

# MONITOREO Y EVALUACIÓN ESTRATEGIA INSTITUCIONAL BCIE 2015-2019

INTEGRANDO EL DESARROLLO Y  
LA COMPETITIVIDAD  
SOSTENIBLE



Banco  
Centroamericano de  
Integración  
Económica

BCIE





**BCIE**

**Banco Centroamericano  
de Integración Económica**

**MONITOREO Y EVALUACIÓN**  
**ESTRATEGIA INSTITUCIONAL**  
**BCIE 2015-2019**

**INTEGRANDO EL DESARROLLO  
Y LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE**

# PORTADA

La portada contiene una composición gráfica de círculos en la cual se simboliza elementos del cuadro de mando integral de la Estrategia Institucional BCIE 2015-2019. Los colores y el número de filas y columnas representan las perspectivas, los objetivos y los indicadores estratégicos, respectivamente. Esta composición se extiende de forma ascendente desde la contraportada, lo cual alegoriza la trayectoria continua del desarrollo regional que promueve el Banco Centroamericano de Integración Económica.

Monitoreo y Evaluación de la Estrategia Institucional BCIE 2015-2019: Integrando el Desarrollo y la Competitividad Sostenible.  
Anexo DI-11/2015.

Banco Centroamericano de Integración Económica.

[www.bcie.org](http://www.bcie.org)

Tegucigalpa, Honduras, 2015.

Fotografía en página 6 por Lee Jaruzelski Reyes Marín

# ÍNDICE

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>I.</b>	<b>ANTECEDENTES</b> .....	05
<b>II.</b>	<b>METODOLOGÍA</b> .....	06
<b>III.</b>	<b>MONITOREO Y EVALUACIÓN</b> .....	08
<b>IV.</b>	<b>INDICADORES</b> .....	12
<b>V.</b>	<b>MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&amp;E) DE LA ESTRATEGIA</b> .....	14
<b>VI.</b>	<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)</b> .....	16
<b>VII.</b>	<b>ÍNDICE ANUAL DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL (IADI)</b> .....	18
	<b>ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b> .....	20



# I. ANTECEDENTES

**En el período estratégico 2010-2014, el BCIE fundamentó su actividad en la herramienta de gestión del cuadro de mando integral (CMI) desagregada en perspectivas, indicadores y metas.** La Estrategia Institucional 2010-2014 definió las perspectivas denominadas clientes y beneficiarios, finanzas, estructura y procesos, y crecimiento y aprendizaje, estableciendo una serie de metas e indicadores para dar seguimiento a la razón de ser del BCIE y a su misión para el período.

**En el quinquenio 2015-2019, los retos del BCIE se encuentran relacionados con la consolidación de su relevancia en aspectos de desarrollo, integración económica y competitividad.** El Banco ha establecido un lineamiento básico orientado a brindar la mejor y más amplia atención a sus socios en la contribución al desarrollo, en un esquema de sostenibilidad financiera. En este sentido, la Institución define como su propósito estratégico: "Mantener la posición de relevancia como banco multilateral en la región centroamericana, a través de procesos eficientes y productos adecuados a las necesidades de sus socios".

**La misión del BCIE toma como referencia los aspectos contemplados en el artículo 2 del Convenio Constitutivo.** La misión del BCIE para el período 2015-2019 se orienta a incorporar las distintas necesidades de todos sus socios, por lo tanto la misma se define como: "Promover la integración económica y el desarrollo económico y social equilibrado de los países fundadores, atendiendo y alineándose con los intereses de todos los socios". En esta propuesta se destaca la atención de las necesidades de los socios, de tal forma que el Banco se posiciona como un canal de referencia de la cooperación hacia la región, y como una fuente de financiamiento y de promoción del intercambio comercial entre las empresas de todos los socios.

**La Estrategia Institucional BCIE 2015-2019 contará con un mecanismo de monitoreo y evaluación, cuyo objetivo es medir la efectividad de la gestión institucional en el marco de la contribución al desarrollo de sus socios.** Para garantizar el monitoreo adecuado y la evaluación de los objetivos estratégicos, además de su alineamiento con la visión y misión institucional planteados para el período 2015-2019, se continuará utilizando el CMI a través de una serie de acciones estratégicas que se miden con indicadores para cada caso.







## II. METODOLOGÍA

El CMI es la herramienta que ha sido adaptada a los requerimientos de la evaluación estratégica del BCIE; asimismo, permite traducir los elementos planteados en la Estrategia Institucional BCIE 2015-2019 en un conjunto de medidas de desempeño. Alinear la gestión del BCIE en función de lo establecido en el Marco Estratégico Institucional (MEI) requiere de un marco metodológico consistente y eficiente. En tal sentido, la implementación y adaptación del CMI, en especial lo relativo al mecanismo de monitoreo y evaluación de las acciones e iniciativas definidas para el quinquenio 2015-2019, supone la definición de temas estratégicos (relevancia y eficiencia) y perspectivas estratégicas (clientes y beneficiarios, finanzas, estructura y proceso, y capacidad organizacional). Aunado a ello, se establece la conformación de indicadores y metas consecuentes con las necesidades priorizadas para la región, así como con las capacidades institucionales para atenderlas.

Para la perspectiva de clientes y beneficiarios, el BCIE orientará sus esfuerzos a valorar la contribución de sus iniciativas en el desarrollo de sus socios. Esta perspectiva tiene como objetivo especificar los elementos fundamentales que se derivan de la propuesta de valor con la que el BCIE atenderá a sus socios en el período 2015-2019. En tal sentido, el BCIE define como su objetivo primordial la consolidación de su posición de relevancia como aliado estratégico con la finalidad de contribuir al desarrollo de la región.





**En la perspectiva de finanzas, se establece que para incrementar la contribución al desarrollo de sus socios, el BCIE debe potenciar su posición mediante el fortalecimiento patrimonial.** El BCIE continuará fortaleciendo su posición mediante el seguimiento y la implementación de su estrategia financiera, como marco general de referencia bajo el cual se desarrolla la administración financiera del Banco, que aboga por garantizar tanto la autosostenibilidad institucional como la disponibilidad de fuentes de financiamiento para el cumplimiento de sus objetivos de desarrollo. Para potenciar su contribución al desarrollo de la región, el Banco debe robustecer su posición patrimonial, de manera que pueda atender las prioridades establecidas por sus socios y, al mismo tiempo, asegurar un óptimo posicionamiento en su perfil crediticio como acción estratégica para ampliar su rol en la intermediación financiera. En términos generales, lo anterior conlleva a intensificar los procesos de diversificación geográfica de la cartera del sector público y de incorporación de nuevos socios como fuentes adicionales de fortalecimiento patrimonial.

**Anivel de la perspectiva de estructura y procesos, el mecanismo de monitoreo y evaluación garantizará un seguimiento a la eficiencia operativa, al alineamiento institucional y al adecuado control interno, a través de tiempos de respuesta óptimos, herramientas de gestión efectivas y mecanismos de comprobación.** Con esta perspectiva se procurará garantizar la eficiencia operativa, el alineamiento institucional y el adecuado control interno, con tiempos de respuesta óptimos, y herramientas de gestión efectivas y mecanismos de comprobación adecuados, según estándares internacionales, cautelando los riesgos relacionados con el funcionamiento de la Institución.

**Para la perspectiva de capacidad organizacional, se estima que el BCIE cuente con una estructura de gestión que optimice el capital humano orientado a atraer, retener y desarrollar el personal con las competencias requeridas, y alineado con las metas institucionales.** Para ello, el objetivo estratégico se concentrará en optimizar el capital humano mediante el impulso de planes de desarrollo, de carrera, de sucesión, entre otros.

**La conformación de indicadores en el CMI del BCIE se orienta a la medición del desempeño. Estos indicadores constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.** Los indicadores de desempeño toman como referencia para su construcción algunas características que dependen de la acción que midan; se destacan tipologías como las de insumo (recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones), de producto (servicios cuantificables producidos y/o provistos por las intervenciones), de efecto (progreso en el logro de los propósitos de las acciones) y de impacto (producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo de clientes o población), que redundan en la valoración sobre el cumplimiento de los objetivos.



## III. MONITOREO Y EVALUACIÓN

Para el quinquenio 2015-2019, el BCIE define que su actividad institucional se organizará en torno a los temas estratégicos de relevancia y eficiencia. Los temas estratégicos que caracterizarán la actividad del BCIE para el período 2015-2019 se concentrarán en el mantenimiento de su relevancia como banco multilateral en la región y su posicionamiento ante sus socios, a través del impulso de su actividad hacia las prioridades de sus miembros, con el fin de fomentar la competitividad, la integración y el desarrollo social. Asimismo, el BCIE considera que el fomento al desarrollo económico y social de sus socios debe enmarcarse en un esquema de eficiencia institucional con procesos y procedimientos óptimos, y un capital humano adecuado a los requerimientos de las iniciativas.

**El BCIE ha establecido objetivos específicos para el período 2015-2019 con la finalidad de garantizar la relevancia y la sostenibilidad de sus intervenciones.** Los objetivos estratégicos para el período 2015-2019 buscan potenciar a los clientes y beneficiarios, fortalecer la posición financiera del Banco, lograr una mayor eficiencia de la estructura y los procesos internos, y robustecer la capacidad organizacional del BCIE. Se debe destacar que se fundamentan en la misión y visión establecidas para este quinquenio. Los objetivos se describen a continuación:

**A. Consolidar la posición de relevancia del BCIE como aliado estratégico para la contribución al desarrollo de la región.** Los fines de este objetivo son valorar el efecto que las iniciativas impulsadas por el BCIE tienen en la contribución al desarrollo y el impacto en el bienestar y la calidad de vida de los beneficiarios; incrementar los saldos de cartera que el BCIE destinará hacia los países donde opera, así como proveer un flujo neto de recursos al sector público de los países fundadores; todos ellos alineados con las necesidades de desarrollo de los socios. Adicionalmente, dicho objetivo implicará fortalecer la capacidad de respuesta de carácter proactivo del Banco ante los desafíos de la región, construida sobre la base de las ventajas comparativas institucionales. Las acciones estratégicas planteadas para dicho objetivo son:

- i. Evaluar la contribución al desarrollo. Cada operación del BCIE debe demostrar su nivel de contribución al desarrollo y el impacto en la calidad de vida de los beneficiarios. En ese sentido, las iniciativas impulsadas por el BCIE contarán con una evaluación *ex ante* que determinará sus efectos potenciales, su contribución y su impacto en el desarrollo. De esta manera, se medirán variables clave como la generación de empleo por género, el aporte a los ingresos del Estado por recaudación de impuestos y concesiones, el aporte a la economía nacional, la ubicación geográfica y los grupos meta, el cumplimiento de normas ambientales y sociales, la identificación del área de focalización y el eje estratégico al que aporta, entre otras.
- ii. Incrementar el saldo de cartera en los países donde el BCIE realiza operaciones. Con esta acción se prevé atender a sus socios mediante el apoyo y la conformación de una estructura y las condiciones financieras competitivas que faciliten la colocación de recursos en los países no fundadores. Ello estima la identificación adecuada de segmentos y sectores de mercado, de manera que se optimice el uso de los recursos en las áreas de mayor demanda que han sido priorizadas por los países y que se adecúan a los espacios en los que el BCIE brinda su atención.





iii. Procurar el flujo neto positivo de los recursos al sector público de los países fundadores. En general, las gerencias de país deben focalizar sus esfuerzos y los recursos hacia las iniciativas priorizadas por nivel de impacto en el desarrollo. En ese sentido, y considerando que dicha propuesta se basa en un esquema de diversificación, el efecto conducente proveerá flujos netos hacia los países fundadores, garantizando que todos se beneficien de la nueva gestión estratégico-institucional.

**B. Consolidar la solidez financiera y el fortalecimiento patrimonial del Banco.** Estas acciones son fundamentales para garantizar la sostenibilidad de las operaciones a lo largo del tiempo y proveer un flujo de recursos constante hacia la región. Para ello, la propuesta estratégica apunta a intensificar el proceso de diversificación geográfica de la cartera del sector público y de incorporación de nuevos socios (en aras de procurar un mayor grado de capitalización) como elementos clave en el fortalecimiento del patrimonio y la mejora del posicionamiento del Banco y en su calificación de riesgo. De igual manera, es necesario aumentar los ingresos y diversificar sus fuentes a través de la gestión de utilidades financieras derivadas de comisiones y ventas de servicios financieros, así como fungir como un catalizador de recursos. Para la consecución del objetivo se plantean las siguientes acciones estratégicas:

- i. Diversificar geográficamente la cartera del sector público. Los niveles actuales de concentración geográfica han hecho necesaria una revisión de la propuesta estratégica de la contribución al desarrollo de los países beneficiarios para mejorar la distribución del portafolio vigente, enfatizando en el aprovechamiento del cupo disponible en los países beneficiarios no fundadores, en donde la actividad institucional es hasta ahora relativamente baja.
- ii. Incorporar nuevos socios a la estructura del Banco, especialmente aquellos que posean una calificación de riesgo crediticio de al menos AA-. El BCIE define como una de sus acciones estratégicas la adhesión de nuevos socios que, por sus características crediticias, contribuyan a fortalecer la posición financiera del Banco como medio para la consecución de mejores calificaciones de riesgo a lo largo del quinquenio estratégico.
- iii. Gestionar las utilidades financieras derivadas de comisiones y ventas de servicios financieros con la finalidad de diversificar las fuentes de los ingresos. Para potenciar las opciones internas que el Banco posee para acelerar su fortalecimiento patrimonial, se hará énfasis en la diversificación de las fuentes que permitirán incrementar los ingresos a través de nuevos servicios financieros (garantías y comercio exterior -Comex-), que complementen los ingresos tradicionales recibidos vía la tasa de interés que devengan la cartera de préstamos y el portafolio de inversiones.



**C. Fortalecer la calidad de los servicios.** El BCIE propone mejorar continuamente la calidad de los servicios, a través de la implementación de protocolos que le permitan garantizar la alineación de su actividad institucional con los objetivos que lo rigen. Dicho fortalecimiento permitirá mantener y garantizar la calidad de los servicios que, además de estar formalizados, proveerán un análisis de mejoras y de planificación óptima, de tal forma que sea posible medir la capacidad de ejecución y de los logros de la Institución en materia de servicios. Destaca para este objetivo la siguiente acción estratégica:

i. Implementar Acuerdos de Niveles de Servicios (ANS). En el contexto de las mejores prácticas internacionales, la implementación de ANS para las instituciones permite contar con la identificación del desempeño de los servicios que se proveerán, que van desde los servicios definidos, los criterios y las métricas de desempeño de los factores clave, la gestión de cambios, hasta aspectos vinculados a criterios de renovación y terminación. En esa línea, la implementación de un ANS en el BCIE podrá identificar de manera temprana cualquier desvío sobre los protocolos de servicios definidos, y proveerá las acciones correctivas que apoyarán el cumplimiento de las metas institucionales.

**D. Incrementar la eficiencia operativa.** Es necesario volver más eficiente y duradero el mecanismo de gestión de las intervenciones para el desarrollo que el BCIE promueva. Asimismo, es importante mejorar los tiempos de respuesta del Banco para atender las necesidades de sus socios sin comprometer la gestión de riesgos institucional. Destacan acciones estratégicas como:

- i. Volver más eficiente el mecanismo de gestión de las intervenciones para el desarrollo. Se requiere un proceso de mejora continua de todos los procesos y de todas las etapas que componen el ciclo de proyectos del Banco, de tal forma que se garantice la eficiencia en el manejo de las intervenciones y se optimice el uso de recursos físicos y humanos de la Institución.
- ii. Mejoramiento de los tiempos de respuesta del Banco para entender las necesidades de sus miembros sin comprometer la gestión de riesgos. Identificar aquellos aspectos que disminuyan los tiempos de respuesta del Banco en las etapas del ciclo de proyectos es fundamental para mantener la ventaja competitiva respecto a otras instituciones de similares características. La mejora en los tiempos de ejecución de las intervenciones garantizará que se atiendan de forma oportuna las necesidades de sus socios, cautelando siempre los aspectos de riesgos inherentes a la ejecución de dichas intervenciones.



**E. Fortalecer la gestión integral de riesgos (control interno).** El BCIE debe continuar adoptando las mejores prácticas internacionales para la adecuada gestión de riesgos, de tal forma que esto contribuya a la solidez financiera institucional, sin dejar de lado la atención apropiada de las necesidades de los clientes. Este objetivo se acompaña de esta acción estratégica:

- i. Adoptar continuamente mejores prácticas de gestión de riesgos. Esta acción consiste en mitigar de forma adecuada el riesgo inherente, manteniéndolo dentro de los límites establecidos en la Estrategia Institucional y las políticas definidas por la entidad, para minimizar la volatilidad de los resultados. El alineamiento de esta acción con el objetivo específico requiere el planteamiento de un objetivo de control interno que contribuya al fortalecimiento de este aspecto en particular, alcanzando beneficios como la promoción de la gestión de riesgos en todos los niveles de la Institución, el establecimiento de directrices para la toma de decisiones para el control de riesgos y la asignación de responsabilidades, la contribución a la integración de los sistemas de gestión de riesgos y las mejoras en general al control interno de la Organización. Para lograrlo, el BCIE mantendrá la adopción del modelo COSO, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las categorías del modelo, alcanzando la actualización, implementación y mantenimiento de las categorías definidas dentro del mismo modelo.

**F. Optimizar el capital humano.** El BCIE coincide en que para alcanzar la visión y misión institucional será necesario impulsar planes de crecimiento del personal clave, con el fin de cerrar brechas en competencias, aumentar la pertenencia y la identificación del personal con los objetivos de la Institución. Asimismo, será fundamental fortalecer a los líderes que potencien las competencias institucionales del personal vinculado con la orientación a resultados, el servicio al cliente, el compromiso institucional, la comunicación, la calidad y la eficiencia. Dentro de las acciones estratégicas que afirman la ejecución de dicho objetivo se encuentran:

- i. Fortalecer el talento del capital humano. Este enfoque se fundamenta en el desarrollo de planes de crecimiento para el personal clave, aspecto esencial para fortalecer las competencias técnicas y profesionales, vinculadas principalmente con la formación de compromiso institucional, la orientación a resultados, el servicio al cliente, la comunicación, la calidad y la eficiencia.
- ii. Robustecimiento de la gestión del desempeño del capital humano. Para lograr que el enfoque estratégico del capital humano del BCIE sea acogido, será necesario fortalecer las competencias de liderazgo y de gestión del desempeño, de manera que se fomente el desarrollo de las capacidades del personal interno, la comunicación abierta, la transparencia, la confianza y el respeto. Se considera esencial, además, la necesidad de fortalecer la identificación y el compromiso institucional del personal clave, a fin de retener al talento humano idóneo que garantice la continuidad de los resultados estratégicos en el largo plazo.





## IV. INDICADORES

Los seis objetivos del CMI, cuyas acciones e iniciativas conllevan a su adecuada ejecución, cuentan con un conjunto de indicadores que permitirán monitorear y evaluar su desempeño a lo largo del quinquenio 2015-2019. Estos indicadores pueden ser reformulados y adaptados en función de los resultados que se puedan observar a lo largo del período y/o de evaluaciones periódicas que se realicen a la Estrategia Institucional como un todo, en la propia lógica de las acciones e iniciativas antes expuestas y con la aprobación del Directorio. De esa manera, se proponen los siguientes indicadores estratégicos:

### A. Indicadores hacia la región: la relevancia del BCIE como aliado estratégico

i. **Indicador de impacto en el desarrollo (I-BCIE) *ex ante***<sup>1</sup>. El indicador se genera dentro de un sistema que permite cuantificar el impacto en el desarrollo de cada operación a través de la incorporación de una serie de indicadores económicos y sociales de índole cualitativa y cuantitativa capaz de medir variables clave de desarrollo, incluyendo la contribución institucional a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La herramienta se ha diseñado de tal manera que permite medir los impactos esperados de los diferentes tipos de operaciones (sectoriales), sean de infraestructura, financieras, productivas o de administración pública o privada, entre otras. Cada iniciativa, individualmente, deberá demostrar su impacto en el desarrollo y su alineación a la estrategia, medido por el I-BCIE.

ii. **Incremento porcentual anual de cartera.** El aumento del total de cartera en el año es una medida asociada al crecimiento y la cobertura de la actividad del BCIE para con sus miembros. En ese sentido, se estima que la mejora en la capacidad institucional a través de una estructura y condiciones financieras competitivas facilitará una mejor colocación de recursos en los países no fundadores. Este indicador se fundamenta en el marco de priorizaciones descrito por los socios, así como por la propia capacidad institucional, con el fin último de promover el desarrollo y mejorar el bienestar de los beneficiarios de las intervenciones en los países.

iii. **Mínimo en flujos netos al sector público de los países fundadores.** Este indicador refleja el flujo neto positivo al sector público de los países fundadores y es el resultado de la diferencia existente entre el capital desembolsado y las recuperaciones de capital al sector público de los países fundadores. El cálculo de dicho indicador toma en cuenta la diferencia entre los desembolsos de capital acumulados menos las recuperaciones de capital acumulado (puede incluir programas externos, catalizaciones, entre otras; de igual forma, puede no considerar operaciones que no presenten una entrada o salida efectiva de capital) siempre del sector público de los países fundadores.

<sup>1</sup> El índice BCIE de impacto en el desarrollo (I-BCIE) es una adaptación para Centroamérica y para la realidad del Banco, de la herramienta conocida como GPR de la DEG de Alemania.

## B. Indicadores hacia lo interno: mejora de la eficiencia institucional

- i. **Nuevos socios.** Este indicador contabiliza el número de nuevos socios oficialmente incorporados a la estructura institucional mediante la aprobación de la Asamblea de Gobernadores, y que cumplen con las características especificadas según los objetivos estratégicos institucionales.
- ii. **Utilidad antes de valuación de instrumentos financieros derivados y deuda.** Para garantizar el fortalecimiento patrimonial del BCIE, es necesario alcanzar niveles de utilidades anuales coherentes con el crecimiento de la cartera, ya que las utilidades se mantendrán como una de las principales fuentes de capital durante el período 2015-2019. Por lo tanto, es importante medir la evolución de la utilidad antes de la valuación de los instrumentos financieros derivados y de la deuda, de tal forma que se garantice la autosostenibilidad institucional.
- iii. **Calidad de cartera.** El activo principal del Banco son los préstamos por cobrar, por lo que se debe monitorear la relación entre los préstamos en no acumulación y la cartera bruta, con la finalidad de dar un seguimiento a la posición financiera que permita contar con una cartera de buena calidad. En tal sentido, el indicador queda definido como la relación de los préstamos en no acumulación de intereses entre la cartera de préstamos por cobrar, entendiéndose como préstamos en no acumulación de intereses, aquellos cuya mora es mayor a 90 días para el sector privado, y mayor a 180 días en el sector público.
- iv. **Formalización y grado de cumplimiento de Acuerdos de Nivel de Servicios (ANS).** Este indicador implementa un esquema orientado a la formalización y grado de cumplimiento de acuerdos de servicios (protocolos) con la finalidad de mejorar la eficiencia institucional. En tal sentido, se diferencian varias etapas: la primera, en la cual se formalizarán los servicios derivados de los procesos del ciclo de proyectos; en la segunda, se extiende el esquema de formalización a todos los servicios que implementa el BCIE.
- v. **Índice de Gasto Administrativo (IGA).** Para garantizar un nivel financiero sostenible es necesario que el BCIE pueda operar con costos razonables. En ese sentido, el control de la eficiencia de la gestión operativa es de suma importancia, para lo cual se debe monitorear, mediante el IGA, la relación existente entre los gastos administrativos y los activos productivos netos promedio, de manera que se brinde una razón que permita garantizar la sostenibilidad requerida.

vi. **Mejoras en eficiencia de operaciones basadas en el ciclo de proyectos.** Para poder reducir los tiempos de respuesta del ciclo de proyectos del Banco, es necesario, en primer lugar, contar con una herramienta (un nuevo aplicativo) que permita gestionar de forma adecuada, efectiva y eficiente el ciclo de proyectos, y este es el primer hito que debe cumplirse<sup>2</sup>. Con la nueva herramienta funcional, el proceso continúa con la definición de líneas base de los tiempos actuales de respuesta dentro de cada una de las etapas que componen el ciclo de proyectos, con el propósito de identificar las oportunidades de optimización de tiempos. Finalmente, el proceso llevará a la Institución a reducir progresiva y efectivamente los tiempos de respuesta dentro de las diferentes etapas del ciclo de proyectos.

vii. **Indicador de control interno COSO.** Para continuar con el proceso de la adopción del marco COSO, es necesario aplicar para las dos categorías ya implementadas en el BCIE (información y cumplimiento) la actualización del marco integrado publicado en 2013; además del mantenimiento del modelo a lo largo del período estratégico para las categorías vigentes, lo que implica el cumplimiento de una serie de actividades u objetivos definidos y validados anualmente.

viii. **Promedio de cumplimiento de los planes individuales de crecimiento del personal clave.** Este indicador requiere de un proceso de diagnóstico de las competencias técnicas y profesionales para el universo de puestos clave identificados, a fin de establecer planes de crecimiento individuales que reduzcan las brechas entre las competencias requeridas y las deseadas.

ix. **Mejora en la evaluación 360° sobre competencias de liderazgo y gestión del desempeño.** Se establecerá un mecanismo de carácter participativo que genere los principales desafíos percibidos por el personal en materia de liderazgo. Este indicador proporcionará una calificación anual sobre competencias de liderazgo y gestión del desempeño y asumirá una mejora gradual que pretende asegurar un clima organizacional adecuado.





<sup>2</sup> Ver Diseño conceptual del ciclo de proyectos DI-142/2012, anexo 2.

# V. MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E) DE LA ESTRATEGIA

El BCIE ha incorporado a su actividad institucional un esquema de gestión que incluye como herramienta los conceptos definidos en la metodología del CMI. Esto ha dotado a la Institución de cuatro perspectivas estratégicas con la idea de consolidar su modelo de negocios a través del monitoreo y seguimiento de indicadores vinculados a cada uno de los objetivos estratégicos que ejecutan las perspectivas antes mencionadas. Tomando esto en cuenta, los indicadores tendrán un seguimiento trimestral y semestral para determinar su nivel de avance en torno a la meta anual, y con la remisión de los informes correspondientes en el que se incluyan todas las estadísticas necesarias que soporten su nivel de cumplimiento. Asimismo, se formulará un informe anual que reflejará el comportamiento de todos los indicadores en relación con la meta programada para el año en cuestión. Tanto los informes de seguimiento como el informe anual se presentarán al Comité de Directores de Estrategia y Programación. Adicionalmente, en el Comité de Directores correspondiente a esta función, se deliberará sobre iniciativas estratégicas, operativas u otras que se identifiquen como mejores contribuyentes en la consecución de los resultados por parte de la Administración.

Cuadro 1

## MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E) 2015-2019 LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN





Perspectiva Estratégica	Resultados esperados
<b>HACIA LA REGIÓN</b>	
 <b>CLIENTES Y BENEFICIARIOS</b>	Los países esperan que el BCIE contribuya positiva y significativamente en la integración económica, en el desarrollo económico y social de sus socios.
<b>HACIA LA INSTITUCIÓN</b>	
 <b>FINANZAS</b>	La consolidación de la solidez financiera y el fortalecimiento patrimonial del Banco son elementos fundamentales para garantizar la sostenibilidad de las operaciones a lo largo del tiempo y proveer un flujo de recursos ininterrumpidos a la región.
 <b>ESTRUCTURA Y PROCESOS<sup>3</sup></b>	El BCIE continuará operando con tecnologías y procesos de vanguardia a un costo adecuado y con controles eficientes, todos al servicio de la Estrategia.
 <b>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b>	El BCIE dará continuidad a la gestión estratégica del capital humano impulsando las competencias y la pertenencia, garantizando la identificación del personal con los objetivos del Banco.

Fuente: Elaboración institucional durante la planificación estratégica 2015-2019.

<sup>3</sup> El BCIE aglomera los elementos que conforma la perspectiva de estructura y procesos y les denomina Sistema Integrado de Gestión (SIG), en el que el conjunto de actividades institucionales estarán regidas tal como se ha mencionado a través de una gestión, articulación y alineamiento en un marco que incluye a la administración de procesos y procedimiento de calidad, un modelo estándar de control interno, una gestión de desarrollo administrativo, entre otros. Por lo tanto, los componentes de la perspectiva en cuestión, son complementarios y son valorados de manera conjunta.

Cuadro 2

## MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA: ESPECIFICACIÓN DE INDICADORES

Perspectiva Estratégica	Objetivo estratégico	Indicador
 <b>CLIENTES Y BENEFICIARIOS</b>	<b>Consolidar la posición de relevancia del BCIE como aliado estratégico para la contribución al desarrollo de la región.</b>	Mejora del impacto del BCIE en el desarrollo ( <i>ex ante</i> ).
		Incremento porcentual anual de cartera.
		Mínimo de flujos netos al sector público de los países fundadores.
 <b>FINANZAS</b>	<b>Consolidar la solidez financiera y el fortalecimiento patrimonial del Banco.</b>	Nuevos socios.
		Utilidad antes de valuación de instrumentos financieros derivados y deuda.
		Calidad de cartera.
 <b>ESTRUCTURA Y PROCESOS</b>	<b>Sistema Integrado de Gestión<sup>4</sup></b>	Fortalecer la calidad de los servicios.
		Incrementar la eficiencia de las operaciones.
		Fortalecer la gestión Integral de riesgos (Control Interno).
 <b>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b>	<b>Optimizar el capital humano.</b>	Promedio de cumplimiento de los planes individuales de crecimiento del personal clave.
		Mejora en la evaluación 360° sobre competencias de liderazgo y gestión del desempeño.

Fuente: Elaboración institucional durante la planificación estratégica 2015-2019.

<sup>4</sup> Tal como se mencionó el SIG, conforma el conjunto de actividades institucionales en el que converge la administración de procesos y procedimiento de calidad, un modelo estándar de control interno, una gestión de desarrollo administrativo, entre otros. En ese sentido, los componentes de la perspectiva en cuestión, son complementarios y son valorados de manera conjunta, misma que es representada por un conjunto de indicadores que son complementarios entre sí y que presumen una relación directamente proporcional con el concepto del SIG.





## VI. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El Cuadro de mando integral, que se muestra con sus metas específicas en el cuadro No. 3, establece los indicadores y las metas para el monitoreo y la evaluación de la Estrategia Institucional BCIE 2015-2019, que serán calibrados con un criterio de cumplimiento del 100% para el final de cada año. Este conjunto de indicadores y la proyección de metas correspondientes han sido elaborados con el aporte de las perspectivas de los equipos técnicos del Banco en cada temática. El monitoreo y la asignación por áreas, con sus etapas de validación y reporte, se especificarán en el Manual Operativo para el Monitoreo y Evaluación (M&E) Estratégico Institucional que será aprobado por la Presidencia Ejecutiva, previa presentación al Comité de Directores de Estrategia y Programación. Dicho CMI podrá ser implementado mediante aplicativos desarrollados para facilitar su gestión, con base en el Manual Operativo, el cual mandatará a las diferentes dependencias a asumir su rol de responsable y de seguimiento a los diferentes indicadores. Es importante establecer que cada año se incorporará en una sección del Plan Operativo Anual (POA) los indicadores y las metas que componen el CMI del año subsecuente, además de los posibles ajustes derivados del monitoreo permanente, el cual debe ser aprobado por el Directorio del Banco.

Cuadro 3

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL M&E DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL 2015-2019

Objetivo Estratégico	Indicador	Cierre 2014	Meta				
			2015	2016	2017	2018	2019
<b>CLIENTES Y BENEFICIARIOS</b>							
<b>Consolidar la posición de relevancia del BCIE como aliado estratégico para la contribución al desarrollo de la región.</b>	Mejora del impacto del BCIE en el desarrollo ( <i>ex ante</i> )*.	100% de operaciones superaron el 55%	100% de operaciones superaron el 57%	100% de operaciones superen el 59%	100% de operaciones superen el 61%	100% de operaciones superen el 63%	100% de operaciones superen el 65%
	Incremento anual de la cartera (variación porcentual)*.	5.9%	6.1%	7.0%	10.0%	9.9%	9.9%
	Mínimo de flujos netos al sector público de los países fundadores (US\$ millones)*.	>0	>0	>0	>0	>0	>0



Cuadro 3

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL M&E DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL 2015-2019

Objetivo Estratégico	Indicador	Cierre 2014	Meta				
			2015	2016	2017	2018	2019
<b>FINANZAS</b>							
<b>Consolidar la solidez financiera y el fortalecimiento patrimonial del Banco.</b>	Nuevos socios (número) <sup>5</sup> .	N/A	-	1	1	1	-
	Utilidad antes de valuación de instrumentos financieros derivados y deuda (US\$ millones)*.	117.5	120.1	141.1	158.6	178.7	197.5
	Calidad de la cartera (índice) <sup>6</sup> .	0.56%	≤1.00%	≤1.00%	≤1.00%	≤1.00%	≤1.00%
<b>ESTRUCTURA Y PROCESOS</b>							
<b>Fortalecer la calidad de los servicios.</b>	Formalización y grado de cumplimiento de Acuerdos de Nivel de Servicios (ANS) (porcentaje de avance y de cumplimiento).	N/A	80% de servicios derivados de procesos del ciclo de proyectos con ANS formalizados y 80% cumplido.	100% de servicios derivados de procesos del ciclo de proyectos con ANS formalizados y 85% cumplido.	60% de servicios del Banco con ANS formalizados y 90% cumplido.	80% de servicios del Banco con ANS formalizados y 90% cumplido.	100% de servicios del Banco con ANS formalizados y al menos 95% cumplido.
<b>Incrementar la eficiencia en las operaciones.</b>	Índice de Gasto Administrativo (IGA).	0.59	0.61	0.59	0.56	0.53	0.49
	Mejoras en eficiencia de operaciones basadas en el ciclo de proyectos (porcentaje de cumplimiento).	N/A	100% del Aplicativo implementado hasta la etapa de formalización.	100% del Aplicativo implementado y al menos 95% cumplimiento en mejoras indicadas en el POA 2016 (hasta la etapa de formalización).	Al menos 95% cumplimiento en mejoras indicadas en el POA 2017.	Al menos 95% cumplimiento en mejoras indicadas en el POA 2018.	Al menos 95% cumplimiento en mejoras indicadas en el POA 2019.
<b>Fortalecer la gestión integral de riesgos (Control Interno).</b>	Indicador de control interno COSO <sup>7</sup> .	N/A	Transición al marco de control interno COSO 2013 y mantenimiento de las dos categorías.	Mantenimiento del Modelo COSO.	Mantenimiento del Modelo COSO.	Mantenimiento del Modelo COSO.	Mantenimiento del Modelo COSO.
<b>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b>							
<b>Optimizar el capital humano.</b>	Promedio de cumplimiento de los planes de crecimiento del personal clave (líderes: gerentes y mandos medios; altos potenciales).	N/A	Promedio >80% (60% de gerentes y mandos medios).	Promedio >80% (100% de gerentes y mandos medios).	Promedio >80% (100% de gerentes y mandos medios y 60% de altos potenciales).	Promedio >80% (100% de gerentes y mandos medios y 100% de altos potenciales).	Promedio >80% (100% de gerentes y mandos medios, 100% de altos potenciales).
	Mejora en los resultados de la evaluación 360° sobre la competencia de liderazgo y gestión de desempeño (porcentaje).	N/A	90% de gerentes y mandos medios con colaboradores a su cargo, evaluados mediante instrumento 360°.	Mejorar un 5% relativo respecto al nivel general (promedio) obtenido en el año anterior.	Mantener el nivel general (promedio) alcanzado en el año anterior.	Mejorar un 5% relativo respecto al nivel general (promedio) obtenido en el año anterior.	Mantener el nivel general (promedio) alcanzado.

\* El monto o porcentaje proyectado está condicionado a la programación operativa y financiera establecida en los planes operativos anuales y el apetito de riesgo definido para el año en cuestión.

Fuente: Elaboración institucional durante la planificación estratégica 2015-2019.

<sup>5</sup> El indicador de nuevos socios es definido por parte del BCIE y presume la incorporación de socios a la estructura institucional que cumplen con las características especificadas según los objetivos estratégicos institucionales. El mismo conjunta la planificación institucional junto con la agenda del futuro miembro del BCIE. En tal sentido, se ha programado la incorporación de los mismos para años particulares, no obstante, y en función de la convergencia de los tiempos antes mencionados dicha programación indicativa presume el alineamiento antes mencionado.

<sup>6</sup> El indicador de Calidad de Cartera se define como la relación de los préstamos en estado de no-acumulación de intereses (operaciones cuya mora es mayor a 90 días para el sector privado, y mayor a 180 días en el sector público) entre la cartera total de préstamos por cobrar del Banco.

<sup>7</sup> La medición anual durante el quinquenio consistirá en el cumplimiento de una serie de actividades u objetivos, que serán propuestos anualmente por la Administración (a través del Equipo de Gestión COSO) e incluidos en el Plan Operativo Anual para cada ejercicio (2016-2019).



## VII. ÍNDICE ANUAL DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL (IADI)

El conjunto de indicadores que compone el CMI, junto con sus metas, deriva en un único Índice Anual de Desempeño Institucional (IADI), que combina la relevancia y la eficiencia institucional a través de las perspectivas estratégicas de clientes y beneficiarios, finanzas, estructura y procesos y capacidad organizacional. Este índice IADI ponderará los resultados de las metas obtenidas por cada uno de los indicadores en función con los valores asignados a las perspectivas estratégicas<sup>8</sup>. Es importante destacar que los resultados observados en los indicadores que determinan el IADI conciben una alineación con las metas de dependencia y la matriz de metas de los colaboradores de la Institución mismas que conforman el POA. En tal sentido, dicho esquema garantiza la vinculación existente entre la actividad operativa y la Estrategia Institucional BCIE 2015-2019, lo cual queda debidamente cautelado por el sistema de gestión del desempeño, el que opera utilizando principalmente la matriz de metas individuales (cada colaborador), la matriz de metas por dependencia y el IADI.

Los resultados finales del IADI serán aprobados anualmente por el Directorio del Banco, previa presentación al Comité de Directores de Estrategia y Programación.

<sup>8</sup> El manual para la Implementación de la Metodología de Monitoreo y Evaluación de la Estrategia Institucional BCIE 2015-2019 contendrá la propuesta metodológica, las desagregaciones, las ponderaciones y las formas de cálculo de cada indicador del CMI.

Cuadro 4

## PONDERACIONES DE INDICADORES DEL CMI PARA EL IADI

Indicador	Ponderación				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>CLIENTES Y BENEFICIARIOS</b>	<b>40%</b>				
Mejorar el impacto del BCIE en el desarrollo	15%	15%	15%	15%	15%
Incremento porcentual anual de cartera	15%	15%	15%	15%	15%
Mínimo de flujos netos al sector público de los países fundadores	10%	10%	10%	10%	10%
<b>FINANZAS</b>	<b>30%</b>				
Nuevos socios	-	10%	10%	10%	-
Utilidad antes de valuación de instrumentos financieros derivados y deuda	20%	10%	10%	10%	20%
Calidad de cartera	10%	10%	10%	10%	10%
<b>ESTRUCTURA Y PROCESOS</b>	<b>20%</b>				
Formalización y grado de cumplimiento de Acuerdos de Nivel de Servicios (ANS)	4%	4%	4%	4%	4%
Índice de Gasto Administrativo (IGA)	4%	4%	4%	4%	4%
Mejoras en la eficiencia de operaciones basadas en el ciclo de proyectos	8%	8%	8%	8%	8%
Indicador de control interno (COSO)	4%	4%	4%	4%	4%
<b>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b>	<b>10%</b>				
Promedio de cumplimiento de los planes individuales de crecimiento del personal clave.	4%	4%	4%	4%	4%
Mejora en la evaluación 360° sobre competencias de liderazgo y gestión del desempeño.	6%	6%	6%	6%	6%

Fuente: Elaboración institucional durante la planificación estratégica 2015-2019.

# ABREVIATURAS, SÍMBOLOS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ANS	Acuerdo de Nivel de Servicio
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
CMI	Cuadro de Mando Integral
Comex	Comercio Exterior
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
DEG	<i>Deutsche Investitions Und Entwicklungsgesellschaft / Corporación Alemana de Inversión y Desarrollo</i>
GPR	<i>Geschäftspolitische Projektrating / Corporate Policy Project Rating</i>
IADI	Índice Anual de Desempeño Institucional
I-BCIE	Índice de impacto en el desarrollo del Banco Centroamericano de Integración Económica
IGA	Índice de Gasto Administrativo
M&E	Monitoreo y Evaluación
MEI	Marco Estratégico Institucional
POA	Plan Operativo Anual
SIG	Sistema Integrado de Gestión







**BCIE**

Banco Centroamericano  
de Integración Económica

**MONITOREO Y EVALUACIÓN  
ESTRATEGIA INSTITUCIONAL  
BCIE 2015-2019**

INTEGRANDO EL DESARROLLO  
Y LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE