde se identifican los requisitos en términos de calidad y/o normas que el proyecto debe cumplir debido a su naturaleza;
(ii) aseguramiento de la calidad, fase en la que se auditan los requisitos de calidad y los resultados;
(iii) control de calidad, en este proceso se monitorean los resultados de acuerdo con la planificación, se evalúa el desempeño y se promueven los cambios que sean necesarios.

El Banco ha venido apoyando los esfuerzos de desarrollo de los países, haciendo más efectiva la gestión de la calidad, en función de los siguientes cuatro criterios:

- Focalización: Que tengan como objetivo apoyar políticas, programas y/o proyectos estratégicos para el desarrollo, en un marco de estabilidad económica, efectividad, eficiencia, y transparencia.
- Impacto: Que sean diseñadas con el fin de maximizar las ventajas comparativas del Banco, entender cómo el banco añade valor a través de los distintos instrumentos y saber combinar estos instrumentos en paquetes integrados de apoyo a los países.

- Oportunidad y adecuación a la realidad local: "One size doesn't fit all", diseñar el tipo de apoyo más adecuado en cada caso y evaluar la calidad de este apoyo.
- Excelencia: Que incorporen las mejores prácticas, alentando a sus contrapartes en los países a formularse preguntas básicas que sirvan para evaluar aspectos a ser considerados para asegurar un buen diseño y ejecución de cualquier proyecto.

El valor agregado que el Banco transfiere a través del servicio que presta a sus clientes, estratégicamente, para facilitar su abordaje ha sido englobado en cuatro grandes aspectos:

(i) Macro estabilidad, que relaciona el papel del Banco, como movilizador de recursos financieros para el desarrollo y promotor de la estabilidad, con una buena gestión macroeconómica;
(ii) Efectividad, que relaciona el papel del Banco, apoyando a los países a mejorar el impacto de sus políticas, con los programas de desarrollo.;
(iii) Eficiencia, que relaciona al papel del Banco, apoyando a los países a mejorar la relación costo producto de sus políticas con los programas de desarrollo.;
(iv) Transparencia, en cuanto al apoyo del Banco, para mejorar tanto el acceso público a la información, cuanto los sistemas de rendición de cuentas (vertical y horizontal).

En los últimos años, varios países de América Latina han optado por fortalecer sus modelos de Gestión para Resultados en el Desarrollo, también han mejorado los sistemas de gestión de riesgos, gestión de calidad y finalmente han incorporado a la planificación dentro de sus prácticas de administración de proyectos. En este contexto, aparecen experiencias diversas de aplicación por parte de Organismos Multilaterales de Crédito y particularmente del BID que se busca evidenciar en la presente Nota Técnica.

I. Introducción

Fortalecer el desarrollo e implementación de estándares y procedimientos específicos que aseguren un aporte de calidad de CID en los productos que genera, dentro del marco de efectividad en el desarrollo. Éste objetivo forma parte de las prioridades de trabajo definidas por la Gerencia de CID para el 2009 - 2010, como un elemento que contribuye a la iniciativa de *Un Banco Mejor*.

En este proceso, el Banco debe convertirse en un aliado del desarrollo de los países, vía el conocimiento sectorial y la asistencia técnica y, mediante la devolución de la gestión de los proyectos al país vía la alineación con los sistemas nacionales, hecho que se hace más relevante a partir de la *Declaración de París*, la cual recomienda la adopción de los sistemas nacionales como estándar de gestión de proyectos y el tránsito desde el modelo de ejecución por medio de Unidades Ejecutoras a la utilización de los entes y capacidades instaladas de los países. En la transición hacia *Un Banco Mejor* y en contribución a la Declaración de París, desarrollará herramientas que apoyen los procesos de gestión de proyectos y gestión por resultados canalizados a las UE a través de asistencia técnica.

La necesidad de planificación para el logro de metas y de focalización de la actividad de los Organismos Ejecutores en la gestión por resultados no solo resulta de la necesidad de simplificación y reordenamiento de la interacción entre el Banco y sus clientes (de manera de hacerla menos transaccional y reducir los costos de operar con el BID), sino también de cuestiones tan concretas y pragmáticas como la disparidad entre los plazos originalmente previstos y los plazos reales de ejecución y desembolso de los recursos de los préstamos (con el consiguiente impacto financiero negativo tanto para los Prestatarios como para el propio Banco), o la necesidad de abordar el problema sistémico de los bajos niveles de ejecución del portafolio.

La siguiente nota técnica tiene como objetivo compartir mejores prácticas y difundir las lecciones aprendidas en el marco de la Gestión de la Calidad del Ciclo del Proyecto por Resultados y Basado en Riesgos y se estructura de la siguiente manera: la Sección II hace un acercamiento de los aspectos de la construcción de mejores prácticas en el BID; la

Sección III se enfoca en el Marco conceptual de la Gestión de Calidad del Ciclo de Proyecto por Resultados y Basado en Riesgos; la Sección IV expone los Principios de las Mejores prácticas sobre la Planificación Estratégica aplicada a Gestión del Ciclo de Proyecto en el BID; la Sección V describe algunas herramientas que apoyan la Ejecución de la Planificación del Proyecto; la Sección VI analiza la relación con el cliente para lo cual define a nivel de detalle los procesos del diseño y ejecución. Finalmente, en la Sección VII se exponen algunas lecciones aprendidas con base en la implementación del Proyecto Estratégico CID 2009 – 2010.

II. Breve contextualización sobre la construcción de mejores prácticas en el Banco.

El Convenio Constitutivo y la Asamblea de Gobernadores le han dado mandatos al BID para regir sus actividades y operaciones en América Latina y el Caribe. El principal mandato es promover el desarrollo económico y social de los países prestatarios miembros, tanto a nivel individual como colectivo; definiendo como áreas de acción prioritarias las siguientes:

(i) La reducción de la pobreza y desigualdad social;
(ii) Abordando las necesidades de los países pequeños y vulnerables;
(iii) Promoviendo el desarrollo a través del sector privado;
(iv) Abordando el cambio climático, energía renovable y sostenibilidad ambiental; y,
(v) Fomentando la cooperación e integración regional. Bajo estos lineamientos, con el fin de lograr un mayor impacto, el Banco ha puesto en marcha novedosas iniciativas destinadas a enfrentar los desafíos de la región, estas son:

- Oportunidades para la Mayoría;
- Iniciativa de Energía Sostenibilidad y Cambio Climático (SECCI);
- Iniciativa de Agua Potable y Saneamiento; y,
- Iniciativa de Educación.

En 1996, el Comité de Desarrollo del Grupo de Evaluación de la Cooperación (ECG) de los Bancos Multilaterales de Desarrollo (MDB) publicó un informe recomendando "la elaboración de normas comunes de evaluación, incluyendo indicadores de desempeño, la experiencia de intercambio con las técnicas de evaluación, compartir los resultados,

y convertirse en el repositorio de mejores prácticas de evaluación. La tarea inmediata sería desarrollar, dentro de un período específico, la metodología y criterios para la evaluación y calificación del desempeño operativo de la MDB y la eficacia del desarrollo"[1-2]. En respuesta, el Directorio Ejecutivo del Banco en 1999 creó la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). Luego en el año 2001, el Comité Mixto de Gestión del Grupo de Trabajo de Relaciones Institucionales del Banco Estrategia presentó una propuesta para la renovación de los Compromisos de Desarrollo del Banco[3], cuyo propósito fue proporcionar una hoja de ruta para hacer frente a los cambios en la región a través de una mayor eficacia y capacidad de respuesta a las necesidades del país, para lo cual en el año 2003 fue creada la Oficina de Efectividad en el Desarrollo, con nivel de reporte al Vicepresidente Ejecutivo.

En 2004, como parte de la respuesta a un mandato otorgado por el Directorio Ejecutivo en 2003[4], la Administración presentó el Plan de Acción a Medio Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (MTAP)[5]. El MTAP tenía por objeto establecer un sistema integral para la eficacia del desarrollo en el Banco. El objetivo interno MTAP fue fortalecer el desempeño del Banco a fin de que pueda ayudar mejor a los países prestatarios miembros alcanzar resultados de desarrollo. Como un medio para aumentar la relevancia de la gestión basada en los resultados, el Banco llevó a cabo una serie de cambios en su estructura organizativa en 2005, la creación del Departamento de Efectividad en el Desarrollo y Planificación Estratégica (DEV)[6]. Consistente con esta política, el Banco fue signatario de la Declaración de París (2005) sobre la Eficacia de la Ayuda en el Desarrollo, la cual más allá de una declaración de intenciones pretendía en la práctica, establecer un plan de trabajo orientado a la acción con objetivos específicos que deben cumplirse en 2010, en cinco áreas (identificación de los países, la alineación de los

1 Uno de los productos desarrollados en el marco MDB es el Sistema Común de Evaluación de Desempeño "COMPAS".

2 Development Committee, Task Force on Multilateral Development Banks. *Serving a Changing World-Report of the Task Force on Multilateral Banks*. March 15, 1996.

3 (GN-2077-1)

4 "Development Effectiveness at the IDB. Progress and Future Actions". Report of the Chairman of the Policy and Evaluation Committee", Document GN-2186-3, March 4, 2003.

5 GN-2324. Medium-Term Action Plan for Development Effectiveness at the IDB.

6 DEV merged the Development Effectiveness Office, Strategic Planning and Operational Policy Division, and the Regional Operations Support Office.

programas, armonización, gestión de resultados y mutua rendición de cuentas)[7].

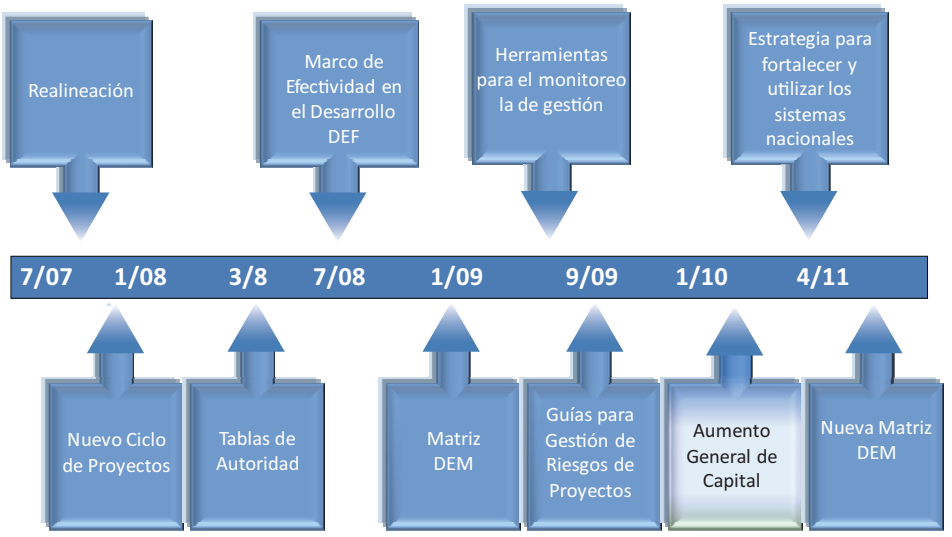
Como se evidencia, el esfuerzo del Banco ha permitido avanzar con una serie de mejoras en aspectos estratégicos, instrumentos y normas[8], algunas de las cuales han sido ya aprobadas y otras se encuentran en construcción. Quizás el punto más importante de apoyo en las iniciativas del Banco es la realineación que comenzó en 2006[9] **con el fin de establecer que la mayor relevancia para los países miembros debería traducirse en un cambio de orientación hacia los resultados y la eficacia del desarrollo**[10].

Durante la última década, el concepto de efectividad en el desarrollo ha ido ganado importancia estratégica dentro de las instituciones de desarrollo. Incluye al menos tres preocupaciones principales:
(i) la necesidad de alinear los recursos disponibles con las prioridades del país, incluyendo el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio,
(ii) mejorar el impacto de las intervenciones de acuerdo con una lógica basada en los resultados plenamente integrado en el ciclo de gestión y,
(iii) la necesidad de legitimar el uso de los recursos para las políticas de desarrollo, que representan los resultados obtenidos. En este sentido, se refuerza el movimiento hacia la eficacia del desarrollo y complementa el programa de evaluación que ha acompañado los esfuerzos de las instituciones de desarrollo.

Hay que resaltar que la propuesta de realineación del Banco compromete a:
(i) fortalecer la calidad de sus operaciones; y,
(ii) mejorar su capacidad de responder con el calendario y las necesidades de los prestatarios. Concomitantemente a la realineación, dentro del proceso de cambios, el Banco ha generado importantes resultados que pueden mirarse de forma temporal en el siguiente gráfico y cuyos fundamentos abordaremos a continuación:

7 'Synthesis Report on the First Phase of the Evaluation of the Implementation of the Paris Declation, Copenhagen', July 2008, p. iv.
8 (GN-2262), (GN-2215-1), las nuevas versiones del (PPMR) y (PCR), (GN-2444-1) (DEO), (GN-2200-13).
9 The Realignment Proposal (GA-232) and the Implementation Plan (GA-232-12).
10 (CC-6152)

Gráfico 1
Temporalidad de los Cambios en el Banco



Fuente: VKN

Elaboración: VKN/propia

Nuevo Ciclo de Proyecto.- su desarrollo se basa en dos tipos de factores:
(i) la estructura organizativa aprobada por la Re-alineación; y,
(ii) las deficiencias detectadas en los procedimientos existentes.

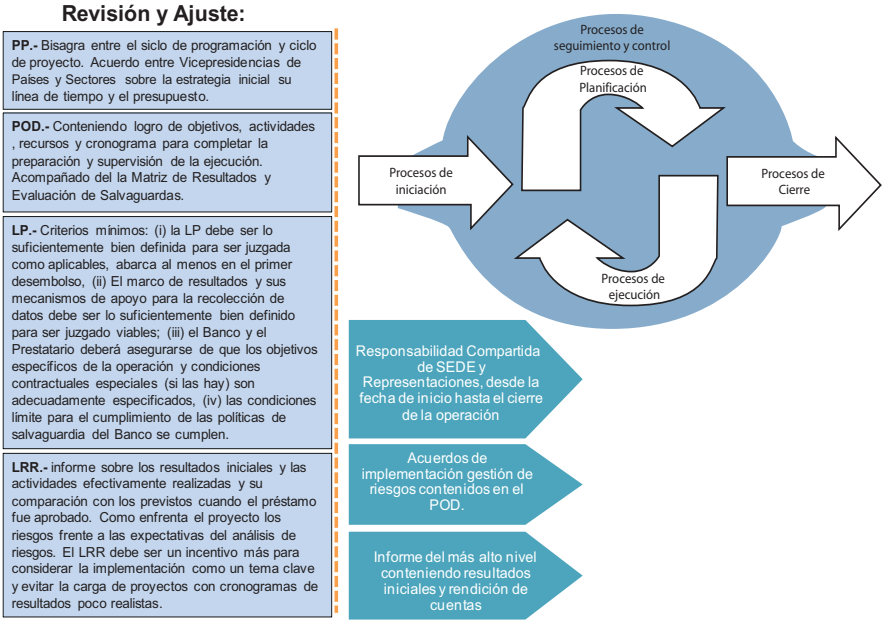
La estructura de la matriz aprobada por la Junta ofrece nuevas oportunidades para la gestión de las operaciones del Banco. La concentración del sector y las habilidades técnicas en un solo tramo de control dentro de la Vicepresidencia de Sectores, simplifica la tarea de asignación de recursos para ofrecer una calidad técnica sobre el ciclo de vida completo del proyecto, y en toda la gama de las necesidades de los prestatarios. Por otra parte, la matriz de responsabilidades de las Presidencias Operativas/Vicepresidencias de Países y Sectores da al Banco un "built-in" es un conjunto de frenos y contrapesos para garantizar la pertinencia, oportunidad y calidad técnica en el ciclo del proyecto.

Más allá de estos cambios estructurales, el trabajo de diagnóstico que precedió a la Re-alineación identificó debilidades específicas en los procedimientos de proyecto existente. Para corregir estas deficiencias el Nuevo Ciclo de Proyectos incorpora tres principios rectores: líneas

de responsabilidad claras para la toma de decisiones, mayor énfasis en la ejecución, y un enfoque más exigente de gestión de riesgos y resultados.

Para abordar en forma efectiva a las metas propuestas por la realineación, el objetivo del nuevo ciclo del proyecto es diseñar e introducir procedimientos para:
(i) aumentar el énfasis en la ejecución,
(ii) fortalecer la gestión de riesgos,
(iii) mejorar el seguimiento de los resultados a nivel de proyecto,
(iv) una mayor flexibilidad en la secuenciación de las actividades de diseño e implementación; y,
(v) reforzar la responsabilidad individual y rendición de cuentas en la gestión de la línea.
Para cumplir con este objetivo, ha sido necesaria la revisión y ajuste de cuatro instrumentos claves:
(i) Perfil de Proyecto – PP;
(ii) Propuesta de Desarrollo de la Operación – POD;
(iii) Propuesta de Préstamo – LP; y,
(iv) Informe de Resultados del Préstamo - LRR.
Su función y características dentro de la gestión de proyectos (PMBOK), se resumen a continuación:

Gráfico 2
Nuevo Ciclo de Proyecto



También los roles que cumplen las distintas unidades administrativas, técnicas, niveles directivos y comités han sido revisados a la luz de esta redefinición del ciclo, precisamente para corregir la primera deficiencia detectada, aclarando los niveles de responsabilidad y haciéndola constar a través de su firma en los documentos que preparan, aprueban, hacen seguimiento, supervisan, evalúan e informan.

Marco de la Efectividad en el Desarrollo (DEF).- desarrollado para aumentar la eficacia de todos los productos del Banco a través de:
(i) normas claras y métricas para la evaluación de todas las intervenciones de desarrollo (operaciones sin garantía soberana y no soberana, las estrategias de país y el conocimiento y los productos de creación de capacidad),
(ii) proporcionar orientaciones claras al personal sobre los requisitos de análisis para cumplir con las normas,
(iii) adaptación de las estructuras de gobierno para dar cumplimiento a lo establecido como normas de buenas prácticas,
(iv) establecimiento de un marco de resultados incorporados en el Marco del Desempeño Corporativo para supervisar avances en los principales indicadores de la eficacia del desarrollo, y
(v) tener un plan de acción para la aplicación exitosa de este marco.

Este Marco se diferencia de propuestas anteriores[11] ya que organiza la actividad del Banco en virtud de un marco único centrado en el logro de resultados. No sólo se centra en los indicadores, sino también en la estructura de incentivos que tiene el Banco. Al alinear los incentivos de rendimiento con el logro de los resultados de desarrollo, el DEF establece los medios para reconocer el éxito y la responsabilidad.

11 Incluso de aquellas trabajadas en el marco de adopción de normas internacionales desarrolladas conjuntamente con los Bancos Multilaterales de Desarrollo en los últimos cinco años. Constan también aquellas elaboradas con ECG sobre la base de Principios de la OCDE-DAC para la Evaluación de Asistencia para el Desarrollo, de la imparcialidad y la independencia, credibilidad y utilidad. Toda evaluación debe considerar los siguientes criterios: Relevancia.- la pertinencia de la medida en que la actividad de ayuda se ajusta a las prioridades y políticas del grupo objetivo, receptores y donantes. Efectividad.- la efectividad de una medida del grado en que una actividad de ayuda alcanza sus objetivos. Eficiencia.- Medidas de eficiencia de las salidas - cualitativos y cuantitativos - en relación a las entradas. Es un término económico que significa que la ayuda utiliza los recursos menos costosos posible para alcanzar los resultados deseados. Impacto de los cambios positivos y negativos producidos por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, intencionalmente o no. La sostenibilidad se refiere a la medición de si los beneficios de una actividad es probable que continúen después de la financiación de los donantes ha sido retirada. Los proyectos deben ser ambientalmente y económicamente sostenible (www.oecd.dac.org / dac / evaluación).

El Banco fundamenta su accionar en torno a la Efectividad basado en el concepto de Eficacia, dado por la OCDE-DAC[12] es "la medida en que se lograron, o se espera lograr, los objetivos de la intervención del desarrollo, teniendo en cuenta su importancia relativa". Esta definición puede dividirse en dos componentes:
(i) *Hacer lo correcto*. En cualquier intervención, el hecho de seleccionar una acción lleva a priorizar unas cosas en lugar de otras. Para efectuar una priorización correcta y eficaz hay que efectuar un ejercicio claro de planificación, con una explicación clara de razones. Esto requiere un enfoque programático de país y de sector basado en una comprensión común de cómo se produce el desarrollo y cómo se puede ayudar a los países, socios, en este proceso. Para efectuar una gestión con un enfoque programático se requiere coordinación entre el trabajo analítico sectorial, analítico de país, las operaciones y los servicios de asistencia técnica, de modo que las decisiones estratégicas que se tomen reflejen la manera en que el Banco puede contribuir —de manera comprobable y efectiva— a atender las prioridades más grandes expresadas por los países.

Una vez establecido el marco estratégico (estrategia y programa de país), el énfasis cambia a:
(ii) *Hacerlo en forma correcta*. En esencia, esto implica administrar, realizar el seguimiento y evaluar los proyectos en la etapa de ejecución, a fin de garantizar que se logre el impacto y el valor previstos. Con la nueva Matriz de Efectividad en el Desarrollo[13] para operaciones con y sin garantía soberana se aborda este segundo componente en la etapa inicial. Para tener la seguridad de que estas operaciones sean capaces de demostrar sus resultados es preciso cerciorarse de que el diagnóstico sea empíricamente sostenible, se establezca el grado de evidencia para la solución propuesta, la intervención sea correctamente dimensionada, que los insumos necesarios sean suministrados en forma oportuna, que el proceso por medio del cual se transformen los insumos en productos esté instituido y que estos productos sean entregados a tiempo y dentro del presupuesto. Además el DEF señala que, la evaluación de las intervenciones implica plantear las preguntas acertadas para saber si los productos proyectados produjeron los efectos directos deseados, aplicando rigurosamente los métodos de evaluación para

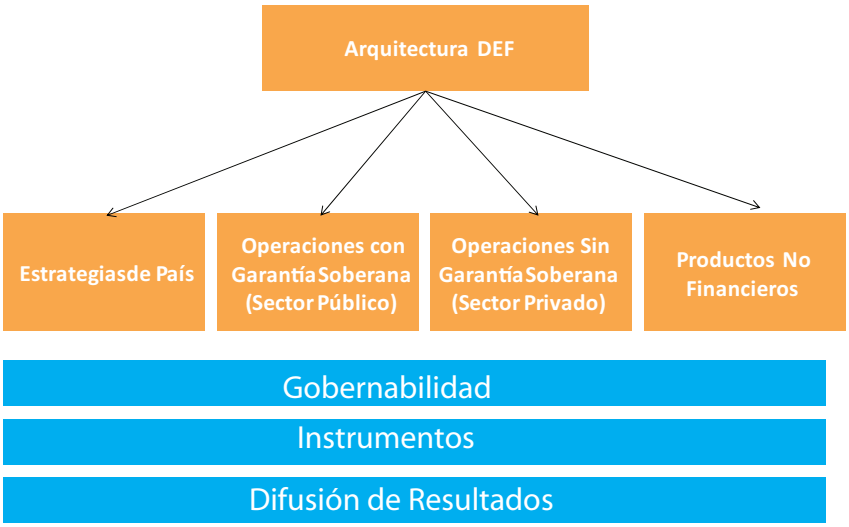
12 Development Assistance Committee (DAC), Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management.
13 GN-2489-5, BID, 22 de febrero de 2011.

darles respuesta y llegar a conclusiones que sean pertinentes para la formulación y la ejecución de la política.[14]

El DEF también indica que el primer paso de la eficacia en el desarrollo es garantizar que se puede evaluar las intervenciones del Banco para saber si está haciendo lo correcto y en forma correcta. Esto se conoce como la evaluabilidad, que según la OCDE-DAC es la "medida en que puede evaluarse una actividad o un proyecto de manera fiable y creíble".

Con el propósito de aumentar la capacidad para demostrar resultados basados en evidencia empírica y alinear la práctica de evaluación a los estándares internacionales de la OECD-DAC, el Banco definió una Arquitectura del DEF que incluye tres categorías: procesos de gobernanza interna, medición e información. La intención es presentar un sistema integral que abarca todos los productos del banco: estrategia País, operaciones con garantía soberana, operaciones sin garantía soberana y productos no financieros, así:

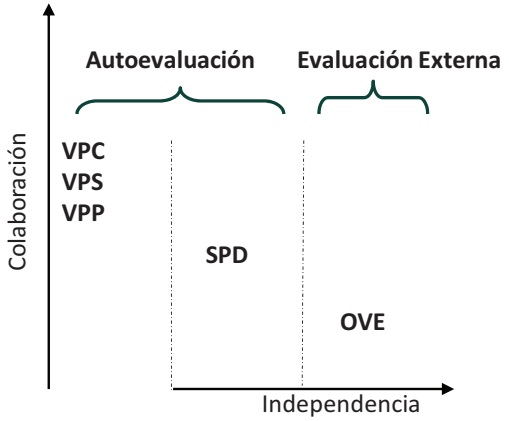
Gráfico 3
Arquitectura del Marco de la Efectividad en el Desarrollo



14 'NONIE Statement on Impact Evaluation', DAC Network on Development Evaluation, Room Document 3/C. Prepared by the Chair of the Network of Networks (NONIE) for information at the 7th meeting of the DAC Network on Development Evaluation, 20 – 21 February 2008.

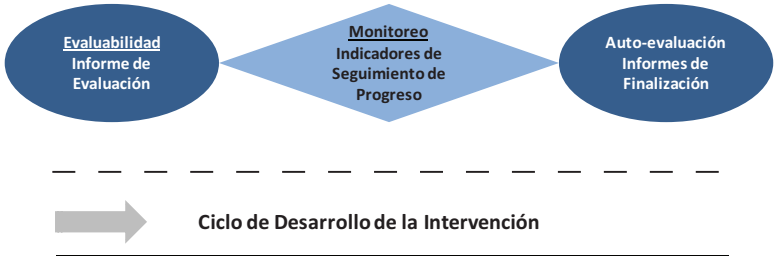
La gobernabilidad ha sido ajustada de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, así:

Gráfico 4
Funciones y responsabilidades en la gobernabilidad del DEF.



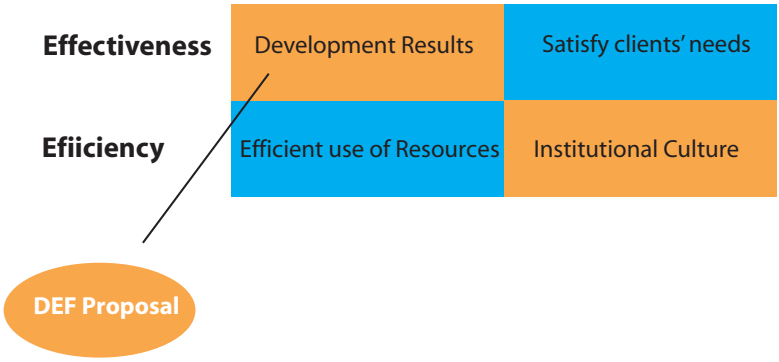
Los instrumentos y medidas que se propusieron, fueron:
(i) instrumentos de evaluabilidad, miden si la evaluación y resultados propuestos de un producto son lo suficientemente robustos para demostrar resultados al final de la intervención.
(ii) Indicadores de seguimiento, permiten la gestión y el control de la aplicación del producto, para garantizar que las actividades y resultados se están generando en los costos y calendario previstos.
(iii) instrumentos de evaluación, definen parámetros claros y objetivos, análisis y procesos para dar a conocer resultados que pueden ser validados de forma independiente, su proceso es:

Gráfico 5
Ciclo del Desarrollo de la Intervención



Finalmente para dar seguimiento a nivel corporativo y establecer objetivos claros para mejorar el rendimiento global, el DEF desarrolló el instrumento Marco de Desempeño Corporativo (CPF) el cual definió objetivos fundamentales e indicadores específicos que permitieron a la Junta de Gobernadores y al público monitorear el progreso del Banco en el cumplimiento de sus objetivos. El CPF se componía de cuatro objetivos:

Gráfico 6
Información de Resultados Corporativos



Entre los resultados más importantes del DEF se menciona que logró complementar los cambios introducidos a partir del Nuevo Ciclo de Proyecto, en el sentido de:
(i) llevar el proceso desde la supervisión de la aplicación efectiva pasando por el logro de los objetivos de desarrollo hasta la finalización del ciclo del proyecto;
(ii) presentación de informes de los principales datos e información de los documentos de textos se reemplazan por los sistemas de TI permitiendo agregar datos a través de proyectos y / o sectores para una gestión más eficaz.

La implementación del DEF que inicio con la expedición de su documento guía en agosto del 2008 ha venido siendo implementado con base en un Plan elaborado por SPD, VPS, VPC y VPP; algunas de sus directrices se han completado y otras aún están en desarrollo bajo responsabilidad de las áreas asignadas.

Noveno Aumento General de Capital del Banco[15] (GCI-9, por sus siglas en Inglés).- La Asamblea de Gobernadores como parte de la Agenda de **"Un Banco Mejor",** para alcanzar dos objetivos generales: reducir la pobreza y la desigualdad y, lograr un crecimiento sostenible; y, dos objetivos estratégicos: atender las necesidades especiales de los países menos desarrollados y más pequeños y, fomentar el desarrollo a través del sector privado. Identifica cinco prioridades sectoriales:
(i) Política social para promover la equidad y la productividad;
(ii) Infraestructura para impulsar la competitividad y el bienestar social;
(iii) Instituciones para lograr el crecimiento y el bienestar social;
(iv) integración competitiva a nivel internacional, regional y mundial;
(v) Protección del medio ambiente, la respuesta al cambio climático, la promoción de las energías renovables y garantizar la seguridad alimentaria.

El Informe sobre el GCI-9 también incluye los criterios para fortalecer la complementariedad y coordinación con otros socios del desarrollo y un marco de resultados que permitan una revisión basada en evidencias y la actualización de la Estrategia Institucional. Bajo esta directriz, se ha desarrollado un Marco de Resultados (RF, por sus siglas en Inglés) para contar con un mecanismo de rendición de cuentas a fin de medir e informar el progreso en materia de las cinco prioridades institucionales; éste permitirá a los accionistas monitorear el aporte del Banco a las metas de desarrollo regional seleccionadas, así como también el progreso deseado sobre los indicadores de producción y la efectividad y eficiencia operativas.

Matriz del Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEM), aunque la Matriz del DEM ha sido elaborada en una primera versión en enero del 2009, la hemos dejado para el final de la secuencia de desarrollos del banco, puesto que es el de más reciente modificación,[16] atendiendo al Mandato GCI-9 para presentar los cambios necesarios para mejorar la evaluabilidad de los Proyectos y para reforzar la efectividad en el desarrollo en general, a partir de lo cual el Banco expone el concepto de "armazón en bloques" basado en
(1) estrategias de país en función de resultados,
(2) programas anuales de país en función de los resultados que incluirán evaluaciones macroeconómicas independientes anuales de sostenibilidad,

15 AB-2764.
16 GN-2489-5, BID, 22 de febrero de 2011.

(3) operaciones y cooperación técnica evaluables,
(4) puntajes de evaluabilidad para cada estrategia de país, programa de país y operación y
(5) puntajes para la alineación entre los resultados establecidos en cada uno de estos productos. En base a estos bloques se obtiene un puntaje que permitirá, a través de una ponderación ver la importancia de los proyectos.

Las modificaciones propuestas al DEF comprenden parámetros de: medición, gobernanza interna y preparación de informes para las operaciones con y sin garantía soberana. Los cambios en la medición permiten alinear la Matriz de las operaciones con y sin garantía soberana con las prioridades del GCI-9, *denotan la implementación de las estrategias de país en función de resultados y de los documentos de programa de país, e implementan el umbral de evaluabilidad* requerido para todos los proyectos, incluyendo a aquellos sin garantía soberana para que tengan también una calificación numérica de evaluabilidad. La nueva Matriz además reasigna responsabilidades, de la siguiente forma:

Gráfico 7
Actividades y aspectos de responsabilidad para asegurar la evaluabilidad de los proyectos.

Paso	Actividad	Responsabilidad/ Unidad
1	Se prepara una propuesta de operación o un proyecto de propuesta de préstamo o garantía según las normas de evaluabilidad publicadas	Equipo de proyecto/VPS o equipo de proyecto/VPP
2	Se evalúa la propuesta o el proyecto de propuesta de préstamo o garantía preparando una nota de valoración de la evaluabilidad, según las normas de evaluabilidad publicadas.	SPD
3	Las conclusiones de la nota de valoración de la evaluabilidad se discuten en la revisión de la calidad y el riesgo de la propuesta de operación. SPD tiene obligación de participar en dicha revisión. El acta de la revisión de calidad documenta las instrucciones de VPS (VPP) para mejorar la evaluabilidad	VPS o VPP SPD
4	Las conclusiones sobre deficiencias que contenga la nota de valoración de la evaluabilidad se abordan en la propuesta de operación	Equipo de proyecto/VPS o equipo de proyecto/VPP
5	Cuando la propuesta de operación se considera lista, se envía para la calificación de la evaluabilidad antes de su presentación al OPC	VPS o VPP
6	Se califica la propuesta de operación. La calificación determina cómo se han abordado las conclusiones de la nota de valoración de la evaluabilidad	SPD
7	Se determina si se han cumplido las normas mínimas y se presenta una recomendación a EVP	SPD
8	El OPC considera la recomendación de SPD, determina la adecuación de la evaluabilidad del proyecto y, si es aplicable y se justifica, el Presidente del Banco solicita una dispensa de evaluabilidad según lo prescrito en el Noveno Aumento	EVP/PRE
9	Se prepara un informe independiente sobre la evaluabilidad de los proyectos del Banco, el cual se presenta anualmente al Directorio Ejecutivo	OVE

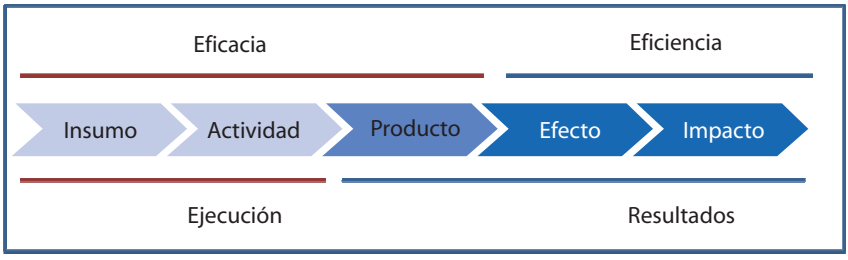
III. Marco conceptual de la Gestión de Calidad del Ciclo de Proyecto por Resultados y Basado en Riesgos.

De lo abordado en el punto anterior, las palabras claves de la política, estrategias, normas e instrumentos del Banco, en este proceso de mejora y de adopción mejores prácticas, muchas de las cuales derivan de su propio ejercicio de "ensayo – error", podemos ir concentrando la aplicación de los conceptos bajo las siguientes definiciones:

"Efectividad en el Desarrollo = Resultados"

En el punto anterior hemos comentado sobre el primer componente de esta ecuación "Efectividad". Para el segundo componente es importante señalar que la gestión por resultados está basada en la teoría de "causa – efecto", de forma tal que se asume como un proceso secuencial en donde partiendo de una serie de insumos, tareas y actividades se obtienen productos/entregables que van a tener un efecto directo/ resultados y generar un impacto, este proceso lo podemos observar en el siguiente gráfico[17], que es consistente con el concepto que usa el Banco para la lógica vertical del proyecto:

Gráfico 8
Gestión por Resultados

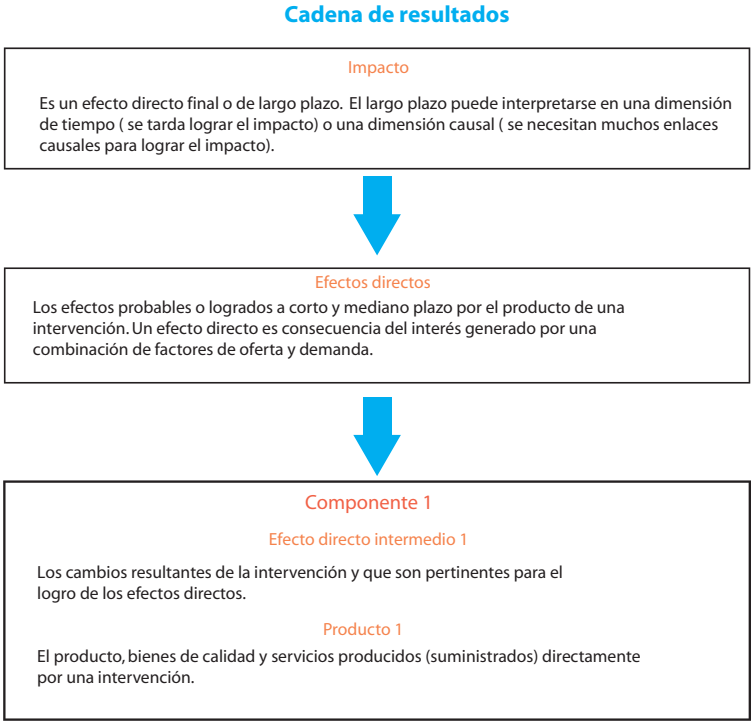


En esta cadena lógica ascendente, la definición adecuada de los distintos vínculos que la conforman: insumos/tareas, actividades, productos, efectos directos e impactos (De acuerdo al DEM son sinónimos de "actividades", "componentes", "propósitos" y "metas"), constituye el punto de partida esencial para evaluar la lógica vertical del proyecto. En otras palabras, la lógica vertical implica la existencia de un "modelo" para transformar una realidad dada en un resultado específico. La falta de un modelo claramente especificado es un obstáculo grave para la evaluación de la lógica del proyecto. Las evaluaciones de los costos y

17 OCDE, 2005.

beneficios también ayudan a aclarar aún más y explicitar el modelo de intervención y, por lo tanto, también pueden ser útiles para especificar la lógica vertical del proyecto.

De manera inversa, la cadena de resultados establece la lógica de la intervención que explica cómo se ha de conseguir el objetivo de desarrollo. Este objetivo está representado por el impacto directo o el resultado inmediato que se obtendrá como consecuencia de la utilización de los productos o servicios que proporcione el proyecto. La cadena de resultados muestra el enlace que une los insumos con las actividades, con el producto y con los efectos directos (y los impactos)[18] y representa una hipótesis de cómo se obtendrán los resultados deseados con la intervención, a partir de los recursos iniciales o los insumos disponibles. **Cuando se realiza el diseño usando un planteamiento basado en los resultados, primero se identifican los efectos directos o los impactos que se desea obtener, luego los productos necesarios para conseguir esos efectos directos y luego los insumos y actividades que se requieren para la entrega de esos productos.**



18 También conocida como Lógica del Programa.

De acuerdo a la nueva Matriz del DEM, "los modelos de cambio generalmente identifican la relación entre los cambios realizados y los resultados alcanzados empleando los siguientes términos: Insumos, Actividades, Productos, Efectos directos (e impactos). En este caso los efectos directos se refieren a cambios en las restricciones subyacentes, pero en una interpretación más limitada las restricciones inmediatas o directas también pueden considerarse como efectos directos (o efectos directos intermedios). Según la normativa de la Matriz de Resultados del Banco, los efectos directos se refieren tanto a objetivos como a propósitos, en tanto que los productos se refieren a los componentes del proyecto. La identificación de dos declaraciones de intención para los objetivos a nivel de los efectos directos (objetivos y propósitos) es en cierta medida arbitraria, ya que es concebible que los resultados se distribuyan tanto temporalmente como en función de su "profundidad". No obstante, proporciona una taxonomía útil para distinguir entre el corto y el largo plazo, y entre resultados proximales y distales. Independientemente de esta diferenciación, la definición de un cambio en la situación de desarrollo que pueda atribuirse a la intervención del proyecto y medirse en función de efectos directos e impactos es la piedra angular de la evaluabilidad porque aclara el enfoque del conjunto del análisis, desde la etapa de diagnóstico hasta la de supervisión y evaluación" [19].

Abstrayendo la gestión por resultados en el desarrollo al ciclo de gestión, podría visualizarse de la siguiente forma:

Gráfico 9
Gestión por resultados en el desarrollo al ciclo de gestión

19 GN-2489-5, BID, 22 de febrero de 2011

En donde podemos identificar que el punto de partida es la Planificación orientada a resultados. Este tipo de planificación[20] pretende dar respuesta a tres preguntas: ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo podemos llegar?; lo cual a su vez permite identificar tres elementos:
(i) estratégico, ayudarnos a definir a donde queremos ir, darnos una visión clara del futuro, al menos a mediano plazo, y plantear un conjunto de objetivos que han sido priorizados y jerarquizados mediante un análisis riguroso de distintos factores (político, económico, social);
(ii) operativo, ayudarnos a definir cómo podemos llegar, mediante el diseño de productos, procesos y cálculos de insumos que se necesitan para concretar los objetivos propuestos en la planificación estratégica. Uso de metodologías que aseguren que la planificación operativa se base la matriz de resultados con asignación de tareas, recursos y responsables, de forma que se facilite la rendición de cuentas;
(iii) participativo, no se pueden lograr resultados si los involucrados en la tarea no tienen claramente definido su rol y participación.

Este proceso aplicado nuevamente sobre la gestión de proyectos podría visualizarse así:

Para el Banco, la Planificación Estratégica tiene una estrecha relación con los resultados del proyecto, permite identificar:
(i) resultados, recursos, costos;
(ii) rutas críticas y desviaciones;
(iii) monitorear los resultados y los entregables; y,
(iv) re-planificar cuando amerite el caso.

1. Basado en Riesgos

El Banco ha venido introduciendo una serie de enfoques e instrumentos para el Análisis de Riesgos y hoy aplica una metodología de gestión de riesgos basada en conceptos que se han incorporado a la nueva Matriz del DEM.

"El término "riesgo" denota dos aspectos de un evento: la incertidumbre de que ocurra y el efecto que se produce si ocurre. Desde este punto de vista, el riesgo puede definirse como la probabilidad de que ocurra un evento indeseable que es externo al programa y que de alguna forma dificultará la consecución de sus objetivos.

20 Desarrollado a partir de La Gestión para Resultados en el Desarrollo, BID, 2010.

Gráfico 10
Gestión de Riesgos

La identificación de riesgos debe centrarse en los elementos que podrían tener repercusiones importantes, no sólo para la ejecución del proyecto sino también para la consecución de sus resultados. Por lo tanto, la identificación de estos riesgos requiere no sólo un análisis detenido del proyecto y una revisión de la experiencia acumulada, sino también un análisis de la realidad sociopolítica del entorno. En este sentido, el análisis del riesgo complementa el diagnóstico. A efectos de su identificación, los riesgos pueden clasificarse como
(i) riesgos conocidos, que son los que se derivan de la experiencia anterior del Banco en el sector o el país en cuestión;
(ii) riesgos previsibles, que son los que pueden identificarse del contenido del proyecto o del sector en que se ejecutará; y
(iii) riesgos imprevisibles, cuya manifestación depende de factores que van más allá del control del equipo de proyecto, el organismo ejecutor o el Banco, y cuya materialización no puede suponerse desde un punto de vista lógico. Para el documento de proyecto se deberán considerar sólo las dos primeras.

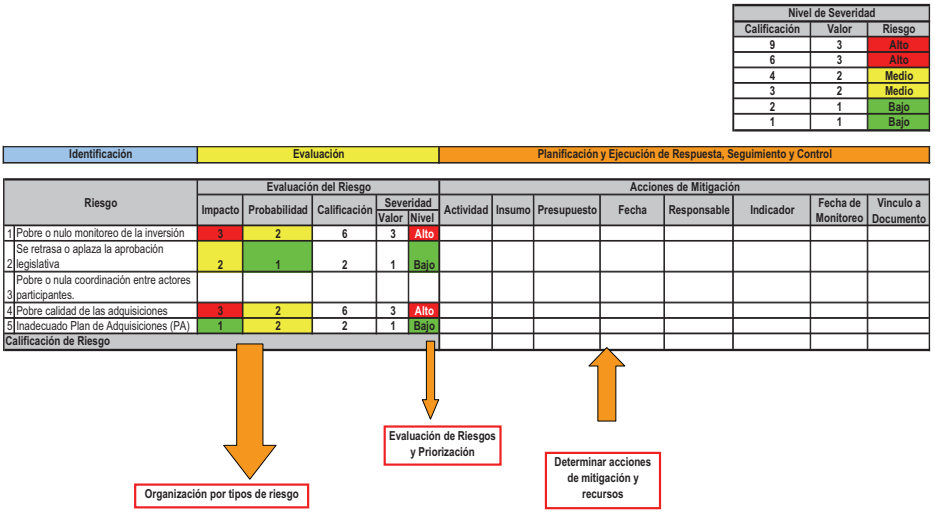
El segundo aspecto es la cuantificación de los riesgos identificados, la cual se debe realizar en tres niveles:
(i) probabilidad de que se produzcan,
(ii) grado del impacto sobre el proyecto y sus objetivos y metas, y
(iii) ordenación de los riesgos en función de la necesidad de intervención y mitigación. Esta última priorización responde a una mezcla de las dos

anteriores, es decir al mayor índice de probabilidad de ocurrencia del riesgo y la magnitud de su impacto.

El tercer aspecto se refiere a la adopción de medidas para llevar a cabo un seguimiento y evaluar los riesgos identificados y cuantificados, para ello es necesario hacer un seguimiento de la probabilidad de que ocurra o de la variación de su impacto hipotético, estableciendo indicadores y parámetros de referencia para determinar su evolución.

El cuarto y último aspecto es la adopción de medidas de mitigación. Aunque es incierta la probabilidad de concreción de un riesgo, su identificación implica la posibilidad de mitigarlo. Por esta razón, la gestión del riesgo y de los supuestos constituye un elemento clave en todos los proyectos, ya que un análisis acertado puede no sólo mitigar sus efectos nocivos sino también eliminarlo. La selección de las medidas específicas de mitigación debe ajustarse exactamente a los resultados de la evaluación del riesgo realizada: determinar en qué condiciones se debe seguir adelante con el proyecto, qué medidas de mitigación se deben aplicar para evitar que se produzcan o minimizar su impacto en caso de que se materialicen, y determinar las condiciones para la ejecución de planes preestablecidos para hacer frente a imprevistos.

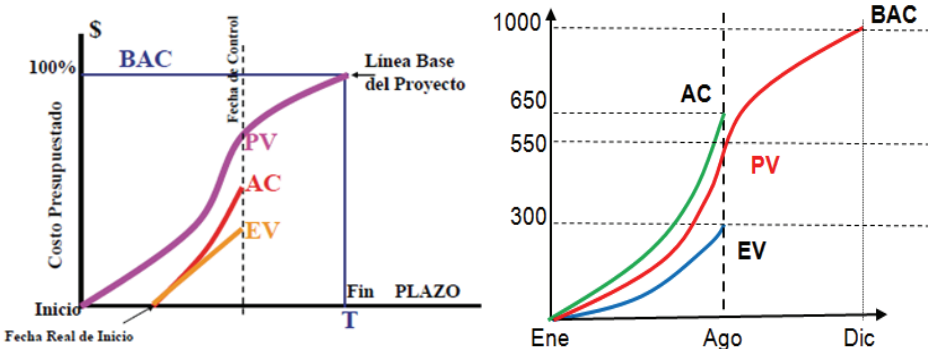
Gráfico 11
Criterios y elementos que conforman la gestión de riesgos del Banco



2. Valor

La propuesta de valor del Banco ha estado establecida desde hace mucho tiempo y se ha hecho explicita en el DEF, cuando uno de los criterios de medición de la efectividad ha sido:
"(i) Hacer las cosas bien. Una vez ejecutadas las decisiones estratégicas debemos tener una idea de *la cantidad de valor que se esperaba ha sido efectivamente entregado."* Esto desde luego tiene varias implicaciones y también distintos desarrollos en el tiempo por parte del Banco. Tradicionalmente se comparaban los costos reales versus los costos planeados; sin embargo desde 2009 se han incorporado metodologías que recogen las mejores prácticas, con lo cual el valor ganado (EV) compara la cantidad de trabajo planeado respecto de lo que realmente se ha terminado, para determinar si el costo, el cronograma y el trabajo realizado están llevándose a cabo de acuerdo a lo planeado.

Gráfico 12
Valor Ganado en los Proyectos



A partir de lo anterior podemos obtener Índices de Eficiencia.

CPI: Índice de Desempeño de Costos	**SPI: Índice de Desempeño de Programación**
CPI = EV / AV	**SPI = EV / PV**
Si CPI = 1, el proyecto está dentro de presupuesto	Si SPI = 1, el proyecto está a tiempo
Si CPI > 1, el proyecto está por debajo del presupuesto	Si SPI > 1, el proyecto está adelantado con respecto al cronograma
Si CPI < 1, el proyecto está por encima del presupuesto	Si SPI < 1, el proyecto está retrasado con respecto al cronograma

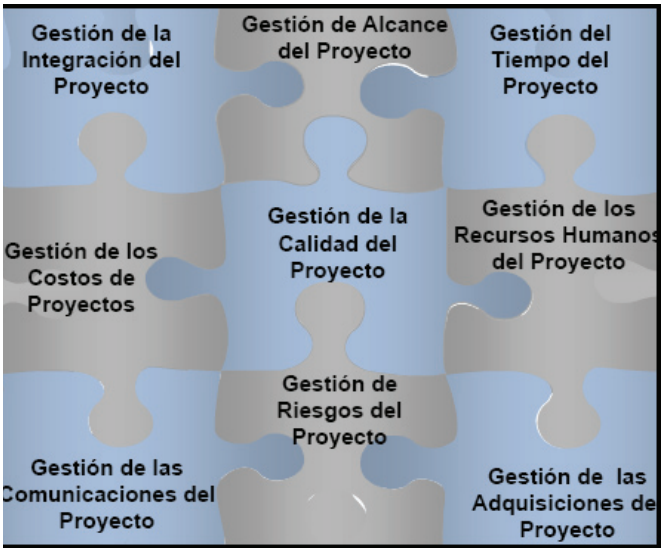
Esto también nos permite hacer las evaluaciones de costo – beneficio y costo– efectividad.

Gráfico 13
Evaluaciones de costo – beneficio y costo – efectividad

3. Gestión de Proyectos

Las áreas de conocimiento identificadas en la Guía PMBOOK[21], son estudiadas a nivel de detalle en el Anexo No. 1, a continuación se expone una representación gráfica de las mismas:

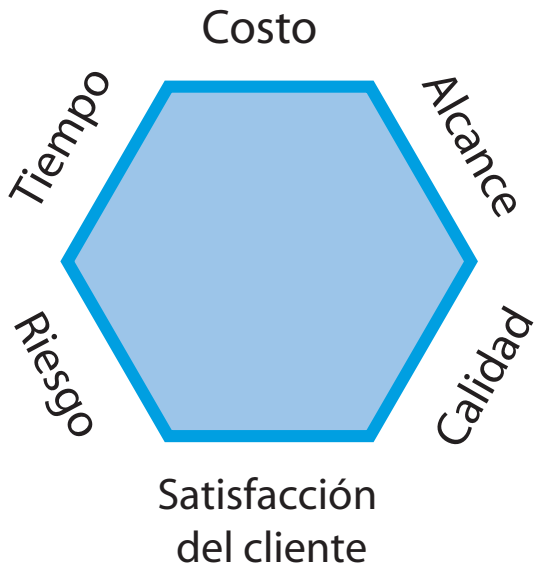
Gráfico 14
Áreas de conocimiento del PMBOK



21 *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* Tercera Edición 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EE.UU.

La gestión de proyectos implica la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto, que como hemos visto antes se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. La gestión de los proyectos a menudo enfrentan una "triple restricción": alcance, tiempo y costos del proyecto, la calidad del proyecto se ve afectada por el equilibrio de estos tres factores. Los proyectos de alta calidad entregan el producto, servicio o resultado requerido con el alcance solicitado, puntualmente y dentro del presupuesto. También tienen que ser gestionados en respuesta a la incertidumbre, como vimos anteriormente, el riesgo es un evento o condición incierto que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo al menos en uno de los objetivos del proyecto. Otro factor que influye de manera importante es la satisfacción del cliente. Al añadir estos tres elementos adicionales se genera "triple restricción ampliada": La relación entre estos seis factores es tal que si cambia cualquiera de ellos, se ve afectado por lo menos otro de los factores.

Gráfico 15
Triple restricción ampliada



4. Gestión de la Calidad de Proyectos

Comprende los procesos y actividades indispensables para que el proyecto cumpla con las expectativas para las cuales fue diseñado. Incluye
(i) la planificación de la calidad donde se identifican los requisitos en términos de calidad y/o normas que el proyecto debe cumplir debido a su naturaleza;
(ii) aseguramiento de la calidad, fase en la que se auditan los requisitos de calidad y los resultados;
(iii) control de calidad, proceso en el que se monitorean los resultados de acuerdo con la planificación, se evaluará el desempeño y se promoverán los cambios necesarios.

Cabe anotar que las evaluaciones que el Banco realiza se sustentan en indicadores que cumplen con el criterio "SMART": Específicos: Precisos e inequívocos. Medibles: El indicador es susceptible de medición, puede calcularse o derivarse mediante cómputo, y se presta a una validación independiente. Realizables: El indicador es realista, razonablemente fácil de medir y eficaz desde el punto de vista de los costos. Pertinentes: El indicador es exacto y se relaciona con los objetivos del programa. Limitados en el tiempo**:** Debe fijarse un momento específico (o varios momentos, según los resultados previstos y el plan de seguimiento y evaluación) para medir el indicador.

Es requisito que los indicadores seleccionados proporcionen información sobre cantidad y calidad; y, que reflejen los cambios en una situación durante un período determinado atribuibles a la intervención del proyecto. Asimismo, deben medirse a un costo razonable y, de ser posible, mediante información ampliamente disponible. Sin embargo, si no se dispone de estas fuentes de información o si no se recopilan como parte del proyecto, su evaluabilidad se verá comprometida. Entre otras características importantes de un buen indicador están: validez, fiabilidad, exactitud, integridad y exclusividad mutua.

V. Principios de las Mejores prácticas sobre la Planificación Estratégica aplicada a Gestión del Ciclo de Proyecto en el Banco.

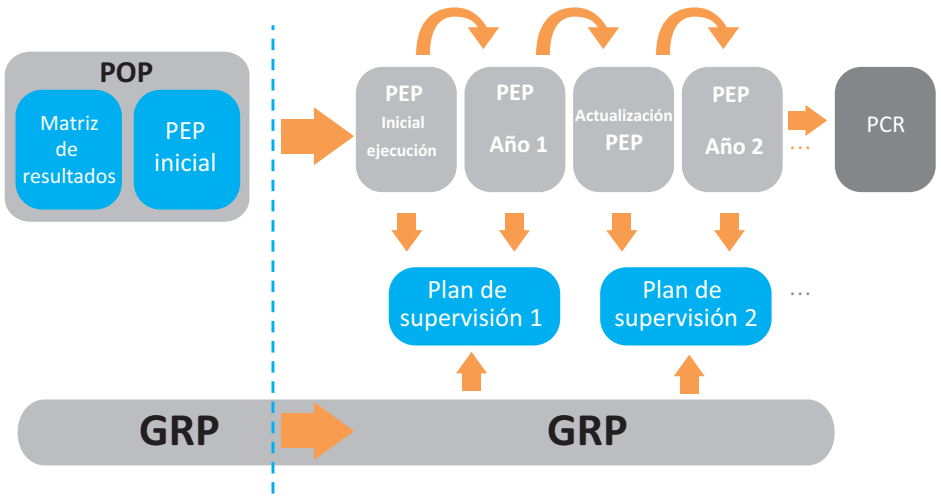
Gráfico 16
Ciclo de Proyecto del BID

Por lo descrito en la sección anterior, se hace necesario formular las siguientes premisas:

• Los programas deben ser diseñados para ser ejecutados no sólo para ser aprobados
• Para poder prometer a los países la entrega de productos, por un costo y a un plazo determinado necesitamos un Plan de Ejecución de Proyecto (PEP).
• El POD debe incluir un PEP preliminar
• Esto es algo más que cambiar procesos: es un cambio de cultura
• El ciclo de proyecto es uno, y la planificación de las diversas etapas del mismo se hace con una secuencia única en la que todos los sistemas están interconectados y se alimentan recíprocamente: Análisis de Riesgo (GRP) – Plan de Ejecución del Proyecto (PEP)- Actualizaciones – Plan de Supervisión (PS).

Esta propuesta conceptual redefiniría dramáticamente el ciclo de proyecto con énfasis en la planificación y en la gestión, así:

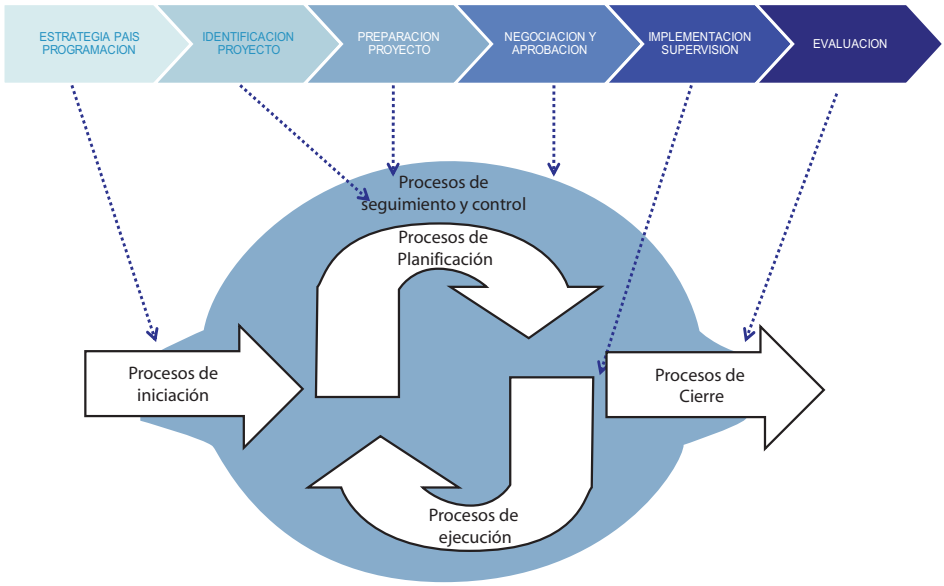
Gráfico 17
Ciclo de proyecto con énfasis en la planificación y en la gestión de calidad



El Instrumento de planificación y gestión por excelencia es el Plan de Ejecución del Proyecto (PEP), el cual ha sido desarrollado en la plataforma de MS Project y por su integralidad y vigencia en todo el ciclo del proyecto resulta un gran apoyo para gestionar la calidad de los proyectos. Lo cual sugiere revisar y definir estándares en la gestión de los proyectos, para incorporar estos principios:

- Gestión por resultados y administración de riesgos
- La gestión se basa en medir el impacto y la creación de valor para los usuarios.
- Devolución de la gestión de los proyectos a los países a través de la alineación con los sistemas nacionales.
- Necesidad de planificación y de focalización de la actividad de los ejecutores en la gestión por resultados.
- Fortalecimiento de la capacidad institucional de los países para la ejecución de proyectos y en las áreas técnicas.

Gráfico 18
Estándares en la gestión en el ciclo de proyectos e incorporación de principios



i. En el Diseño

Matriz de Problemas, Causas y Soluciones:
Principal instrumento de diálogo con los ejecutores durante la Misión de Identificación. Por un lado, consolida la red de causalidad de problemas identificados y descritos en el cuestionario y diagnóstico del proyecto, por otro lado, asocia e integra las soluciones y resultados esperados propuestos en el Plan de acción y de inversión (PAI).

Al final la Matriz de Problemas ofrece una visión integrada, y consolida la propuesta de intervención constituyendo uno de los informes esenciales para describir el Perfil de Proyecto. Además, se ha incorporado la Matriz de Problemas, soluciones y resultados al Informe Semestral de Progreso para apoyar el análisis de efectividad de soluciones propuesta una vez que los productos sean implementados (campo específico en el informe de progreso que se recomendó incluir)

Perfil de proyecto:
La calidad del proyecto en esta etapa se encuentra en las revisiones que el equipo de proyecto formule al documento, este perfil debe pasar posteriormente por la revisión de Elegibilidad (que incluye la Revisión Ambiental y Social (ESR)), que se constituye la primera instancia en el control de la calidad del proyecto.

Gestión de Riesgos del Proyecto (GRP):
Tiene como objetivo principal identificar los riesgos potenciales que el proyecto enfrentará, a partir de lo cual se elabora un matriz de riesgo en la que se otorga a cada evento riesgoso, en conjunto con los actores claves, una probabilidad de ocurrencia y una magnitud de impacto, que sirve para priorizar los riesgos y de allí plantear un plan de mitigación. Las potenciales medidas de mitigación concretas, serán colocadas como actividades definidas dentro de la Planificación Estratégica, de tal forma que si bien el AR es un modelo experto, por la vía de la consulta antes señalada se reducen sus niveles posibles de subjetividad.

Peer Reviewers (Grupo Revisor).
En la etapa de preparación del proyecto, anterior a la presentación de la Propuesta de Desarrollo de la Operación, se incorpora una instancia constituida por un equipo de revisión que será conformado a nivel de las Jefaturas de División, mismo que se encargará de un efectivo control de la calidad de proyecto con una visión integral en términos de su alcance y contenido. Para el adecuado funcionamiento de este grupo se deberán establecer los incentivos pertinentes. La revisión interna, no debería excluir la posibilidad de que de acuerdo a la complejidad del proyecto, el Banco pueda contar con Revisores Externos.

Propuesta de desarrollo de la operación – POD -:
La elaboración de la Propuesta de Desarrollo de la Operación (POD) se constituye en la segunda etapa del control de calidad del proyecto, en esta etapa, un equipo integrado por VPC, VPS, entre otros, realizan la Revisión Ambiental y Social (ESR) y la Revisión de Calidad y Riesgo (QRR). Además, para no duplicar carga de trabajo el equipo de SPD/SMO y SPD/SDV deben revisar la calidad, cantidad y pertinencia de los indicadores de la Matriz de Resultados.

Matriz de Resultados (MR) – Planificación Estratégica:
Es el mecanismo a través del cual se:
(i) Definen los objetivos del proyecto y sus indicadores.
(ii) Resultados y productos por componente.
(iii) Resultados intermedios desglosados por año de ejecución y productos intermedios. Este mecanismo requiere que desde el principio de la ejecución se identifique, la línea de base y los esquemas y tiempos para su recolección, además de la definición e implantación de un sistema de monitoreo y seguimiento de la operación.

De ser necesario, durante el diseño deberá definirse un plan de acción de fortalecimiento institucional del ejecutor con el propósito de reducir los riesgos fiduciarios, de monitoreo y evaluación, mismo que como mínimo se referirá a temas como:
(i) implementación de sistemas de información para seguimiento y evaluación;
(ii) diseño e implementación de sistemas de registros contables, financieros y administrativos; y
(iii) definición de auditorías de los procesos y seguimiento.

La matriz de resultados contendrá un análisis de riesgo con sus medidas de mitigación, diseño de sistemas de información para seguimiento y evaluación así como, una Planificación Estratégica de Proyecto - PEP (MEPS-SIGP- MS Project), como vínculo con la ejecución (Descripción del PEP consta en el Anexo No. 3).

El PEP refleja planificación concertada entre Prestatario y Banco para toda la duración del programa. A diferencia del POA que tiene un horizonte temporal acotado a 12 meses, el PEP brinda una visión integradora de todo el periodo de ejecución del proyecto y de la secuencia de acciones necesarias para el logro de las metas de largo plazo.

Por último, el PEP permite comparar los avances alcanzados ulteriormente por el programa vs los programados inicialmente y, en su caso, establecer las desviaciones en alcance, tiempo y costos, que se producen a lo largo del periodo de ejecución.

El PEP remitido por la contraparte como condición previa, puede modificarse en el curso del período de ejecución en las siguientes instancias:
i) en ocasión del LRR,
ii) acuerdo con el Prestatario en el marco de una Misión Especial de Administración,
iii) cuando ocurren eventos que hacen que los hitos, actividades y tareas sufran modificaciones o su planteamiento dejen de tener validez para los entregables.

Propuesta de préstamo:
Una vez aprobado por ESR y QRR, la propuesta de desarrollo de la operación (POD) debe pasar por la revisión del Comité de Políticas Operativas (OPC) y someterse a la negociación con el gobierno respectivo para convertirse en la propuesta de préstamo. El Comité de Políticas Operativas (OPC) revisa los temas corporativos de política e institucionales del borrador de propuesta de préstamo como paso previo a la negociación con el gobierno. La revisión del OPC y la negociación con el gobierno se constituyen en una instancia de control de la calidad del proyecto. Luego de la negociación los Gerentes de VPS y VPC deben certificar los cambios post negociación para que la propuesta de préstamo sea remitida a conocimiento del Directorio Ejecutivo, paso que significa un control adicional a la calidad del proyecto.

ii. En la Ejecución

Esta fase es aquella que, según el estándar del PMI, se compone de los procesos utilizados para completar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto a fin de cumplir con los objetivos del mismo. Para efectos del Banco, la ejecución del proyecto se lleva a cabo de acuerdo al PEP aprobado y al Plan Operativo Anual correspondiente (cuyo contenido consta en Anexo No. 2).

Elegibilidad: En base a los documentos mencionados en el acápite anterior, el equipo de proyecto del Banco en conjunto con la unidad ejecutora definirán un plan de trabajo para el cumplimiento de las condiciones previas, la mayoría de las cuales en lo fundamental debería comenzar a trabajarse durante la fase del diseño, ser lo más simples y reducidas en número y, referirse principalmente a una Planificación

Estratégica. A partir de los documentos mencionados el especialista definirá su plan de supervisión.

Generación de la Planificación Estratégica:
Es un instrumento de planificación multianual a nivel de Resultados y Productos agrupados por Componentes y Subcomponentes, donde se identifica un cronograma de ejecución (física y financiera) y sus responsables. El instrumento de Planificación Estratégica debe prepararse con la contraparte en la fase diseño del proyecto (a nivel de borrador como anexo al POD) y producir la versión definitiva con la contraparte en la fase de elegibilidad de desembolsos. Se nutre del informe del proyecto, matriz de resultados y matriz de mitigación de riesgos; cubre todo el período de ejecución del proyecto a nivel de macro actividades y responsables. Este instrumento es una herramienta de planificación y tiene coherencia en términos de temporalidad con el cumplimiento de los objetivos de la matriz de resultados.

La Planificación está constituida por una ruta crítica, para el cumplimiento de los resultados y su secuencia en la etapa de ejecución del proyecto, identificando los tiempos programados de cada Producto y actividades, que a su vez facilite el monitoreo y evaluación del proyecto. Como mínimo debe contener los siguientes elementos:
(i) Matriz de Resultados;
(ii) Cronograma de ejecución multianual (con su ruta crítica y responsables), que incluya a) resultados y productos, b) plan de mitigación de riesgos, c) plan de monitoreo y evaluación, c) plan de gestión del proyecto;
(iii) plan de adquisiciones a nivel agregado para todo el período del proyecto; y,
(iv) presupuesto por productos y actividades agrupadas por Componentes y Subcomponentes.

El instrumento refleja la planificación concertada entre Prestatario y Banco para la totalidad de duración del programa.

Por último, la Planificación Estratégica permite comparar los avances alcanzados ulteriormente por el programa vs. los programados inicialmente y, en su caso, establecer las desviaciones en alcance, tiempo y costo, que se producen en el periodo de ejecución.

iii. En la Supervisión

Esta fase es la que, según el estándar del PMI, se compone de los procesos realizados para observar la ejecución, de forma que se puedan identificar oportunamente los posibles problemas y adoptar las acciones correctivas. Según el estándar del PMI el seguimiento a realizarse en la fase de supervisión debe ser continuo para dar una idea acerca de la salud de la ejecución y resaltar cualquier área que necesite atención adicional; asimismo el seguimiento también suministra retroalimentación entre las fases del proyecto, a fin de implementar acciones correctivas o preventivas para hacer que el proyecto cumpla con lo planificado en PEP. Para efectos del Banco, la supervisión del proyecto implica la elaboración del **Plan de Supervisión.** Este debe ser un instrumento interno que recoja las acciones que el equipo de proyecto debe realizar, en consulta con el ejecutor, para que su rol técnico y fiduciario se cumpla cabalmente.

Los objetivos del PS deben ser:
(i) servir como hoja de ruta para las acciones que el equipo de proyecto tomará para la supervisión técnica y fiduciaria;
(ii) determinar los recursos técnicos, humanos y financieros, necesarios para llevar a cabo la supervisión;
(iii) orientar al ejecutor respecto de los requisitos para la supervisión, pero especialmente, para que tome conciencia de las acciones acordadas que le involucran y responsabiliza, de manera que la ejecución del proyecto se haga eficaz y eficientemente.

El Plan de Supervisión inicial debe ser preparado por el equipo de proyecto después de la aprobación y antes de la elegibilidad teniendo como punto de partida el PEP, y al que se hayan incorporado los elementos necesarios derivados del análisis de riesgo así como cualquier otro aspecto que el equipo estime pertinente.

Las actualizaciones periódicas serán responsabilidad del Jefe de Equipo con participación del resto del Equipo de Proyecto incluyendo los responsables fiduciarios, ambiental y analista de operaciones asignados a la operación; dichas actualizaciones deberán llevarse a cabo tan frecuentemente como sea necesario, y en todo caso en agosto de cada año (al objeto de alimentar el ciclo presupuestario del Banco) y en enero

del año siguiente. Para llevar a cabo dichas actualizaciones se deberán tomar en cuenta los cambios en el PEP, los Informes de Visitas de Inspección, las actualizaciones del Análisis de Riesgo, y los acuerdos alcanzados con los ejecutores. El PS en esencia es un documento en el que se identifican eventos relevantes y compromisos de acciones específicas para mejorar la ejecución.

Según el estándar PMI, la supervisión debe abarcar los procesos del proyecto relacionados con el inicio, planificación, ejecución y cierre, de manera de adoptar acciones correctivas o preventivas para controlar el rendimiento del proyecto. La supervisión es un aspecto de la dirección de proyectos que se realiza a lo largo de toda la vida del mismo, incluyendo la recopilación, medición y difusión de información sobre el rendimiento, y la evaluación de las mediciones y tendencias para llevar a efecto las mejoras del proceso.

Esta supervisión continua le proporciona al equipo de proyecto una idea acerca del estado del proyecto y permite identificar cualquier área que necesite más atención. Según el estándar PMI el proceso de Supervisión del Proyecto está relacionado con:

• Comparar el rendimiento y la ejecución real del proyecto con el PEP.
• Evaluar el rendimiento para determinar si está indicado algún tipo de acción correctiva o preventiva, y luego recomendar dichas acciones cuando sea necesario.
• Analizar, efectuar el seguimiento y supervisar los riesgos del proyecto para conocer su estado y verificar si se están ejecutando los planes de mitigación.
• Mantener una base de información precisa y actualizada en lo que respecta al producto o productos del proyecto y a su documentación de respaldo relacionada, hasta su cierre.
• Proporcionar información para respaldar el informe del estado de situación, la medición del avance y las proyecciones.
• Suministrar proyecciones para actualizar la información del costo y cronograma.
• Supervisar la implementación de los cambios aprobados a medida que éstos se produzcan.

El Informe de Avance Semestral del Proyecto (ISP):
Elaborado por el Ejecutor del Proyecto, es un instrumento de monitoreo basado en la Planificación Estratégica de la Operación y por ende de los avances de Resultados y Productos.

Este informe tiene como objetivo:
i) Presentar los avances de la Planificación e identificar los factores claves que han afectado la ejecución y el avance de los productos;
ii) contar con propuestas de acciones para mejorar el desempeño en el siguiente periodo;
iii) Resumen de la ejecución presupuestaria y de adquisiciones;
iv) Resultados de los informes de Auditoría y sus recomendaciones;
v) Resumen de la consecución de logros, en función de las metas institucionales que se plantearon en el Documento Planificación del Proyecto.

Reporte de Monitoreo del Proyecto (PMR):
Es un instrumento de monitoreo basado en resultados que proporciona información cuantitativa y cualitativa con respecto al progreso del proyecto, la entrega de los Productos en el corto plazo y la efectividad de los resultados en el largo plazo. La calidad de este reporte se debe basar en el diseño y monitoreo de la Planificación Estratégica del proyecto.

Informe de revisión de resultados LRR:
Se efectuará a los 18 meses posterior al primer desembolso. Como mecanismo de control de la calidad del proyecto el LRR reporta los resultados alcanzados y los compara respecto de los resultados programados, esta comparación incluye las expectativas expresadas en el análisis de riesgos frente a los hechos ocurridos realmente, facilitando la adopción de medidas correctivas que permitan superar los problemas detectados durante la ejecución. Para lo cual se utilizará como referencia la planificación consignada en el instrumento de Planificación Estratégica y en los informes de seguimiento presentados a la fecha de realización del LRR.

Evaluación de medio término:
Esta evaluación debe ser desarrollada por un tercero independiente y debe tener como propósito identificar los posibles cuellos de botella y

problemas que afecten la ejecución del proyecto y la consecución de sus objetivos. Contemplará al menos los siguientes aspectos:
(i) Cumplimiento de los objetivos de desarrollo que constan en la matriz de resultados;
(ii) Implementación de las medidas de mitigación de los riesgos y cumplimiento del plan de acción del análisis de riesgos;
(iii) Cumplimiento de la programación de actividades de la Planificación Estratégica;
(iv) Identificación de problemas que afectan la ejecución del proyecto;
(v) Evaluación del cronograma de desembolsos y del flujo de caja;
(vi) Reprogramación de la Planificación
(vii) Propuesta de reajuste de los componentes del proyecto y;
(viii) Recomendaciones para alcanzar los objetivos del proyecto.

Evaluación final:
Esta evaluación debe ser desarrollada por un tercero independiente y debe evaluar el cumplimiento de los objetivos originales del proyecto y las lecciones aprendidas durante su ejecución. La evaluación final se realizará luego del último desembolso y comprenderá la evaluación de los siguientes aspectos:
(i) Cumplimiento o desviaciones respecto de los objetivos de desarrollo que constan en la matriz de resultados ;
(ii) Implementación de las medidas de mitigación de los riesgos y cumplimiento del plan de acción del análisis de riesgos;
(iii) Cumplimiento de la programación de actividades de la Planificación Estratégica;
(iv) Identificación de problemas que afectaron la ejecución y;
(v) Lecciones aprendidas en base a la evaluación integral del proyecto.
Utilización de la información sistematizada en las etapas de seguimiento y monitoreo a lo largo de la ejecución.

XPMR (X Project Monitoring Report):
En términos del control de la calidad del proyecto, proporciona valiosa información de los problemas encontrados y lecciones aprendidas en la ejecución. Aunque no sería la última instancia en el ciclo del proyecto permite tener elementos para la retroalimentación sobre el logro de los objetivos de desarrollo y las dificultades encontradas para su concreción.

Fase de cierre del proyecto.-

Según el estándar PMI este proceso incluye finalizar todas las actividades completadas a lo largo de la ejecución del Proyecto para cerrar formalmente el mismo, y transferir el proyecto completado o cancelado según corresponda. El proceso de cierre de proyecto también establece los procedimientos para coordinar las actividades requeridas para verificar y documentar los productos entregables del mismo, coordinar e interactuar para formalizar la aceptación de estos productos entregables por parte del cliente, e investigar y documentar las razones por las cuales se realizaron ciertas acciones si un proyecto se da por finalizado antes de completarlo. Para el Banco la herramienta utilizada para el cierre del Proyecto será la evaluación final del PEP y los Informes Financieros Finales.

VI. Herramientas de apoyo en el proceso de gestión de proyectos

La planificación estratégica constituye una herramienta fundamental dentro de la gestión del ciclo del proyecto del Banco en la que intervienen la identificación, diseño, ejecución y supervisión y evaluación, fundamentada en una gestión por resultados y administración de riesgos. Una buena planificación permite tener una visión integral del proyecto y de sus objetivos, componentes, productos y actividades con sus respectivos costos y tiempos tanto previstos como reales y así vuelve al proyecto susceptible de realizar un seguimiento y monitoreo más eficiente.

Existen una serie de herramientas informáticas que apoyan en la ejecución de la planificación del proyecto, las mismas que brindan tanto a la Unidad Ejecutora como al Banco opciones de realizar un proceso de planificación, actualización, control y evaluación de la ejecución. Sin embargo la herramienta per se no constituye el eje de la planificación sino que para que ésta sea funcional es necesario diseñarla en base a los fundamentos de las mejores prácticas para la dirección de proyectos y la información que se disponga. Es decir, es necesario realizar la Estructura de Desglose del Trabajo subdividiendo los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de dirigir[22] y trasladar esta estructura a la herramienta que se ajuste a las necesidades de cada Unidad Ejecutora.

22 Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos

Existen herramientas de diversa índole que en su mayoría tienen el objetivo de realizar un seguimiento y monitoreo financiero de los proyectos. Para este seguimiento se han utilizado herramientas como el Excel para realizar monitoreo de flujos, cronogramas. Sin embargo, este tipo de seguimiento no contempla el concepto integral del proyecto, sino analiza de forma aislada las diferentes etapas sin tener además un parámetro de comparación con una situación inicial o esperada.

Paulatinamente las unidades ejecutoras han ido adoptando los conceptos de la planificación la gestión del ciclo de proyecto debido a los beneficios que esto implica, tales como simplificación de procesos, estandarización de la información y los reportes, fuente de información relevante para informes gerenciales y toma de decisiones, identificación de los cuellos de botella en la ejecución, mejor planificación de la adquisiciones, plazo real de la ejecución del proyecto y por tanto identificación de tiempos y costos más ajustados a la realidad.

Por lo tanto, las herramientas desarrolladas y utilizadas incorporan los conceptos de planificación en todo el ciclo del proyecto y cuentan con funcionalidades para evaluar el desempeño del proyecto durante el período de ejecución versus lo planificado en la etapa de diseño. Una breve descripción de las principales herramientas informáticas que apoyan en el proceso de Gestión de Proyectos, se encuentran en el Anexo No. 3.

VII. La relación con el cliente y la prioridad en la gestión

Dentro de los principios que el Banco desarrolla en los países se encuentra el de fortalecer las capacidades y su institucionalidad; en este sentido ha desplegado enormes esfuerzos en la adopción de mejores prácticas sobre todo en lo que tiene que ver con mejorar los estándares de calidad en la prestación de servicios a sus principales socios estratégicos que son los países y las UE, procurando devolver al País la responsabilidad de la administración de los proyectos, midiendo su impacto, es decir generando e interiorizando "*una cultura de resultados y calidad del gasto*". Sin embargo, hasta que esas capacidades se hayan desarrollado, el banco debe realizar un acompañamiento cercano en todo el ciclo del proyecto y en particular en el proceso de planificación y en el seguimiento o supervisión de los proyectos, es decir que se

involucra en la resolución de problemas u obstáculos y encuentra soluciones en el aspecto operativo de los proyectos para agregar valor a los mismos, aspecto que incluso se convierte en ciertas operaciones en un factor crítico de éxito y en consecuencia mejora el desempeño de las operaciones, siendo un apoyo a lo largo de los procesos del ciclo de vida del proyecto pero focalizado en los aspectos operativos y de gestión. Este estrecho seguimiento lo realiza sobre todo en contrapartes que presentan mayores debilidades.

Esto es consistente, como se mencionó en la parte introductoria de esta nota técnica forma parte de las prioridades de trabajo definidas por la Gerencia de CID, como un elemento que contribuye a la iniciativa de *Un Banco Mejor*.

En este sentido, es de resaltar que la Planificación no solo es un ordenamiento de actividades, tiempos y recursos, sino que va más allá, hasta constituirse en un elemento neurálgico estratégico de comunicación, es decir se convierte en un mecanismo de diálogo con los más importantes socios estratégicos del Banco, que son los países y UE.

La actividad sistemática del levantamiento de la planificación, permite además establecer la forma y los tiempos en que se irán realizando las etapas de la ejecución y, lo más importante los productos y servicios que se irán obteniendo con el proyecto. En este sentido, también es de enorme valor la flexibilidad de las herramientas desarrolladas por el Banco, las cuales permiten realizar una planificación multianual como es el caso del PEP, con la construcción de cronograma de los entregables, y su flujo financiero también multianual.

Nuevamente, hay que destacar que el Banco añade valor a través de los distintos instrumentos, tanto financieros como no financieros, de que dispone. No solo entrega créditos, donaciones y asistencia técnica en materias puntuales y específicas, sino que eleva el aprendizaje de la administración de proyectos, diseñando metodologías que contienen los procesos de trabajo técnico y operacional del ciclo de proyecto. De forma muy sucinta en los Anexos No. 4 y 5 se presenta la Metodología para preparación y supervisión de proyectos (MEPS), desarrollada en la Representación del Brasil;

Las bondades de este *acompañamiento cercano* se pueden evidenciar en la opinión que las propias contrapartes han efectuado, en el desarrollo del pilotaje de adopción de mejores prácticas de gestión de proyectos llevada adelante por CID lo que se resumen en las siguientes:

• No solo ha mejorado la gestión y ejecución de las operaciones especificas, también ha permitido apreciar las relaciones entre los objetivos y productos de proyectos relacionados.

• La planificación de toda actividad en los proyectos es uno de los pilares para poder llevar al éxito el proyecto ya que es la base fundamental para alcanzar las metas propuestas en los programas o proyectos y permite en su ejecución del día a día hacer un monitoreo permanente de sus avances, identificando obstáculos o dificultades para adoptar rápidamente los correctivos oportunos.

• Al existir una excelente comunicación y comprensión, la articulación de ideas promueve una planificación realista y objetiva, las experiencias con el Banco han sido muy buenas en términos generales.

• La Planificación ofrece toda la ayuda. Se requiere que todos los miembros del equipo tengan la misma visión (sobre todo quien dirige la UCP y autoridades de la institución).

VIII. Lecciones Aprendidas Planificación Estratégica aplicada en la Gestión del Ciclo del Proyecto en el BID

Con base en la experiencia en la implementación del Proyecto Estratégico de CID 2009 – 2010 se evidencia las siguientes **lecciones aprendidas**:

(i) La gestión de la calidad del ciclo del proyecto, tiene estrecha relación con la tarea de planificación que inicia desde la preparación y que permite monitorear y evaluar los resultados durante la ejecución de los proyectos y la evaluación posterior a la culminación.

(ii) Además, la identificación de los riesgos y sus acciones de mitigación permiten establecer las acciones tempranas para evitar las deficiencias de la ejecución y garantizar el alcance de los resultados.

(iii) El diseño de los proyectos debe partir de la identificación del árbol de problemas, las soluciones al mismo, la matriz de resultados y la Planificación Estratégica, para conseguir en determinado tiempo y costos los resultados indicados. Logrando un diseño y ejecución integrados.

(iv) Los instrumentos de Planificación Estratégica de un Proyecto - PEP (herramientas como por ej. MEPS, SIGP, Ms Project) que han sido

adoptados por los ejecutores y el Banco y se encuentran reflejados en algunos contratos, naturalmente deberían ser la base para la elaboración de los otros documentos oficiales de las políticas del Banco y a su vez constituir la única fuente de generación de, al menos, los siguientes informes:
i) Inicial;
ii) POA;
iii) Avance - Semestrales – LRR - XPMR;
iv) Planes de Adquisiciones.
(v) La Planificación Estratégica constituye fuente de data de calidad para alimentar el informe gerencial de monitoreo de los proyectos – PMR.
(vi) Este proceso exige el funcionamiento integral de la Matriz entre Sec tores y Países, con el propósito de que el Banco transmita al cliente lo verdaderamente importante "una cultura de resultados y calidad del gasto"
(vii) Las entidades deben contar con la Estrategia multianual de sus proyectos
(viii) La Planificación Estratégica tiene relevancia sólo si este proceso es útil y de valor agregado para el Ejecutor en donde le sirva de ruta de trabajo.
(ix) El proceso de autorregulación de los fondos de préstamos de los Bancos Multilaterales que reciben los Gobiernos en base a una estrategia de largo plazo es un camino que tiene que irse perfeccionando, es por esto que la correcta evaluación de los proyectos a financiar, así como su estricto seguimiento durante la puesta en marcha del proyecto, es fundamental.
(x) El que estas operaciones vayan alineadas a las estrategias de largo plazo de los Gobiernos debe ser parte de los incentivos para desarrollar las operaciones en el país receptor de los fondos, y contribuir a hacer más eficiente el gasto y expandir las buenas prácticas de manejo de fondos públicos
(xi) La gestión de proyectos no puede limitarse a la evaluación de las propuestas, ni tampoco quedarse en el monitoreo durante el proceso de realización. También es primordial monitorear la consecución de los objetivos planteados.

Para superar varios de los problemas que hoy aún se visualizan en la gestión de la calidad del "ciclo del proyecto", (originación, diseño, ejecución, supervisión y evaluación), a continuación se listan los

principios orientadores que deben guiar el ciclo:
(i) El control de la calidad del proyecto es necesario que se efectúe a lo largo del ciclo y tiene relación con el seguimiento documentado de todas sus etapas: Estas son, originación, diseño, ejecución, supervisión y evaluación, las cuales se estructurarán como un todo continuo.
(ii) El diálogo y la originación abren la puerta para la confianza y aporte técnico del Banco en un país.
(iii) El diseño define las líneas de acción claves para la ejecución, para que pueda ser retroalimentado por el propio proceso de ejecución.
(iv) Los instrumentos del Banco y de los Ejecutores usados para monitoreo y evaluación de la ejecución deben estar mínimamente armonizados, e integrados evitando duplicidad en los controles.

En este sentido, el Banco ha venido apoyando los esfuerzos de desarrollo de los países, haciendo más efectiva la gestión de la calidad, en función de los siguientes criterios:
• Focalización: Que tengan como objetivo apoyar políticas, programas y/o proyectos estratégicos para el desarrollo.
• Impacto: Que sean diseñadas para maximizar las ventajas comparativas del Banco
• Oportunidad y adecuación a la realidad local: "One size doesn't fit all"
• Excelencia: Que incorporen las mejores prácticas.

Que tengan un claro objetivo de desarrollo. Todas las acciones de CID en la región deberían tener por objetivo apoyar esfuerzos de desarrollo de los países prestatarios en uno o varios de los siguientes aspectos:
• Macro estabilidad: Movilizar recursos financieros para el desarrollo y promover la buena gestión macroeconómica;
• Efectividad: Mejorar el impacto de las políticas, programas y/o proyectos estratégicos para el desarrollo;
• Eficiencia: Mejorar la relación costo producto de las políticas, programas, y/o proyectos estratégicos para el desarrollo; y
• Transparencia: Mejorar el acceso público a la información, y mejorar los sistemas de rendición de cuentas de los países.

Que hagan pleno uso de las ventajas comparativas del Banco. Con el objeto de maximizar la propuesta de valor del Banco a los países, el personal de CID deberá:

(i) entender cómo el banco añade valor a través de los distintos instrumentos, tanto financieros como no financieros, de que dispone; y
(ii) saber combinar estos instrumentos en paquetes integrados de apoyo a los países con el fin de maximizar nuestro impacto de desarrollo.

Que se adecuen a la realidad/necesidades de cada caso. La capacidad del Banco de agregar valor - en el diseño y en la ejecución de políticas, programas y proyectos - inevitablemente dependerá de la oportunidad de su respuesta y de que esta respuesta se adecue a las circunstancias específicas de cada país/entidad ejecutora. Estas circunstancias deberán ser tomadas en cuenta tanto para:
(i) diseñar el tipo de apoyo más adecuado en cada caso; y,
(ii) evaluar la calidad de este apoyo.

Que promuevan la excelencia técnica En todos los casos, el personal de CID involucrado en el diseño de proyectos deberá:
(i) alentar a sus contrapartes en los países a formularse preguntas básicas que sirvan como un "Checklist" de aspectos a ser considerados para asegurar un buen diseño y ejecución de cualquier proyecto; y
(ii) ayudar a sus contrapartes a responder a estas preguntas (de ser necesario).

Referencias bibliográficas:

Banco Interamericano de Desarrollo (BID), *"Revisión de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo para Operaciones con y sin Garantía Soberana"*. Documento GN-2489-5, Washington, 2011.

--------. *"Resumen del Noveno Aumento General de Recursos (IDB 9)."*, Washington, 2010.

--------. "*Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del BID. Documento* AB-2764", Washington, 2010.

--------. "*Marco de la Efectividad en el Desarrollo (DEF)*", Washington, Agosto 2008.

--------. "*Estándares de calidad para los proyectos de CID2*", Washington, 2011.

--------. *"Development Effectiveness at the IDB. Progress and Future Actions". Report of the Chairman of the Policy and Evaluation Committee",* Document GN-2186-3, March 4, 2003.

--------. *"Medium-Term Action Plan for Development Effectiveness at the IDB"*. Document GN-2324.

--------. *"Realineación del BID para hacer frente a sus desafíos estratégicos"* y *"Plan de Implementación"*. Documentos (GA-232) (GA-232-12), Nov 2009.

--------. *"La Gestión para Resultados en el Desarrollo"*, Washington, 2010.

--------. *"Gestión de la calidad CID 2009 – 2010",* 2009.

--------. *"Estándares de gestión para el ciclo de proyecto en el Banco"*, Washington, 2010.

--------. *"Estándares y Herramientas de Gestión del Ciclo de Proyectos, Enfocado en Resultados y Basado en Riesgos",* Washington, 2010.

--------. *"Módulo de Capacitación sobre Instrumentos Integrados de Gestión: MS Project Avanzado; PEP / POP/POA / Informe Semestral",* Washington, 2006.

--------. *"Instructivo de Uso y administración del Plan de Ejecución del Programa",* 2010.

Development Committee, Task Force on Multilateral Development Banks. *"Serving a Changing World-Report of the Task Force on Multilateral Banks"*. March 15, 1996.

Project Management Institute, *"Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*", Four Campus Boulevard, EE.UU, Tercera Edición, 2004.

--------. *"Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*", Four Campus Boulevard, EE.UU, Cuarta Edición, Junio 2009.

Glosario de Términos[23]:

Impacto: Lo que se desea obtener en el largo plazo. Se relaciona con objetivos de las estrategias de país ya sean las nacionales o las sectoriales. El impacto de un proyecto no depende exclusivamente de lo que hace un proyecto, hay otros factores que inciden y que están fuera del control de los proyectos. Un proyecto puede contribuir a la obtención del impacto pero no tener responsabilidad total. Los impactos se alcanzan en el largo plazo, y desde esa perspectiva, la mayoría de los MDGs son impactos aunque dependiendo del proyecto y tipos de intervención se pueden incluir como resultados.

Ejemplos:

- Pobreza extrema reducida en niños menores de 3 años
- Tasa de mortalidad materna disminuida
- Sostenibilidad fiscal asegurada
- Corrupción disminuida
- Ingresos de productores de azúcar incrementados
- Exportaciones de uva incrementadas

Resultados: Efecto directo a corto y mediano plazo logrado por los productos de una intervención. Deben describir lo que se espera que sea diferente como resultado de la entrega de los productos del proyecto y no lo que el proyecto hará. En este sentido el resultado no se expresa como una acción: "mejorar los servicios de salud en las poblaciones rurales" si no más bien en lo que se espera: "Servicios de salud en las poblaciones rurales mejorados"

Tipos de resultados (medidos a nivel de Propósito): Actitudes, comportamientos, satisfacción de beneficiarios (cliente, niños, madres etc.), estado, desarrollo, efectividad, eficiencia, equidad, conocimiento, demanda de servicios, nivel de participación, utilización de servicios, opinión, percepción, desempeño, productividad, calidad, habilidades y competencias, estandarización, entrega a tiempo, utilidad.

Ejemplos:

- Madres recibiendo paquete básico de servicios de salud primarios satisfechas

23 Fuente: Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), Glosario de términos clave en la Evaluación y gestión basada en resultados y otros.

- Alumnos en escuelas secundarias matriculados
- Niños con puntaje (score) en las pruebas de aprendizaje incrementados
- Cambios organizacionales reconocidos por técnicos municipales
- Productividad de los productores de café mejorada
- Percepción de inseguridad de los usuarios de transporte urbano disminuida
- Costo de transporte disminuido
- Tasa de jóvenes que comenten crimines disminuida
- Tiempo de espera reducido
- Productividad de la uva incrementada
- Frecuencia de lavado de manos incrementado
- Prevalencia de desnutrición disminuida
- Consumo de huevos de tortuga (producto de una especies en peligro de extinción) disminuidos
- Tasa de deforestación disminuida
- Utilización de los puertos incrementada

Productos: Bienes y/o servicios que resultan una vez finalizadas las actividades del proyecto. Lograr los productos está bajo el control directo del ejecutor. Los productos se pueden medir. Los productos se alcanzan durante la vida del proyecto.

Verbos utilizados comúnmente en redacción de productos: adoptados, avanzado, aumentado, incrementado, cambiado, mejorado, disminuido, expandido, integrado, mantenido, modernizado, promovido, fortalecido, actualizado, rehabilitado, construido, capacitado

Ejemplos:

- Número de kilómetros rehabilitados
- Número de unidades de salud (hospitales, centros de salud, policlínicas etc) construidos
- Número de aulas de educación primaria construidas
- Numero de esquemas de irrigación rehabilitados
- Número de puestos fronterizos equipados
- Numero de enfermeras capacitadas
- Numero de empresarios capacitados
- Numero de técnicos municipales capacitados
- Numero de microempresas que reciben financiamiento aumentado
- Numero de productores registrados

- Número de familias encuestadas
- Sistema de información integrado
- Trámites de exportación modernizados
- Numero de letrinas construidas
- Kilómetros de líneas de transmisión instalados
- Numero de barrios con luz eléctrica aumentado
- Número de Afro descendientes que reciben subsidios a la producción (exportación, capacitación, etc)
- Número de hogares que utilizan cocinas de gas propano
- Hectáreas de bosques nuevos sembrados
- Numero de muelles construidos

Intervención en el desarrollo.- Un instrumento de apoyo de la pareja tuvo como objetivo promover el desarrollo.

Efectividad.- La medida en que los objetivos de la intervención para el desarrollo se han alcanzado o se espera alcanzar, teniendo en cuenta su importancia relativa.

Eficiencia.- A medida de que los recursos / insumos (fondos, conocimientos técnicos, tiempo) se convierten en resultados.

Evaluabilidad.- Grado en que una actividad o un programa pueden ser valorados de forma fiable y creíble.

Evaluación.- La evaluación sistemática y objetiva de un proyecto en curso o terminados, programa o política, su diseño, ejecución y resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, el desarrollo de la eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones.

Monitoreo.- Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar gestión y las principales partes interesadas de una intervención para el desarrollo de indicadores del grado de avance y el logro de los objetivos y el progreso en el uso de los fondos asignados.

Siglas y Abreviaturas

BFC	Análisis de beneficios en función del costo
BMD	Bancos multilaterales de desarrollo
CID	Country Isthmus D, Gerencia para los Países del Itsmo
DEF	Marco de Efectividad en el Desarrollo
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
ECG	Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación
EFC	Análisis de eficacia en función del costo
EIA	Environmental Impact Assessment
ESS	Environmental and Social Strategy, Estrategia Social y Ambiental
EVP	Executive Vice Presidency
EXD	Executive Directors
EXR	Office of External Relations
FAQs	Frequently Asked Questions
KNL	Knowledge & Learning
MIF	Multilateral Investrnent Fund, Fondo Multilateral de Inversiones
IT	Information Technology, Tecnología de la Información
LP	Loan Proposal, Propuesta de Préstamo
LRN	Learning Division
LRR	Loan Review Report, Informe de Resultados del Préstamo
NPC	New Project Cycle
NSG	Non Sovereign Guaranteed Operations
NVE	Nota de valoración de la evaluabilidad
OMJ	Oportunidades para la Mayoría
OPC	Comité de Políticas de Operaciones
OPUS	Operation Update System
OVE	Office of Evaluation and Oversight, Oficina de Evaluación y Supervisión
PEP	Plan de Ejecución de Proyectos
PIC	Public Information Center
PMI	Project Management Institute
POA	Plan Operativo Anual
POD	Proposal for Operation Development, Propuesta para el Desarrollo de la Operación
PP	Project Profile, Perfil de Proyecto.
PMR	Project Monitoring Report
QRR	Quality and Risk Review
RES	Departamento de Investigación
SCF	Departamento de Financiamiento Corporativo y Estructurado

SDV	División de Desarrollo Estratégico
SEPA	Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones
SPD	Office of Strategic Planning and Development Effectiveness, Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
SPF	Safeguard Policy Filter
SSF	Safeguard Screening Form
TC	Technical Cooperation
VPC	Vice Presidency for Countries, Vicepresidencia de Países
VPP	Vicepresidencia para el Sector Privado
VPS	Vice Presidency for Sectors and Knowledge, Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento

ANEXOS

Anexo No. 1
Las Áreas de conocimiento de la Gestión de Proyectos y su relación con las herramientas de apoyo

De acuerdo a las mejores prácticas reconocidas por el Project Management Institute (PMI), existen nueve áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos que conjugan los procesos, las herramientas y las técnicas involucradas en la aplicación de las habilidades y capacidades las mismas que aseguran un avance eficaz en la ejecución de los proyectos.

i. Gestión de la Integración del proyecto
ii. Gestión del Alcance del proyecto
iii. Gestión del Tiempo del proyecto
iv. Gestión de los Costos del proyecto
v. Gestión de la Calidad del proyecto
vi. Gestión de los Recursos Humanos del proyecto
vii. Gestión de las Comunicaciones del proyecto
viii. Gestión de los Riesgos del proyecto
ix. Gestión de las Adquisiciones del proyecto

i. Gestión de la Integración del proyecto

Incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos. Implica llevar a cabo las acciones para llegar a una gestión exitosa, tomando en cuenta asignación de recursos, objetivos y la interdependencia de todas las nueve áreas del conocimiento.

El éxito de esta etapa será el resultado del Proceso de integrar y coordinar todos los planes subsidiarios o componentes en un solo plan de gestión. Este plan define como se ejecuta, supervisa, controla y cierra el proyecto, su importancia radica en la definición de las líneas de base del proyecto (cronograma, desempeño de costos y alcance), y la elaboración de los planes subsidiarios (alcance del proyecto, requisitos, cronograma, costos, calidad, proceso). El BID cuenta con un plan propio de gestión de proyecto enfocado en resultados y basados en riesgos.

ii. Gestión del Alcance del proyecto

Es indispensable definir con claridad el alcance del proyecto para asegurar que éste incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito y entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas. En esta instancia del proyecto se realiza la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) que subdivide los principales productos entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de gestionar.

De forma paralela se define el alcance del producto para establecer las características y funciones que definen dicho producto, servicio o resultado.

iii. Gestión del Tiempo del proyecto

Incluye los procesos necesarios para asegurar el cierre del proyecto en el tiempo previsto. Estos procesos se resumen en la definición de actividades, secuencia de actividades, estimación de los recursos de las actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control del cronograma. Dentro de la dirección de proyectos, esta secuencia de procesos está precedida por un fase de planificación por parte de la Unidad Ejecutora, en la que se establece un plan de gestión del cronograma con su respectiva metodología, herramienta de planificación, así como los formatos y criterios para la definición del cronograma.

Al establecer la metodología de planificación se podrá definir la ruta crítica del proyecto la misma que servirá para alertar sobre posibles retrasos en la finalización del proyecto, y servirá para la toma de decisiones en cuanto a actividades que influyen en esta ruta y las que no.

iv. Gestión de los Costos del proyecto

Se definen los procesos necesarios para cumplir con la ejecución del proyecto dentro del presupuesto aprobado. Es decir se realiza la estimación de los costos, la preparación del presupuesto y el control de los costos. Con la consecución de estos procesos, se determinarán los recursos financieros necesarios para la ejecución y se podrá establecer la línea base con los costos estimados a partir de la cual se podrá realizar el control.

v. Gestión de la Calidad del proyecto

Comprende los procesos y actividades indispensables para que el proyecto cumpla con las expectativas para las cuales fue diseñado. Incluye

(i) la planificación de la calidad donde se identifican los requisitos en términos de calidad y/o normas que el proyecto debe cumplir debido a su naturaleza;
(ii) aseguramiento de la calidad, fase en la que se auditan los requisitos de calidad y los resultados;
(iii) control de calidad, en este proceso se monitorean los resultados de acuerdo con la planificación se evaluará el desempeño y se promoverán los cambios necesarios.

vi. Gestión de los Recursos Humanos del proyecto

Se define el equipo para la ejecución del proyecto y se designan roles y responsabilidades para cada miembro con el fin de llegar a un cierre exitoso del proyecto. Si bien existe esta división de roles y responsabilidades, la participación de todo el equipo en la planificación y toma de decisiones puede tener un efecto positivo en la ejecución. No existe un número estándar para la conformación de un equipo, este dependerá de la complejidad de cada proyecto.

Los procesos que de la gestión de recursos humanos son
(i) desarrollo del plan de recursos humanos,
(ii) adquisición del equipo de proyecto,
(iii) desarrollo del equipo del proyecto, y
(iv) dirección de equipo.

vii. Gestión de las Comunicaciones del proyecto

Determina los procesos necesarios para que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información sea adecuada y oportuna para todos los interesados en el proyecto sean estos internos o externos. Los procesos definidos para lograr este objetivo son:
(i) identificación de los interesados,
(ii) planificación de las comunicaciones,

(iii) distribución de la información,
(iv) gestión de las expectativas de los interesados, y
(v) información del desempeño.

viii. Gestión de los Riesgos del proyecto

El objetivo de la Gestión de Riesgo es aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos adversos para los objetivos del proyecto. Para alcanzar este objetivo es necesario planificar la gestión de riesgos, identificarlos, realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de los mismos, planificar la respuesta a los riesgos y monitorearlos y controlarlos.

ix. Gestión de las Adquisiciones del proyecto

Implica la planificación de todo tipo de adquisiciones y compras de bienes o servicios necesarios para el desarrollo del proyecto. Los procesos de adquisiciones y compras deberán estar alineados a las políticas del Banco y cumplir con los estándares requeridos para asegurar el éxito en la ejecución.

Las nueve (9) áreas del conocimiento se interrelacionan y cumplen un papel fundamental en la dirección de un proyecto. Las herramientas informáticas apoyan a que se de esta interrelación y se pueda concentrar en un solo sitio todas las áreas para poder realizar de esta manera un mejor monitoreo.

La elaboración de la planificación estratégica del proyecto, parte sin duda de la definición del alcance del mismo, donde se diseña la EDT que luego será trasladada a la herramienta que otorgue más funcionalidad tanto a la Unidad Ejecutora como al Banco. Una vez trasladada la EDT, las herramientas ayudan a establecer tiempos, costos y a la definición de líneas base que permitirán hacer un seguimiento en función de actividades críticas.

Realizar este tipo de seguimiento integral con el apoyo de una herramienta informática permite identificar de forma oportuna posibles actividades o costos que podrían afectar la finalización del proyecto dentro de lo planificado analizando la ruta crítica del mismo, es decir se incorpora la gestión de la integración, del alcance, tiempo, costo, recursos humanos y adquisiciones y permite tomar acciones de mitigación oportunas.

Anexo No. 2
Plan Operativo Anual

El plan operativo anual (POA) es una herramienta de planificación a nivel de actividades, que permite programar y dar seguimiento a la ejecución; se desprende del PEP y establece con detalle la ejecución del proyecto para el año que se esté planificando. Es un instrumento dinámico y que abarca todos los aspectos de la ejecución; el POA contiene un cronograma de ejecución de actividades relacionadas fundamentalmente con los componentes del proyecto, la planificación de la gestión de adquisiciones de bienes y servicios, la planificación presupuestaria, el cumplimiento de salvaguardias ambientales y sociales y la ejecución de acciones de mitigación riesgos.

La preparación del POA es una actividad que le corresponde al ejecutor, en coordinación con todos los actores relevantes involucrados, que se realiza en paralelo al ciclo presupuestal del país, y con la asistencia técnica, acompañamiento e interacción del Equipo de Proyecto. La contribución del Banco al proceso debe proporcionar juicio técnico crítico y constructivo para el logro de las metas previstas.

El POA del primer año de ejecución deberá estar incluido en la versión definitiva del PEP que el nuevo ciclo de proyecto requiere. Dicho primer POA tomará en cuenta el año fiscal correspondiente al país.

Se sugiere que el POA contenga, como mínimo, las secciones que se mencionan a continuación.

Sección I.
Ejecución de Componentes y Subcomponentes, deberá incluir:

- Las metas calendarizadas a ser alcanzadas en el año, de acuerdo a la matriz de resultados.
- El cronograma de actividades técnicamente requeridas y alineadas al logro de los productos y sus indicadores, para cada componente y subcomponente.
- El plan de gestión de adquisiciones requeridas para el logro de los objetivos programados.
- El costo de cada actividad, con su fuente de financiamiento.
- La responsabilidad institucional de cada actividad, acordada con cada actor involucrado.

La planificación señalada en los puntos anteriores debe permitir establecer la correspondencia con los resultados esperados así como la fecha de inicio y fin de cada actividad.

Sección II.
Gestión de Riesgos: acciones a ser llevadas a cabo durante el año, resultantes del plan de mitigación del análisis de riesgo acordado con el ejecutor, así como de sus actualizaciones periódicas.

Sección III.
Acciones de Monitoreo y Evaluación: resultantes del Plan de Monitoreo y Evaluación de resultados, a ser llevadas a cabo durante el año; actividades planificadas para asegurar la calidad de los productos del proyecto.

Sección IV.
Gestión del Programa: acciones que deben llevarse a cabo durante el año para gerenciar el proyecto en sus aspectos administrativos, financieros, presupuestarios, de recursos humanos y contractuales.

Consolidando la información provista en las secciones anteriores, la Unidad Ejecutora deberá remitir la programación presupuestaria y de desembolsos para el año.

Actualizaciones del POA

Las Actualizaciones del POA, son elaboradas por el ejecutor informando el avance de la operación y las proyecciones para el siguiente periodo. Las mismas deben alertar al propio ejecutor y al Banco acerca de áreas problemáticas, permitiendo ajustar el ritmo de ejecución e intensidad del POA sin modificar las metas originales del PEP y constituyendo insumos para el plan de supervisión y las actualizaciones del ISDP o PMR (según corresponda).

La remisión de estas actualizaciones, deseablemente en formato electrónico o a través de interconexión entre los sistemas del Banco y del ejecutor, deberá tener la periodicidad que cada equipo de proyecto acuerde con su contraparte, pero en ningún caso mayor a semestral.

El hecho de que el POA constituya la fuente de información para la elaboración de estas actualizaciones, facilita tanto su elaboración por parte del Ejecutor

como su análisis por parte del Banco. Al efecto se asume que ambas instancias han revisado frecuentemente el POA del proyecto durante las reuniones de seguimiento (deseablemente presenciales, o en su defecto virtuales) y que a la remisión de cada nueva actualización seguirá una reunión Banco-contraparte para llevar a cabo el análisis y discusión conjunta de la información provista.

Dichos reportes deberán adicionalmente explicitar:

- Resumen ejecutivo con información mínima sobre contexto y hechos destacables, lecciones aprendidas, resumen de la gestión de los riesgos e información sobre cláusulas contractuales incumplidas y su explicación.
- Desviaciones sobre metas (alcance), tiempos y costos programados (de haberse producido), y medidas programadas para subsanarlas.
- Información respecto al estado de avance de la ejecución presupuestaria y desembolsos programados, incluyendo la conciliación del fondo rotatorio.

Anexo No. 3

Principales herramientas informaticas que apoyan el proceso de gestion de proyectos en el BID

Sistema de desarrollo, aplicacion y control, aplicacion y control -SEEMP

El SEEMP es un sistema que se basa en un modelo personalizable adaptado a las características de cada unidad ejecutora, en este caso de cada municipio ya que el sistema fue creado para realizar el seguimiento y monitoreo del Programa Nacional de Apoyo a la Gestión Administrativa y Fiscal de los Municipios Brasileros (PNAFM). Su funcionalidad radica en que la gestión de seguimiento parte de la planificación de actividades estratégicas, objetivos, cronograma, recursos y el desembolso, la supervisión inicial, objetivos, planes de adquisición y los planes operativos. Adicionalmente, el sistema permite realizar la gestión de las inversiones físicas y financieras y los pagos, la generación de indicadores de impacto y la ejecución física y financiera. La información que forma parte del sistema se la obtiene de la planificación estratégica donde se establecen la visión, misión y se realiza un análisis FODA de cada Municipio.

Características del sistema

El sistema cuenta con acceso de la web desde donde se pueden realizar consultas con un formato para impresión estándar, y la opción de exportar los datos presentados. La información si bien es modificable se puede conservar el historial de cambios, con los estados iniciales de la información y pistas de auditoría de las modificaciones realizadas.

Se integra con bases de datos externas:

- IBGE: Información socio-económica
- CAJA / SIAPM: Estados financieros
- SIGFIN: Detalle de gastos
- SISTN: Presupuesto municipal

El sistema tiene establecidas rutinas de importación de la información, con el objetivo de hacer la migración de los proyectos existentes. Adicionalmente, existe la posibilidad de realizar la configuración de perfiles para establecer niveles de acceso a los datos.

Cuenta con tablas de parámetros que permiten que la unidad ejecutora realice el registro de programas y operaciones de los organismos multilaterales de crédito, sin la necesidad de mantener la misma base tecnológica, y con manuales y ayuda en línea, con la interactividad y el seguimiento diario de las actividades.

El seguimiento del proyecto se lleva a cabo de forma mensual, desde las entradas, que se requiere estén lo menos desagregadas posible, permitiendo así la consolidación plena de todas las instancias del proyecto: producto, actividad, subcomponente, componente del Proyecto y Programa.

El SEEMP integra además el seguimiento de las adquisiciones, manteniendo el Plan de Adquisiciones continuamente actualizado y supervisado. Para esto, mantiene un flujo de trabajo de trabajo de los procesos con el detalle de las licitaciones, una base regional de tasas bancarias y precios de los insumos, ayudando a las inserciones y actualizaciones de productos, y una base de documentación técnica de proyectos como términos de referencia, avisos, contratos, avisos, actas de evaluación, diagramas de flujo.

Entre las características más importantes del sistema es que cuenta con información que da soporte a la gestión. Genera estados de operación consolidada, cuenta con informes gráficos para apoyar las decisiones estratégicas. Se pueden exportar los datos para procesarlos en un software específico.

El SEEMP está concebido como un sistema que apoya la planificación estratégica, sin embargo es necesario seguir avanzando en el uso de todas sus funcionalidades de tal manera que refleje el objetivo para el cual fue creado, ya que el seguimiento de los proyectos no se lo realiza únicamente en función del avance financiero sino del avance físico del proyecto que es el que revela los verdaderos aciertos o falencias en la ejecución.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE PROYECTOS - SIGP

Este sistema es una herramienta que integra once módulos para una gestión integrada de proyectos y busca la estandarización de procesos y esquemas operativos en todas las fases. Cuenta con el diagrama de flujo de todos los procesos de la gestión de proyectos y documentos estándar para las diferentes actividades. Para cada módulo se cuenta con los diagramas de flujo de los

procesos necesarios para cumplir con los objetivos y con documentos de soporte y orientación que hacen más eficiente el seguimiento del proyecto. Esto permite liberar el tiempo que las Unidades Ejecutoras empleaban para realizar reportes, llenar formularios, entre otras y les provee de una herramienta que integra el concepto de planificación estratégica de proyectos y permite realizar un seguimiento a la ejecución más eficiente y que constituya un aporte para la gestión de las Unidades Ejecutoras. Los módulos son los siguientes:

(i) **Portafolio de proyectos.-** Permite a los administradores para supervisar los avances en la negociación de los proyectos hasta su elegibilidad. Los documentos aportados por el prestatario potencial, tales como el plan de negocio, plan de adquisición y matriz de resultados, se pueden registrar en el sistema, lo que reduce el proceso entre los participantes y permite la estandarización de la información.

(ii) **Planificación.-** La información contenida en el SIGP permite el control del presupuesto del proyecto, la adquisición y proyectos previstos a ejecutar. La interacción entre el prestatario y el Banco para la aprobación de los planes se lleva a cabo con el apoyo de la herramienta de flujo de trabajo.

(iii) **Empresas.-** Permite el registro de los aspectos físicos, técnicos y financieros de los proyectos, proporcionando mecanismos para ayudar a los prestatarios en la gestión de la construcción, adquisición, contratación de servicios o acciones institucionales.

(iv) **Financiero y Contable.-** Se puede obtener el control de las cuentas del crédito mediante el registro de los depósitos y retiros efectuados, monitoreando las autorizaciones de pago y controlando los gastos realizados. Al integrarse el módulo financiero con el módulo contable, se utiliza el método de contabilidad de partida doble para impulsar el plan financiero de las cuentas del proyecto de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

(v) **Adquisiciones.-** De conformidad con las directrices del Banco para la selección y contratación de consultores, obras y adquisición de bienes, el módulo de compras ayuda a los prestatarios en el seguimiento de los procedimientos de contratación y de licitación establecidos en los acuerdos de préstamo.

(vi) **Desembolsos.-** Este módulo se utiliza para recaudar fondos para las cuentas del programa de préstamos, lo que permite incluso la rendición de cuentas de los fondos invertidos. Se encuentra totalmente automatizado y se ajusta a los requerimientos del Banco.

(vii) Evaluación.- Su objetivo principal es permitir monitorear el progreso de la ejecución del proyecto. Este seguimiento se realiza a través de la evaluación semestral realizada por el prestatario y por expertos de la industria del BID. Permite la visualización detallada de los avances obtenidos teniendo en cuenta los objetivos de desarrollo, los indicadores de progreso y ejecución de los riesgos de ejecución y proyecto.

(viii) Gestión.- El módulo de gestión ofrece a los usuarios la posibilidad de realizar análisis, obtener informes y visualizar gráficos que muestran, de una manera más fácil, el avance físico y financiero del proyecto. También presenta características para consultas interactivas con herramientas de BI (Business Intelligence)

(ix) Riesgos.- Prevé el registro de los riesgos del proyecto tomando en cuenta aspectos como la categoría, impacto, riesgo, mitigación y plan de contingencia. Permite la grabación de valor de riesgo obtenido con otras herramientas como la elección de expertos que proporcionan una interfaz para alimentar a los resultados utilizando estas herramientas.

(x) Seguridad.- Permite establecer una política de acceso al sistema. El control de acceso se puede establecer por perfil de usuario y permisos. El administrador del sistema puede hacer uso de los recursos de auditoría, ver las operaciones realizadas por los usuarios durante el uso del sistema.

(xi) Sitio Institucional.- El SIGP ofrece un sitio institucional donde se presenta la información del proyecto al público en general. Se da a conocer los objetivos, evaluación de programas, enlaces a sitios relacionados, noticias, documentos técnicos, anuncios de eventos y las estadísticas del programa, la impresión de transparencia de la asignación de recursos.

MS PROJECT

El Ms Project es una de las herramientas más funcionales para integrar todos los procesos de las áreas de conocimiento y realizar un seguimiento eficiente e integral de los proyectos en todo su ciclo de vida es decir en las fases de:

(i) identificación,
(ii) diseño y análisis,
(iii) ejecución y supervisión, y
(iv) cierre.

Para garantizar un mejor resultado en la implementación de la herramienta es necesario desarrollar cada una de las fases mencionadas. Se inicia con la

identificación del problema o necesidad que se busca satisfacer, en base a lo cual se define el alcance y objetivo del proyecto. A partir de estos pasos iniciales se realiza el diseño del proyecto donde se planifica el alcance del mismo a partir del desarrollo del PEP basado en la Matriz de Resultados.

En el proceso de planificación estratégica de proyectos definido por el Banco, la matriz de resultados es una herramienta que parte del objetivo estratégico del proyecto y desglosa las actividades, procesos y recursos necesarios para su consecución.

El Ms Project cuenta con diferentes vistas o plantillas para el ingreso de la información en sus diferentes campos. Los campos en el Ms Project están predeterminados por lo tanto es necesario insertar las columnas de acuerdo a los datos que se vayan a ingresar.

Para iniciar con el ingreso de la información se utiliza la vista de Entrada, donde se detalla lo correspondiente a las tareas (objetivos, componentes, productos y actividades)

El PEP por su parte es un instrumento de planificación plurianual desagregado a nivel de objetivos, componentes, productos y actividades con el fin de poder establecer una línea base y una ruta crítica que permita el monitoreo de dichas actividades; donde se identifica un cronograma de ejecución (física y financiera) y sus responsables. Como se aprecia en el gráfico No. 17 de esta Nota Técnica, el PEP se construye en dos fases:

PEP *inicial* debe prepararse con la contraparte en la fase diseño del proyecto (a nivel de borrador como anexo al POD) a nivel de macro-actividades y producir la versión definitiva PEP *final* con la contraparte en la fase de elegibilidad de desembolsos a nivel de actividades. El PEP sustituye al Informe Inicial.

Se nutre del informe del proyecto, de su matriz de resultados y de su perfil de riesgo; cubre todo el período de ejecución del proyecto a nivel de macro actividades y responsables. El PEP es una herramienta de planificación y tiene coherencia en términos de temporalidad con el cumplimiento de los objetivos de la matriz de resultados.

EL PEP está constituido por una ruta crítica, para el cumplimiento de los resultados y su secuencia en la etapa de ejecución del proyecto, identificando

los tiempos programados de cada Componente y Subcomponente, que a su vez facilite la evaluación y seguimiento del proyecto.

Vista de la pantalla y contenido mínimo del PEP:

ID	Nombre de tarea	Duration	Start	Finish	Costo BID	Costo Loca	Costo Tota
1	PLAN DE EJECUCION DEL PROYECTO:	1082 days	Thu 01/01/09	Fri 02/22/13	$0.00	$0.00	$0.00
2	PROGRAMACION DE COMPONENTES A NIVEL PEP	900 days	Thu 01/01/09	Wed 06/13/12	$0.00	$0.00	$0.00
3	COMPONENTE 1.1:	600 days	Thu 01/01/09	Wed 04/20/11	$0.00	$0.00	$0.00
4	RESULTADOS	600 days	Thu 01/01/09	Wed 04/20/11	$0.00	$0.00	$0.00
5	PRODUCTO 1.1:	600 days	Thu 01/01/09	Wed 04/20/11	$0.00	$0.00	$0.00
8	PRODUCTO 1.2:	600 days	Thu 01/01/09	Wed 04/20/11	$0.00	$0.00	$0.00
11	COMPONENTE 2:	600 days	Thu 01/01/09	Wed 04/20/11	$0.00	$0.00	$0.00
12	RESULTADOS	600 days	Thu 01/01/09	Wed 04/20/11	$0.00	$0.00	$0.00
13	PRODUCTO 2.1	600 days	Thu 01/01/09	Wed 04/20/11	$0.00	$0.00	$0.00
16	PRODUCTO 2.2:	500 days	Thu 01/01/09	Wed 12/01/10	$0.00	$0.00	$0.00
19	COMPONENTE 3:	900 days	Thu 01/01/09	Wed 06/13/12	$0.00	$0.00	$0.00
20	RESULTADOS	900 days	Thu 01/01/09	Wed 06/13/12	$0.00	$0.00	$0.00
21	PRODUCTO 3.1:	900 days	Thu 01/01/09	Wed 06/13/12	$0.00	$0.00	$0.00
24	GESTIÓN DE RIESGOS	300 days	Thu 01/01/09	Wed 02/24/10	$0.00	$0.00	$0.00
31	MONITOREO Y EVALUACIÓN	817 days	Thu 01/01/09	Fri 02/17/12	$0.00	$0.00	$0.00
48	GESTIÓN DEL PROGRAMA	1082 days	Thu 01/01/09	Fri 02/22/13	$0.00	$0.00	$0.00

EN FUNCIÓN DE RESULTADOS

En la herramienta customizada del MS Project permite ingresar o consultar información del PEP *inicial*, bajo las siguientes vistas:

1. Indicador
2. Porcentaje de Avance
3. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)
4. Nombre de la Tarea
5. Detalle
6. Duración
7. Inicio y Fin
8. Actividades Predecesoras
9. Costo Presupuestado
10. Responsables
11. Método de Adquisición

PEP final se alimenta de las vistas de información de la línea de base, POA, matriz de resultados, perfil de riesgos, PAC.

Anexo No. 4
Metodología para preparación y supervisión de proyectos (MEPS) y el ciclo de proyectos.

1.1 **Contexto.** El 05 de noviembre de 2008, el Directorio aprobó una línea de crédito denominada "Programa de Apoyo a la Gestión e Integración de los Fiscos en Brasil" (PROFISCO. BR-X1005), que financiaría proyectos en los 26 Estados, en el Distrito federal.

1.2 En el seno del Gobierno fue creada la Comisión de Gestión de Hacienda (COGEF), compuesta por el Ministerio de Hacienda y Secretarías estatales correspondientes de los Estados brasileños, con el objetivo de integrarse en red para el intercambio y apoyo mutuo en la ejecución de sus proyectos.

1.3 La **MEPS** fue construida con base en todos los instructivos del nuevo ciclo de proyectos, de la reforma fiduciaria y de los procedimientos establecidos por el gobierno brasileño. En la MEPS se presentan diagramas de flujo de todos los aspectos de la preparación y ejecución de un proyecto y contiene de forma secuencial y amigable todos los modelos/informes/formularios/plantillas necesarias para cada fase de implementación.

1.4 MEPS es una herramienta que orienta tanto a los ejecutores como a los especialistas del Banco. En él también están previstos los requisitos para el uso de los sistemas nacionales financieros y de adquisiciones.

2.1 **Objetivo del MEPS.** Ofrecer a los equipos del Banco y de los Ejecutores, una metodología basada en instrumentos oficiales del Banco. Al final del documento están copiadas para ilustración las pantallas principales del MEPS. Las mismas contienen los procesos de trabajo técnico y operacional del ciclo de proyecto, y a su vez, cada una de ellas se subdivide en los subflujos con sus respectivos documentos de soporte y orientación.

2.2 **Resultados esperados de la implementación del MEPS:**

a. Aproximación entre las demandas presentadas por los prestatarios/ejecutores y las áreas de soporte técnico y fiduciario del Banco, lo cual posibilita una rápida respuesta por parte del Banco.

b. Efectivo cumplimiento de los plazos para la presentación del PP, POD, LP e implementación del proyecto.
c. Aplicación de métodos e instrumentos que influyen positivamente en la apropiación del proyecto por el prestatario/ejecutor.
d. Integración y uniformidad entre la información generada por el prestatario/ejecutor en la gestión de los proyectos y las demandas de información del Banco para el monitoreo, supervisión y evaluación de proyectos (PMR, LRR, PCR).

3.1 El uso de MEPS en la preparación de los proyectos PROFISCO hizo posible:

- El desarrollo simultáneo de proyectos por diversos equipos, con homogeneidad y sin perder la integridad de los contenidos.
- El cumplimiento de los plazos mínimos del ciclo de proyectos, y de los plazos acordados con los prestatarios/ejecutores para la tramitación de sus operaciones.
- La sustitución eventual de miembros de los equipos del Banco y del prestatario/ejecutor, sin discontinuidad en el procesamiento y ejecución de la operación.
- El fortalecimiento de la capacidad institucional del prestatario/ejecutor durante la preparación y planificación del proyecto, por el dominio del método y de los instrumentos.

3.2 En la ejecución de los proyectos MEPS favoreció:

- La administración del proyecto por los equipos de coordinación en cuanto al desarrollo de productos y alcance de los resultados.
- El intercambio de información, experiencias y soluciones sobre los contenidos de los proyectos entre los ejecutores.
- El monitoreo de la ejecución por el jefe de equipo y la disponibilidad de la información para PMR y LRR.

MEPS no Ciclo de Projeto

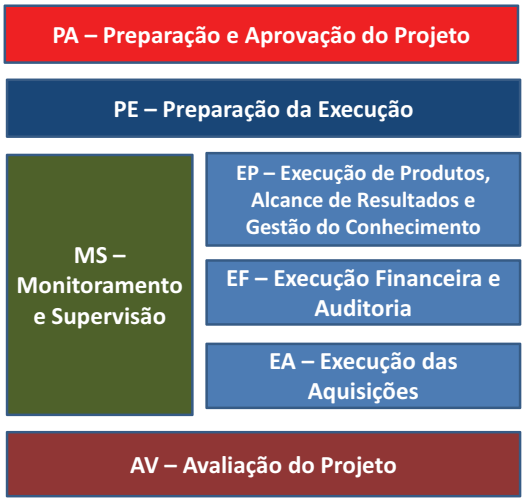
•Marco de Referência de Linha de Crédito
•Visita de apoio preparação CC
•Plano de Ação e Investimentos (PAI) simplificado
•Modelo de Carta-Consulta (Manual SEAIN)

•DIAGNÓSTICO
•Questionário de Levantamento de Dados
•Macro Diagnóstico
• Matriz de Problemas, Soluções e Resultados
•DESENHO
•Plano de Ação e Investimentos (PAI) :
  •Plano Operacional anual
  •Plano de Aquisições
  •Marco de Resultados
  •Quadro de Indicadores
•Análise Financeira e Arranjo Institucional
•Visitas de pré-identificação e pré-análise

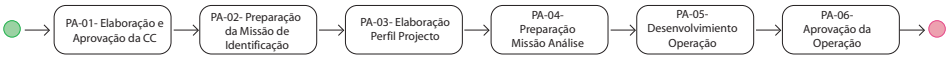
•Relatório Semestral de Progresso
  •Informações PMR
  •Plano de Mitigação de Riscos
  • Plano de Aceleração da Execução
  •Informações LRR
  •Informações PCR
•PAI atualizado (Revisão do Projeto)
• Visita técnica de Supervisão

• Relatório Semestral de Progresso :
  •Outputs/outcomes (PMR)
  •Análise situação atual e riscos
  •Cláusulas contratuais
  •Plano de aquisições e financeiro
•PAI atualizado (Relatório inicial)
• Manual e Docs de aquisições padronizados
• Formulários financeiros padronizados
•Visita de pré-arranque

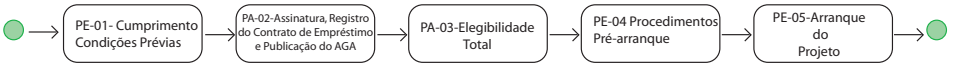
MEPS – Macroprocessos de Preparação, Aprovação, Execução e Supervisão de Projetos



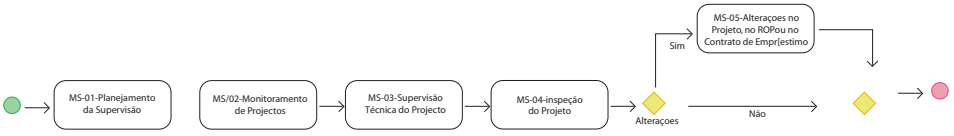
Preparación y Aprobación de Proyectos



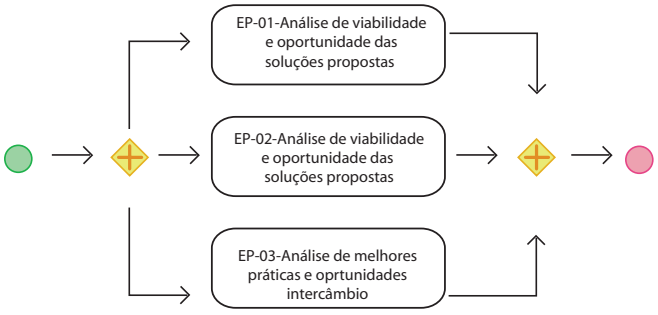
Preparación de la Ejecución



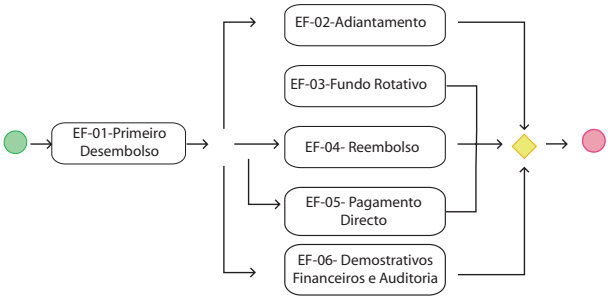
Monitoreo y Supervisión de Proyectos



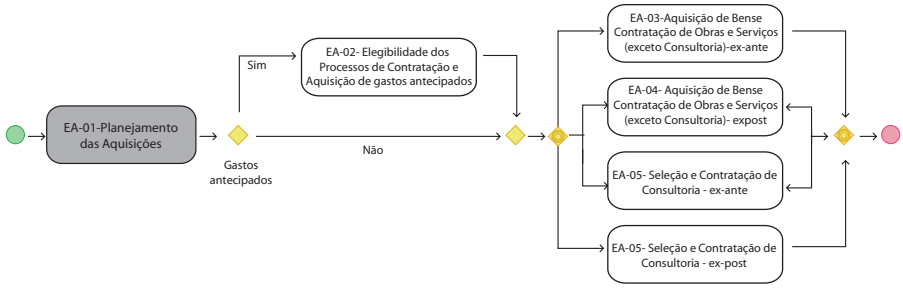
Ejecución Productos – Alcance de Resultados – Gestión del Conocimiento



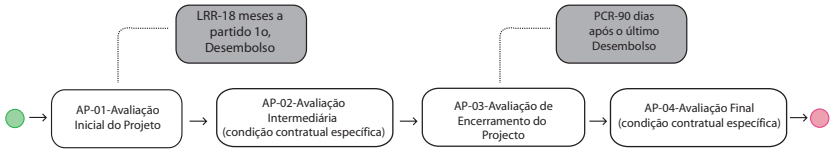
Ejecución Financiera y Auditoría



Ejecución de Adquisiciones



Evaluación del Proyecto



Valor Agregado del Banco

	Regional	Nacional	Sectorial/Proyecto
Macro estabilidad El papel del Banco como movilizador de recursos financieros para el desarrollo y promotor de la estabilidad y buena gestión macroeconómica	Acciones: • Provisión de recursos de donación para iniciativas regionales • Apoyo a la integración comercial regional • Desarrollo de nuevos productos financieros • Diseminación de buenas prácticas de gestión macroeconómica y integración comercial	Acciones: • Provisión de crédito en condiciones financieras favorables mediante: (i) recursos propios; (ii) cofinanciamientos; y (iii) la concesión de garantías. • Apoyo a estudios, análisis y evaluaciones de políticas macroeconómicas • Provisión de financiamiento en respuesta a situaciones de emergencia.	Acciones: • El financiamiento a sectores priorizados por el país generalmente se canalizan mediante el financiamiento a la nación, sin embargo el Banco puede financiar directamente a sectores sin garantía nacional. Igualmente, se puede canalizar donaciones a sectores.
	Instrumentos: • CTs regionales e iniciativas de bienes públicos regionales (BPR) • Estudios sectoriales y regionales • Reuniones con economistas jefes de los Bancos Centrales • INTAL	Instrumentos: • Préstamos de inversión y PBLs • Préstamos de emergencia • Facilidad de emergencia. • Fondos fiduciarios • Ingresos netos del FOE • Garantías • Estudios	Instrumentos: • Préstamos de inversión • SWAP • Fondos fiduciarios • Ingresos netos del FOE • Garantías
	Impacto: Incremento de la acción colectiva regional y de la integración, de la estabilidad macroeconómica regional y funcionamiento más eficiente de los mercados regionales.	Impacto: Incremento de recursos disponibles para la inversión, promoción de la estabilidad macroeconómica nacional y funcionamiento más eficiente de los mercados nacionales.	Impacto: Mayor acceso a recursos para la inversión y asistencia técnica.

	Regional	Nacional	Sectorial/Proyecto
Efectividad El papel del Banco apoyando a los países a mejorar el impacto de sus políticas y programas de desarrollo.	Acciones: • Promoción de diálogos entre países y entre stakeholdersregionales • Provisión de asistencia técnica directa • Intercambio de experiencias internacionales • Diseminación de nuevas prácticas • Promover el desarrollo de bienes públicos regionales (BPR)	Acciones: • Apoyo a la elaboración de diagnósticos y planes de acción • Promoción de diálogos entre stakeholders nacionales • Coordinación de donantes • Provisión de asistencia técnica directa • Intercambio de experiencias internacionales • Proceso de priorización de la acción gubernamental asociada al Banco	Acciones: • Apoyo a la elaboración de diagnósticos y planes de acción • Promoción de diálogos entre stakeholders sectoriales o nacionales • Provisión de asistencia técnica directa • Intercambio de experiencias internacionales • Preparación de operaciones con objetivos de largo plazo • Capacidad de ejecución de proyectos • Definición de indicadores de impacto y efectividad • Evaluación de políticas
	Instrumentos: • Organización de conferencias regionales • Publicaciones • Diálogos regionales de política • Asistencia técnica asociada a las CTs regionales e iniciativas de bienes públicos regionales (BPR) • Redes multilaterales • IPES	Instrumentos: • Notas de política • Diálogo asociado con la Estrategia de País y la Programación • "Encerronas" • Diálogos permanente de las oficinas de país con las autoridades • Estudios (CPAR, CFAA, PEFA, PER, DGIA, otros) • PRODEV • Organización de conferencias nacionales • Publicaciones • Consultative Groups	Instrumentos: • Notas de sector • Diálogo sectoriales, • Marco Lógico y Matriz de Resultados • Diagnósticos institucionales • Estudios (CPAR, CFAA, PEFA, PER, DGIA, otros) • Organización de conferencias sectoriales • Diálogos sectoriales permanente con las autoridades • Publicaciones • CT-INTRA • Preparación de operaciones y acompañamiento de la ejecución de proyectos para los préstamos de inversión, PBLs, y CTs
	Impacto: Introducción de temas en la agenda regional, mayor complementariedad en las acciones/políticas de los distintos países, mayor visibilidad de LAC en los foros internacionales.	Impacto: Acción pública mejor priorizada y focalizada, mayor calidad en las políticas públicas y sostenibilidad en las iniciativas de desarrollo, mejora de la calidad del gasto público.	Impacto: Mayor calidad en las políticas sectoriales y sostenibilidad en las iniciativas de desarrollo, mayor continuidad de acciones entre períodos de gobierno.

	Regional	Nacional	Sectorial/Proyecto
Eficiencia El papel del Banco apoyando a los países a mejorar la relación costo producto de sus políticas y programas de desarrollo.	Acciones: • Apoyo en la elaboración de diagnósticos • Identificación de problemas • Diseño e implementación de soluciones e indicadores para la medición de resultados • Identificación de responsabilidades y coordinación institucional • Desarrollo y transmisión de conocimiento, buenas prácticas y metodologías	Acciones: • Apoyo en la elaboración de diagnósticos • Identificación de problemas • Diseño e implementación de soluciones e indicadores para la medición de resultados • Identificación de responsabilidades y coordinación institucional • Desarrollo y transmisión de conocimiento, buenas prácticas y metodologías • Desarrollo de sistemas nacionales de gestión, evaluación y control	Acciones: • Apoyo en la elaboración de diagnósticos • Identificación de problemas • Diseño e implementación de soluciones e indicadores para la medición de resultados • Identificación de responsabilidades y coordinación institucional • Desarrollo y transmisión de conocimiento, buenas prácticas y metodologías • Coordinación con otras instituciones • Fortalecimiento del ciclo de proyecto (diseño, organización, ejecución, monitoreo y evaluación)
	Instrumentos: • Organización de conferencias regionales • Publicaciones • Diálogos regionales de política • Asistencia técnica asociada a las CTs regionales e iniciativas de bienes públicos regionales (BPR) • IIRSA	Instrumentos: • Notas de política • Diálogo asociado con la Estrategia de País y la Programación • "Encerronas" • Diálogos permanente de las oficinas de país con las autoridades • Estudios (CPAR, CFAA, PEFA, PER, DGIA, otros) • PRODEV • Organización de conferencias nacionales • Publicaciones • Consultative Groups	Instrumentos: • Notas de sector • Diálogo sectoriales • Planes de implementación de recomendaciones de estudios (Ej., CPAR, CFAA, PEFA, PER, DGIA) • Organización de conferencias sectoriales • Diálogos sectoriales permanente con las autoridades • Publicaciones • CT-INTRA • Preparación de operaciones y acompañamiento de la ejecución de proyectos para los préstamos de inversión, PBLs , y CTs
	Impacto: Economías de escala derivadas del proceso de integración, supranacional.	Impacto: Focalización de las inversiones, integración, mejor uso de los recursos públicos..	Impacto: Políticas y proyectos sectoriales de desarrollo viabilizados, construcción y difusión de conocimiento a nivel sectorial, fortalecimiento de la sustentabilidad institucional, reducción de los tiempos en la toma de decisión para el diseño de los proyectos de desarrollo, generación de economías en la realización de proyectos de desarrollo.

	Regional	Nacional	Sectorial/Proyecto
Transparencia El apoyo del Banco a los países para mejorar: (i) el acceso público a la información; y (ii) los sistemas de rendición de cuentas (vertical y horizontal).	Acciones: • Apoyo a la ratificación y seguimiento de las convenciones de lucha contra la corrupción • Promoción de la participación de la sociedad civil a nivel regional • Provisión de asistencia técnica directa • Intercambio de experiencias internacionales • Promoción de estándares regionales de información	Acciones: • Promoción del cumplimiento de las convenciones de lucha contra la corrupción • Promoción de diálogos entre stakeholders nacionales • Coordinación de donantes • Provisión de asistencia técnica directa • Intercambio de experiencias internacionales • Desarrollo de sistemas nacionales de control y transparencia • Diálogos permanente de las oficinas de país con la sociedad civil	Acciones: • Promoción de diálogos entre stakeholders sectoriales o nacionales • Provisión de asistencia técnica directa • Intercambio de experiencias internacionales • Preparación de operaciones con objetivos de largo plazo • Capacidad de ejecución de proyectos • Definición de indicadores de impacto y efectividad y evaluación de políticas • Trabajos fiduciarios en apoyo al diseño y ejecución de proyectos
	Instrumentos: • Organización de conferencias regionales • Publicaciones • Diálogos regionales de política • Asistencia técnica • Generación de estándares y metodologías para el análisis del cumplimiento de las convenciones • DataGob • Acuerdos de cooperación con otras agencias	Instrumentos: • Planes de acción nacionales para implementación de convenciones • Estudios específicos (CPAR, CFAA, PEFA, PER, DGIA, otros) • PRODEV • Comités asesores de la sociedad civil (CASC) • Organización de conferencias nacionales • Fondos fiduciarios específicos • Publicaciones • Programas con componentes de transparencia • Mecanismos de alertas tempranoras (red flags) • Auditorias relacionadas con la utilización de los recursos financiados por el Banco	Instrumentos: • Planes de acción sectoriales • Estudios específicos • Organización de conferencias sectoriales • Fondo Noruego • Publicaciones sectoriales • Proyectos sectoriales con componentes de transparencia • Mecanismos sectoriales de alertas tempranoras (red flags)
	Impacto: Mayor difusión del conocimiento sobre el tema, fortalecimiento del tema en la agenda regional y creación de un espacio regional de diálogo, y homogenización de los estándares a nivel regional.	Impacto: Mejoramiento de los sistemas de rendición de cuentas, mayor transparencia en las políticas públicas y mayor participación de la sociedad civil, fortalecimiento de la transparencia en los sistemas nacionales de gestión.	Impacto: Mejoramiento de los sistemas sectoriales de rendición de cuentas, mayor transparencia en las políticas sectoriales y mayor participación de entidades sectoriales, uso de información para la mejora de prestación de servicios públicos.

85
años
1927 - 2012
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR