

DEO

Panorama de
la Efectividad
en el Desarrollo
2023





DEO Panorama de la Efectividad en el Desarrollo **2023**

LECCIONES EN DESARROLLO

DEO

Panorama de
la Efectividad
en el Desarrollo
2023

COORDINACIÓN GENERAL

Viviane Azevedo
Erin Bautista
Norah Sullivan
Alice Tavares

DIRECCIÓN ARTÍSTICA

María Lucía Angulo
Carlos A. Bernal Barrera
Andrés Gómez-Peña
Paula Sáenz Umaña

© 2023 Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N. W.
Washington, D.C. 20577
publications.iadb.org

Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo

Panorama de la efectividad en el desarrollo 2023 / Banco Interamericano de Desarrollo.

p. cm.

1. Economic development projects-Latin America-Evaluation. 2. Economic development projects-Caribbean Area-Evaluation. 3. Economic assistance-Latin America-Evaluation. 4. Economic assistance-Caribbean Area-Evaluation. I. Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo. II. BID Invest. III. BID Lab. IDB-AN-357

Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID. En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.



Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

ÍNDICE

Agradecimientos.....	V
Siglas y Abreviaturas	VI
Mensaje del Presidente.....	VII
Resumen Ejecutivo.....	IX
Introducción.....	1
Capítulo 1: Medición del progreso hacia las metas corporativas	4
Introducción	5
Alineación estratégica.....	6
Efectividad en el desarrollo	9
Apalancamiento y alianzas	11
Gestión y eficacia organizacional.....	12
Reflexiones.....	14
Capítulo 2: Efectividad en el desarrollo en el BID	15
Introducción	16
El Marco de Efectividad en el Desarrollo.....	16
Desempeño durante la ejecución.....	17
Desempeño al cierre	18
Factores que afectan el desempeño de los proyectos.....	21
Formas de lograr resultados	25
Reflexiones.....	28
Capítulo 3: Efectividad en el desarrollo en BID Invest.....	30
Introducción	31
El Marco de Gestión de Impacto	31
Desempeño durante la supervisión.....	33
Desempeño de los proyectos al momento de su terminación.....	38
Instituciones financieras.....	45
Reflexiones.....	52
Capítulo 4: Efectividad en el desarrollo en BID Lab.....	54
Introducción	55
Panorama de la supervisión de la cartera en 2022	56
Resumen del desempeño de una muestra de la cartera.....	56
Resultados de supervisión	63
Cierre de los proyectos y ampliación de escala	66
Reflexiones.....	69
Capítulo 5: Conocimiento y aprendizaje.....	70
Introducción	71
Generación y aplicación del conocimiento	72
Lecciones aprendidas en inclusión financiera	77
Reflexiones.....	84
Referencias.....	87



AGRADECIMIENTOS

El DEO 2023 es un informe conjunto del Grupo BID. Su elaboración estuvo a cargo de la Oficina de Planeación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) del BID, el Departamento de Estrategia y Desarrollo (DSP) de BID Invest, y la Unidad de Escalabilidad, Conocimiento e Impacto del BID Lab bajo el liderazgo de Francesca Castellani, Annette Killmer, Alessandro Maffioli, y Yuri Soares. Alexandre Meira da Rosa y Gabriel Azevedo proporcionaron orientación y contribuciones estratégicas.

Viviane Azevedo, Erin Bautista, Norah Sullivan, y Alice Tavares lideraron la producción de este informe. Otros autores principales del informe incluyen a Rosangela Bando, María Victoria del Campo, Shakirah Cossens, Alfonso Hernández, José Martínez, Maryline Penedo, Jaime de los Santos, María Claudia Ventocilla y Patricia Yañez-Pagans. María Lucía Angulo, Carlos Alberto Bernal Barrera, Andrés Gómez-Peña y Paula Sáenz Umaña lideraron la dirección creativa de este informe. La Oficina de la Secretaría del BID llevó a cabo la traducción al español.

Este esfuerzo no hubiera sido posible sin las valiosas contribuciones de: Gabriela Aparicio, Irani Arraiz, Paula Auerbach, Marisela Alvarenga, Ángeles Barral, Bertha Briceño, Carolina Carrasco, Martín Carnevalle, Ana Castillo, Mattia Chiapello, Francisco Jose Joel Castro y Ortiz, Carla Daniele, Isabela Echeverry, Maricarmen Esquivel, Paola Fernandez, Ignacio Fichetti, Terence Gallagher, David Giuliadori, Maria Isabel Gomez-Pineda Puebla, Jozef Henriquez, Elena Heredero, Amy Lewis, Tomás Lisazo, Franco Manfredi, David Margolis, Favio Martínez, Naiara Martinez, Tetsuro Narita, Sergio Navajas, Nicole Orillac, Alexandra Orsola, Camilo Pecha, Claudia Piras, Vania Pizano, Federico Prieto, Galia Rabchinsky Krawetz, Smeldy Ramírez, Alejandro Rodriguez, Raúl Sánchez, Florencia Savoca, Tatiana Soares, Rodolfo Stucchi, Bruno Tabora, Samantha Todd, and Fermín Vivanco.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ALC	América Latina y el Caribe
BADESC	Agencia de Fomento de Santa Catarina
CRF	Marco de Resultados Corporativos
DEA	Análisis sobre Efectividad en el Desarrollo
DEF	Marco de Efectividad en el Desarrollo
DELTA	Herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
DEO	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo
eNPS	Puntaje neto de promotores asignado por los empleados
ERR	Tasa de rendimiento económico
FCR	Calificación de la contribución financiera
IPM	Índice de pobreza multidimensional
LGBTQ+	Lesbianas, gays, bisexuales, transexuales y otras orientaciones sexuales
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
NPS	Net Promoter Score® [puntaje neto de promotores]
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PCR	Informe de terminación del proyecto
PIB	Producto interno bruto
PMR	Informe de seguimiento del avance
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PSR	Informe de supervisión del proyecto
PSU	Actualización de avance del proyecto
PYME	Pequeña y mediana empresa
RAROC	Rendimiento ajustado al riesgo de capital
SAT	Activos especiales
XSR	Informe ampliado de supervisión



MENSAJE DEL PRESIDENTE

Desde las secuelas de la guerra de Rusia contra Ucrania hasta las cada vez más frecuentes crisis climáticas que exacerbaban la pobreza y la desigualdad, no son pocos los retos a los que se enfrenta nuestro mundo. Pero en América Latina y el Caribe, estas y otras crisis se ven exacerbadas por problemas estructurales que llevan décadas limitando el crecimiento y los avances sociales. De este modo, la región se enfrenta a un triple reto.

En primer lugar, las personas demandan mejoras sociales, desde la reducción de la pobreza y la desigualdad hasta mejores servicios, como calles más seguras o mejores escuelas. Los gobiernos deben esforzarse por satisfacer las demandas de todos, desde las comunidades rurales desconectadas hasta los habitantes de las ciudades hiperconectadas, todos ellos impacientes por un cambio. Segundo, los gobiernos carecen de recursos para resolver adecuadamente los problemas debido a las limitaciones fiscales. Tercero, la región ha luchado por generar recursos adicionales debido al bajo crecimiento, derivado de la escasa inversión y productividad.

Para responder a estos retos, el Grupo BID debe entregar mejores resultados. Debemos ser más efectivos en todos los ámbitos, desde sacar a las personas de la pobreza hasta abordar el cambio climático, y desde impulsar la productividad y el crecimiento hasta crear oportunidades económicas para grupos diversos.

De acuerdo con nuestro actual Marco de Resultados Corporativos, el Panorama de Efectividad en el Desarrollo (DEO, por sus siglas en inglés) de este año muestra que hemos progresado, pero que podemos y debemos hacerlo mejor: El 59% de los proyectos terminados del BID y el 51% de los proyectos de BID Invest evaluados por nuestra Oficina de Evaluación y Supervisión en 2022 recibieron una calificación positiva.

Esto no significa que los demás proyectos no tuvieran impacto en el desarrollo, pero sí que podemos hacerlo mejor.

Debemos adoptar un enfoque más amplio en cuanto a la efectividad en el desarrollo. Por ejemplo, tenemos que asegurarnos de que aprendemos constantemente a medida que se ejecutan los proyectos, lo que nos ayuda a intervenir, corregir el rumbo o reorientar cuando las cosas no salen según lo previsto. También debemos tener en cuenta la efectividad desde el punto de vista del cliente.

Este DEO dedica un capítulo al conocimiento y el aprendizaje, incluida la forma en que estamos trabajando más con los clientes y los países para desarrollar su capacidad de medir y gestionar el impacto e incorporar la evidencia en la toma de decisiones.

El DEO de este año también llega en un momento en que estamos revisando lo que hemos aprendido junto con nuestros clientes y otras partes interesadas, mientras desarrollamos una nueva estrategia institucional con nuestro Directorio.

Este balance supondrá desarrollar un enfoque más holístico y dinámico de la efectividad en el desarrollo. Nos centraremos en resultados finales ambiciosos, supervisaremos continuamente los



avances y desarrollaremos una cultura que reconozca que asumir riesgos, fracasar y aprender de nuestros errores puede ser fundamental para obtener el tipo de resultados que nuestra región necesita.

Dado que ofrecer mejores resultados es una responsabilidad compartida, también estamos trabajando para garantizar que el Grupo BID sea una meritocracia que incentiva y recompensa los resultados internamente, al tiempo que ayuda a los países miembros y clientes a aumentar su propia capacidad para hacerlo.

Al igual que la población de la región exige más a sus gobiernos, también nos exige más a nosotros. Nos comprometemos a ser una versión mejor de nosotros mismos y a estar a la altura de este momento.

Ilan Goldfajn

Presidente

Grupo BID

Julio 2023

RESUMEN EJECUTIVO

El Panorama anual de la Efectividad en el Desarrollo (DEO, por sus siglas en inglés) es una oportunidad para que el Grupo BID evalúe el logro de resultados en el año anterior, analice el apoyo a sus prioridades estratégicas, el cumplimiento de sus objetivos, y destaque el papel del aprendizaje para aportar valor a la región. En 2022, los resultados apoyados por el Grupo BID incluyen 50 millones de beneficiarios de servicios de salud, 16.400 funcionarios públicos capacitados en seguridad ciudadana y justicia, y 1,7 millones de mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico, entre otros.

El reporte del progreso en el cumplimiento de las prioridades establecidas en la estrategia institucional y medidas a través del Marco de Resultados Corporativos (CRF) es un elemento importante de cada DEO. El CRF incluye un conjunto de 52 metas para impulsar la ejecución y los resultados de las operaciones, la gestión organizacional y la efectividad. Transcurridos tres años del CRF, que cubre el período 2020-2023, el 81% de los indicadores estaban bien encaminados o ya habían alcanzado su objetivo del CRF. El Grupo BID ha avanzado considerablemente en la alineación de los nuevos proyectos con sus prioridades estratégicas y todas las entidades del Grupo están en curso en cuanto al porcentaje de nuevos proyectos que apoyan la igualdad de género, la diversidad y la mitigación y adaptación al cambio climático. Aunque los resultados en 2022 también fueron buenos en los indicadores relacionados con la movilización, el conocimiento, la innovación y otras áreas, los indicadores que miden el rendimiento de los proyectos durante la ejecución y a su finalización están por debajo de los objetivos en varios casos y se analizan en profundidad en el DEO.

El Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) del BID proporciona herramientas de apoyo al diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos para promover el logro de resultados tangibles. Durante la ejecución, el informe de seguimiento del avance (PMR, por sus siglas en inglés) recoge información cuantitativa y cualitativa sobre la ejecución de los proyectos para hacer un seguimiento del desempeño a través del progreso físico y financiero. En 2022, el 80% de los proyectos obtuvieron una calificación "satisfactoria" según el PMR. Sin embargo, esto no garantiza que estos proyectos alcancen plenamente los resultados cuando lleguen a su fin. Al cierre, el informe de terminación de proyecto (PCR por sus siglas en inglés) se utiliza para evaluar el desempeño de los proyectos utilizando cuatro criterios básicos: efectividad, eficiencia, relevancia y sostenibilidad. En 2022, el 59% de los proyectos del BID recibieron una calificación general positiva en el PCR, de acuerdo con la validación de la Oficina de Evaluación y Supervisión Independiente (OVE), por debajo de la meta del 70%. Obstáculos imprevistos durante la ejecución, un entorno operativo dinámico y desafíos en la coordinación son algunos de los factores que afectan el logro de resultados al cierre. Durante 2022, el BID avanzó en la implementación de una propuesta para mejorar la gestión basada en resultados, con miras a fortalecer la ejecución. Además, el BID está fortaleciendo los mecanismos de seguimiento y evaluación, mejorando los programas de capacitación y apoyo a la ejecución, y reforzando la toma de decisiones y la asignación de recursos basada en evidencias a través de iniciativas que adoptan nuevas tecnologías para recopilar datos.

El Marco de Gestión del Impacto de BID Invest es una serie de herramientas y prácticas integrales que apoyan todo el ciclo de vida de la operación, desde el origen y la estructuración hasta el seguimiento, la evaluación, el aprendizaje y la gestión del conocimiento. La herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo (DELTA) es un sistema de



puntuación riguroso y fáctico que permite evaluar el impacto previsto de cada inversión y monitorea los resultados alcanzados a través del tiempo. En 2022, el 65% de las operaciones en supervisión se clasificaron como "satisfactorias". Al finalizar, el Informe Ampliado de Supervisión (XSR), compara el impacto previsto y real de cada proyecto utilizando los mismos criterios que el BID (relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad). En 2022, el 51% de los XSR de BID Invest recibieron una calificación general positiva validada por OVE, por debajo de la meta del 65%. Las operaciones con instituciones financieras fueron las que obtuvieron una clasificación más baja, lo que demuestra su alta sensibilidad a la volatilidad de las condiciones externas. En general, el ciclo más reciente de supervisión y evaluación confirma que la pandemia del COVID afectó a las operaciones en todos los segmentos de negocio. Si bien las carteras corporativas y de infraestructura y energía se han recuperado rápidamente y han mostrado un sólido desempeño, cercano o superior a las metas institucionales, el desempeño de la cartera de instituciones financieras enfrenta desafíos continuos. BID Invest está adoptando un enfoque proactivo para hacer frente a estos temas, desde afinar la selección de las operaciones de instituciones financieras y mejorar las capacidades de las instituciones financieras para lograr medir el impacto a través de asesoramiento técnico, hasta reconsiderar potencialmente las metodologías de evaluación actuales para integrar un enfoque más dinámico.

BID Lab sigue reforzando su modelo de medición del impacto, que incluye herramientas utilizadas a lo largo de todo el ciclo del proyecto. Entre ellas se incluye el iDELTA, una herramienta para evaluar la innovación, que asigna de entrada a todos los proyectos un puntaje en términos de impacto en el desarrollo, innovación, potencial de escala y movilización de recursos, además de evaluar la calidad del diseño del proyecto. Durante la supervisión, los resultados financieros y operativos de las operaciones de préstamo e inversión de capital de BID Lab, son monitoreadas a través de la actualización de avance del proyecto (PSU, por sus siglas en inglés). En 2022, el 67% de estas operaciones se clasificaron como bandera verde, o "en curso de alcanzar o superar los objetivos previstos". Si bien BID Lab superó su objetivo del 60%, tres macro-tendencias afectaron el desempeño de la cartera de inversiones durante el año, incluyendo el aumento de las tasas de interés, las interrupciones en la cadena de suministro mundial y una caída en la financiación emprendedor. En cuanto al escalamiento de las innovaciones que apoya, a través del Grupo BID u otros, el 38% de los proyectos de BID Lab completados en 2022 fueron replicados o escalados (frente al 32% en 2021). Además, por primera vez en 2022, se llevó a cabo una evaluación más profunda de los proyectos de BID Lab para una muestra de 121 proyectos activos y completados, centrándose en la dimensión de efectividad de la metodología de evaluación del Grupo BID. El 49% de los proyectos recibieron una calificación positiva, lo que significa que cumplieron o están en curso de cumplir sus objetivos de desarrollo. La distribución de las calificaciones de efectividad es esperable dado el enfoque de toma de riesgos de BID Lab. El análisis también mostró que los factores que más influyeron en el éxito de los proyectos fueron la calidad de las alianzas y la solidez del plan de escalabilidad del proyecto. BID Lab continuará generando aprendizajes clave tanto de los éxitos como de su cartera de proyectos fallidos, así como mejorando su enfoque de gestión de impacto a través de mejoras continuas en la medición y esfuerzos de digitalización.

Por último, la generación y el intercambio de conocimientos sobre lo que funciona y lo que no funciona en el ámbito del desarrollo es una parte esencial de la propuesta de valor del Grupo BID. El Grupo BID trabaja para fomentar un ciclo de aprendizaje continuo en el que las entidades del Grupo, así como sus clientes, reúnen nuevas aportaciones para fortalecer los enfoques a lo largo del tiempo y ajustarse a las realidades cambiantes. Por ejemplo, la evidencia generada a través de las evaluaciones de impacto del BID ha ayudado a dar forma a programas y políticas en varios países y



sectores. Del mismo modo, BID Invest trabaja cada vez más con clientes del sector privado para desarrollar su capacidad de medición y gestión del impacto en línea con la creciente demanda. Aprovechar las sinergias dentro del Grupo BID también es fundamental para acelerar la colaboración público-privada en torno a soluciones innovadoras de desarrollo en la región en sectores como el agua y el saneamiento. Además, fomentar el aprendizaje continuo para la región también implica hacer balance de las lecciones aprendidas a partir del conocimiento y el trabajo operativo del Grupo BID en áreas específicas. Por ejemplo, el DEO de este año recoge el aprendizaje del trabajo del Grupo BID para promover la inclusión financiera en la región. A medida que el Grupo BID avanza para convertirse en una institución plenamente orientada a los resultados, será esencial institucionalizar su enfoque para generar, sistematizar y utilizar el conocimiento y mejorar la aplicación del aprendizaje. Con este fin, el Grupo seguirá abordando tres retos principales, entre ellos el fortalecimiento de los mecanismos para identificar y priorizar las brechas de evidencia, el aprovechamiento del potencial de las tecnologías digitales y los datos alternativos para mejorar la recopilación de datos que permitan medir el impacto en el desarrollo, y el uso más eficaz del conocimiento y las lecciones aprendidas que genera para contribuir a la implementación y el diseño de los proyectos.

An illustration showing five hands of different skin tones and clothing (a white shirt with red hearts, a brown jacket with a colorful bracelet, a blue shirt, a yellow glove, and a white shirt with a blue wristband) holding a white globe. The globe has the text 'OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE' in blue, with a colorful circular logo in the word 'OBJETIVOS'.

OBJETIVOS
DE DESARROLLO
SOSTENIBLE

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El Grupo BID, como principal fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe (ALC), busca reducir la pobreza y la desigualdad y lograr un crecimiento sostenible en la región. El Grupo brinda soluciones financieras, conocimientos especializados sobre desarrollo y buenas prácticas a entidades del sector público y clientes del sector privado para respaldar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y abordar temas emergentes en la región. El Grupo está conformado por el BID, que trabaja con gobiernos en toda la región, BID Invest, que colabora con el sector privado, y BID Lab, que opera en el ecosistema de innovación.

El Grupo BID es consciente de la importancia crucial de priorizar la efectividad en el desarrollo y aplicar las lecciones aprendidas con el paso del tiempo para ejercer máximo impacto en la región. Anualmente, el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) ofrece una oportunidad para evaluar el logro de resultados durante el año previo, reflexionar sobre el apoyo del Grupo BID a sus prioridades estratégicas y a la consecución de sus metas, y realzar el papel del aprendizaje como un medio para aportar valor a la región.

El DEO 2023 consta de los cinco capítulos que se enumeran a continuación:

Capítulo 1

El capítulo 1 examina el desempeño del Grupo BID en 2022 en relación con las metas del Marco de Resultados Corporativos (CRF) para determinar dónde el Grupo ha tenido un buen desempeño y qué brechas persisten.

Capítulo 2

En el capítulo 2 se describe el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) del BID y se destaca el desempeño de los proyectos durante la ejecución y al cierre.

Capítulo 3

El capítulo 3 expone el Marco de Gestión del Impacto de BID Invest y describe el desempeño de los proyectos durante la ejecución y al momento de su terminación, haciendo hincapié en la cartera de instituciones financieras.

Capítulo 4

El capítulo 4 describe el desempeño de los proyectos de BID Lab durante la ejecución y al cierre, incluido el análisis de la efectividad de una muestra de la cartera ejecutada en 2022, y destaca ejemplos de lecciones aprendidas de proyectos que han fallado o que han logrado ampliar su escala.

Capítulo 5

En el capítulo 5 se presenta un panorama del conocimiento y el aprendizaje en el Grupo BID, con inclusión de casos prácticos de evaluaciones de impacto y otros productos de conocimiento.

Un importante elemento de cada nuevo DEO es describir los avances con respecto a las prioridades que se establecen en la Estrategia Institucional y se cuantifican a través del CRF. Ello implica no solo evaluar el logro de las metas del Grupo BID conforme al CRF, sino también dar cuenta de la magnitud de los aportes a temáticas específicas de desarrollo. En 2022, los resultados respaldados por el Grupo

BID comprenden, entre otros, 50 millones de beneficiarios de servicios de salud, 16.400 funcionarios capacitados en seguridad ciudadana y justicia y 1,7 millones de mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico. En el Gráfico I.1 se destacan algunas contribuciones adicionales a los resultados de desarrollo en 2022, así como su relación con los ODS.

GRÁFICO I.1 - PRINCIPALES CONTRIBUCIONES DEL GRUPO BID A LOS ODS EN 2022



El DEO también permite acceder a otros recursos del Grupo BID sobre la efectividad en el desarrollo, los cuales están disponibles usando los diferentes enlaces electrónicos ofrecidos a lo largo de la publicación, incluidas las páginas web de efectividad en el desarrollo del [BID](#) y [BID Invest](#), así como la página de [BID Lab](#) dedicada al impacto de sus operaciones. Los resultados presentados en este documento también pueden explorarse con más detalle en los sitios web públicos del [CRF](#) y los [ODS](#).

Si bien el Grupo del BID tiene una visión común de la efectividad en el desarrollo, dados sus distintos enfoques operativos y perfiles de clientes, cada entidad tiene un marco adaptado para gestionar la efectividad en el desarrollo a lo largo del ciclo operativo. Por lo tanto, en el DEO de este año, hay un capítulo dedicado a cada una de las tres entidades, lo que permite una inmersión más profunda en los diferentes desafíos a los que se enfrentan. Al mismo tiempo, los esfuerzos por compartir el aprendizaje y las mejores prácticas en materia de efectividad desarrollo en todo el Grupo para mejora continua de las herramientas y las prácticas están en curso y se reforzarán aún más en el contexto de la nueva estrategia institucional.



CAPÍTULO 1

MEDICIÓN DEL PROGRESO HACIA LAS METAS CORPORATIVAS

INTRODUCCIÓN

El Grupo BID está comprometido con una gestión orientada al logro de resultados y asigna gran valor a la definición de metas ambiciosas y el seguimiento del progreso hacia su consecución. El Marco de Resultados Corporativos (CRF) se usa para seguir los avances en relación con la [Estrategia Institucional](#) del Grupo e incluye un conjunto de 52 metas para guiar tanto la ejecución y los resultados de las operaciones como la gestión y efectividad organizacional. Anualmente, los avances hacia el logro de cada meta se clasifican como “en curso”, “en alerta” o “fuera de curso”, conforme a la [metodología de semáforo del CRF](#).

Tres años después de implantarse el CRF para el período 2020-2023, 81% de las metas están “en curso” o ya se han alcanzado, aunque con rezagos de desempeño en algunos ámbitos. El Gráfico 1.1 ofrece una visión global del desempeño de 2022 por estado de los indicadores y el Gráfico 1.2 ofrece una visión más detallada por las dimensiones de alineación estratégica, efectividad en el desarrollo, apalancamiento y alianzas, eficiencia, conocimiento e innovación, y alineación interna con temas transversales¹. El progreso en cada una de estas dimensiones se examina en lo que resta de este capítulo.

GRÁFICO 1.1 - ESTADO DE LAS METAS DEL CRF EN 2022

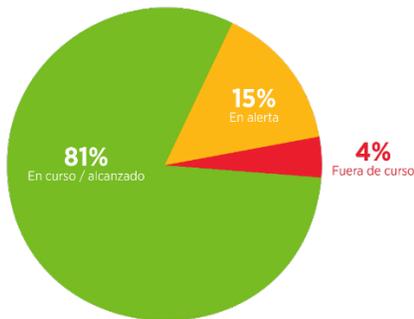
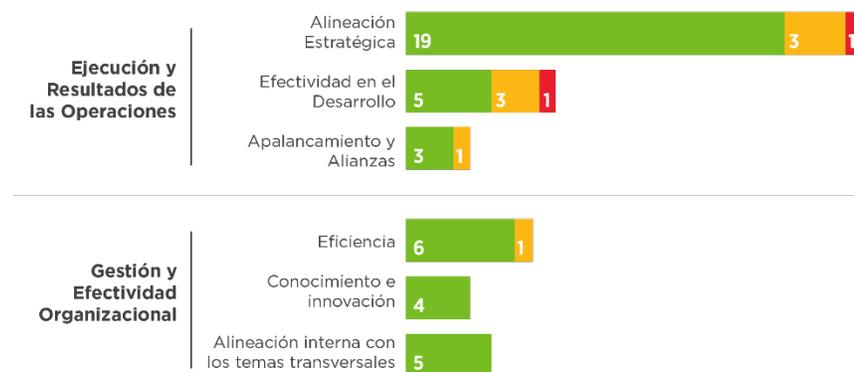


GRÁFICO 1.2 - NÚMERO DE METAS DEL CRF POR DESEMPEÑO EN 2022



Nota: Los números señalados en el gráfico reflejan el número de metas del CRF que corresponden a las dimensiones que se alcanzaron o que estaban en curso (en verde), las que estaban en alerta (en amarillo) o las que estaban fuera de curso (en rojo) en 2022.

¹ Los temas transversales establecidos en la estrategia institucional del Grupo BID incluyen la igualdad de género y la diversidad, el cambio climático y la sostenibilidad medioambiental, y la capacidad institucional y el estado de derecho.

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

El Grupo BID ha hecho grandes progresos en la alineación de los proyectos nuevos con sus prioridades estratégicas, como las de inclusión social e igualdad, productividad e innovación, integración económica, igualdad de género, diversidad, adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos, y capacidad institucional y Estado de derecho. En muchos de estos indicadores, los progresos aumentaron en todas las entidades del Grupo en 2022 con respecto a 2021, como se observa en el Cuadro 1.1. El desempeño en todo el Grupo también fue robusto respecto a la alineación de las nuevas aprobaciones con las estrategias de país y al porcentaje de nuevas estrategias de país que toman en cuenta los compromisos oficiales nacionales en materia climática.

CUADRO 1.1 - INDICADORES DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA, 2020-2022

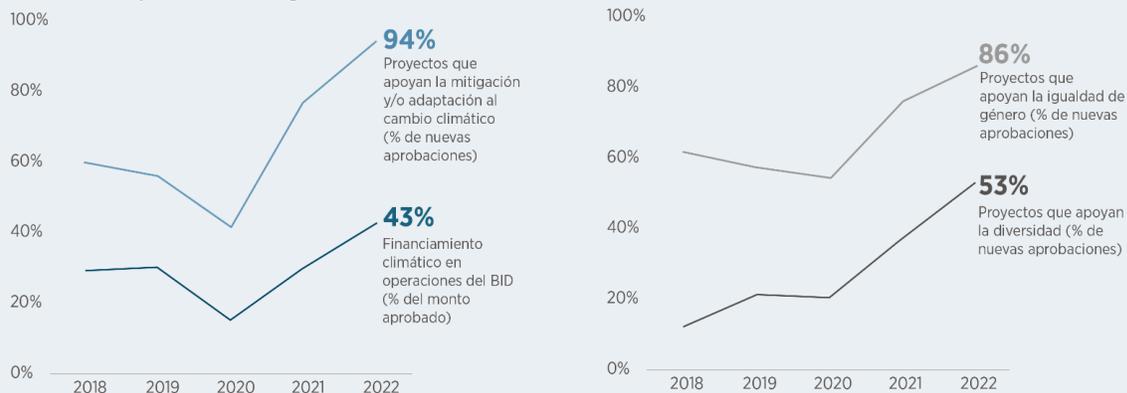
	Institución	Progreso				Meta para 2020-2023
		2020	2021	2022	2020-2022	
3.1	BID	78%	68%	64%	69%	Seguimiento
	BID Invest	56%	41%	34%	44%	
	BID Lab	69%	64%	69%	67%	
3.2	BID	60%	77%	80%	73%	Seguimiento
	BID Invest	49%	59%	31%	47%	
	BID Lab	85%	74%	73%	77%	
3.3	BID	12%	16%	23%	17%	Seguimiento
	BID Invest	8%	34%	29%	23%	
	BID Lab	5%	6%	10%	7%	
3.4	BID	56%	40%	46%	47%	≥ 35%
	BID Invest	40%	35%	33%	36%	≥ 40%
	BID Lab	44%	45%	45%	46%	≥ 45%
3.5	BID	15%	30%	43%	29%	≥ 30%
	BID Invest	23%	23%	29%	25%	≥ 30%
	BID Lab	24%	21%	26%	24%	≥ 30%
3.6	BID	41%	77%	94%	72%	≥ 65%
	BID Invest	48%	56%	61%	53%	≥ 40%
	BID Lab	32%	30%	43%	35%	≥ 40%
3.6a	BID	1%	11%	13%	9%	≥ 10%
	BID Invest	4%	7%	14%	8%	≥ 8%
	BID Lab	18%	8%	15%	13%	≥ 25%
3.7	BID	54%	76%	86%	73%	≥ 70% (2023)
	BID Invest	29%	50%	34%	38%	≥ 25%
	BID Lab	53%	60%	73%	63%	≥ 60%
3.8	BID	20%	37%	53%	38%	≥ 20%
	BID Invest	8%	10%	7%	8%	≥ 5%
	BID Lab	10%	13%	21%	15%	≥ 20%
3.9	BID	58%	69%	88%	73%	≥ 60%
3.10	BID	83%	92%	100%	92%	≥ 90%
	BID Invest	84%	94%	84%	89%	≥ 79%
	BID Lab	84%	93%	90%	89%	≥ 90%
3.11	Grupo BID	-	100%	100%	100%	100%

De acuerdo con la [metodología de semáforo del CRF](#) el progreso se clasifica de la siguiente manera: en curso, en alerta o fuera de curso para aquellos indicadores en los cuales se dispone de datos sobre progresos y se han establecido metas. No existe una evaluación de semáforo para los indicadores 3.1, 3.2 y 3.3 puesto que no se han establecido metas, ni para el indicador 3.11 en 2020, dado que en ese año no se aprobaron estrategias de país. Las cifras de 2020-2022 reflejan el valor global correspondiente al período (es decir, la suma de los numeradores en 2020, 2021 y 2022 dividida entre la suma de los denominadores en 2020, 2021 y 2022).

En el caso del BID, todos los indicadores de alineación estratégica están en curso, observándose avances frente a los valores de 2021 para cada uno de los temas transversales. El porcentaje de aprobaciones que incorporan las dimensiones de capacidad institucional y Estado de derecho llegó al 88% en 2022, mientras que el apoyo en materia de cambio climático, igualdad de género y diversidad mantuvo su trayectoria ascendente y rebasó en cada caso las metas del CRF. Véase información más detallada en el Recuadro 1.1.

RECUADRO 1.1 - FACTORES QUE CONTRIBUYEN A UNA MAYOR INTEGRACIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y EL CAMBIO CLIMÁTICO EN LAS NUEVAS APROBACIONES DEL BID

En 2022, el BID alcanzó niveles sin precedentes en la integración del cambio climático, la igualdad de género y la diversidad en las nuevas aprobaciones, lo que refleja los esfuerzos concertados entre los sectores y los países en los últimos años. Este logro se explica ante todo por la creciente descentralización de especialistas con conocimientos técnicos en cada uno de estos temas hacia las Representaciones, aspecto que refuerza el grado de apoyo técnico a dichas oficinas, y por la mejora en la capacitación de especialistas sectoriales en todo el Banco. Además, con apoyo de la Alta Administración, ha aumentado la atención prestada a estos temas. Gracias a ello, se analizan regularmente las oportunidades para incorporar estos temas en las operaciones en el inventario y hay metas establecidas para unidades operativas específicas. Estas metas también se incorporaron en los planes de trabajo del personal y el sistema de revisión de desempeño del BID. Por otro lado, la adopción de nuevos instrumentos e instancias de revisión para vigilar los progresos en estos indicadores a lo largo del año ha ayudado a asegurar de forma continua la transparencia de estos avances para así identificar carencias y determinar el desempeño relativo de cada unidad operativa del BID. Por ejemplo, en 2021 se lanzó una plataforma interna (CRF Indicators Tracker) que ofrece actualizaciones trimestrales del progreso en cada indicador por unidad operativa, además de reuniones de revisión de las operaciones con la Alta Administración que redundan en una mayor atención al desempeño a lo largo del año.



Con respecto al cambio climático, otro factor clave para su desempeño es la mayor incorporación de este tema en diversos sectores e instrumentos financieros, con lo que la proporción de nuevas aprobaciones que incluyen medidas de mitigación o adaptación llegó al 94% en 2022 y el financiamiento climático, del 30% de los montos aprobados en 2021 al 43% en 2022. El informe de avance de 2022 del Plan de Acción de Cambio Climático ofrece más información al respecto.

En cuanto a igualdad de género y diversidad, la integración de ambas consideraciones siguió una trayectoria ascendente, para pasar del 76% y el 37% en 2021 al 86% y el 53% en 2022, respectivamente. La generación de nuevos datos contribuyó a esta mayor integración, sobre todo en el caso de diversidad, que es un rubro en el que la falta de datos suele ser más frecuente. Aun así, los progresos han sido dispares en los cuatro grupos de poblaciones diversas que prioriza el BID (comunidades indígenas, afrodescendientes, personas con discapacidad y LGBTQ+). Por otra parte, existe espacio para mejorar la calidad de la integración del tema de diversidad, reforzando el enfoque intersectorial e incluyendo más indicadores de impacto y resultados en los marcos de resultados de los proyectos. Para mayor información, véanse el [informe de avance de 2022 del Plan de Acción de Género y Diversidad](#) y la [evaluación externa](#) sobre la implementación por el Banco del Plan de Acción de Género de 2020-2021 y el Plan de Acción de Diversidad de 2019-2021.

Nota: Las metas aquí señaladas son las establecidas en el CRF. Recientemente se han fijado metas más ambiciosas para la integración de la igualdad de género y la diversidad en el contexto del Plan de Acción de Género y Diversidad. El BID también está en curso en relación con estas metas.

En el caso de BID Invest, la mayoría de los indicadores de alineación estratégica también se están en curso. Se han superado de manera sistemática las metas porcentuales establecidas para los proyectos que apoyan la igualdad de género y la diversidad, respectivamente, del 25% al 34% y del 5% al 7% en 2022. Este es el resultado de los esfuerzos de BID Invest por ampliar su trabajo con los intermediarios financieros para apoyar cada vez más a otras poblaciones vulnerables además de a mujeres, así como a las MIPYME a través de soluciones de microfinanzas, que también llegan a mujeres y grupos vulnerables. Otro factor que contribuye es la asistencia técnica específica que BID Invest ofrece a los clientes corporativos para mejorar su enfoque en género y diversidad, como por ejemplo la integración de una perspectiva de género y diversidad en las estrategias de sostenibilidad y las cadenas de suministro de las empresas. La combinación de asistencia técnica con incentivos basados en el desempeño del financiamiento mixto también ha desempeñado un papel en el aumento del enfoque de género y diversidad entre los clientes. El financiamiento climático aumentó del 23% de los montos comprometidos en 2021 al 29% en 2022, rozando la meta del 30%². Esta mejora refleja el cambio estratégico en curso de BID Invest para alinear todas las operaciones nuevas con los objetivos de bajas emisiones de carbono y resiliencia del Acuerdo de París para 2023. Para informar este cambio, BID Invest convocó un panel especializado, el cual entre otras cosas recomendó que adopte un planteamiento sistemático para integrar el cambio climático en las transacciones, que empezó en el 2022. Por lo tanto, el progreso logrado en 2022 se debió a que los equipos priorizaron proyectos que apoyan al cambio climático (61%) y los que apoyan la agricultura, la silvicultura, el uso de la tierra y la gestión de zonas costeras (14%), ambos superando sus objetivos de 40% y 8%, respectivamente. Finalmente, si bien la proporción de proyectos que apoyan a países pequeños y vulnerables fue del 33%, por debajo de la meta del 40%, BID Invest cerró en 2022 un 10% de compromisos en países pequeños e insulares, con 19 transacciones a largo plazo por US\$680 millones y compromisos en cada uno de los nueve países pequeños e insulares.

BID Lab alcanzó o superó en 2022 casi todas sus metas de alineación estratégica. Los proyectos que apoyan la igualdad de género alcanzaron el 73%, para exceder así la meta del 60% y el resultado alcanzado en 2021. En cuanto a la diversidad, en 2022 BID Lab cumplió por primera vez la meta del 20% fijada en el CRF, al llegar al 21% de las aprobaciones³. El indicador de diversidad se vio reforzado por la atención a las personas con discapacidad, que están sobrerrepresentadas en el trabajo de BID Lab con adultos mayores, así como la atención a las poblaciones indígenas y afrodescendientes. Aunque la cifra de financiamiento climático (26%) fue inferior a la meta del 30%, BID Lab superó la meta establecida para el porcentaje de proyectos que apoyan la adaptación al cambio climático o la mitigación de sus efectos, al llegar al 43% en 2022, es decir, 13 puntos porcentuales más que en 2021. El principal obstáculo para alcanzar su objetivo de financiación climática es el desarrollo aún limitado de un ecosistema de empresas alineadas con el cambio climático que puedan generar un flujo de operaciones.⁴ El enfoque en países pequeños y vulnerables se mantuvo en los niveles previstos, en 45%, y el apoyo a países pequeños e insulares creció levemente al 22%, frente al 21% en 2021.

² Esto obedece en esencia al porcentaje relativamente alto de financiamiento a corto plazo y al interés en movilizar la mayor proporción posible de proyectos. Cabe destacar que en 2022 el 47% del financiamiento a largo plazo de BID Invest correspondió a financiamiento climático.

³ Este porcentaje aumenta al 40% de las aprobaciones si se toma una definición más amplia de poblaciones diversas que también utiliza BID Lab, en la que tienen cabida los migrantes y los jóvenes en riesgo.

⁴ Los esfuerzos para hacer frente a esta limitación se describen más adelante en el párrafo de la movilización.

EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO

Un aspecto central de la misión del Grupo BID es asegurar la provisión de resultados que mejoren vidas en la región. En tal sentido, los indicadores de efectividad en el desarrollo recogidos en el CRF permiten conocer en qué grado los proyectos efectivamente mitigan riesgos, se ejecutan conforme a lo previsto y alcanzan resultados de desarrollo (véase el Cuadro 1.2). Dado que los indicadores relativos a la ejecución y a la obtención de resultados al cierre son fundamentales para la misión del Grupo del BID, son objeto de los capítulos 2, 3 y 4 del DEO de este año y, por lo tanto, no se tratan en detalle en este capítulo.

En 2022, el BID y BID Invest siguieron superando las metas relativas a la mitigación de riesgos ambientales y sociales durante la ejecución ([indicador 3.14](#)), al alcanzar respectivamente porcentajes del 93% y el 100%. Este sólido avance puede atribuirse al seguimiento más estrecho y el mayor respaldo prestado a las operaciones de más alto riesgo, así como a diversas iniciativas puestas en marcha en los últimos años, tales como, (i) el incremento de la presencia de especialistas ambientales y sociales en el terreno, (ii) la información periódica sobre temas relativos a riesgos ambientales y sociales a través de informes trimestrales y actividades de fortalecimiento de capacidad y (iii) la integración de estas consideraciones en las revisiones de cartera. Fruto de estas medidas ha sido una mayor conciencia y comprensión de las políticas ambientales y sociales por parte de los equipos de proyecto y, por ende, un seguimiento más atento y un apoyo más firme en las operaciones de alto riesgo. Por otra parte, las actividades asociadas a la preparación para la ejecución y la entrada en vigor del Marco de Política Ambiental y Social han aumentado considerablemente la capacidad de los equipos de proyecto y de los clientes para gestionar asuntos ambientales y sociales en las operaciones.

CUADRO 1.2 INDICADORES DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO, 2020-2022

	Institución	Progreso			Meta para 2020-2022	Meta para 2020-2023
		2020	2021	2022		
3.12	Proyectos activos clasificados con desempeño satisfactorio (%)					
	BID (préstamos)	83%	79%	80%	80%	≥80%
	BID (coop. técnica)	54%	62%	67%	61%	≥75%
	BID Invest	61%	58%	65%	61%	≥70%
	BID Lab (préstamos e inversiones de capital)	77%	70%	67%	73%	≥60%
3.13	Proyectos finalizados con resultados de desarrollo satisfactorios (%)					
	BID	52%	53%	59%	48%	≥70%
	BID Invest	61%	62%	51%	58%	≥65%
3.14	Proyectos con riesgos ambientales y sociales más altos con calificación satisfactoria en la adopción de medidas de mitigación (%)					
	BID	90%	88%	94%	91%	≥84% (2023)
	BID Invest	97%	100%	100%	99%	≥90%
3.15	Proyectos con riesgo considerable de desastres y cambio climático en los que se aplicaron análisis de riesgos para identificar acciones de resiliencia (%)					
	BID	22%	96%	98%	81%	100% (2023)

De acuerdo con la [metodología de semáforo del CRF](#) el progreso se clasifica de la siguiente manera: en curso, en alerta, o fuera de curso. Las cifras de 2020-2022 reflejan el valor global correspondiente al período (es decir, la suma de los numeradores en 2020, 2021 y 2022 dividida entre la suma de los denominadores en 2020, 2021 y 2022).

En 2022, el indicador de *proyectos con riesgo considerable de desastres y cambio climático en los que se aplicaron análisis de riesgos para identificar acciones de resiliencia* ([indicador 3.15](#)) llegó al 98%, cerca de la meta del 100% para 2023. Esto muestra en qué grado en las aprobaciones del BID con riesgo considerable de desastres y cambio climático (clasificado como moderado o alto) realizaron un

diagnóstico robusto y consiguientemente se definió una estrategia de debida diligencia para dar cumplimiento al nuevo Marco de Política Ambiental y Social⁵. En los últimos años, se han logrado avances significativos en este indicador gracias al aumento de la capacitación de los especialistas operativos para mejorar sus capacidades en la respuesta a los riesgos de desastres y cambio climático, la formación de un equipo especializado en riesgos de desastres y cambio climático que proporciona apoyo experto a las operaciones, y el lanzamiento de una intranet de riesgos de desastres que facilita a los equipos el acceso a vídeos explicativos, documentación y la metodología acerca de los riesgos de desastres.

En términos de ejecución de proyectos, la ejecución satisfactoria de las operaciones de cooperación técnica ([indicador 3.12](#)) se mide como la proporción de la cartera en que los productos previstos se están generando puntualmente. En 2022, las operaciones activas de cooperación técnica que obtuvieron una clasificación satisfactoria sumaron el 67%, cifra que, si bien es inferior a la meta del CRF del 75%, supone una clara mejora frente a los dos años anteriores. Los avances consecutivos durante el período del actual CRF han dado cuenta de los esfuerzos internos de focalizarse en la provisión oportuna de los productos previstos. Como parte de tales esfuerzos, se ha prestado creciente atención durante las revisiones de la calidad y el riesgo a la factibilidad de entregar los productos según el cronograma propuesto, toda vez que el desempeño insatisfactorio se asocia muchas veces a una planificación demasiado ambiciosa. Los esfuerzos de supervisión se han centrado en promover la identificación oportuna de indicadores relacionados con un desempeño insatisfactorio (por ejemplo, si han transcurrido seis meses sin desembolsos desde que la operación alcanzó la elegibilidad). A fin de facilitar la identificación sistemática de alertas tempranas, se han integrado varios indicadores de alerta dentro de un nuevo módulo en el sistema de seguimiento e información sobre las cooperaciones técnicas, lo cual se complementa con un resumen diario de alertas enviado por correo electrónico a miembros clave de los equipos de proyecto.

Los indicadores de efectividad en el desarrollo relacionados con el desempeño de proyectos distintos de los de cooperación técnica durante la ejecución ([indicador 3.12](#)) y el logro de resultados en proyectos finalizados ([indicador 3.13](#)) se examinan detalladamente por entidad del Grupo BID en los siguientes tres capítulos puesto que estos indicadores son esenciales para la entrega de resultados. Mientras que el BID y el BID Lab está en curso para sus indicadores relativos al desempeño durante la ejecución, para BID Invest el desempeño está levemente por debajo de su meta, y por ende se clasifica en alerta. Con respecto a los resultados alcanzados en proyectos finalizados, tanto en el BID como en BID Invest el desempeño está por debajo de sus metas, y los factores críticos que lo afectan se examinan con mayor detenimiento en los Capítulos 2 y 3, respectivamente.

⁵ Específicamente, este indicador mide la aplicación del tercer paso en la metodología del BID para la evaluación del riesgo de desastres y cambio climático, que consiste en un diagnóstico cualitativo inicial. En esta metodología se reconoce que el punto más eficaz para apalancar inversiones relacionadas con los riesgos de desastres y cambio climático se encuentra en las etapas iniciales, al tener en cuenta adecuadamente dichos riesgos y aumentar la resiliencia de las inversiones en desarrollo frente a estos desde la fase de diseño. La meta del 100% en 2023 refleja la ambición de configurar todas las operaciones para que sean resilientes a estos riesgos.

APALANCAMIENTO Y ALIANZAS

En 2022, en el marco de la encuesta de satisfacción del Grupo BID entre agentes públicos y privados, el 73% de los encuestados consideró que el Grupo BID fomenta eficazmente las sinergias público-privadas, frente al 68% en 2021. Mientras que las percepciones de los encuestados del sector público a esta pregunta mejoraron en 2022 en comparación con 2021, el mayor progreso se observó entre encuestados del sector privado, con un aumento interanual de ocho puntos porcentuales en el porcentaje de encuestados que indicaron que el Grupo BID era eficaz en el fomento de sinergias público-privadas de 2021 a 2022. Los encuestados citaron una gran variedad de posibles ámbitos de mejora en la coordinación público-privada, como la facilitación de alianzas multisectoriales para afrontar retos comunes y el estímulo a la transferencia de conocimientos entre sectores, incluida la divulgación de estudios de casos exitosos sobre la colaboración entre los sectores público y privado.

La movilización es un ámbito en que el Grupo BID ha impulsado sustancialmente la colaboración público-privada en los últimos años. Como parte de los esfuerzos dirigidos a movilizar recursos en la región, se ha procurado abordar las fallas de mercado y reducir los riesgos de los proyectos para atraer más inversionistas, facilitar las transacciones y asegurar la viabilidad comercial de las operaciones de mayor riesgo y los clientes y países de menos ingresos. En términos de *financiamiento directo de terceros otorgado* ([indicador 3.16](#)), el Grupo BID movilizó US\$6.000 millones en 2022 (de los que US\$4.800 millones provinieron de fuentes privadas). En cifras acumuladas, este indicador totalizó US\$13.200 millones en el período 2020-2022, y con ello se superó un año antes la meta de US\$9.000 millones fijada en el CRF para 2020-2023. En cuanto al *financiamiento indirecto de terceros otorgado* ([indicador 3.17](#)), el Grupo BID movilizó en 2022 US\$5.200 millones, con lo que duplicó con creces la cifra de 2021, hasta alcanzar un total acumulado de US\$11.100 millones en el período 2020-2022 (véase el Cuadro 1.3)⁶.

CUADRO 1.3 INDICADORES DE APALANCAMIENTO Y ALIANZAS, 2020-2022

	Institución	Progreso				Meta para 2020-2023	
		2020	2021	2022	2020-2022		
3.16	Financiamiento directo de terceros otorgado (US\$, miles de millones)	Grupo BID	\$2,8	\$4,4	\$6,0	\$13,2	≥\$9,0
3.16a	Financiamiento privado directo de terceros otorgado (US\$, miles de millones)	Grupo BID	\$1,7	\$3,2	\$4,8	\$9,7	≥\$6,0
3.17	Financiamiento indirecto de terceros otorgado (US\$, miles de millones)	Grupo BID	\$3,5	\$2,3	\$5,2	\$11,1	≥\$16,5
3.18	Partes interesadas que consideran que el Grupo BID fomenta eficazmente sinergias público-privadas (%)	Grupo BID	67%	68%	73%	-	75% (2023)

De acuerdo con la [metodología de semáforo del CRF](#) el progreso se clasifica de la siguiente manera: en curso, en alerta, o fuera de curso. Los valores de 2020-2023 reflejan la suma del avance en esos años.

⁶ Las definiciones de estos indicadores concuerdan en su mayor parte con la metodología de los bancos multilaterales de desarrollo para los informes sobre movilización de recursos privados, pero no son idénticas debido a la necesidad de captar también los recursos del sector público movilizados para reflejarlos en los informes del CRF. Véase más información en las definiciones de los indicadores del CRF. El financiamiento de terceros se refiere a la movilización de fondos de agentes externos, entre ellos inversionistas, socios bilaterales de los gobiernos, socios multilaterales, empresas y entidades filantrópicas.

Con respecto al financiamiento sin garantía soberana, BID Invest ha ampliado sustancialmente su capacidad de movilización mediante el continuo desarrollo de nuevos productos y la atracción de nuevos socios, sin dejar de atender las necesidades de los clientes. Productos de movilización ex post recientemente añadidos, como la venta de activos y la cobertura crediticia no financiada, han supuesto importantes contribuciones. En 2022 BID Invest también aprobó la emisión de su primer bono B estructurado bajo la norma 144A / Regulación S de la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos, que le permitirá atraer nuevos inversionistas institucionales tanto dentro como fuera de dicho país. BID Lab, por su parte, emprendió dos nuevas iniciativas de movilización en 2022: el Centro de Innovación Verde de US\$36 millones dirigido a atraer financiamiento privado, público, filantrópico y climático (incluidos US\$14,6 millones del Fondo de Tecnología Limpia) con el fin de acelerar la aplicación de soluciones de tecnología verde y el Fondo de Capital para el Desarrollo, de un monto previsto de entre US\$45 millones y US\$60 millones, que permitirá a otros inversionistas colocar, a través de BID Lab, recursos en empresas emergentes de tecnología de ALC que resuelvan desafíos de desarrollo clave por medio de soluciones innovadoras.

Con respecto al financiamiento con garantía soberana, cabe destacar en particular el aumento en la movilización de financiamiento privado de terceros, hasta US\$3.700 millones en 2022. Gran parte de esta movilización puede atribuirse al uso de garantías que reducen los riesgos asociados a proyectos de desarrollo para los inversionistas privados. De hecho, el 100% del financiamiento privado directo de terceros en operaciones con garantía soberana registrado en 2022 corresponde a garantías en sectores como infraestructura, medio ambiente e innovación financiera para pequeñas y medianas empresas (PYME).

GESTIÓN Y EFICACIA ORGANIZACIONAL

Los indicadores de gestión y eficacia organizacional del Grupo BID, que se presentan en el Cuadro 1.4, cubren los resultados alcanzados por cada entidad en los siguientes tres ámbitos:

- Los **indicadores de eficiencia** miden la sostenibilidad financiera, el uso eficiente de recursos y la preservación de las calificaciones crediticias objetivo (indicadores [3.19](#), [3.20](#) y [3.21](#)). En 2022, cada uno de estos tres indicadores se alineó en términos generales con las metas del CRF⁷.
- Los **indicadores de conocimiento e innovación** miden el alcance de los productos de conocimiento del Grupo y las percepciones de las partes interesadas sobre el intercambio de conocimientos y la innovación (indicadores [3.22](#), [3.23](#), [3.24](#) y [3.25](#)). En 2022, todos estos indicadores estaban en curso en relación con sus respectivas metas⁸.

⁷ En el caso de la relación entre costos e ingresos del BID, el valor para 2022 (0,1%) se situó por encima de la meta y por lo tanto figura "en alerta". Esta relación permite comparar los gastos administrativos con los ingresos netos por concepto de intereses, con una periodicidad de cuatro años.

⁸ El Grupo BID mide la satisfacción de las partes interesadas con respecto al conocimiento y la innovación mediante dos puntajes netos de promotores (NPS), obtenidos a partir de la encuesta anual de satisfacción del Sistema de Retroalimentación Externa. Estos índices se generan preguntando a las partes interesadas qué tan probable es que recomienden al Grupo BID como proveedor de conocimiento pertinente y soluciones innovadoras. En 2022 el NPS para el Grupo BID como proveedor de conocimiento pertinente fue de 45, frente a la meta de 38 fijada para 2023, y el NPS para el Grupo BID como proveedor de soluciones innovadoras fue de 24, frente a la meta de 27 para 2023. Los comentarios y sugerencias cualitativos derivados de la encuesta de satisfacción sobre las oportunidades para mejorar el intercambio de conocimiento han servido de insumo para actividades emprendidas recientemente por el Banco (véase el Capítulo 5).

**CAPÍTULO 1
MEDICIÓN DEL PROGRESO HACIA LAS METAS CORPORATIVAS**

- Los **indicadores de alineación interna** miden la aplicación de las prioridades estratégicas del Grupo para la región en su labor interna en lo que respecta a mitigación del cambio climático, igualdad de género, diversidad y transparencia (indicadores [3.26](#), [3.27](#), [3.28](#) y [3.29](#)). En 2022, todos estos indicadores estaban en curso para lograr las metas establecidas en el CRF, y el BID obtuvo puntajes sin precedentes en el Índice de Transparencia de la Ayuda (más información [aquí](#)), así como en la reducción continua de las emisiones de sus instalaciones y su parque automotor. Destacan los avances con respecto a la igualdad de género en la fuerza laboral del Grupo BID, los cuales se describen en el Recuadro 1.2.

CUADRO 1.4 - INDICADORES DE GESTIÓN Y EFICACIA ORGANIZACIONAL, 2020-2022

	Institución	Progreso			Meta para 2023
		2020	2021	2022	
3.19 Relación entre costos e ingresos (%)	BID	39,9%	40,7%	40,1%	<40% (2020-2023)
	BID Invest	64,8%	27,7%	40,5%	< 60% (2020-2023)
3.20 Relación entre costos y cartera (%)	BID	0,71%	0,69%	0,65%	< 0,8% (2020-2023)
	BID Invest	1,30%	1,21%	1,24%	< 1,3%
	BID Lab	5,67%	5,69%	5,6%	< 7,3%
3.21 Agencias de calificación crediticia que otorgan a las entidades del Grupo BID la calificación objetivo (número)	BID	3	3	3	3
	BID Invest	3	3	3	3
3.22 Promedio de descargas de las publicaciones del Grupo BID (número)	Grupo BID	2.219	4.758	3.751	≥ 3,000
3.23 Total de lectores de blogs del Grupo BID (número en millones)	Grupo BID	11.4	15.3	13.6	≥ 5.5
3.24 Puntaje neto de promotores: Grupo BID como proveedor de conocimiento pertinente (NPS)	Grupo BID	34	48	45	≥ 38
3.25 Puntaje neto de promotores: Grupo BID como proveedor de soluciones innovadoras (NPS)	Grupo BID	16	31	24	≥ 27
3.26 Emisiones de las instalaciones y el parque automotor del Grupo BID (toneladas de CO ₂ equivalente)	Grupo BID	7.135	8.394	7.712	≤ 9.600
3.27 Porcentaje de mujeres que ocupan cargos de medio y alto nivel en el Grupo BID (%)	BID y BID Lab	41%	42%	43%	≥ 43%
	BID Invest	38%	38%	37%	≥38%
3.28 Acciones destinadas a promover la diversidad y la inclusión en el Grupo BID (no.)	Grupo BID	38	39	46	80 (2020-2023)
3.29 Puntaje en el Índice de Transparencia de la Ayuda	BID	95	No disponible	96	90

De acuerdo con la [metodología de semáforo del CRF](#) el progreso se clasifica de la siguiente manera: en curso; en alerta, o fuera de curso.

RECUADRO 1.2 - CRECIENTE LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN EL GRUPO BID

En 2022, el porcentaje de mujeres en el BID y BID Lab que ocupaban cargos medios y altos alcanzó el 43%, que es la meta para 2023 en este indicador ([3.27](#)), y en BID Invest al 37%, con lo que rozó la meta del 38% para 2023. Además, para finales de 2022, casi el 50% de los Representantes del Grupo BID en los países eran mujeres. Para alcanzar estos dos niveles sin precedentes, el Grupo BID ha desplegado una serie de actividades tales como realizar estudios anuales de brechas salariales de género, capacitar a los paneles de contratación en sesgos inconscientes, asegurar la paridad de género para candidatos y entrevistadores en los paneles y facilitar soluciones laborales híbridas flexibles. El BID y BID Invest aspiran a mantener en 2023 su certificación EDGE “Move”, que demuestra el continuo compromiso del Grupo con la igualdad de género y la diversidad.

A pesar de los avances en la promoción de la igualdad en el lugar de trabajo, los datos de la plantilla laboral del Grupo BID indican que aún no se ha alcanzado un terreno de juego nivelado en el que todos tengan las mismas oportunidades. Además, si bien el Grupo BID tiene una representación equitativa de género en los puestos de nivel inicial, esta disminuye gradualmente en los grados superiores. En este sentido, el Grupo está comprometido con una supervisión continua y reforzada para identificar y abordar las brechas y esforzarse por lograr la equidad en la forma en que se gestionan la contratación, las recompensas, los ascensos, la promoción profesional y las oportunidades de aprendizaje y desarrollo de competencias.

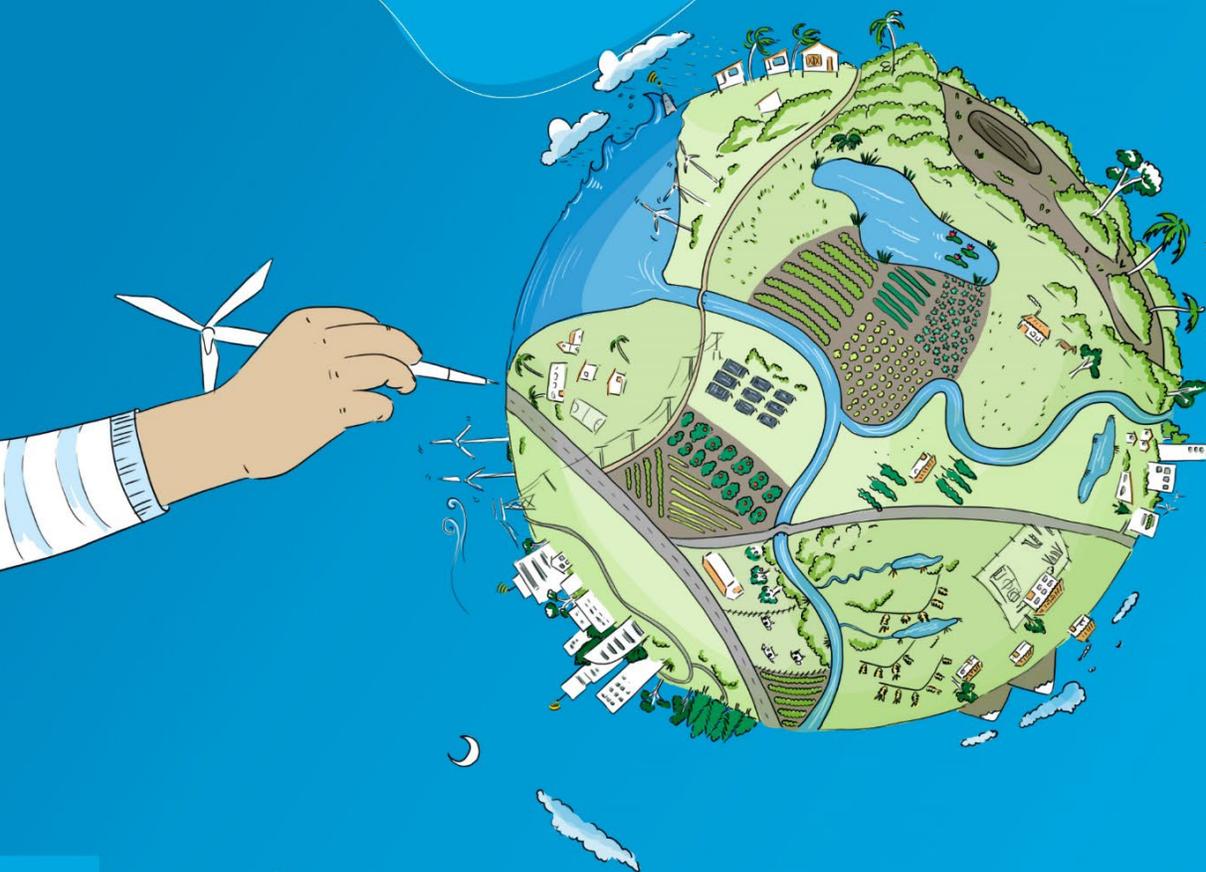
El Grupo BID ha desarrollado asimismo un plan anual de comunicación para poner de manifiesto las ventajas de trabajar en la organización, lo cual ha contribuido a los altos niveles de compromiso de los empleados, según la encuesta sobre compromiso de Peakon de 2022. Con un puntaje neto de promotores asignado por los empleados (eNPS) de 37, el Grupo BID se situó en el 28% más alto de organizaciones participantes en esta encuesta^a. Igualmente, los resultados de la encuesta de diversidad, igualdad e inclusión llevada a cabo en 2022 revelaron que 7 de cada 10 empleados del BID tienen una percepción favorable en materia de inclusión. Estos resultados se están utilizando en la elaboración de un nuevo Marco de Diversidad, Igualdad, Inclusión y Pertenencia, que se prevé finalizar en 2023.

^a El puntaje neto de promotores asignado por los empleados (eNPS) se calcula a partir de una encuesta de pregunta única en que se pide a los empleados que califiquen en una escala de 0 a 10 la probabilidad de que recomienden la organización como un lugar donde trabajar. Los empleados que asignan a dicha probabilidad un puntaje de 0 a 6 se consideran “detractores”, los que otorgan un puntaje de 7 u 8 se consideran “pasivos” y aquellos que dan una calificación de 9 o 10 se consideran “promotores”. El puntaje global se calcula restando el porcentaje de detractores del de promotores.

REFLEXIONES

En 2022 se avanzó considerablemente hacia el logro de la mayoría de las metas. La incorporación de temas transversales en los nuevos proyectos ha aumentado significativamente, y la movilización de recursos asociada a nuevos proyectos ha ido en incremento. En relación con los temas transversales, el Grupo BID también ha sido fiel a sus valores, al impulsar la igualdad de género y la transparencia y reducir su huella de carbono. El Grupo también ha avanzado de manera importante en la transparencia, oportunidad y utilización de los datos sobre seguimiento, al informar con creciente nivel de detalle en su [sitio web público del CRF](#) que permite un análisis flexible de la información por país, proyecto y otras variables. Asimismo, el uso del CRF Tracker interno del Grupo del BID ayuda a identificar las áreas rezagadas al automatizar la publicación trimestral de datos de progreso desglosados para muchos indicadores por país, región, sectores y departamentos. La evaluación periódica de los avances en relación con los indicadores del CRF y su inclusión en las conversaciones de la Alta Administración permiten adoptar medidas oportunas para dirigir los esfuerzos hacia las áreas más rezagadas con el fin de mejorar los resultados.

Pese a estos progresos, prevalecen rezagos en algunos indicadores clave. En particular, tanto en el BID como en BID Invest el logro de resultados al cierre no está a la par con las aspiraciones. En los tres capítulos que siguen se examinan los instrumentos de efectividad en el desarrollo usados por cada entidad del Grupo durante todo el ciclo de proyecto y se analizan los factores que contribuyen a las tendencias recientes en la ejecución de proyectos y el logro de resultados, con vistas a mejorar la efectividad y generar un impacto sostenible en la región.



CAPÍTULO 2

EFFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO EN EL BID

INTRODUCCIÓN

La esencia del BID consiste en alcanzar resultados concretos de desarrollo para los ciudadanos de América Latina y el Caribe. El [Marco de Efectividad en el Desarrollo](#) (DEF) es un conjunto de instrumentos concebido para fomentar, a lo largo de la vida de proyecto, el desempeño de los proyectos para lograr resultados. El Marco promueve un enfoque estratégico para focalizar desafíos pertinentes, asegurar el diseño y la ejecución sobre una base empírica, salvaguardar los recursos e instituir las condiciones propicias para hacer sostenibles los resultados de los proyectos. Este también busca promover buenas prácticas, así como mecanismos de aprendizaje y rendición de cuentas. El presente capítulo da cuenta del desempeño de los proyectos durante su ejecución ([indicador 3.12](#) del CRF) y su finalización ([indicador 3.13](#) del CRF), examina los determinantes del desempeño y formas de mejorarlo, y ofrece reflexiones para el futuro.

EL MARCO DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO

El Marco de Efectividad en el Desarrollo del BID brinda herramientas para apoyar el diseño, la ejecución y la evaluación de los proyectos con vistas a promover el logro de resultados tangibles. El Gráfico 2.1 ilustra el ciclo de la Efectividad en el Desarrollo y los instrumentos respectivos.

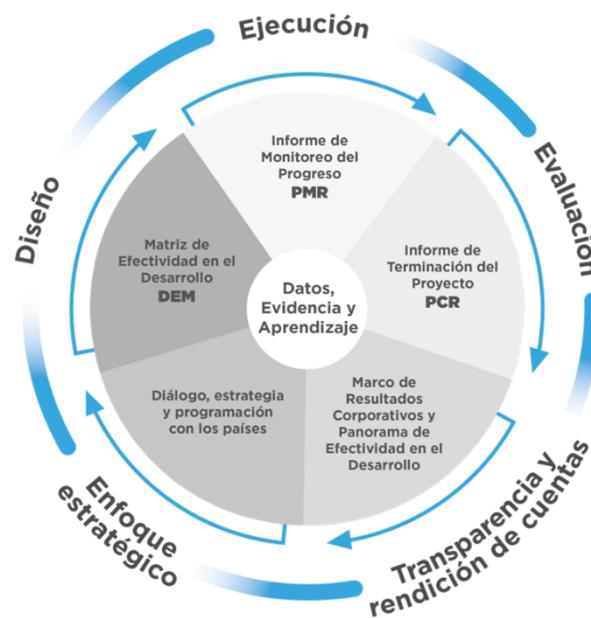
En la etapa de diseño, la **Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)** se utiliza para evaluar los proyectos a efectos de promover su alineación con desafíos pertinentes y su enfoque en necesidades y soluciones fundamentadas en evidencia empírica. Asimismo, asegura que los beneficios de los proyectos excedan sus costos y apoya el establecimiento de mecanismos adecuados de monitoreo, gestión de riesgos y evaluación.

Durante la ejecución, el **informe de seguimiento del avance (PMR)** se utiliza para dar a conocer información cuantitativa y cualitativa sobre la ejecución de los proyectos de forma semestral, lo que le permite al Banco seguir el desempeño de los proyectos mediante los progresos físicos y financieros.

Al momento del cierre, el **informe de terminación del proyecto (PCR)** se utiliza para aprender y rendir cuentas. Se usa como base para evaluar el desempeño de los proyectos e informar sobre las lecciones aprendidas, calculando la medida en que los proyectos lograron alcanzar los resultados, así como su grado de eficiencia, relevancia y sostenibilidad.

El CRF y los mecanismos para reportar como el DEO, aportan transparencia sobre el desempeño y apoyan la rendición cuentas sobre el alcance de resultados. Dado que todos los proyectos deben

GRÁFICO 2.1 CICLO DE LA EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO



lograr un umbral mínimo en la DEM para la consideración de su aprobación por el Directorio, no hay en el CRF una meta para esta matriz, cuyos puntajes iniciales han sido sistemáticamente altos en años recientes. En el caso del PMR y el PCR, para cada uno de ellos se han establecido metas de desempeño en el CRF, y en las siguientes secciones de este capítulo se examinará el desempeño de 2022. El reporte de los resultados y lecciones aprendidas de estos instrumentos contribuye a los continuos esfuerzos por aprender de las operaciones y extraer conocimiento sobre la forma de impulsar el desarrollo en la región, con el propósito de apoyar el enfoque estratégico del Banco y los procesos de diálogo con los países para invertir recursos a manera de optimizar el impacto.

DESEMPEÑO DURANTE LA EJECUCIÓN

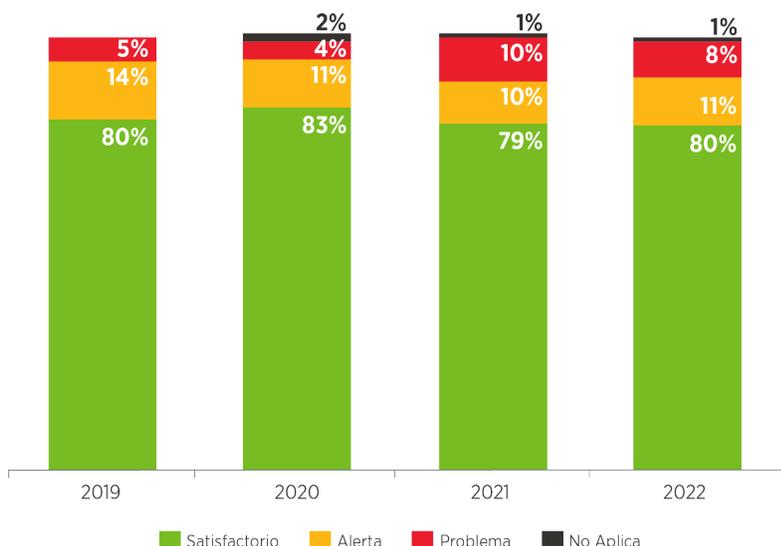
El desempeño de los proyectos durante la ejecución es un factor crítico, ya que incide directamente en la cantidad, calidad y oportunidad de los resultados que un proyecto entrega a sus beneficiarios. El PMR evalúa todos los años las operaciones en ejecución y las clasifica, en función de su desempeño, en una de las siguientes categorías: “satisfactorio”, “alerta” o “problema”⁹. En 2022, 508 operaciones en ejecución habían alcanzado la elegibilidad para el desembolso y fueron clasificadas a través del PMR. Estas operaciones, aprobadas entre 2006 y 2022, sumaron US\$38.900 millones al momento de la aprobación y abarcaron todos los sectores, instrumentos de préstamo y países miembros prestatarios. En general, el 80% de los proyectos tuvo un desempeño “satisfactorio”, el 11% fue clasificado en “alerta” y el 8% en “problema”¹⁰. El Gráfico 2.2 ilustra la evolución de esta clasificación de desempeño durante los últimos cuatro años.

Como se observa en el gráfico, históricamente el porcentaje de operaciones con bajo desempeño ha oscilado en torno al 20%. A tenor de la información cualitativa proporcionada por los equipos de proyecto en el PMR, los proyectos con bajo desempeño parecen verse afectados por una combinación de factores, entre los que destacan la falta de capacidad institucional, las estimaciones optimistas en los cronogramas de planificación y los entornos de ejecución complejos. De las 33 operaciones cuya clasificación pasó de “satisfactoria” en 2021 a “alerta” o “problema” en 2022, las causas más citadas de deterioro del desempeño fueron cuellos de botella organizacionales en los organismos ejecutores e insuficiente asignación de recursos presupuestarios. Por ejemplo, en varias operaciones se señalaron demoras en la ejecución de los proyectos causadas por dilatados procesos de aprobación en materia de adquisiciones y gestión financiera, y en otras se destacaron complejos mecanismos de ejecución que implicaban múltiples instituciones con procesos internos disímiles. Por último, en algunas operaciones se citaron limitaciones presupuestarias que obstaculizaron el ritmo de ejecución, bien porque la planificación original fue inadecuada para acomodar las necesidades reales del proyecto, o bien porque las asignaciones presupuestarias del país fueron insuficientes para satisfacer dichas necesidades.

⁹ La clasificación del PMR incluida en el CRF solo abarca las operaciones que hayan alcanzado la elegibilidad para el desembolso. En 2022, había un total de 527 operaciones en ejecución. La muestra incluye operaciones que están sujetas a presentar información y recibir una clasificación, aquellas sujetas a presentar información que no reciben clasificación y aquellas que no presentan información y reciben clasificación. La presentación de información en el PMR se hace dos veces al año (un ciclo cubre el primer semestre del año, y el otro, todo el año). La clasificación se asigna teniendo en cuenta el progreso anual.

¹⁰ Se asigna una clasificación “satisfactoria” a operaciones cuyos productos se están ejecutando conforme al plan físico y financiero, mientras que la clasificación “en alerta” se asigna a operaciones que presentan algunas desviaciones y para las cuales se recomienda una supervisión más atenta. Una operación que está en alto riesgo de no ejecutarse conforme al plan se clasifica como “problema”. La clasificación “no se aplica” se asignó a un 1% de los proyectos, cuya ejecución previsiblemente arrancará en 2023 o después, por lo cual no cabe aplicarles una clasificación de desempeño.

GRÁFICO 2.2 CALIFICACIONES DEL DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS DURANTE LA EJECUCIÓN, 2019-2022



Nota: Debido al redondeo, la suma de los valores parciales podría no equivaler al 100%.

Análogamente, en las operaciones que no pudieron pasar de una clasificación de “alerta” o “problema” a “satisfactorio” en 2022, los equipos indicaron que los aspectos organizacionales fueron también la causa más habitual del bajo desempeño. En particular, los proyectos destacaron, como fuentes de retrasos, los procesos de licitación que requieren aprobaciones por parte de los órganos de contraloría y la escasez de personal en las unidades ejecutoras (tanto numérica como de capacidad).

DESEMPEÑO AL CIERRE

Aunque el 80% de los proyectos tiene un desempeño satisfactorio durante la ejecución, esto no garantiza que estos consigan plenamente sus resultados al finalizar. El logro de los productos es una condición necesaria, pero no suficiente, para la consecución de los resultados. En esta sección se examinan los resultados de la evaluación de proyectos finalizados apoyados por el BID, que son un componente crítico de los mecanismos de rendición de cuentas y aprendizaje del BID.

En 2022, los equipos de proyecto elaboraron 78 PCR, que abarcaron 92 proyectos¹¹. Estos proyectos, aprobados entre 2009 y 2020 y finalizados entre 2018 y 2021¹², tuvieron un valor conjunto cifrado en US\$10.500 millones al momento de la aprobación e incluyeron un extenso rango de sectores, diversos instrumentos de préstamo y todos los países miembros prestatarios¹³. De acuerdo con las calificaciones de desempeño general validadas al momento de cierre, el 59% de estos proyectos fueron considerados exitosos (con calificaciones de “altamente exitoso”, “exitoso” o

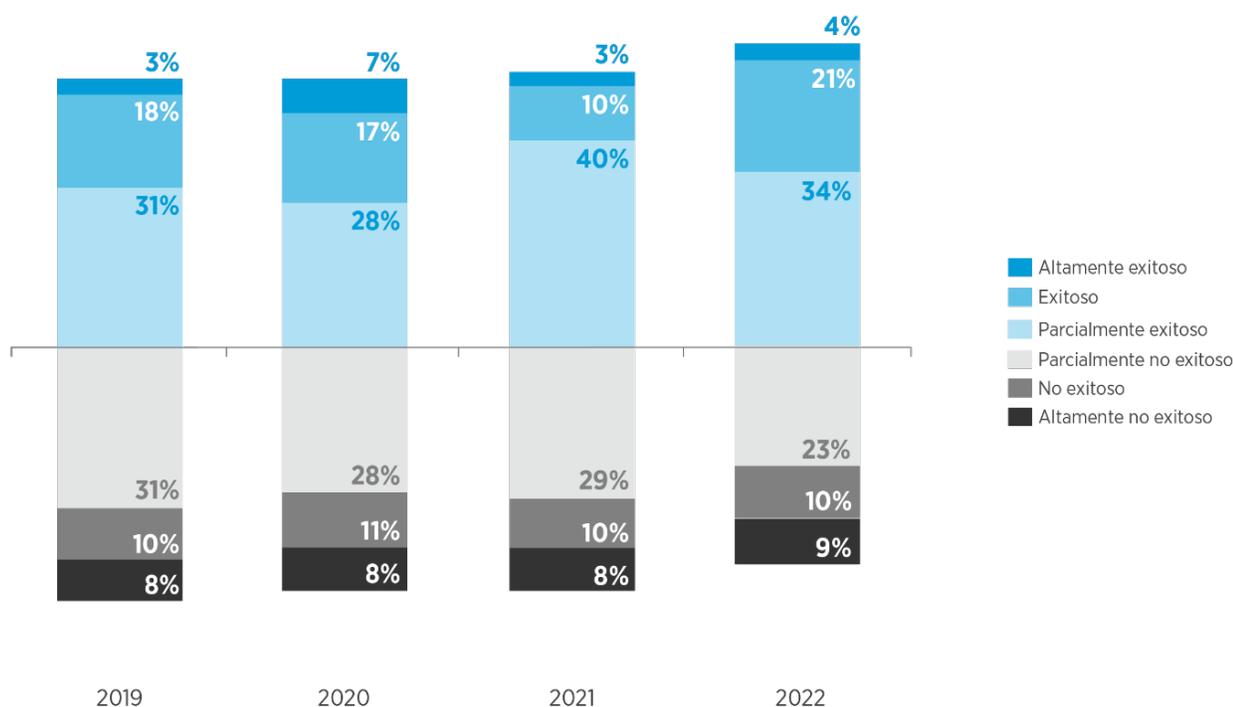
¹¹ Las evaluaciones de proyectos que forman parte del mismo abordaje programático pueden presentarse en un único informe de terminación de proyecto. El ejercicio de 2022 de los PCR se refiere al conjunto de estos informes programados para entrega a OVE en 2022 y que OVE validó en el primer semestre de 2023

¹² El 77% de los proyectos se cerró en 2020 o 2021.

¹³ La lista completa de los PCR y sus calificaciones y documentos respectivos figuran en la página del sitio web del CRF dedicada al indicador [proyectos finalizados con resultados de desarrollo satisfactorios](#).

“parcialmente exitoso”). En el Gráfico 2.3 se observa que el porcentaje de proyectos exitosos fue más elevado en 2022 que en los tres años previos.¹⁴ No hay una clara interdependencia entre desempeño al cierre y países o sectores. Sin embargo, la mejora en desempeño del 2021 al 2022 se asocia a un mayor apoyo a los clientes y al fortalecimiento de los mecanismos de medición y reporte durante la ejecución, lo que facilitó la evaluación.^{15,16}

GRÁFICO 2.3 - CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO GENERAL AL CIERRE, 2019-2022



Nota: La muestra consta de 62, 71, 62 y 92 proyectos en los años 2019, 2020, 2021 y 2022 respectivamente. Debido al redondeo, la suma de los valores parciales podría no equivaler al 100.

La calificación general de desempeño al cierre es un promedio ponderado resultado de los puntajes obtenidos en cuatro criterios, según se indica en el Cuadro 2.1. Cada criterio se califica en una escala de cuatro niveles: excelente, satisfactorio, parcialmente insatisfactorio o insatisfactorio.

¹⁴ La iniciativa global PROFISCO comprende 14 proyectos individuales. Cada proyecto se ejecutó en un estado de Brasil con sus propios objetivos y resultados. Si estos 14 proyectos se condensan para representar un único proyecto colectivo, la tasa porcentual de proyectos exitosos es del 54%. Las proporciones de PCR con calificaciones positivas fueron de 52%, 52% y 53% en 2019, 2020 y 2021, respectivamente.

¹⁵ El uso de diferentes metodologías entre multilaterales no permite una comparación directa de las tasas de desempeño. Por ejemplo, el BID evalúa los proyectos en función de metas establecidas al arranque del proyecto y los cambios en los indicadores de resultados, aunque se delegan formalmente en la Dirección, no se tienen en cuenta a efectos de la evaluación ex post a menos que dichos cambios sean aprobados por el Directorio Ejecutivo. En el Banco Mundial y el Banco Asiático de Desarrollo también se delegan al directorio los cambios en los indicadores de resultados, sin embargo, a diferencia del BID, estos ajustes se tienen en cuenta en la calificación de los proyectos finalizados (Banco Mundial, 2021; ADB, 2022).

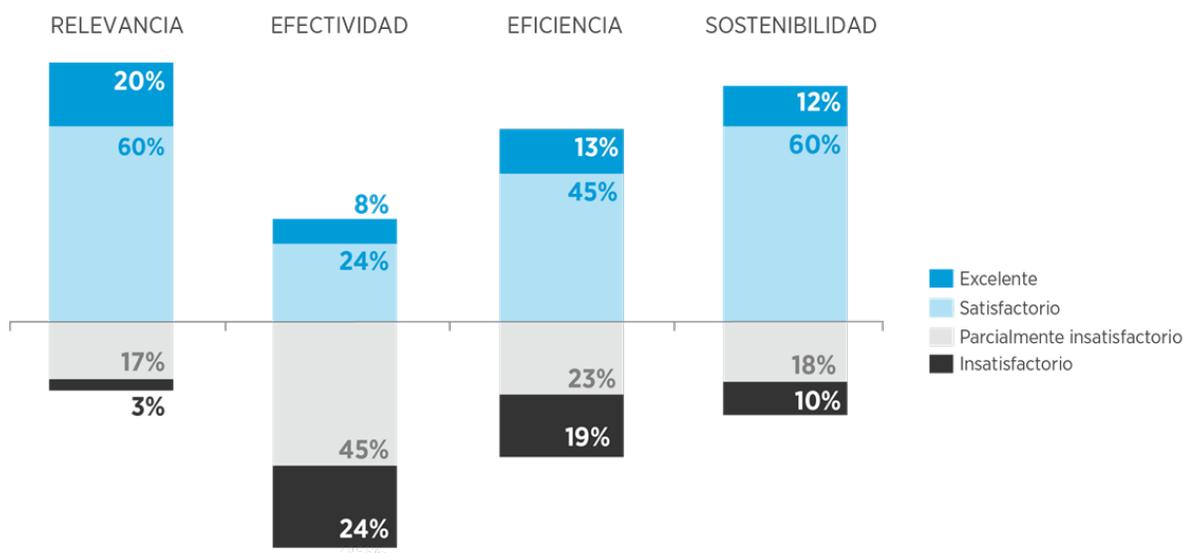
¹⁶ Para los PCR preparados en 2021, el BID tenía el 53% de sus operaciones calificadas como satisfactorias, mientras que el Banco Mundial tenía el 84% y el Banco Asiático el 70% (World Bank, 2021; ADB, 2022)

CUADRO 2.1 CRITERIOS CENTRALES Y PONDERACIONES DEL PCR

RELEVANCIA	EFFECTIVIDAD	EFICIENCIA	SOSTENIBILIDAD
20%	40% en préstamos de inversión y 60% en préstamos en apoyo de reformas de política	20% en préstamos de inversión y no se evalúa para préstamos en apoyo de reformas de política	20%
Evalúa si los objetivos del proyecto están alineados con las prioridades del país y si el diseño del proyecto se ajusta al contexto nacional.	Evalúa en qué medida el proyecto alcanzó sus objetivos medido por indicadores de resultados previamente establecidos.	Evalúa cómo se comparan los beneficios del proyecto con sus costos.	Evalúa las condiciones necesarias para la continuidad a los resultados alcanzados.

El Gráfico 2.4 presenta las clasificaciones de los proyectos por criterio. La proporción de proyectos calificados positivamente en cuanto a relevancia fue de casi el 80%, cifra coherente con la de años anteriores¹⁷. En términos de efectividad, el 32% de los proyectos recibió una calificación positiva, lo que hace que sea un ámbito de preocupación. En cuanto a la eficiencia, casi el 60% de los proyectos obtuvo una calificación positiva, lo que es consistente con años previos¹⁸. En lo que respecta a la sostenibilidad, se asignó una calificación positiva al 72% de los proyectos, cifra ligeramente superior a la de años recientes.

GRÁFICO 2.4 DESEMPEÑO AL CIERRE POR CRITERIOS CENTRALES, 2022



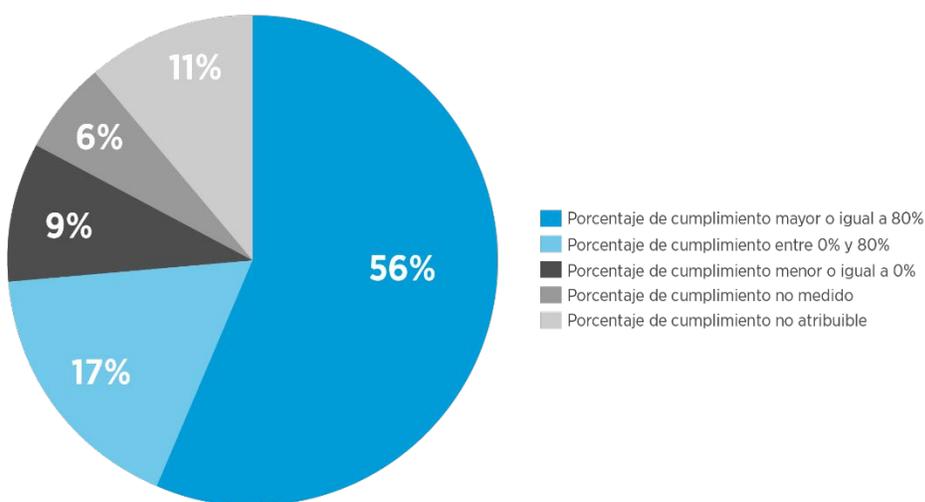
Nota: La muestra consta de 92 proyectos validados en 2023. Debido al redondeo, la suma de los valores parciales podría no equivaler al 100%.

¹⁷ En el criterio de relevancia, el 59,6% de los proyectos se clasificaron como satisfactorios y el 19,8%, como excelentes. Esto arroja una calificación positiva total del 79,4%.

¹⁸ La proporción de proyectos calificados positivamente en el criterio de eficiencia fue de 64%, 62% y 53% en 2019, 2020 y 2021, respectivamente. En 2022, el 45,3% de los proyectos se clasificaron como satisfactorios, y el 13,3% como excelentes, en el criterio de eficiencia. Esto da una calificación positiva total del 58,6%.

El logro de los objetivos de desarrollo de un proyecto se mide por medio de indicadores de resultados. Los 92 proyectos evaluados mediante los PCR en 2022 tenían en total 818 indicadores¹⁹. Tal como ilustra el Gráfico 2.5, en el 56% de los indicadores de resultados los proyectos demostraron un logro de las metas del 80% como mínimo²⁰. El 26% de los indicadores no mostró el logro o la atribución de resultados, o éstos no fueron medidos²¹. En el 17% restante de los indicadores, el nivel de logro fue mayor que cero, pero inferior al 80% de su meta.

GRÁFICO 2.5 - LOGRO DE LAS METAS DE LOS INDICADORES DE RESULTADOS POR CATEGORÍA



Nota: La muestra consta de 92 proyectos validados en el último ciclo de validación. Globalmente, estos proyectos tenían 818 indicadores.

FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS

El porcentaje relativamente bajo de proyectos calificados como excelentes o satisfactorios en la dimensión de efectividad (32% véase el gráfico 2.4) lleva a preguntarse qué factores están afectando el desempeño y qué se puede aprender para las operaciones actuales y futuras.

El gráfico 2.6 se centra en los 63 proyectos calificados como parcialmente satisfactorios o insatisfactorios en la dimensión de efectividad. El análisis de los PCR de estos proyectos indica que pueden agruparse en tres categorías: (i) 29% de los proyectos se vieron significativamente limitados por obstáculos imprevistos en circunstancias complejas; (ii) 21% de los proyectos experimentaron un

¹⁹ Estos 92 proyectos tenían un total de 245 objetivos específicos de desarrollo, de los cuales el 47% recibió la calificación de "satisfactorio" o más con respecto a la efectividad.

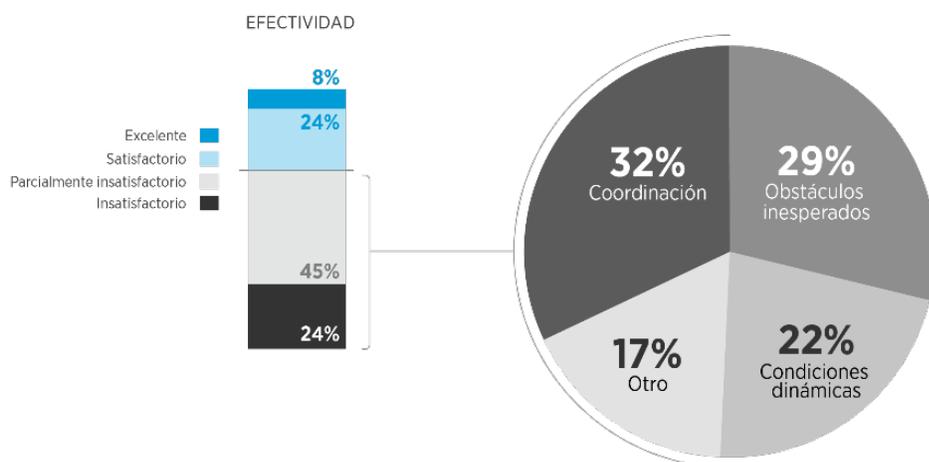
²⁰ Un objetivo se califica como efectivo si sus indicadores de resultados registran un índice promedio de consecución del 80% o más.

²¹ La falta de atribución describe una situación en la que un indicador presenta un índice de consecución positivo, pero no existen elementos de base empíricos que sustenten una contribución plausible del proyecto al resultado. Considerando los 225 proyectos evaluados en los tres últimos ciclos, de 2020 a 2022, se contabiliza un total de 1.934 resultados, de los cuales el 54% registró un índice de logro del 80% como mínimo, el 16% tuvo un índice de logro positivo menor del 80%, el 10% registró un logro nulo, el 10% no se midió y el 9% no presentó suficientes argumentos para dar atribución.

cambio en el entorno en el que operaban; y (iii) 32% de los proyectos sufrieron una falta de coordinación entre múltiples actores. El 18% restante se enfrentó a otras limitaciones²². Del tercer grupo de operaciones, que se enfrentaron a problemas de coordinación, el 70% no obtuvo financiación suficiente o no cumplió las condiciones para ejecutarse adecuadamente, el 15% careció de aportaciones de contratistas externos y el 15% se vio afectado por una escasa adopción por parte de los beneficiarios.

Aunque la mayoría de los proyectos se enfrentan a múltiples desafíos en varios niveles y frecuentemente de forma simultánea, el análisis permite comprender mejor su importancia relativa. Si bien estos factores no constituyen una lista exhaustiva, permiten comprender mejor los retos más frecuentes a los que se enfrentan las operaciones, los cuales pueden dar lugar a un incumplimiento de los hitos iniciales de ejecución, retrasos o cancelaciones parciales. A continuación, se examinan con más detalle y con ejemplos concretos.

GRÁFICO 2.6 - FACTORES QUE AFECTAN AL BAJO DESEMPEÑO EN LA DIMENSIÓN DE EFECTIVIDAD



Nota: Nota: El gráfico de barras incluye los 92 proyectos validados en el último ciclo de validación, mientras que el gráfico circular sólo incluye los 63 proyectos calificados de "parcialmente insatisfactorios" o "insatisfactorios" en efectividad. Los factores que afectan al bajo desempeño en la dimensión de efectividad se agrupan en las cuatro categorías siguientes: (i) los obstáculos inesperados se refieren a retos derivados de deficiencias de información al inicio o durante la ejecución (por ejemplo, hallazgos antropológicos en un proyecto de infraestructura); (ii) las condiciones dinámicas se refieren a cambios en el contexto económico, social o ambiental en que operan los proyectos (por ejemplo, desastres naturales), (iii) coordinación se refiere a los desafíos asociados con la interdependencia de múltiples actores que a su vez dependen de los aportes de otros actores para llevar a cabo sus tareas (por ejemplo, donantes deciden reducir el financiamiento o los beneficiarios muestran bajas tasas de adopción del programa); y (iv) otro se refiere a otras limitaciones (por ejemplo, problemas de evaluación y validación).

Obstáculos inesperados. Para asegurar una adecuada asignación de recursos, los profesionales del desarrollo deben identificar las necesidades de las múltiples partes implicadas en un proyecto y entender sus incentivos. El éxito de una solución propuesta depende del grado en que esta se ajuste

²² Estas limitaciones se asocian en su mayoría a temas de evaluación y validación. Las tres categorías principales de categorización de los proyectos fueron identificadas por dos codificadores cualificados independientes. El valor del coeficiente kappa de Cohen (0,65) muestra una alta concordancia entre evaluadores (Landis y Koch, 1977). Estos resultados son congruentes con los que se obtienen del análisis de 62 operaciones con PCR preparados en 2021.

a dichas necesidades y se alinea a los incentivos dados (Vivalt, 2015; Kilby, 2015). Desafortunadamente, el costo de los datos necesarios para el diagnóstico y proyecciones, y el beneficio esperado de dicha información, conlleva a hacer concesiones (Biemer, 2009; Citro et al., 1998; Groves y Heeringa, 2006). Cuanta más información se genere para el diseño y seguimiento de un proyecto, mayor será el costo. Las limitaciones de datos generan incertidumbre, por lo que algunos proyectos se aprobarán con recursos, calendarios y enfoques aproximados a las necesidades reales y que será necesario revisar durante la ejecución para que el proyecto logre el éxito²³.

Un proyecto de alcantarillado y tratamiento de aguas residuales en Perú aprobado en 2011 ilustra la importancia de este factor para los resultados de desarrollo. Para instalar las plantas de tratamiento, durante la preparación del proyecto se identificaron terrenos fuera de áreas arqueológicas protegidas, buscando minimizar la probabilidad de hallazgos arqueológicos. Dada, por un lado, la necesidad de obras de tratamiento de aguas para la población, y, por el otro, el hecho de que una inspección arqueológica que aportara mayor certeza costaría tanto como financiar la primera fase de las obras, el equipo de proyecto siguió adelante con información limitada. En 2012 se produjeron hallazgos arqueológicos, por lo que el proyecto se clasificó “en alerta” en el PMR durante tres años en los inicios de la ejecución. Finalmente, el equipo de proyecto pudo encontrar soluciones, incluido un nuevo trazado para la planta de aguas residuales que evitaba el yacimiento arqueológico. El proyecto finalizó con un retraso de siete meses, pero al final aportó importantes beneficios a la población. Sin embargo, el proyecto no logró alcanzar una parte considerable de las metas establecidas antes de que se diera con los hallazgos arqueológicos y recibió una calificación de efectividad “parcialmente insatisfactorio”²⁴.

Entorno dinámico. Los proyectos se ejecutan bajo un conjunto específico de condiciones económicas, sociales y ambientales que definen el entorno operativo. Estas condiciones son dinámicas. Terremotos, huracanes y pandemias afectan la capacidad de la gente para llevar a cabo actividades económicas, incluidas aquellas asociadas a un proyecto de desarrollo (Brinckmann, Grichnik y Kapsa, 2010; Giones et al., 2020; Gruber, 2007). Los profesionales del desarrollo, incluidos los equipos del BID, no pueden trazar un plan, monitorearlo y contemplar cómo se materializan automáticamente los resultados de desarrollo. Circunstancias imprevistas pueden tornar el diseño y los planes de ejecución de un proyecto irrelevantes para alcanzar los objetivos de desarrollo esperados. Por ejemplo, antes de 2020, ningún equipo de proyecto podría haber tenido en cuenta riesgos como la pandemia de COVID-19 o la guerra en Ucrania. No obstante, desde entonces ambos factores han impactado gravemente la actividad cotidiana general en América Latina y el Caribe llevando a inflación, una reducción en la inversión y una desaceleración del crecimiento económico regional (Cavallo et al., 2022), con repercusiones en la cartera en ejecución.

Todos los PCR de 2022 confirman lo anterior, aunque cabe citar como ejemplo especialmente vívido un proyecto de fases múltiples para promover la inversión privada, cuya primera fase fue aprobada en 2018. Este proyecto se concibió inicialmente como dos operaciones separadas que contribuirían en su

²³ Además de la incertidumbre, los profesionales en desarrollo tienen incentivos para ser optimistas durante el diseño y la ejecución, porque los proyectos más eficientes son preferidos por los gerentes y responsables de la aprobación al momento de evaluar diferentes opciones. Con todo, este optimismo significa que a menudo los proyectos pueden no alcanzar los resultados de desarrollo en los niveles preestablecidos, o dentro del presupuesto o los plazos previstos. Este sobre optimismo puede en ocasiones llevar a clasificar un proyecto como no exitoso, aún en casos donde el proyecto traiga beneficios sociales que excedan su costo.

²⁴ Para obtener más información sobre este proyecto, véase el [informe de terminación de proyecto de PE-L1060](#).

conjunto a alcanzar el objetivo del proyecto. Sin embargo, cuando llegó la pandemia a principios de 2020, el Gobierno de Argentina tuvo que reasignar recursos para responder a la crisis, motivo por el cual no siguió adelante con la segunda operación. Aunque técnicamente no se trató de una cancelación, el efecto fue similar por el modo de evaluar los proyectos de fases múltiples: los avances hechos en la primera fase se evaluaron en relación con las metas globales de desarrollo de la operación de fases múltiples, y resultaron modestos. Así pues, la operación recibió una calificación general de desempeño de “parcialmente insatisfactorio” en términos de efectividad²⁵.

Coordinación. La interdependencia entre los agentes que dependen de los insumos de otros para ejecutar sus tareas también puede afectar el desempeño de los proyectos. El éxito de la ejecución podría verse comprometido si uno de los agentes toma alguna decisión o toma acciones que se desvíen de la lógica del proyecto. Los gobiernos fijan prioridades, asignan recursos y crean condiciones para una ejecución adecuada. Las unidades ejecutoras llevan a cabo actividades para proveer bienes y servicios a los beneficiarios de los proyectos, quienes adoptan estos bienes y servicios para generar los resultados de desarrollo. Los incentivos, capacidades y medios tecnológicos de los que disponen estos agentes influyen en el éxito del proyecto. Además, numerosos proyectos reportan sufrir rotaciones en posiciones de agentes clave para el proyecto, lo que exige costos y riesgos adicionales derivados de la necesidad de restablecer relaciones y asegurar un fortalecimiento continuo de capacidad²⁶.

Los PCR validados en 2022 ilustran la forma en que los resultados de desarrollo dependen del desempeño de los agentes en sus distintas funciones. Como ejemplo está un proyecto en Uruguay aprobado en 2012. El gobierno contaba con obtener financiamiento complementario de un municipio para financiar obras de drenaje, pero estos recursos no se entregaron a tiempo ni en su totalidad. Además, la unidad de ejecución se encontró con que los datos del censo disponibles eran inadecuados para determinar la ubicación de las conexiones y por ende tuvo dificultades para llegar a los hogares. Pese a estas limitaciones, el gobierno aportó suficientes recursos para proveer una red de alcantarillado a un subconjunto de hogares, de los cuales el 61% se conectó a dicha red. La evaluación del proyecto encontró que algunos jefes de hogar carecían de los conocimientos técnicos para conectarse a la red y no pudieron beneficiarse. Así pues, muchos hogares siguieron vertiendo las aguas residuales a pozos sépticos, por lo que solo hubo una mejora limitada en los niveles locales de contaminación. El proyecto se demoró dos años en cerrar y se calificó como “parcialmente insatisfactorio” en efectividad²⁷.

²⁵ Para obtener más información sobre este proyecto, véase el [informe de terminación de proyecto de AR-L1283](#).

²⁶ La mayoría de los proyectos también dependen en gran medida del desempeño de contratistas que aportan insumos esenciales, así como de las aprobaciones de varias oficinas gubernamentales y de los insumos de evaluadores y validadores para demostrar los logros. Muchos organismos multilaterales de desarrollo, centros de análisis sobre el desarrollo y universidades llevan adelante iniciativas orientadas a elucidar la forma en que los agentes toman decisiones (véanse los sitios web de las iniciativas del [BID](#) y el [Banco Mundial](#), o los ejemplos de estudios académicos en Kremer et al., 2019).

²⁷ Para más información sobre este proyecto, véase el [informe de terminación de proyecto de UR-L1081](#).

FORMAS DE LOGRAR RESULTADOS

Los desafíos descritos en la sección anterior son apenas algunos de los que pueden afectar la ejecución de los proyectos y el logro de resultados. Los proyectos exitosos no son inmunes a estos desafíos. Sin embargo, estos identifican desafíos durante la ejecución y toman un abordaje proactivo para superarlos. Las operaciones exitosas dispusieron de un conjunto coordinado de agentes con capacidades y recursos idóneos para la toma de decisiones oportuna. Estos ajustaron sus planes y reasignaron recursos para mitigar los efectos de eventos imprevistos. Los Recuadros 2.2, 2.3 y 2.4 ofrecen ejemplos de tales proyectos y las medidas que se tomaron para lograr el éxito.

RECUADRO 2.2 - PROFISCO - PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN HACENDARIA DEL DISTRITO FEDERAL

El proyecto PROFISCO en el Distrito Federal de Brasil se diseñó con el fin de aumentar la eficiencia y transparencia de la gestión fiscal. Al comenzar el proyecto, un obstáculo imprevisto era la falta de experiencia en implementación de la unidad de ejecución y su limitada capacidad técnica. Más adelante resultó evidente que las soluciones innovadoras propuestas requerirían un período de incubación más largo del previsto. Por último, la operación encaró cambios electorales a nivel nacional y subnacional, lo que ejerció presión en la ejecución. Para superar estas limitantes, el equipo de proyecto incorporó a agentes críticos para generar proactivamente una serie de soluciones. El equipo trabajó con la Comisión de Gestión Fiscal (COGEF), el Consejo Nacional de Política Fiscal (CONFAZ) y el Ministerio de Hacienda. En primer lugar, el equipo brindó actividades de fortalecimiento y acompañamiento al organismo ejecutor. Este apoyo tomó la forma de capacitación, con apoyo de la COGEF como entidad de cooperación interestatal, y cooperación técnica para intercambiar experiencias exitosas. En segundo lugar, a fin de mantener a todos los agentes enfocados en resultados, el equipo creó una metodología de evaluación para diagnosticar áreas relevantes para la administración tributaria y financiera (MacDowell et al, 2017). En tercer lugar, se invirtieron recursos del proyecto en la generación y utilización de datos para realizar auditorías fiscales ex ante de gran magnitud usando nuevas tecnologías digitales como macrodatos, inteligencia artificial, aprendizaje automatizado y herramientas analíticas avanzadas. La labor coordinada de los actores clave, especialmente para brindar apoyo a la unidad ejecutora, así como el enfoque en resultados y la identificación y adopción de nuevas tecnologías permitieron compensar las pérdidas en tiempo y recursos del proyecto debidas a dificultades imprevistas. Por lo tanto, aunque la operación requirió una prórroga de cuatro meses para ejecutarse, todos los PMR, salvo uno, se clasificaron de forma satisfactoria. El proyecto alcanzó todos sus objetivos, por lo que la evaluación general fue “exitosa”.

Para obtener más información sobre este proyecto, véase el [informe de terminación de proyecto de BR-L1250](#).

RECUADRO 2.3 - PROGRAMA DE APOYO A LA INSERCIÓN LABORAL

El objetivo de este proyecto en Paraguay era mejorar la inserción laboral de los jóvenes, pero hubo un retraso en la designación de la unidad ejecutora. Para superar este problema, el equipo trabajó con el Ministerio, que asignó personal al proyecto. En conjunto, ellos identificaron y adoptaron tecnologías de baja disponibilidad al momento del diseño. El equipo implementó y mejoró una ventanilla única para la prestación de servicios a personas en busca de empleo y adoptó en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social un sistema de arquitectura empresarial que proporcionó a la unidad de ejecución y al Ministerio una visión estratégica y un diseño de alto nivel basado en fases y módulos (Urquidi et al., 2021). El sistema permitió mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios mediante la creación de un identificador único de usuarios para dar seguimiento al apoyo en cuanto a servicios de capacitación, intermediación laboral y registro de beneficiarios (Urquidi, Gonzales y Ortega, 2023). Este registro permitió hacer un seguimiento continuo de los beneficiarios y brindar a las empresas y personas en busca de empleo información a través de la ventanilla de servicios. El proyecto tuvo una demora de dos años y el BID lo clasificó en alerta en un PMR. Sin embargo, gracias a la proactividad del equipo y del Ministerio el proyecto pudo alcanzar sus objetivos al cierre. El proyecto obtuvo una calificación de “excelente” en efectividad y una clasificación general de “exitosa”.

Para obtener más información sobre este proyecto, véase el [informe de terminación de proyecto de PR-L1066](#).

RECUADRO 2.4 – APOYO PARA MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD DEL SERVICIO ELÉCTRICO

Este proyecto en Suriname, concebido para mejorar los servicios eléctricos en zonas rurales, tenía un diseño robusto, con metas en su mayor parte conservadoras. No obstante, el reto de trabajar en zonas rurales dispersas llevó a proponer para algunos indicadores metas que sobreestimaron el número de hogares en el área designada. Para abordar este desafío, el proyecto financió trabajo de campo para reevaluar la demanda, que llevaron a reducir drásticamente el número de hogares objetivo. El equipo de proyecto y la unidad de ejecución emprendieron una labor de coordinación con otros agentes clave a fin de modernizar el sistema para conectar a los poblados y comunidades aledañas a la red. La intervención buscó brindar acceso universal ininterrumpido a la electricidad y alcanzó sus metas, lo que supuso beneficios para todas las personas en las comunidades. Según la evaluación de impacto, el 99% de los hogares objeto de la intervención declaró recibir suministro eléctrico. Esto ayudó al país en el proceso de lograr el acceso universal a servicios eléctricos, uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

El Banco también ofreció al personal de la empresa eléctrica a cargo del proyecto oportunidades de fortalecimiento de capacidad, tales como capacitación profesional en gestión de proyectos, formación en liderazgo de proyectos y sesiones de trabajo sobre gestión fiduciaria. Los jefes del equipo de proyecto y de operaciones, junto con los analistas de operaciones y especialistas fiduciarios, impartieron a la unidad de ejecución y otros miembros del personal orientación en temas relacionados con planificación, gestión de adquisiciones, gestión financiera, seguimiento y presentación de informes. En consecuencia, si bien se registraron dos alertas durante la ejecución, el proyecto no presentó retrasos para su finalización y obtuvo una calificación de “exitoso” en términos generales y de efectividad.

Para obtener más información sobre este proyecto, véase el [informe de terminación de proyecto de SU-L1009](#).

El análisis de los factores que limitan la efectividad indica que, además de la necesidad de robustecer la capacidad de diseño, ejecución y evaluación, el éxito de un proyecto puede requerir la propuesta de soluciones más flexibles en la etapa de diseño, la implementación proactiva de modificaciones pertinentes durante la ejecución, así como mecanismos de evaluación al concluir el proyecto que incentiven dicha proactividad y premien el aprendizaje²⁸. Las herramientas del Marco de Efectividad en el Desarrollo contribuyen a promover el éxito, dado que existe una correlación entre las evaluaciones de los proyectos en las etapas de diseño y de ejecución, y la calificación de desempeño al cierre. Un puntaje más alto en la DEM al inicio de la operación se asocia con un mejor desempeño durante la ejecución y al momento de cierre (Corral y MacCarthy, 2018). La clasificación en el PMR y las características básicas del proyecto durante la ejecución se asocian con el desempeño al momento de cierre (Álvarez et al., 2021). Los proyectos con las siguientes características tienen un 20% más de probabilidad de recibir una calificación de efectividad negativa: (i) una clasificación de “problema” o “alerta” en el PMR en al menos dos de los tres primeros años de ejecución; (ii) una prórroga del 33% en el período previsto de ejecución del proyecto y (iii) una reducción del financiamiento total del proyecto del 20% o más en relación con el monto inicialmente aprobado.²⁹ El Banco se propone revisar sus instrumentos, especialmente la DEM y el PMR, y desarrollar mecanismos complementarios para fomentar la supervisión.

²⁸ Otros organismos multilaterales, como el Banco Mundial, incentivan la proactividad utilizando un enfoque de evaluación con calificación por partes. Esta metodología permite actualizar las metas de los proyectos en presencia de obstáculos o eventos imprevistos verificables. La revisión depende de aprobaciones de alto nivel de los cambios para asegurar que las metas sean realistas y se mantengan los mecanismos de rendición de cuentas. En este caso, los proyectos se evalúan utilizando un promedio ponderado de las metas iniciales y actualizadas. Véase más información en el [manual del Banco Mundial para evaluadores](#).

²⁹ Trece de las 92 operaciones validadas en 2023 tuvieron una cancelación de al menos el 20 por ciento. De esas trece operaciones, once no fueron efectivas y ocho tuvieron una calificación general de “no exitosas”.

En 2022, el BID avanzó en la implementación de una propuesta para mejorar la gestión orientada al logro de resultados, con miras a reforzar la ejecución. La propuesta se basa en el hecho reconocido de que la entrega de los productos es una condición necesaria, aunque no suficiente, para lograr resultados. Esta propuesta se sustenta en tres elementos principales.

El primer elemento es la formalización de cinco nuevas instancias de gestión en momentos críticos del arranque, medio término y cierre de los proyectos. Las instancias se pilotearon en 2022, y buscan optimizar la gestión por resultados a través de un seguimiento oportuno, durante toda la fase de ejecución, de los factores que inciden en el éxito de los proyectos. En conjunto, se prevé que estas instancias permitirán (i) mejorar la velocidad y el grado de madurez en que los proyectos alcanzan la elegibilidad, (ii) minimizar durante la etapa intermedia las desviaciones en la relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos, (iii) aumentar el número de indicadores que se miden en la etapa de cierre y (iv) mejorar la calidad de las lecciones extraídas al finalizar el proyecto.

En segundo lugar, el BID tiene previsto transformar el PMR en un instrumento de gestión por resultados, tanto para su personal como para los organismos ejecutores. Se prevé que, además de medir el desempeño, el nuevo PMR permita predecir la probabilidad de lograr los resultados a partir de las características de la operación y su estado de ejecución, para propiciar así una toma de decisiones proactiva. También reforzará sus vínculos con otros instrumentos de efectividad en el desarrollo y todas las herramientas de gestión de proyectos, al tiempo que se optimizará la generación de informes para fomentar la eficiencia, el conocimiento y el aprendizaje.

En tercer lugar, el BID está trabajando para reforzar el proceso de revisión de la cartera, el cual es se lleva a cabo en cada Representación en coordinación con los prestatarios y organismos ejecutores de proyectos financiados por el Banco. El nuevo enfoque busca complementar la revisión actual con una evaluación de los factores de riesgo que puedan afectar el logro de los resultados al cierre, y se apoya en la plataforma de cartera inteligente que centraliza información sobre aspectos clave del desempeño de los proyectos y la cartera. Se prevé que las nuevas revisiones de cartera ayuden a identificar oportunamente cualquier desviación potencial del logro de los resultados previstos del proyecto, facilitar el análisis de sus causas y determinar el curso de acción adecuado para gestionar los riesgos antes de su materialización.

Estas propuestas complementan otras iniciativas en curso dirigidas a mejorar la experiencia de los clientes y apoyar los procesos fiduciarios, mediante, entre otras cosas, el fortalecimiento de la capacidad de los organismos ejecutores. La implementación de las tres propuestas avanzó a distintas velocidades en 2022. La transformación del PMR en un instrumento de gestión por resultados se halla aún en fases incipientes de desarrollo conceptual, mientras que las otras dos propuestas superaron esta etapa conceptual y se encuentran en fase de prueba. En cuanto a las instancias de gestión, se realizó un piloto en el segundo semestre de 2022 para probar su funcionamiento en 19 operaciones repartidas en cuatro países (Argentina, Perú, Belice y Barbados). Esta prueba piloto arrojó resultados prometedores, con la mayoría de los participantes reconociendo que las instancias de gestión generaron beneficios para la supervisión. En cuanto a las revisiones de cartera, durante el primer trimestre de 2022 se elaboraron nuevas directrices que se compartieron con los equipos de para promover su uso temprano y recibir retroalimentación antes de su implementación efectiva.

REFLEXIONES

Desde la implementación del Marco de Efectividad en el Desarrollo, el BID ha avanzado sustancialmente en el fortalecimiento de sus instrumentos para adoptar buenas prácticas y en la innovación para promover el desarrollo fomentando un diseño basado en evidencia, monitoreando la ejecución mediante alertas pertinentes sobre atrasos, cancelaciones y desempeño, e identificando las soluciones que funcionan para facilitar el aprendizaje de actores clave. Las evaluaciones al cierre han aportado información fidedigna sobre el desempeño de los proyectos a efectos de rendición de cuentas. Los avances de los últimos años han aportado a la institución información aleccionadora y motivante sobre la naturaleza de la labor de promoción de la efectividad. Para abordar los factores que limitan el desempeño presentados en este capítulo, es importante abordar tres aspectos que se esbozan a continuación.

La alineación de incentivos entre gobiernos, unidades ejecutoras y equipos del banco es crucial para asegurar la cooperación y el éxito. El Banco está fortaleciendo sus mecanismos de seguimiento y evaluación para aumentar la comunicación y transparencia, pues está consciente de que la ejecución de los proyectos depende del desempeño de múltiples actores y es susceptible a cambios ambientales y al desempeño de terceros. Revisar los planes de ejecución y procesos de reformulación con contrapesos adecuados podría ayudar a los equipos a seguir focalizados en el logro de metas realistas. Esto es especialmente importante cuando decisiones exógenas o cambios ambientales reducen el alcance del proyecto (por ejemplo, cuando las prioridades de gobierno cambian y ese cambio lleva a una cancelación de fondos). El refuerzo de los canales de comunicación y los procesos de seguimiento y evaluación para premiar la colaboración, la prevención, la proactividad y el desempeño podría propiciar el desarrollo de diseños más flexibles y costo-efectivos junto con una ejecución más ágil para responder a obstáculos imprevistos. Algunas líneas de acción en esta área consisten en revisar los procesos de aprobación y reformulación, ofrecer capacitación para fomentar la transmisión de información y el aprendizaje, promover la cooperación entre agentes locales y generar informes para los gerentes de país sobre avances en el logro de resultados de desarrollo.

Aprender de las operaciones exitosas y no exitosas puede aportar información valiosa para el diseño de proyectos o para otros proyectos en ejecución abocados a dificultades similares. Al presente, el Banco está fortaleciendo sus programas de capacitación y apoyo a la ejecución para asegurar que los agentes implicados en un proyecto (i) tengan una comprensión común del enfoque para alcanzar resultados de desarrollo, (ii) conozcan buenas prácticas pertinentes y (iii) usen las herramientas disponibles para avanzar. Asimismo, el Banco está trabajando en fortalecer la identificación de riesgos y la aplicación práctica de lecciones aprendidas a fin de orientar las operaciones durante las etapas de diseño y ejecución. Este flujo optimizado de conocimiento entre operaciones puede mejorar la capacidad del Banco para distinguir entre problemas inherentes a proyectos específicos y desafíos a escala del Banco, y para promover respuestas innovadoras a estas situaciones. Algunas iniciativas para fomentar el aprendizaje y la innovación incluyen la generación de planes de certificación sobre efectividad en el desarrollo, la puesta a disposición de los equipos de proyecto de un repositorio en línea de soluciones basadas en evidencia, riesgos y lecciones aprendidas, y la producción de herramientas que sirvan como guía para valorar el estado de evaluabilidad de los proyectos a lo largo del ciclo de ejecución.

Muchos equipos de proyecto afrontan altos costos para obtener los datos que les permitan diagnosticar o evaluar los proyectos en profundidad. El BID utiliza un enfoque basado en evidencia para evaluar desafíos, asignar recursos a través de fondos de proyectos y cooperaciones técnicas y demostrar resultados. Con todo, los equipos carecen a menudo de los datos que requiere un adecuado seguimiento de necesidades y realidades para abordar el cambio. La escasez de datos afecta la toma de decisiones y genera un uso subóptimo de recursos. Frente a estas dificultades, el Banco trabaja con los países para actualizar continuamente sus instrumentos de recolección de datos a fin de mejorar la precisión y frecuencia de la información y la focalización en información pertinente adoptando nuevas tecnologías para recopilar datos pertinentes y facilitar su uso responsable y oportuno. Entre los ejemplos de iniciativas para fomentar el uso de datos figuran la puesta a disposición de los equipos de un repositorio de indicadores basados en datos ya existentes y con amplia cobertura geográfica en América Latina y el Caribe, tales como registros administrativos, datos satelitales y datos de registros telefónicos, y también la revisión de las herramientas del DEM y el PMR para afinar su capacidad predictiva.

Estas reflexiones no constituyen una lista exhaustiva de todas las iniciativas que el BID, sus clientes o sus socios llevarán adelante para promover la efectividad. Sin embargo, los ámbitos de mejora y ejemplos que aquí se incluyen ponen de manifiesto el continuo compromiso del Banco de promover un enfoque colaborativo e innovador para aumentar la efectividad y eficiencia de sus operaciones a fin de alcanzar resultados tangibles y cuantificables para los habitantes de la región.



CAPÍTULO 3

EFFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO EN BID INVEST

INTRODUCCIÓN

BID Invest, miembro del Grupo BID, es un banco multilateral de desarrollo comprometido a promover el desarrollo económico y social sostenible de sus países miembros en América Latina y el Caribe a través del sector privado. BID Invest financia empresas y proyectos para alcanzar resultados financieros y maximizar el desarrollo económico, social y ambiental en la región.

El [Marco de Gestión de Impacto](#) de BID Invest es una serie integral de herramientas y prácticas que apoyan todo el ciclo de proyecto, desde la originación y la estructuración, hasta el monitoreo, la evaluación, el aprendizaje y la gestión de conocimiento. Este marco permite a BID Invest crear, medir y gestionar una cartera de inversiones financieramente sostenibles que maximizan el impacto en el desarrollo y contribuyen a alcanzar los ODS en la región.

El presente capítulo se centra en el desempeño de los proyectos de BID Invest en materia de efectividad en el desarrollo durante la supervisión ([indicador 3.12](#)) y tras su finalización ([indicador 3.13](#)). Asimismo, incluye un análisis exhaustivo de los desafíos que afronta la cartera de instituciones financieras. Antes de ahondar en el desempeño de los proyectos durante 2022, la siguiente sección ofrece una visión general del modo en que BID Invest gestiona el impacto.

EL MARCO DE GESTIÓN DE IMPACTO

Seguidamente se presenta una breve descripción de las herramientas que conforman el Marco de Gestión de Impacto en todo el ciclo de proyecto, según se ilustra en el Gráfico 3.1.

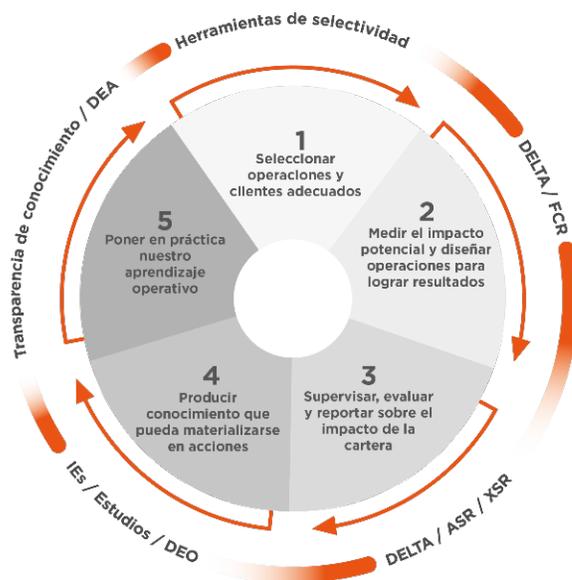
1. Seleccionar operaciones y clientes adecuados

En la fase de originación se usa una **tarjeta de puntaje de selectividad estratégica** para guiar las inversiones hacia las áreas dentro de cada sector y país donde las brechas de desarrollo sean mayores, y aquellas que apoyen prioridades institucionales tales como cambio climático, igualdad de género y diversidad y brindar atención a los países pequeños e insulares.

2. Medir el impacto potencial y diseñar operaciones para lograr resultados

La piedra angular de nuestro marco es la **Herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo (DELTA)**, un sistema de puntaje riguroso y fáctico que permite evaluar el impacto previsto de cada inversión y monitorea los resultados alcanzados a través del

GRÁFICO 3.1 - EL MARCO DE GESTIÓN DE IMPACTO



tiempo. Al momento de la originación, se asigna a cada proyecto un puntaje que va de 0 a 10 y que se va actualizando anualmente hasta que el proyecto salga de la cartera.

En el **enfoque de cartera** de BID Invest, el puntaje DELTA es un factor clave para la toma de decisiones junto con la calificación de la contribución financiera (FCR, por sus siglas en inglés), que mide la contribución de cada inversión en el ámbito del desarrollo a la sostenibilidad financiera a largo plazo de BID Invest, con base en el rendimiento del capital ajustado en función del riesgo (RAROC, por sus siglas en inglés). Para seguir adelante, toda inversión propuesta debe cumplir ciertos umbrales de impacto y contribución financiera, con requisitos decrecientes en este último parámetro para inversiones de alto impacto.

3. Supervisar, evaluar y reportar sobre el impacto de la cartera

Supervisión

La herramienta DELTA también se usa durante la fase de supervisión para observar y medir el avance hacia el logro de metas de impacto fijadas al momento de la aprobación, incluyendo la contribución de cada operación a metas específicas de los ODS, así como la identificación de aspectos en que los clientes puedan precisar apoyo adicional para alcanzar los objetivos de desarrollo. El puntaje DELTA asignado al momento de la originación se actualiza cada año en función del desempeño. Durante la supervisión, también se recopilan lecciones aprendidas que se integran a operaciones existentes y nuevas para asegurar una gestión activa de la cartera.

Evaluación y presentación de informes

BID Invest realiza una autoevaluación final obligatoria para cada operación de la cartera una vez que esta alcanza la madurez operativa temprana³⁰. En esa evaluación, conocida como Informe Ampliado de Supervisión (XSR, por sus siglas en inglés), se compara el impacto previsto y el impacto real de cada proyecto mediante una evaluación sistemática de su relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad, y donde también se recopilan las principales lecciones aprendidas. La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) independiente del Grupo BID valida la calificación final de desempeño de cada evaluación, con lo que se refuerza la transparencia y credibilidad del conocimiento operacional generado. Las lecciones aprendidas a partir de estas evaluaciones se clasifican y almacenan en un sistema interno de gestión de conocimiento para guiar el diseño de nuevas operaciones.

4. Producir conocimiento que pueda materializarse en acciones

BID Invest selecciona algunas inversiones para evaluaciones de impacto. En otros casos, BID Invest trabaja con los clientes en las etapas iniciales de una inversión para probar si un producto, servicio o enfoque innovador con impacto en el desarrollo es efectivo antes de ampliar su escala. Asimismo, BID Invest presta apoyo personalizado a clientes para fortalecer su capacidad de medir y gestionar y reportar el impacto social y ambiental de sus operaciones.

³⁰ Según las normas de buenas prácticas, la madurez operativa temprana se define como la primera fecha en que se ha desembolsado un préstamo en su totalidad y el proyecto se ha ejecutado y ha comenzado a tener un impacto en el desarrollo. El XSR se elabora un año después de alcanzar la madurez operativa temprana (es decir, los XSR de los proyectos que alcanzaron este hito en 2021 se realizaron en 2022).

5. Poner en práctica nuestro aprendizaje operativo

BID Invest se vale de múltiples instrumentos para captar y aplicar datos operacionales a fin de generar circuitos de aprendizaje continuo. La plataforma de **Análisis sobre Efectividad en el Desarrollo** (DEA) incluye una serie de tableros de control que permiten generar análisis a nivel de cartera desde una perspectiva de impacto en el desarrollo para guiar la toma de decisiones. Los resultados de las evaluaciones finales y las lecciones aprendidas de las operaciones finalizadas también se recogen en el sistema, que actualmente contiene más de 850 lecciones de más de 500 operaciones. Más adelante, este aprendizaje se incorpora de vuelta en las nuevas operaciones con ayuda de un **Asistente Virtual Automatizado** que establece correspondencias de forma automática entre lecciones pertinentes y nuevas inversiones en espera de financiación.

DESEMPEÑO DURANTE LA SUPERVISIÓN

Durante la fase de supervisión, la matriz de resultados y el plan de monitoreo y evaluación —definidos durante la estructuración de la operación— constituyen la base para el seguimiento y el reporte de información sobre los resultados de desarrollo. En la matriz de resultados se definen los objetivos de la operación, se esboza la lógica vertical (esto es, la forma en que se prevé alcanzar los objetivos de desarrollo) y se establecen los indicadores y metas de resultados³¹ y productos³² correspondientes. A su vez, estos indicadores y metas proporcionan la evidencia necesaria para establecer los puntajes de cada categoría del sistema de calificación de impacto DELTA y determinar las contribuciones al logro de ODS específicos. El plan de monitoreo y evaluación contiene indicadores pertinentes adicionales alineados a las prioridades de negocio y otros componentes del proyecto, como servicios de asesoría, para asegurar un nivel adecuado de evaluabilidad y seguimiento del desempeño.

Para cada indicador se recopilan datos a fin de comparar los resultados reales con las metas iniciales y evaluar si los componentes de la operación se están ejecutando conforme a lo previsto (incluidos los componentes no financieros como servicios de asesoría o Planes de Acción Ambiental y Social). Tomando como base esta información, se actualiza anualmente el puntaje DELTA para dar cuenta del desempeño real en el logro de las metas de impacto. Además, el desempeño de cada operación de la cartera activa se clasifica como “satisfactorio”, “alerta” o “problema”³³, dependiendo de cuánto se desvíe el puntaje DELTA al momento de la supervisión del puntaje al momento de la aprobación. Como cabría esperar, el desempeño durante la supervisión es un predictor robusto de los resultados de una operación al momento de su finalización³⁴. Esta evaluación se documenta en Informes Anuales de Supervisión (ASR) y se consolida en Informes de Supervisión del Impacto en el Desarrollo, que se

³¹ Los indicadores de resultados miden los cambios que se esperan como consecuencia de la entrega de los productos del proyecto (o de los componentes y actividades del proyecto). Estos indicadores representan el último nivel de la cadena de resultados y reflejan los objetivos de impacto en el desarrollo finales de la transacción.

³² Los indicadores de productos se identifican al nivel de los componentes y describen los productos por entregar o los que se deberían generar durante la ejecución de la operación.

³³ La clasificación “en alerta” se otorga a operaciones que tienen potencial para lograr sus metas, pero en las que se recomienda una supervisión más atenta. Cuando una operación corre alto riesgo de no alcanzar sus objetivos de desarrollo, se clasifica como “problema”. Estas clasificaciones no están necesariamente relacionadas con el desempeño financiero de la operación.

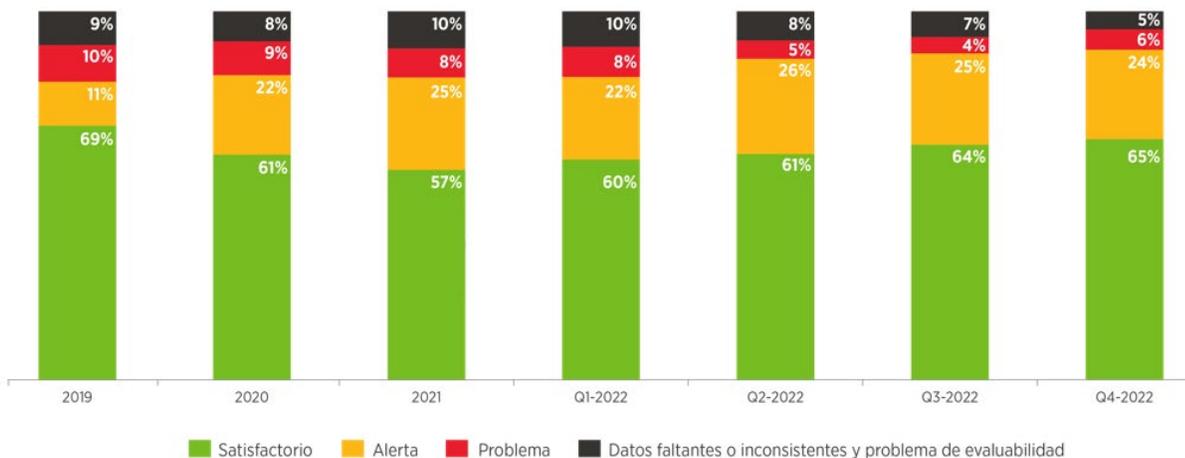
³⁴ Este marcador de un sistema de supervisión robusto fue confirmado por OVE en su Evaluación de BID Invest de 2023.

presentan de forma trimestral al Comité de Supervisión de Cartera y al Directorio Ejecutivo de BID Invest. Además, para operaciones de fondos, inversión de capital y deuda mezzanine, los resultados de supervisión se presentan con frecuencia semestral al Comité de Inversiones de Capital Activas de BID Invest.

RESULTADOS GLOBALES Y EVOLUCIÓN DE LA CARTERA

Al cierre de 2022, estaban en supervisión 257 operaciones³⁵ que abarcaban todos los sectores e instrumentos de préstamo y sumaban desembolsos de US\$13.300 millones realizados entre 2016 y 2022. De esas operaciones, el 65% se clasificaron como “satisfactorias”, el 24% “en alerta” y el 6% como “problema”. El porcentaje de operaciones con calificación satisfactoria aumentó constantemente en cada trimestre del año, lo que refleja la recuperación de la cartera de los efectos de la pandemia.³⁶ En general, la proporción de proyectos clasificados como “alerta” y “problema” disminuyó ligeramente en 2022 con respecto a 2021, y se redujo significativamente el número de operaciones clasificadas con “falta de datos” gracias a los esfuerzos concertados de BID Invest para apoyar a sus clientes en problemas relacionados con datos. Por ejemplo, el porcentaje de operaciones con instituciones financieras clasificadas con “falta de datos” cayó del 17% en 2020 al 6% en 2022.

GRÁFICO 3.2 - EVOLUCIÓN DE LAS CLASIFICACIONES DE LA CARTERA DESDE 2019



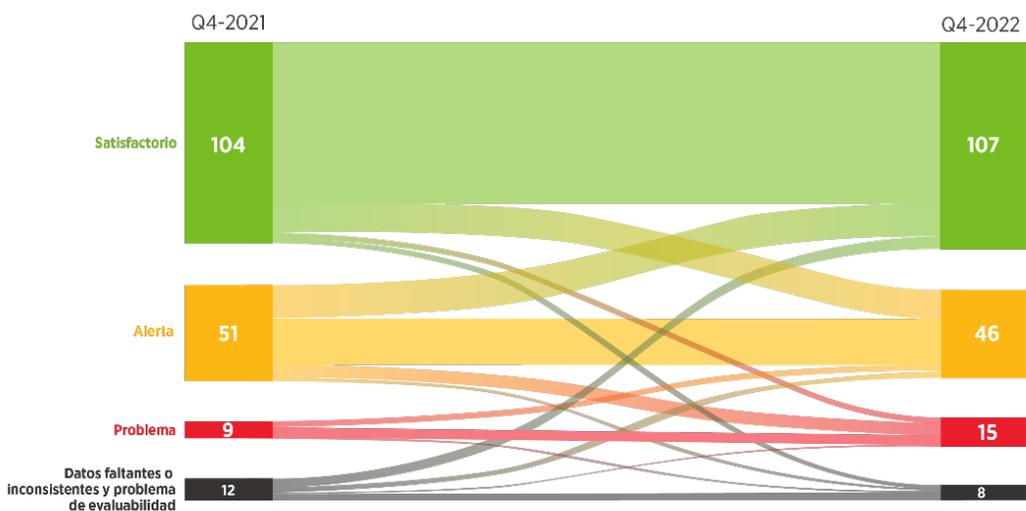
Para comprender mejor la dinámica de la cartera, es importante señalar cómo cambió en 2022 la clasificación de proyectos que estaban en “alerta” al concluir 2021. Como se observa en el Gráfico 3.3, entre un año y otro, el 35% de las operaciones “alerta” (18) retornó al estado “satisfactorio” y el 14% (7 operaciones) pasó a “problema”. El desempeño de la cartera en 2023 dependerá en gran medida de la evolución del 24% de las operaciones que se mantienen “alerta” en 2022.

³⁵ Operaciones en supervisión son aquellas operaciones de la cartera de BID Invest que aún no cuentan con una evaluación final (XSR).

³⁶ Las operaciones se evalúan en función de los datos del año anterior para corregir cualquier efecto de estacionalidad (esto es, las metas de final de año se comparan con los resultados de final de año alcanzados). Por lo tanto, las evaluaciones de supervisión de 2022 se realizaron en su mayoría basándose en datos de 2021 y así subsiguientemente para años previos de evaluación.

En las 17 operaciones que pasaron de la clasificación “satisfactoria” en 2021 a las categorías “alerta” o “problema” en 2022, algunos de los principales factores contribuyente fueron, para los proyectos corporativos, resultados menos favorables de lo previsto en términos de producción de energía verde o venta de vivienda y, para las instituciones financieras, un crecimiento de las carteras objetivo por debajo de lo previsto. En el segmento de infraestructura, el deterioro en la clasificación se explica por incumplimientos de las metas de capacidad instalada en proyectos de energía, retrasos en la construcción y desafíos para ampliar la escala de servicios innovadores.

GRÁFICO 3.3 - VARIACIÓN DE LAS CLASIFICACIONES DE LA CARTERA ENTRE 2021 Y 2022



RESULTADOS POR SEGMENTOS

Si bien, en los últimos dos años la cartera de BID Invest ha mostrado señales de recuperación de los efectos de la pandemia, el desempeño varía por segmento, y en operaciones con instituciones financieras persisten desafíos. El Gráfico 3.4 ilustra las tendencias para cada segmento en los últimos cuatro años.³⁷

Infraestructura y energía. Siguiendo una tendencia histórica de desempeño robusto, el 69% de las operaciones en este segmento se consideraron “satisfactorias” al término de 2022. El efecto de la pandemia sobre las operaciones de infraestructura y energía fue mayormente transitorio, siendo los problemas de oferta la causa principal (falta de mano de obra y trastornos temporales de las cadenas de suministro). En las encuestas a clientes que BID Invest realizó en 2021 y 2022, los temas de demanda no figuraron entre los principales impactos de la pandemia citados por los clientes de infraestructura. La demanda de servicios básicos como electricidad y agua no se vio sustancialmente afectada puesto que se benefició muchas veces del apoyo de medidas gubernamentales durante la pandemia. No obstante, la demanda fue más volátil en otros tipos de operaciones y aumentó su sensibilidad a la

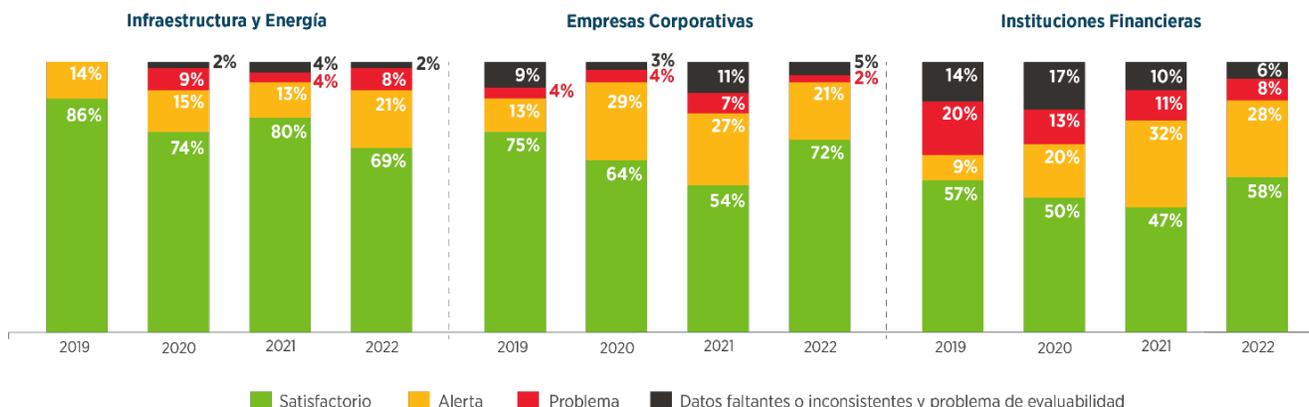
³⁷ Nótese que las clasificaciones de desempeño durante la supervisión notificadas para 2022 se basan en la evaluación de datos de 2021 y aún reflejan el impacto de la pandemia.

crisis. Por ejemplo, la reducción en la movilidad y el tráfico repercutió en las operaciones viales, mientras que los puertos se vieron perjudicados por alteraciones del comercio y de las cadenas de suministro. También se observó una mayor fluctuación de la demanda en operaciones enfocadas en microrredes o sistemas de paneles solares sin conexión a la red para hogares o empresas, o en operaciones basadas en modelos de negocio innovadores en salud y educación. Las líneas de financiamiento de las cadenas de valor también se vieron afectadas.

Sector corporativo. Este segmento también mostró un sólido desempeño en 2022, con un 72% de operaciones consideradas “satisfactorias”. Las operaciones en este sector sufrieron más los efectos de la pandemia que la mayoría de las operaciones de infraestructura, debido a que a las restricciones de oferta señaladas más arriba se sumaron factores adicionales como la contracción de la demanda, la disminución de la producción y las subidas de precios. Sin embargo, el segmento parece estar recuperándose, con una clara mejora del desempeño en el ejercicio de supervisión de 2022. Los tres principales sectores dentro de este segmento (con un 77% del total) —agricultura, industria y ciencias y tecnología— mantienen un desempeño favorable, con el 77%, 72% y 67% de operaciones “satisfactorias”, respectivamente. En cuanto a los demás sectores de este segmento, no hay un número suficiente de operaciones para extraer conclusiones. Por lo general, las operaciones que no se desempeñaron satisfactoriamente fueron las que más sufrieron los efectos negativos de la pandemia, como por ejemplo las operaciones de transporte, turismo y educación, afectadas por las restricciones de movilidad, o compañías dependientes de productos o servicios adquiridos a crédito. Los precios de las materias primas también afectaron a algunas operaciones industriales y agrícolas. Por ejemplo, las sequías impactaron la producción de caña de azúcar y los precios del cuero cayeron a nivel mundial.

Instituciones financieras. El porcentaje de operaciones “satisfactorias” en el segmento de instituciones financieras fue del 58% al cierre de 2022. En este segmento, el desempeño se vio fuertemente afectado por la pandemia. La aplicación de normas crediticias más conservadoras en respuesta a la crisis económica, junto con una menor demanda de los clientes, frenaron el crecimiento de las carteras. Esto afectó desproporcionadamente a los grupos de beneficiarios servidos por las operaciones de BID Invest, como las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Aunque el desempeño de las operaciones con intermediarios financieros mejoró en 2022, alcanzar los resultados previstos sigue siendo un reto. Estas consideraciones se examinan con mayor detalle más adelante en el análisis sobre las operaciones con instituciones financieras.

GRÁFICO 3.4 - EVOLUCIÓN DE LAS CLASIFICACIONES POR SEGMENTO DESDE 2019



RECUADRO 3.1 - CONTRIBUCIÓN A LOS ODS E INFORMES DE IMPACTO VINCULADOS A LOS INDICADORES DE LA MATRIZ DE RESULTADOS

Para mapear su cartera a los ODS, BID Invest solo considera la *contribución* a estos objetivos globales. Eso significa que las operaciones deben incluir un indicador pertinente sujeto a seguimiento para demostrar el avance hacia una meta ODS previamente especificada, en línea con la [Metodología del Grupo BID para la Clasificación de Proyectos según los ODS](#). Esta información se publica cada año en el [sitio web sobre los ODS](#) accesible al público. Los indicadores estandarizados están mapeados a las metas ODS directamente en el sistema de Matriz de Resultados de BID Invest, que sugiere automáticamente las metas ODS que podrían corresponder a un indicador específico y brinda orientación sobre cuál meta seleccionar, algo que en última instancia define el especialista de efectividad en el desarrollo.

Integrar las metas ODS a su sistema de Matriz de Resultados, permite a BID Invest dar cuenta de su contribución de forma más precisa. Así, en vez de decir “el 20% de los proyectos contribuyó al ODS 8”, BID Invest puede informar ahora de qué modo “apoyó la meta ODS 8.3 financiando X número de MIPYMES”. Además, más allá de las contribuciones a los ODS previstas al momento de la aprobación, BID Invest mide la contribución real a las metas ODS durante la supervisión cada año y actualiza en consecuencia la Matriz de Resultados.

La automatización también ha permitido a BID Invest mejorar su forma de visualizar los resultados de impacto alcanzados por su cartera y reforzar el enfoque institucional en los resultados. El Tablero de Impacto lanzado en 2022 recoge cifras actualizadas sobre el impacto generado por BID Invest en distintos niveles, que pueden desglosarse por año, región, país y sector, entre otros filtros. El tablero que se ilustra a continuación en el Gráfico 3.5 se está usando en todos los ámbitos de la institución.

GRÁFICO 3.5 TABLERO DE IMPACTO



DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS AL MOMENTO DE SU TERMINACIÓN

RESULTADOS GLOBALES Y EVOLUCIÓN DE LA CARTERA

BID Invest realiza una evaluación final conocida como informe ampliado de supervisión (XSR) para todas las operaciones de la cartera cuando estas alcanzan la madurez operativa temprana, cuyos puntajes son validados por OVE. En 2022, BID Invest elaboró 49 XSRs que cubrieron 54 operaciones aprobadas entre 2008 y 2020 por un monto total de US\$2.400 millones (más US\$772 millones en recursos movilizados: US\$78,5 millones en fondos y US\$693,5 millones en préstamos B)³⁸. El resultado de los proyectos validados por OVE fue positivo³⁹ para el 51% de los XSRs (frente al 62% en 2021⁴⁰), siendo el desempeño más bajo de los últimos cuatro años.

En cuanto a las calificaciones de los criterios centrales de evaluación⁴¹, el 86% de los proyectos obtuvo una calificación positiva en relevancia, el 73% en eficiencia, el 69% en sostenibilidad y el 24% en efectividad. En términos de efectividad, casi el 40% de los proyectos evaluados recibió una calificación de “parcialmente insatisfactorio”, lo que indica que se obtuvieron resultados dispares. A pesar de experimentar algunos desafíos, estos proyectos generaron impactos significativos en al menos una o más dimensiones⁴², y en casi la mitad de ellos uno o más objetivos recibieron una calificación de “excelente”. Por ejemplo, un proyecto que apoyó la renovación de cultivos de caña de azúcar en Brasil consiguió resultados excelentes en términos de aumento de la producción industrial y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, pero no cumplió las metas de rendimiento agrícola, principalmente debido a episodios agudos de sequía. Como se recalcó en ediciones anteriores del DEO, los proyectos clasificados como “parcialmente insatisfactorios” en efectividad siguen generando beneficios netos relevantes para la sociedad. Para todos los proyectos en el sector real, BID Invest computa la tasa de rendimiento económico (ERR, por sus siglas en inglés) en operaciones de financiamiento de proyectos específicos o la tasa de rendimiento económico del capital invertido (EROIC, por sus siglas en inglés) en proyectos corporativos. En el caso de los XSRs con clasificación

³⁸ Los 49 XSR cubren una muestra de 15 países con fechas de madurez operativa temprana entre 2016 y 2021. No todas estas fechas corresponden a 2021 dado que algunos XSR cubren más de una operación; en el 72% de las operaciones evaluadas esta fecha corresponde a 2021 y en el resto a años anteriores.

³⁹ La clasificación positiva incluye todos los XSR en que el resultado global del proyecto se clasificó como parcialmente exitoso, exitoso o altamente exitoso.

⁴⁰ El 62% corresponde a operaciones cuyos XSR se elaboraron en 2021 y fueron validados por OVE y reportados en el DEO 2022. Además, cuatro operaciones que salieron de la cartera de BID Invest tras figurar como activos especiales (SAT, por sus siglas en inglés) y que no eran tradicionalmente incluidos en la muestra de evaluación antes de 2022 no tuvieron un XSR; sin embargo, se incluyeron en la estadística final de desempeño y fueron automáticamente calificados de forma negativa por OVE. Esto se tradujo en un valor del indicador de desempeño final del 57% de operaciones con calificación positiva.

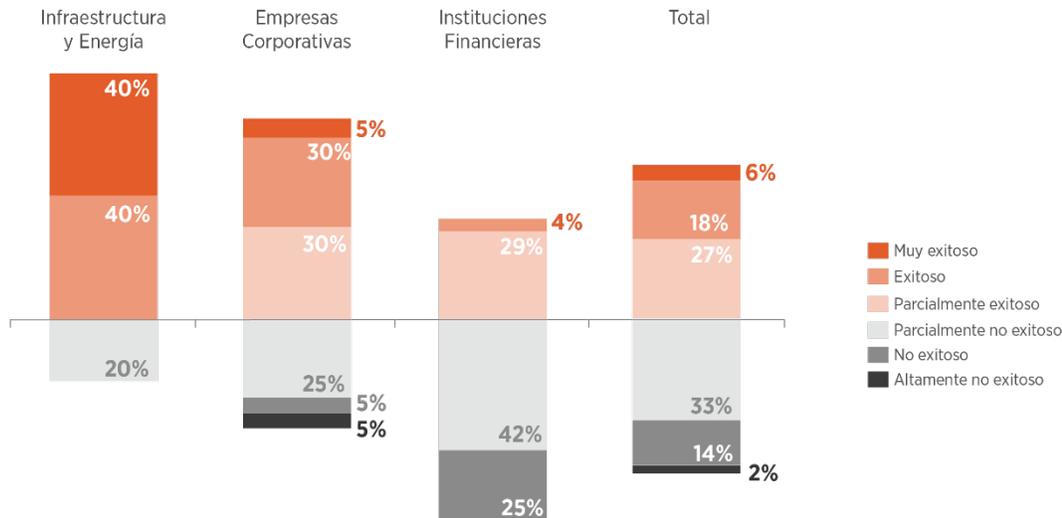
⁴¹ La calificación global en el XSR se calcula a partir de cuatro criterios principales de evaluación, con ponderaciones de 20% para la relevancia, 40% para la efectividad, 20% para la eficiencia y 20% para la sostenibilidad. El cálculo de la calificación global también está sujeto a algunas condiciones adicionales. Por ejemplo, si cualquiera de los criterios de relevancia, efectividad o sostenibilidad recibe la calificación de “insatisfactorio”, la máxima calificación global que se puede alcanzar es la de “parcialmente no exitoso”.

⁴² La metodología actual del XSR no prevé la calificación de “parcialmente satisfactorio” en la dimensión de efectividad. Esto implica un salto de gran magnitud entre las categorías “parcialmente insatisfactorio” y “satisfactorio”; para obtener esta última todos los objetivos deben recibir una calificación de “satisfactorio” o superior, lo que supone cumplir en un 80% como mínimo las metas establecidas inicialmente. La calificación de “parcialmente insatisfactorio” en efectividad, dado el mayor peso que tiene este criterio, puede contribuir de forma importante a obtener una calificación global negativa.

de efectividad “parcialmente insatisfactoria”, el valor promedio ex post del ERR/EROIC validado por OVE es del 11%⁴³. Un aspecto subyacente de este análisis de efectividad radica en las importantes diferencias de desempeño entre segmentos de negocio, como se describe más adelante.

Como se observa en el Gráfico 3.6, el segmento de infraestructura y energía cuenta con la proporción más alta de calificaciones positivas en el puntaje global (80%), seguido por el segmento corporativo (65%) y las instituciones financieras (33%). Las calificaciones por segmentos se han mantenido relativamente estables en los dos a tres últimos años, sin un deterioro significativo del desempeño en 2022. Por tanto, el retroceso del desempeño general en el ciclo 2022 puede atribuirse a un cambio en la composición de los proyectos evaluados, al haberse incluido más operaciones corporativas y con instituciones financieras en este ciclo respecto a ciclos anteriores. En 2022, la mayoría de los XSRs elaborados correspondió al segmento de instituciones financieras (24 XSRs, 49%), seguido por el corporativo (20 XSRs, 41%) y el de infraestructura y energía (5 XSRs, 10%).⁴⁴ Tal como se indicó en ediciones anteriores del DEO, diversas razones explican por qué las operaciones con clientes corporativos e instituciones financieras tienen mayor probabilidad de desviarse de sus metas previstas de desarrollo cuando se exponen a choques externos (DEO, 2022). Más adelante en este capítulo se presenta un análisis detallado sobre los determinantes del desempeño de las operaciones con instituciones financieras.

GRÁFICO 3.6 - RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LOS XSR, 2022



⁴³ Según las [Normas de Buenas Prácticas para la Evaluación de Operaciones de Inversión del Sector Privado](#) emitidas por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación, del que el Grupo BID es miembro, el parámetro para asignar a un proyecto una calificación positiva de sostenibilidad económica se basa en determinar si la ERR o la EROIC es igual o más alta que el mayor de los siguientes valores: (i) un múltiplo de 1,2 veces el promedio ponderado del costo del capital (WACC) de la compañía del proyecto o (ii) el 10% (véase la página 19 del documento de buenas prácticas). Los lineamientos del BID Invest para la elaboración del XSR siguen estos mismos parámetros para evaluar los impactos económicos de los proyectos.

⁴⁴ En contraste, la composición de 2021 era la siguiente: sector corporativo, 25% (12); instituciones financieras, 38% (18); e infraestructura y energía, 36% (17).

Un análisis sobre las tendencias de desempeño observadas en las evaluaciones realizadas en los últimos años arroja información adicional. De 2016 a 2022, BID Invest elaboró 286 XSRs, de los cuales la mitad corresponde al segmento de instituciones financieras (146 XSRs, 51%), seguido por el corporativo (88 XSRs, 31%) y el de infraestructura y energía (52 XSRs, 18%). El resultado global del proyecto se calificó positivamente en el 54% de estos XSRs (Gráfico 3.7). Tomando los criterios centrales que conforman la calificación global de desempeño, la efectividad fue en promedio la categoría con calificaciones más bajas (con 42% calificaciones positivas), por debajo de la eficiencia (51%), la sostenibilidad (58%) y la relevancia (76%).

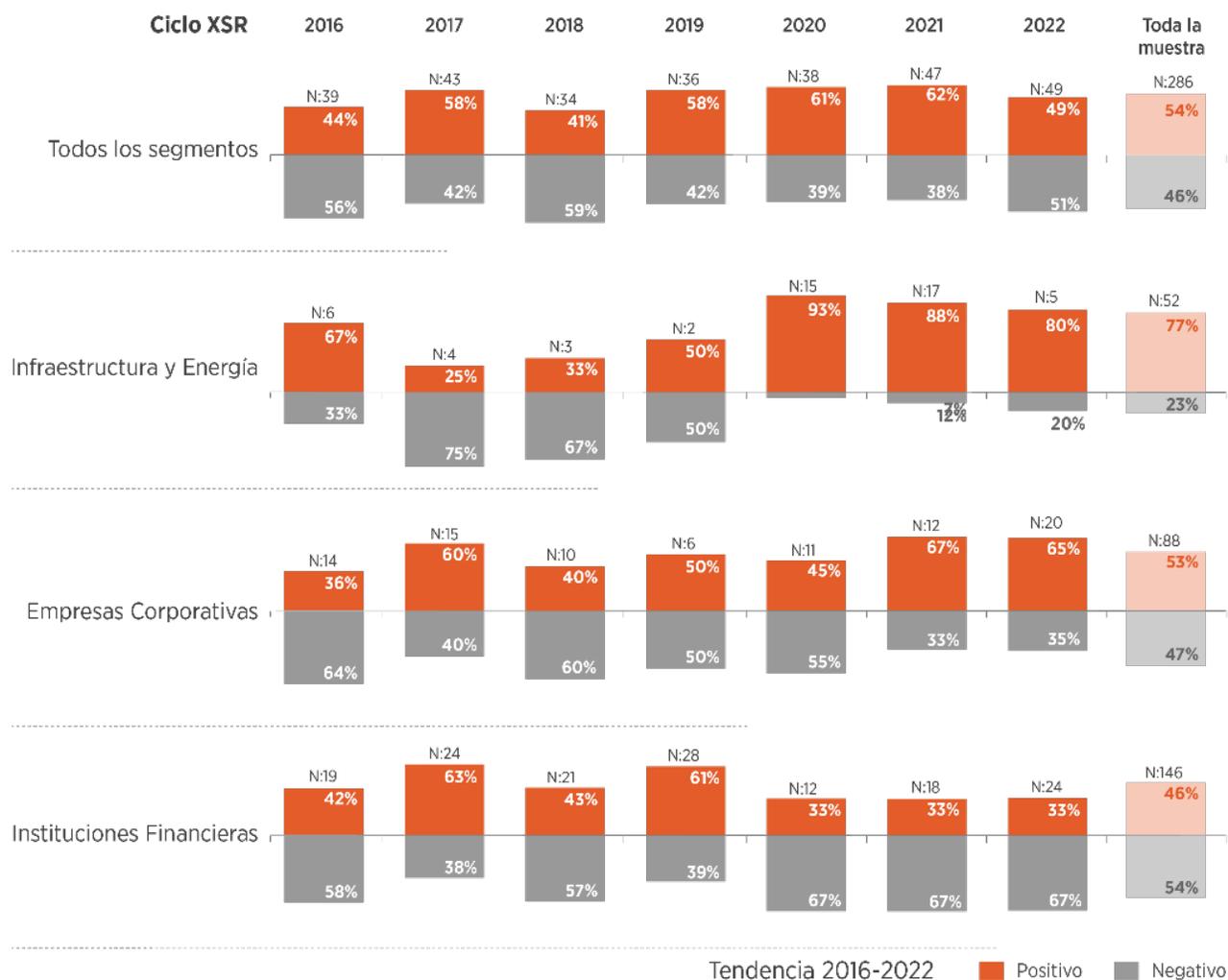
Es importante puntualizar que el conjunto de los XSRs elaborados entre 2016 y 2022 no es totalmente representativo de la cartera activa actual de BID Invest. Como se indicó, la mayoría de estos XSRs corresponde a operaciones con instituciones financieras, mientras que la composición de la cartera activa en cuanto al número de operaciones es de 37% para el sector corporativo, 33% para instituciones financieras y 30% para infraestructura y energía.⁴⁵ Las operaciones con instituciones financieras predominan en el conjunto de los XSRs debido a que representaban una alta proporción en las carteras de las antiguas ventanillas del BID para el sector privado,⁴⁶ y han sido evaluadas por BID Invest si alcanzaron la madurez en 2015 o después. Además, por su naturaleza, estas operaciones alcanzan madurez antes que las de otros segmentos.

Examinando solo la muestra de operaciones aprobadas desde la creación de BID Invest en 2016 y evaluadas entre 2016 y 2022, el resultado global del proyecto fue positivo en el 62% de los XSRs, correspondiendo a efectividad el menor puntaje (40% de XSRs positivos), seguido de los criterios de sostenibilidad (66%), eficiencia (67%) y relevancia (90%).

⁴⁵ Por volumen de financiamiento, la distribución es de 43% en infraestructura y energía, 31% en el sector corporativo y 25% en instituciones financieras.

⁴⁶ Estas ventanillas o instituciones eran la Corporación Interamericana de Inversiones y, en el BID, el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo y la División de Oportunidades para la Mayoría.

GRÁFICO 3.7 - TENDENCIAS DE LOS XSR EN EL TRANCURSO DEL TIEMPO, 2016-2022



PRINCIPALES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS POR SEGMENTOS

Varios aspectos destacan en relación con los determinantes del desempeño de los proyectos evaluados en 2022. Para mejorar el logro de resultados de desarrollo en futuras operaciones, es crucial capitalizar las lecciones aprendidas de las evaluaciones, tanto para determinar qué aspectos no funcionaron como para reforzar los elementos positivos de proyectos con puntajes favorables.

Infraestructura y energía. En este segmento, solo una operación para la ampliación de un muelle en un puerto argentino experimentó dificultades de desempeño, asociadas en gran medida al contexto macroeconómico, local y externo. El país sufrió una reducción de comercio internacional de carga y vehículos debido a la inflación persistente, la crisis cambiaria y el crecimiento económico real negativo, factores exacerbados por la pandemia de COVID-19. El resto de los proyectos en este segmento

cumplió en gran medida sus objetivos de desarrollo. En el caso de un proyecto de energía eólica en Argentina, la operación fue altamente relevante para las prioridades del país⁴⁷ y alcanzó uno de los mayores factores de capacidad eólica terrestre en el mundo. Para un proyecto de energía solar en El Salvador, los factores de éxito incluyeron tanto la capacidad del cliente para generar el impacto previsto en el desarrollo como sus inversiones adicionales en proyectos locales sanitarios, educativos y comunitarios. Por último, en Ecuador, la selección de un socio estratégicamente ubicado cerca del mar abierto fue fundamental para incrementar la productividad de un puerto, al reducir el tiempo total que deben permanecer allí las embarcaciones.

Segmento corporativo. El 20% de los proyectos corporativos (4 de un total de 20) otorgó financiamiento a clientes en la industria de la caña de azúcar en Brasil, la cual fue gravemente afectada por condiciones climáticas extremas en 2017 y 2021, que impactaron negativamente los rendimientos agrícolas. Aunque esto se reflejó en calificaciones desfavorables de estos proyectos, cabe señalar que los rendimientos agrícolas de algunos clientes permanecieron por encima del promedio nacional en virtud de su sólido historial de eficiencia, estrategias de resiliencia climática y renovación oportuna de cultivos. Asimismo, las alzas y bajas en el precio internacional de algunos productos básicos, como azúcar y cuero, figuran entre las principales razones para la caída del volumen de ventas de los clientes en ambos sectores. Estas condiciones adversas en los mercados internacionales obstaculizaron el logro de resultados de desarrollo en los proyectos para los productores de cuero y azúcar.

En cuanto a los factores subyacentes en proyectos con desempeño positivo, conviene destacar la importancia de seleccionar socios con vasta experiencia sectorial, así como de orientarse a industrias que evidencien mejoras de competitividad. Por ejemplo, algunos proyectos positivos se beneficiaron de mejores condiciones de mercado en determinados sectores y países. Asimismo, los clientes mejor posicionados tuvieron mayor probabilidad de adoptar nuevas tecnologías e implementar prácticas de gestión robustas. Adicionalmente, la selección de instrumentos financieros proporcionados por BID Invest, tales como garantías parciales de crédito, redundó en una mejor calificación crediticia en el caso de algunos clientes, facilitando su acceso a condiciones más favorables de financiamiento a largo plazo para seguir operando, lo que de otro modo no habría sido posible.

Instituciones financieras. El desempeño de las operaciones de este segmento en 2022 se explica ante todo por circunstancias externas adversas como las crisis económicas y políticas y los efectos de la pandemia de COVID-19, que llevaron a los clientes a modificar sus estrategias.⁴⁸ Tal fue el caso de varias instituciones financieras en Argentina, Chile⁴⁹, Costa Rica, Perú y Bolivia, cuya capacidad de expandir las carteras objetivo según lo previsto se vio afectada por los efectos económicos adversos de la pandemia, la inestabilidad económica o las tensiones políticas y sociales. En general, los bancos en los países afectados por la desaceleración económica indicaron que tuvieron que cambiar sus prioridades estratégicas y adoptaron políticas más conservadoras orientadas a sectores de menor

⁴⁷ El proyecto apoyó la promoción de fuentes renovables de energía para ajustarse a los cambios en la legislación del sector eléctrico argentino, orientados a impulsar la transición energética, aumentar el suministro de energías limpias y reducir la marcada dependencia del país de la energía térmica (Ley 27.191, Régimen para el Uso de Fuentes Renovables de Energía).

⁴⁸ De los 16 XSRs elaborados en este segmento en 2022 que recibieron una calificación negativa, 14 evocaron el contexto económico adverso como causa principal para no alcanzar las metas (88%). Concretamente, 6 operaciones estuvieron expuestas a crisis económicas, 5 a los efectos de la pandemia de COVID-19 y 3 a otros eventos externos como inclemencias climáticas para las carteras agrícolas, variaciones de precios internacionales que afectan empresas receptoras de inversiones de fondos o descontento político.

⁴⁹ En el caso de Chile, por ejemplo, todos los XSRs correspondieron a operaciones con entidades financieras no bancarias, que fueron las más afectadas ya que no tuvieron acceso a garantías o programas gubernamentales de liquidez.

riesgo para preservar la calidad de sus activos y cumplir con las regulaciones. Estos cambios de estrategia comprometieron el cumplimiento de las proyecciones compartidas con BID Invest. Más adelante en este capítulo se presenta un análisis detallado del desempeño de las instituciones financieras.

RECUADRO 3.2 – PROYECTOS TRANSFORMACIONALES RESPALDADOS POR BID INVEST

En 2022 BID Invest elaboró los XSRs de dos proyectos que tuvieron gran éxito en cuanto a su impacto a nivel nacional y global: el Proyecto de la Ampliación del Canal de Panamá y el Proyecto de Producción de Pulpa de celulosa Montes del Plata en Uruguay.

El Canal de Panamá es el principal activo económico del país por su importancia crítica para el sector de transporte marítimo internacional y para la economía panameña^a. No obstante, antes de su ampliación, el Canal tenía dificultades para dar cabida a embarcaciones cada vez mayores y para satisfacer la creciente demanda. El programa de ampliación del Canal de Panamá tuvo por objetivo superar estas limitaciones gracias a una inversión de US\$5.250 millones, a la que BID Invest contribuyó con un préstamo de US\$400 millones. En un [estudio realizado por BID Invest](#) se estimó que el anuncio de la ampliación (que se formalizó mediante referendo en 2006) indujo un aumento de la inversión privada en Panamá de US\$9.900 millones entre 2006 y 2011, equivalente nada menos que al 26% de la inversión privada total del país en ese período (Lanzalot et al., 2018). A ello se sumó la contratación de hasta 1.579 trabajadores anualmente durante los siete años de la fase de construcción, sobrepasando la meta en un 58%. Por otro lado, entre el inicio de operaciones en junio de 2016 y diciembre de 2021, el Canal manejó un promedio anual de 2.356 grandes embarcaciones, rebasando así las expectativas en un 35%. También se ha estimado que el Canal, sin incluir los sectores de logística y navieros, en sus interacciones indirectas e inducidas con otros sectores y agentes económicos generan más de 50.000 empleos. Asimismo, actualmente se calcula que el 20% de los ingresos del gobierno proceden de la actividad del Canal (directa, indirecta e inducida). Por otra parte, gracias a la ampliación, las compañías de transporte pudieron agrupar la carga en un menor número de embarcaciones y redujeron así los gastos en combustible y las emisiones de carbono (Miller y Hyodo, 2021). Por ejemplo, al duplicarse el tamaño máximo de los barcos de contenedores, el costo total por contenedor transportado se ha reducido en alrededor de un tercio en la última década (Merk, 2018). En consecuencia, otros puertos de todo el mundo han ampliado también su capacidad para dar cabida al creciente número de grandes embarcaciones que cruzan el Canal de Panamá^b. Finalmente, además de facilitar el comercio a escala mundial, el proyecto tuvo otros efectos indirectos como el aumento del volumen de contenedores en los puertos regionales de América Latina y la generación de efectos secundarios positivos para otros sectores de la economía panameña.

El objetivo del proyecto Montes del Plata era abordar importantes desafíos de desarrollo para Uruguay, como la necesidad de incrementar sus niveles de PIB, exportaciones, competencias tecnológicas y creación de empleo, promoviendo a la vez prácticas sostenibles. Montes del Plata, la mayor inversión privada en la historia del Uruguay, requirió una inversión de US\$2.800 millones, y BID Invest contribuyó con un préstamo de US\$200 millones y movilizó US\$254 millones de otros inversionistas. El proyecto consistió en el desarrollo de una planta de producción de pulpa de celulosa, a partir de plantaciones de eucalipto y una unidad de generación de energía verde a partir de biomasa de 170MW, además de infraestructura de apoyo como una terminal portuaria fluvial y terminales de barcasas. Durante sus primeros años de operación (2015-2021), el proyecto logró sus objetivos de desarrollo en cuanto a producción de pulpa de celulosa de valor agregado, exportaciones, creación de empleo y generación de energía renovable. La producción de pulpa alcanzó un promedio anual de 1.300 millones de toneladas y se exportó en su totalidad. El proyecto también sustentó anualmente un promedio de 641 empleos directos y 3.180 empleos indirectos. Por su escala, el proyecto representa por sí solo el 1,5% del PIB de Uruguay y el 7,9% de sus exportaciones. Además, de acuerdo con el informe de sostenibilidad de la empresa, gracias a la gestión de sus plantaciones de eucalipto y otras medidas de sostenibilidad, Montes del Plata captó 2,6 millones de toneladas de emisiones de carbono en 2021, una vez deducidas las emisiones generadas por sus propias operaciones.

^a El Canal facilita la conexión a 180 rutas en 170 países a través de 1.920 puertos en todo el mundo.

^b Véase el [Resumen de las operaciones del Canal de Panamá, julio de 2022](#).

EVALUACIÓN DE LAS OPERACIONES EN ACTIVOS ESPECIALES

Además de las 49 operaciones evaluadas de la cartera activa o reembolsada, en 2022 BID Invest introdujo por primera vez la preparación de XSRs para operaciones que tuvieron deterioro y salieron de la cartera de la institución en 2021 tras figurar en la categoría de activos especiales (SAT, por sus siglas en inglés). Si bien se ha informado regularmente al Directorio de BID Invest del desempeño de estas operaciones y sistemáticamente se han extraído lecciones aprendidas pertinentes que se comparten de manera interna, no se requerían tradicionalmente XSRs en vista de los desafíos para recabar información sobre impacto de los clientes mientras las operaciones se encontraban en activos especiales. A partir de 2022, BID Invest identifica las operaciones en activos especiales que tienen suficientes datos para ser evaluadas, que no están en proceso de litigio o ejecución legal, y elabora un XSR.

En 2021 salieron de la cartera de activos especiales cuatro operaciones, de las cuales dos se consideraron evaluables y fueron objeto de un XSR. Los resultados, validados por OVE, arrojan en ambos casos un resultado global positivo del proyecto. La primera operación fue una inversión de rehabilitación vial en la que, por condiciones externas adversas, el cliente debió suspender temporalmente la construcción; una vez superada dicha situación, la empresa pudo pagar íntegramente por anticipado el préstamo de BID Invest, completar los proyectos y materializar la reducción prevista en los tiempos de desplazamiento. La segunda fue una operación en el sector manufacturero, que no logró alcanzar sus metas previstas de producción debido a variaciones en el suministro de un insumo clave. Pese a estas carencias, el proyecto tuvo resultados excelentes en términos de creación de empleo. Asimismo, el cliente ajustó de manera proactiva los planes y diseño del proyecto durante la ejecución a fin de garantizar el suministro de ese insumo en el futuro.

Si los resultados de las cuatro operaciones citadas (dos evaluables y dos no evaluables) se incluyen en la cohorte recientemente evaluada⁵⁰ y en el indicador del CRF relativo al porcentaje de proyectos finalizados con calificación positiva⁵¹, el valor combinado se mantendría en terreno favorable en el 51% de los proyectos.

En conclusión, la evaluación de las operaciones clasificadas como activos especiales ha mostrado que algunas operaciones podrían no ser necesariamente negativas desde una perspectiva de impacto y que, siempre que los datos lo permitan, se precisa un cuidadoso análisis para entender plenamente su desempeño. Asimismo, el análisis realizado hizo evidente que algunas operaciones pueden ingresar en la categoría de activos especiales tras verse expuestas a importantes choques externos, aunque estos pueden ser pasajeros y algunos clientes logran superar los desafíos y generar los impactos esperados.

⁵⁰ Dado que las operaciones con activos especiales pueden permanecer en la cartera durante mucho tiempo antes de salir de ella o llegar al cierre, sus fechas de madurez operativa temprana podrían ser muy anteriores a las de otras operaciones evaluadas en la cohorte de 2022. El enfoque más apropiado para incorporar los resultados de estas operaciones en la información y reporte sobre efectividad se examinará y abordará plenamente en el nuevo CRF.

⁵¹ Este valor se calcula como: (Número de XSRs con calificación positiva / Número total de XSRs producidos + operaciones no evaluables), concretamente 27/53.

EVALUACIÓN DE OPERACIONES REEMBOLSADAS O PAGADAS POR ANTICIPADO

En 2022, BID Invest evaluó 28 operaciones que fueron repagadas o pagadas por anticipado y que alcanzaron la madurez operativa temprana antes de 2018. Estas operaciones, si bien debían haberse evaluado en anteriores ciclos de XSRs, no lo fueron debido al procedimiento manual vigente existente en ese momento para calcular las fechas de madurez operativa temprana.⁵² Las 28 operaciones se sometieron a una metodología simplificada de evaluación teniendo en cuenta la dificultad para obtener suficientes datos (se trataba de transacciones de la cartera heredada aprobadas entre 2006 y 2015). La metodología simplificada de evaluación permite asignar calificaciones binarias (“satisfactorio/no satisfactorio”), con una clasificación adicional de “datos faltantes” en caso de que no se disponga de toda la información. Los resultados validados por OVE muestran que el 71% de los proyectos tuvo una calificación global positiva, el 14% recibió una calificación negativa y el 14% se clasificó en la categoría de datos faltantes.⁵³ Aproximadamente la mitad de esas operaciones (15) correspondieron a instituciones financieras, el 32% (9) al segmento corporativo y el 14% (4) a infraestructura y energía (4).

INSTITUCIONES FINANCIERAS

Tal como se indicó, las operaciones con instituciones financieras han mostrado un desempeño relativamente inferior en términos de impacto en el desarrollo. BID Invest viene realizando análisis más detallados, tanto de los datos de supervisión como de los XSRs, para las operaciones con instituciones financieras, buscando comprender mejor los factores que afectan el desempeño de estas operaciones y así establecer posibles acciones para abordarlos. Los principales hallazgos encontrados hasta la fecha se presentan en esta sección.

DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO

EXPOSICIÓN Y RESPUESTA A CONDICIONES EXTERNAS ADVERSAS

Aunque toda la cartera de BID Invest es sensible a coyunturas económicas adversas y en todos los segmentos hay operaciones más susceptibles de clasificarse como “alerta” y “problema” frente a condiciones macroeconómicas difíciles, las operaciones a través de instituciones financieras son singularmente proclives a desviarse de las metas previstas de desarrollo durante choques externos.⁵⁴ Esto se explica en gran parte por la índole dinámica de su actividad (Athanasoglou et al., 2014). En períodos de prosperidad económica, las tasas más favorables de repago permiten a los bancos relajar sus políticas crediticias y aumentar los préstamos. Por el contrario, en condiciones externas adversas los bancos ajustan el crédito para mantener reservas adecuadas de capital y liquidez frente al deterioro en la calidad de los activos. La demanda reducida de crédito también puede contribuir a un débil

⁵² En los dos últimos años, BID Invest ha automatizado plenamente el cálculo de la fecha de madurez operativa temprana para toda su cartera y ha establecido un sistema de alertas cuando una operación se está reembolsando o pagando anticipadamente. Este sistema induce al equipo a realizar un XSR en el año siguiente y recopilar todos los datos de impacto necesarios para la evaluación antes de que el cliente salga de la cartera.

⁵³ Los porcentajes no suman exactamente 100% debido a un tema de redondeo. En total, de los 28 mini-XSRs, 20 recibieron un puntaje “Satisfactorio”, 4 recibieron un puntaje “No Satisfactorio” y 4 un puntaje de “Datos Faltantes”.

⁵⁴ Es importante tener presente que la metodología del XSR se basa en metas fijadas al inicio del proyecto y a partir de proyecciones y supuestos, sin que se puedan modificar más adelante, y que los resultados de supervisión y evaluación presentados antes se basan en los logros obtenidos hasta 2021, año en que aún hacía estragos la pandemia de COVID-19.

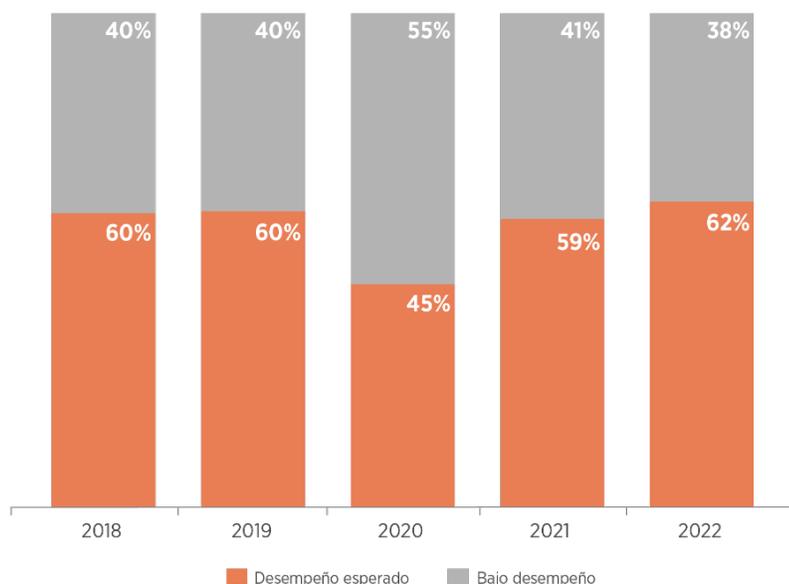
crecimiento de la cartera, dada la posibilidad de que las empresas posterguen sus inversiones a más largo plazo y que los gobiernos brinden apoyo para ayudar a las empresas durante períodos de crisis.

Esa es una de las razones por las que las operaciones con instituciones financieras pueden responder de forma distinta a las crisis en comparación con otros tipos de operaciones. En proyectos de infraestructura o corporativos vinculados a gastos de capital, se identifican al momento de la aprobación inversiones específicas que se planifican durante un cierto período de tiempo. Una crisis puede alterar los plazos y costos para la finalización de estas inversiones, pero su conclusión solo se ve amenazada bajo circunstancias extremas. Sin embargo, en el caso de las instituciones financieras, aunque los bancos, poseen estrategias para asignar sus recursos a corto plazo, tienen más flexibilidad para adaptar sus planes según las necesidades y pueden desplazar la asignación de recursos hacia determinadas carteras (en detrimento de otras) en respuesta a las condiciones macroeconómicas, la demanda de los consumidores o cambios de política fiscal (DEO, 2022). Los bancos también están limitados por la regulación en cuanto al grado de riesgo que pueden asumir y, en contextos adversos, pueden tener que alejarse temporalmente de carteras de mayor riesgo para cumplir las disposiciones normativas (Repullo y Suárez, 2013; Behr et al., 2017).

Al analizar el financiamiento otorgado por instituciones financieras, clientes de BID Invest, durante la pandemia, se observa la rapidez con que su asignación de riesgos se apartó de las carteras objetivo, que suelen ser segmentos subatendidos y de mayor riesgo, como las MIPYME. Este fenómeno se agudizó incluso cuando los programas de garantías gubernamentales finalizaron tras la pandemia, que dejó a las instituciones financieras sin suficientes reservas y frente a crecientes niveles de préstamos no redituables y de constitución de provisiones. Como ilustración de estos efectos, el análisis revela que si bien el indicador “valor de los préstamos desembolsados” —que refleja el flujo de financiamiento otorgado por las instituciones financieras a la cartera objetivo durante el año correspondiente— alcanzó las metas previstas en el 60% de los casos en 2018 y 2019, esta proporción cayó al 45% en 2020, para luego repuntar al 59% y el 62% en 2021 y 2022, respectivamente, recuperando así sus niveles prepandemia (Gráfico 3.8).⁵⁵ Los hallazgos de evaluaciones finales (XSRs) también revelan que las operaciones evaluadas después de la pandemia presentan un menor desempeño estadísticamente significativo frente a aquellas evaluadas antes de la pandemia, tras descartar otros potenciales contribuyentes como las características del proyecto y el contexto.

⁵⁵ Un análisis similar del valor de los préstamos activos revela también un descenso en 2020, con respecto a años previos y subsiguientes.

GRÁFICO 3.8 EFECTOS DE LA COVID-19 SOBRE EL DESEMPEÑO



Aun así, estar por debajo de las metas no es siempre es indicio de un desempeño negativo. En un análisis realizado por BID Invest (DEO, 2022) se compararon las tendencias de crecimiento registradas para las carteras objetivo en proyectos clasificados como “parcialmente insatisfactorios” con las tendencias observadas para el sistema financiero general en las mismas carteras. Los resultados mostraron que, aunque los valores registrados para estas operaciones se situaban por debajo de sus metas, su desempeño estaba en consonancia con los niveles de referencia y superaba en muchos casos al del sistema financiero. Lo anterior reafirma la importancia que supone para la evaluación realizar análisis contrafactuales y apunta a la oportunidad de continuar explorando la posibilidad de usar criterios de referencia (en inglés más conocidos como benchmarks) para orientar las calificaciones de desempeño de los proyectos.

Dicho esto, es importante reconocer que las tasas de desempeño satisfactorio han sido estructuralmente bajas en el segmento de instituciones financieras, incluso antes de la pandemia. En la evaluación de supervisión de 2019, el 57% de las operaciones en este segmento se consideraron “satisfactorias”. Además, para las operaciones de este tipo con XSR completados en los tres últimos ciclos, aquellas con calificación negativa tenían en promedio una tasa de cumplimiento de metas del 26%, lo que supone que solo el 26% del cambio previsto en los indicadores de resultados se concretó. En varios de estos casos, también quedó claro que las instituciones financieras operaron en circunstancias externas adversas. No obstante, como se muestra en el Recuadro 3.3, varias instituciones financieras lograron alcanzar los resultados previstos en contextos adversos, principalmente gracias a su firme enfoque estratégico en segmentos objetivo como las PYME lideradas por mujeres y una clara propuesta de valor para dichos segmentos. Esto abre la pregunta de si hay otras características específicas de los proyectos o clientes que puedan contribuir a explicar el desempeño. Estas consideraciones se profundizan en las siguientes secciones.

RECUADRO 3.3 – GENERACIÓN DE RESULTADOS AUN EN CONTEXTOS ADVERSOS

El desempeño operativo no es una variable estática, es así que algunos proyectos de la cartera en supervisión clasificados como “alerta” durante la pandemia retornaron a la categoría “satisfactorio” en años posteriores. Esto demuestra cómo las instituciones financieras que adoptan medidas en apoyo de segmentos objetivo, como las MIPYMEs lideradas por mujeres o la vivienda social, pueden volver a estar en curso para alcanzar las metas previstas. Igualmente, algunos ejemplos revelan que las instituciones financieras que cuentan con un enfoque estratégico y una firme propuesta de valor para los segmentos objetivo están en una posición más favorable para superar choques externos.

Por ejemplo, la operación con BAC Credomatic El Salvador ([12824-02](#)) está cumpliendo las metas de crecimiento para el valor de sus carteras PYME y PYME Mujer. La proporción en volumen de préstamos para PYME lideradas por o propiedad de mujeres en la cartera PYME ha aumentado a pesar de la pandemia, pasando de un 26% en 2019 a 35% en 2022. Además, los servicios de asesoría prestados por BID Invest han contribuido a fortalecer el programa *Mujer Acelera* de BAC mediante el diseño de una propuesta de valor de género para PYMEs lideradas por o propiedad de mujeres y la implementación de sistemas para recopilar y presentar datos desglosados por género sobre estas PYMEs, entre otras actividades (véase más información en [DEBrief de Impacto de Cliente](#)).

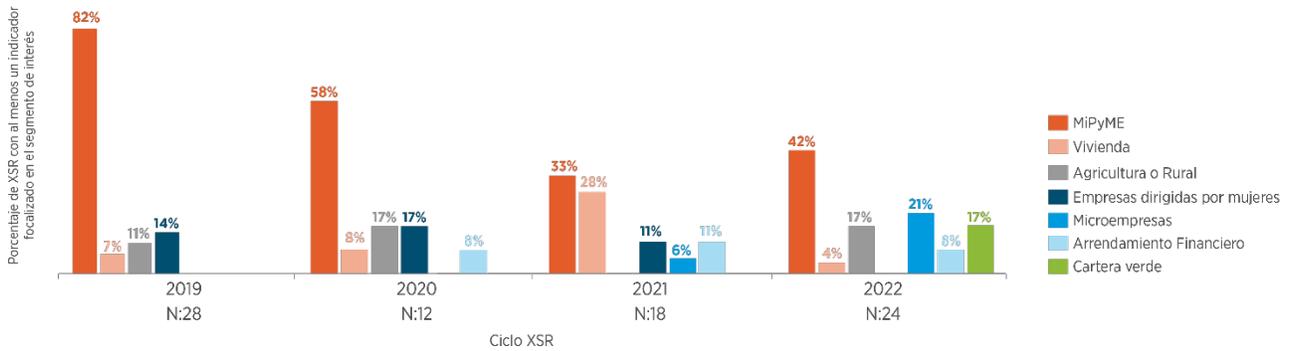
De igual modo, la operación BHD ([11807-04](#)) en República Dominicana ha mostrado importantes señales de recuperación desde 2021. El crecimiento de su cartera PYME ha logrado virtualmente su meta de 2021, y la cartera de PYME lideradas por mujeres alcanzó el 92% de su meta prevista de crecimiento. A esta mejora del desempeño frente al ciclo anterior contribuyeron las medidas en apoyo de las PYME que BHD adoptó durante la pandemia. Además, BID Invest ayudó a la entidad a llevar adelante un exhaustivo proceso que culminó con la obtención de la certificación EDGE en 2021, una primicia para una institución financiera en el país. Esto implicó diseñar un plan de acción de género, que el cliente está implementando actualmente, para abordar asuntos que van desde el logro de la igualdad salarial de género al fomento de prácticas justas de contratación. Tomados en su conjunto, estos esfuerzos demuestran el compromiso de BHD con la igualdad de género, tanto en sus inversiones como en sus operaciones corporativas

Por último, en la operación La Hipotecaria en Colombia ([11501-03](#)), orientada a ampliar el acceso a la vivienda de interés social y prioritario, las metas para las carteras de Vivienda de Interés Social y Vivienda de Interés Prioritario se están superando en términos de volumen y número de préstamos. La proporción de estas carteras objetivo dentro de la cartera global de la institución financiera ha crecido sustancialmente desde la aprobación, al pasar del 27% al 46% de su cartera activa total entre 2018 y 2021. También se logró mantener en ambas carteras coeficientes adecuados de préstamos no redituables. Este fuerte crecimiento está impulsado por el interés del cliente en este nicho de mercado como parte de su estrategia de negocio, y ambas carteras también forman parte de un bono social emitido en 2020.

DESEMPEÑO POR TIPO DE CARTERA OBJETIVO

Otro elemento que se ha de considerar al evaluar el desempeño del segmento de instituciones financieras es el tipo de cartera que se fija como objetivo, donde se observa una clara diversificación con el tiempo. Por ejemplo, en el ciclo de 2019 más del 80% de las evaluaciones incluía indicadores relativos a carteras de MIPYME, mientras que en 2022 éstas suponían menos de la mitad del total y la proporción restante incluye carteras verdes y de microfinanzas, entre otras (véase el Gráfico 3.9).

GRÁFICO 3.9 - VARIACIONES EN LAS CARTERAS OBJETIVO, 2019-2022



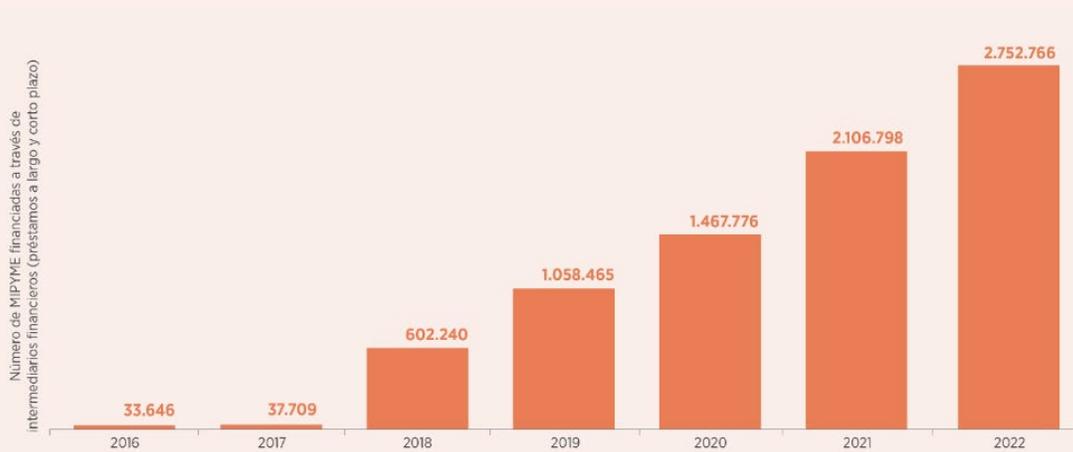
De manera similar, como se muestra en el Recuadro 3.4, BID Invest se ha centrado cada vez más en llegar a empresas más pequeñas y a las PYME dirigidas por mujeres, así como en préstamos verdes a través de sus operaciones con instituciones financieras.

RECUADRO 3.4 - TRANSICIÓN HACIA CARTERAS MÁS SOCIALES

En 2017, BID Invest comprometió US\$500 millones en financiamiento a largo plazo a través de instituciones financieras. De ese total, US\$61 millones se destinaron a las microfinanzas y la vivienda social (4 operaciones, 12% del volumen), US\$8 millones al financiamiento verde (1 operación, 2% del volumen) y US\$101 millones al apoyo a PYMEs lideradas por mujeres (2 operaciones, 20% del volumen).

Volviendo a 2021, BID Invest comprometió US\$922 millones en financiamiento a largo plazo a través de instituciones financieras. De ese total, US\$243 millones se destinaron a las microfinanzas (11 operaciones, 23% del volumen), US\$283 millones al financiamiento verde (9 operaciones, 31% del volumen) y US\$254 millones al apoyo a PYMEs lideradas por mujeres (10 operaciones, 28% del volumen). Esto significa que BID Invest no solo duplicó virtualmente su volumen global de financiamiento a largo plazo a través de estas instituciones, sino que también reorientó su enfoque en favor de las empresas más pequeñas, el financiamiento verde y las PYMEs lideradas por mujeres.

Conforme se explicó anteriormente, las carteras en que BID Invest focaliza su acción son especialmente sensibles a situaciones de crisis, y las instituciones financieras limitaron el crecimiento de estas carteras durante la pandemia. Pero aun si las operaciones no lograron sus metas previstas de crecimiento, el segmento generó globalmente un impacto sustancial.



Aunque la incursión en carteras más innovadoras puede implicar mayores riesgos, algunas de esas carteras han registrado un desempeño más favorable que otras. El análisis de BID Invest, si bien no fue concluyente en cuanto al desempeño de las operaciones centradas en el crédito a las MIPYME, sí mostró que las carteras con perspectiva de género tienen mayor probabilidad, estadísticamente significativa, de presentar niveles satisfactorios de desempeño para el indicador “volumen de préstamos activos” que el resto de las carteras objetivo. Por el contrario, en carteras verdes es más probable que se registren tasas de desempeño más bajas para este indicador, tras descartar otros contribuidores potenciales, como las características a nivel de proyecto y de país.

El bajo desempeño de las carteras verdes podría atribuirse a que durante la pandemia las empresas se centraron en sus actividades básicas y postergaron inversiones a largo plazo, ante todo aquellas percibidas como menos urgentes, como paneles solares, inversiones en eficiencia energética o vehículos eléctricos. Por otro lado, si bien los servicios de asesoría de BID Invest para ayudar a las instituciones financieras a desarrollar esta nueva línea de actividades se completaron satisfactoriamente, varios clientes decidieron posponer el lanzamiento de estos nuevos productos durante la crisis pandémica.

Otro factor que se ha de considerar es la capacidad para medir el impacto. A menudo las instituciones financieras carecen de capacidad para calcular o estimar los beneficios ambientales netos que generan sus carteras de financiamiento verde, aun si este pudiera ser uno de los indicadores requeridos para medir el logro de los resultados ambientales previstos en las operaciones. Así pues, pese al crecimiento satisfactorio de estas carteras en varias operaciones, los datos sobre los indicadores que reflejan beneficios ambientales están ausentes, son poco fiables o están subestimados, lo cual puede afectar la calificación de efectividad.

No parece tarea sencilla para las instituciones financieras realizar proyecciones ex ante para subcarteras dentro de sus operaciones de financiamiento verde a fin de dar cuenta de los beneficios específicos previstos. Por ejemplo, es posible que estas instituciones no conozcan de antemano cuántos proyectos financiarán en el sector de agua y saneamiento o bien de energías renovables, lo cual afecta su capacidad para estimar niveles previstos de ahorro de agua o, alternativamente, volúmenes proyectados de capacidad de energía instalada o emisiones de CO₂ evitadas. Por ello mismo también les resulta más difícil definir metas de crecimiento de la cartera en cuanto a número de préstamos. Asimismo, las instituciones financieras pueden tener dificultades para proyectar el crecimiento de la cartera de financiamiento verde, ya que carecen de suficiente información sobre qué tanto financiamiento a largo plazo podrán obtener para costear proyectos con plazos más largos.⁵⁶ En cierta medida, estas dificultades a la hora de estimar el crecimiento de la cartera y los respectivos beneficios ambientales también podrían evidenciar una falta de madurez del mercado de financiamiento verde, razón por la cual BID Invest ha actuado con diligencia para ayudar a sus clientes a reforzar sus capacidades de medición de beneficios ambientales.

⁵⁶ Por ejemplo, en dos XSRs de la cartera de instituciones financieras elaborados este año, los clientes no pudieron seguir expandiendo sus carteras de financiamiento verde por falta de financiamiento a largo plazo, algo difícil de prever al momento de la estructuración.

Aunque pueda resultar más complejo generar proyecciones para ciertos tipos de indicadores o carteras, las instituciones financieras suelen enfrentar dificultades para proyectar indicadores de crecimiento de su cartera, especialmente al realizar proyecciones a varios años en contextos muy volátiles. A estas instituciones también se les suele facilitar proyectar indicadores de crecimiento de la cartera en términos relativos, más que en valores absolutos, ya que esto se ajusta mejor a su estrategia y sus indicadores clave de desempeño internos. Asimismo, los presupuestos para sus planes estratégicos se definen en volúmenes relativos de financiamiento por asignar, más que en número de préstamos o clientes. Por último, introducir nuevas carteras requiere una extensa labor de preparación y formación de capacidades internas para que las instituciones financieras comprendan el nuevo mercado al que se dirigen y definan una estrategia acorde para llegar a este nuevo segmento, antes de estar en capacidad de hacer proyecciones y, como se indicó, estimar beneficios previstos.

Por último, también se realizó un análisis sobre las características de instituciones financieras, tales como su nivel de especialización en un segmento dado y su posible efecto sobre el desempeño, aunque sin llegar a conclusiones claras.

EL CAMINO POR DELANTE

Sobre la base de los datos obtenidos del análisis anterior, se creó un grupo de trabajo multidisciplinario para efectuar una revisión integral de los procesos de originación, supervisión y evaluación con el propósito de identificar oportunidades de mejora.

En primer lugar, BID Invest está centrando sus esfuerzos en atender los desafíos que afrontan las instituciones financieras para mejorar los servicios que prestan a segmento diversos, lo que incluye identificar, desarrollar e implementar nuevos enfoques, estructuras y modelos de negocio innovadores que les permitan reforzar sus capacidades sacando provecho del conocimiento, la especialización y las competencias técnicas. Esto también implica seleccionar clientes que tengan una firme focalización estratégica y propuesta de valor para el segmento objetivo o que estén comprometidos a reforzar su capacidad para ello.

Para ello, y con miras a apoyar a los clientes en su propósito de obtener mejores resultados, BID Invest ofrecerá una propuesta de valor combinada con soluciones financieras y no financieras, que incluirá (i) diferentes estructuras financieras o instrumentos de reducción de riesgos que podrían ayudar a los clientes a navegar contextos adversos y apoyar los segmentos objetivo en entornos de mayor riesgo, (ii) servicios de asesoría para articular mejores carteras y afianzar capacidades internas, específicamente mediante la intensificación de la labor en etapas preliminares y (iii) el intercambio de conocimiento sobre enfoques y modelos de negocio innovadores (por ejemplo, digitales) para mejorar la implementación de los proyectos.

BID Invest también procurará divulgar más ampliamente la estrategia de originación para instituciones financieras en todas las divisiones y desarrollar canales más eficaces que permitan usar el conocimiento de operaciones previas como insumo para esta estrategia. Asimismo, la institución está trabajando para capitalizar mejor la información derivada de la supervisión y evaluación de la cartera a fin de orientar más adecuadamente la planificación y definición de metas en nuevas operaciones. Otra solución en la que se está trabajando es la sistematización de los supuestos

utilizados por distintas instituciones financieras para elaborar las proyecciones iniciales (por ejemplo, sobre la inflación prevista), con el fin de ayudar a comprender mejor las posibles divergencias con las metas iniciales durante la implementación de los proyectos.

Por último, tal como se señaló anteriormente, la pandemia enfatizó la necesidad de prever una metodología de evaluación más dinámica e iterativa en contextos expuestos a choques externos. BID Invest está estudiando posibles metodologías que permitan abordar la dificultad de fijar metas para períodos más prolongados, ante todo en mercados con alta variabilidad, y posibles parámetros de referencia o enfoques de evaluación para operaciones expuestas a choques externos (véase el Recuadro 3.5).

RECUADRO 3.5 – CALIFICACIONES DIVIDIDAS: METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN MÁS DINÁMICA PARA ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS

En ocasiones los proyectos están expuestos a condiciones externas adversas muy difíciles de anticipar durante su diseño, como una pandemia, fenómenos meteorológicos extremos o contextos macroeconómicos y políticos adversos. Asimismo, algunos proyectos pueden por su naturaleza afrontar un mayor grado de incertidumbre a la hora de proyectar metas a mediano y largo plazo. La gestión orientada al impacto exige un constante seguimiento, aprendizaje y ajuste. Por ende, bajo elementos de gobernanza y criterios bien establecidos, cabría contemplar la reestructuración y adaptación de algunos proyectos, así como la revisión de sus metas. En tales casos, una metodología de evaluación revisada deberá tomar en cuenta estos cambios para producir una evaluación más matizada y precisa del impacto del proyecto.

Las calificaciones divididas son una posible opción de evaluación ex post para proyectos expuestos a condiciones externas adversas o a una mayor incertidumbre durante la definición de metas. Bajo esta metodología, el cronograma de evaluación del proyecto puede dividirse en dos o más períodos. En cada uno de ellos, el proyecto se evalúa en función de las metas pertinentes o aplicables, y el promedio ponderado de los resultados obtenidos en cada período sirve de pauta para la calificación final. Las ponderaciones pueden determinarse de distinto modo, por ejemplo, tomando en cuenta el monto de los fondos desembolsados en cada período, el número de años contenidos en cada período o alguna métrica de los avances alcanzados por el proyecto en cada fase.

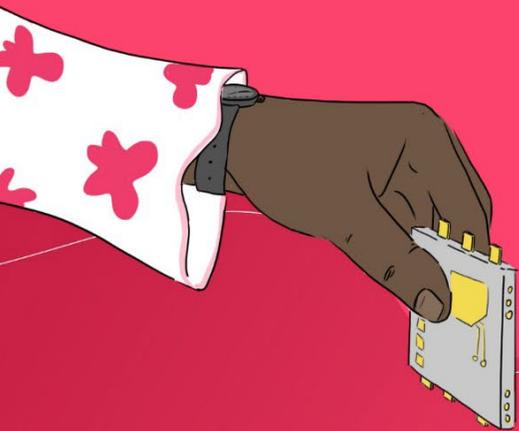
Dada la importancia de los choques externos y la incertidumbre para el desempeño del proyecto, es imperativo reexaminar el actual enfoque de evaluación, que se basa exclusivamente en metas fijadas al inicio del proyecto y que no pueden modificarse durante la ejecución. Así, BID Invest tiene previsto desarrollar, en colaboración con OVE, una metodología de evaluación más dinámica.

REFLEXIONES

El Marco de Gestión de Impacto que BID Invest ha construido en los últimos siete años ha permitido alcanzar algunos hitos clave. Los proyectos se evalúan sistemáticamente en línea con mejores prácticas y sus resultados se reportan extensamente a las partes interesadas. Las lecciones de las evaluaciones y la supervisión se capturan y se comparten de modo que puedan contribuir a la estructuración de nuevas operaciones. Asimismo, el sistema de supervisión posibilita un enfoque activo de gestión de la cartera que brinda alertas tempranas sobre operaciones que estén fuera de curso en la generación de resultados, de modo que pueda prestarse apoyo adicional. Esto, a su vez, ayuda a BID Invest a identificar ámbitos en que el logro de resultados de desarrollo podría revelarse más desafiante e introducir los ajustes que se requieran a lo largo del ciclo operativo. Tomando como base estos resultados, BID Invest continuará mejorando y afinando su marco en línea con la evolución de las mejores prácticas, las necesidades institucionales y su modelo de negocio.

Con respecto a los resultados de la cartera activa en términos específicos de supervisión y evaluación, el reciente ciclo de supervisión y evaluación confirma que en todos los segmentos las operaciones se vieron afectadas por la pandemia de COVID-19. Si bien la cartera corporativa y la de infraestructura y energía han experimentado una rápida recuperación y mostrado un desempeño robusto, al acercarse a las metas institucionales o rebasarlas, en la cartera de instituciones financieras persisten dificultades de desempeño. Lo anterior exige comprender de forma más detallada la naturaleza de estas operaciones y la forma en que esto se vincula a la evaluación de su desempeño.

Partiendo del análisis realizado hasta el momento, BID Invest está afrontando estos retos con un enfoque proactivo, que va desde afinar la selección de operaciones con instituciones financieras y reforzar las capacidades de estas para lograr y medir impactos a través de asesoría técnica, hasta reconsiderar potencialmente las metodologías de evaluación en vigor para integrar un enfoque más dinámico.



CAPÍTULO 4

EFFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO EN BID LAB

INTRODUCCIÓN

Un aspecto medular de la función de BID Lab como laboratorio de innovación para el Grupo BID consiste en medir los resultados y el impacto de las soluciones innovadoras que respalda y, en ese proceso, aprender tanto de los éxitos como de los fracasos. BID Lab sigue reforzando su modelo de medición de impacto, que incluye diversas herramientas usadas a lo largo del ciclo de proyecto. Una de ellas es la evaluación iDELTA, que asigna de entrada a todos los proyectos un puntaje en términos de impacto en el desarrollo, innovación, potencial de escala y movilización de recursos, a la vez que evalúa la calidad del diseño. Una vez que el proyecto se encuentra en la cartera activa, el informe de supervisión del proyecto (PSR), para operaciones no reembolsables, y la actualización de avance del proyecto (PSU), para préstamos e inversiones de capital, miden los progresos en la ejecución y el logro de hitos y metas, así como el desempeño financiero en el caso de las inversiones. Además, se realizan evaluaciones intermedias que aportan la información sectorial especializada necesaria para realinear o rediseñar proyectos que se encuentren fuera de curso, y el informe final de supervisión del proyecto permite evaluar las operaciones finalizadas y recabar las lecciones aprendidas. Estos resultados finales se complementan con una evaluación en profundidad de los proyectos cerrados que se lleva a cabo como parte del acuerdo de nivel de servicio de BID Lab con BID Invest. En 2022 se realizaron 121 evaluaciones de este tipo, que incluían proyectos en fase avanzada de ejecución y proyectos completados durante el año (como se señala más adelante). El uso de una muestra amplia fue necesario para descifrar mejor los determinantes del impacto de BID Lab. Aunque con un tamaño de muestra menor, esta actividad ex post se llevará a cabo cada año.

BID Lab también trabaja en múltiples frentes para compartir las lecciones aprendidas de sus operaciones con el ánimo de mejorar el diseño y la ejecución de los proyectos. Los productos de conocimiento publicados, incluidos los estudios sobre grupos de proyectos de BID Lab, se usan, conjuntamente con análisis de tendencias de mercado, para divulgar lecciones y resaltar nuevas oportunidades de proyectos. Los eventos de intercambio de conocimientos como BID Lab Series, crean ocasiones para que los autores de estudios y agentes de desarrollo puedan compartir sus experiencias con proyectos dentro del Grupo BID. Además, valiéndose de las últimas tecnologías digitales como buscadores semánticos y procesamiento del lenguaje natural, BID Lab ha lanzado la plataforma Genoma, que ayuda a los equipos de operaciones a identificar los proyectos anteriores y actuales más pertinentes para extraer lecciones.

Este capítulo se centra en el desempeño de los proyectos de BID Lab en materia de efectividad en el desarrollo durante la supervisión ([indicador 3.12](#) del CRF) y la terminación. Se examinan además los resultados de un análisis de cartera llevado a cabo en 2022 sobre la efectividad de una muestra de proyectos de BID Lab y se dan ejemplos de lecciones aprendidas de proyectos fallidos, así como de innovaciones respaldadas por BID Lab que han sido ampliadas a mayor escala.

PANORAMA DE LA SUPERVISIÓN DE LA CARTERA EN 2022

En 2022, BID Lab siguió robusteciendo sus sistemas y procesos para monitorear los resultados de los proyectos durante la supervisión. Un hito importante al respecto fue la digitalización de la PSU para los préstamos y las inversiones de capital. Gracias a ello, ahora los clientes de préstamos, inversiones de capital y fondos de BID Lab pueden reportar digitalmente datos sobre resultados de impacto y desempeño financiero alcanzados, lo que permite recopilar datos de forma más eficiente y hacer un análisis más exhaustivo de la cartera, así como mejorar la gestión de la cartera con base en datos. Asimismo, el año 2022 fue el primero en que los datos de impacto de proyectos no reembolsables se recopilaron digitalmente por medio del PSR renovado, y ya no mediante un proceso independiente de encuestas. En total, 114 clientes (con 142 operaciones) reportaron información a través de la PSU digital y 201 lo hicieron a través del PSR en 2022. También en 2022 se ha consolidado la gestión del riesgo como una función básica, gracias al desarrollo de herramientas digitales integradas dentro del PSR/PSU para evaluar los riesgos de los proyectos e integrar los riesgos financieros, no financieros y ambientales.

Además, BID Lab continuó reforzando durante el año su enfoque dinámico y proactivo de gestión de la cartera. Esto permitió optimizar la cartera mediante revisiones periódicas que han llevado a la reestructuración o cancelación de operaciones cuyo desempeño no correspondía al nivel previsto y liberó recursos comprometidos no utilizados o no desembolsados. Esta integración optimizada de la gestión financiera y operacional tuvo especial relevancia para la cartera de inversiones en 2022. BID Lab también impulsó la gestión dinámica de activos y generó reflujos tanto de activos con bajo desempeño como de activos redituables que, pese a tener alto valor financiero, ya no se alineaban más con las prioridades estratégicas de la institución. Como principal iniciativa en tal sentido destacaron las ventas secundarias de inversiones en fondos de capital emprendedor. BID Lab logró negociar la venta de siete inversiones en ese tipo de fondos a un único comprador. Esta operación, además de generar US\$20 millones en reflujos que podrán destinarse a nuevas inversiones en lo sucesivo, sirvió para validar la existencia —muy limitada por el momento— de un “mercado” emergente de inversiones secundarias de capital emprendedor en América Latina y el Caribe. Este mercado secundario sería beneficioso a futuro para la industria del capital emprendedor.

RESUMEN DEL DESEMPEÑO DE UNA MUESTRA DE LA CARTERA

Además del seguimiento habitual del desempeño de los proyectos, reportado en la siguiente sección, en 2022 se llevó a cabo un análisis dirigido a evaluar la efectividad de una muestra de proyectos de BID Lab en cuanto al logro de sus objetivos⁵⁷. La muestra representativa incluía 121 proyectos activos y completados aprobados entre 2016 y 2021 en los cinco ejes temáticos verticales. El análisis cuantitativo y cualitativo se basó en una revisión sistemática de los PSR de proyectos no

⁵⁷ El análisis estuvo a cargo de la División de Efectividad en el Desarrollo de BID Invest. La muestra incluyó una combinación de proyectos activos (75) y completados (46).

reembolsables, las PSU de proyectos reembolsables y otros documentos de apoyo, así como en entrevistas con clientes y agencias ejecutoras.

La metodología es coherente con la que usa el Grupo BID para evaluar sus operaciones. Sin embargo, cabe destacar que el análisis se enfoca solamente en la dimensión de efectividad de la metodología de evaluación, sin incluir las demás dimensiones —pertinencia, eficiencia y sostenibilidad— usadas por el BID y BID Invest en sus autoevaluaciones⁵⁸. También es preciso señalar que, en su condición de laboratorio al que se ha encomendado poner a prueba soluciones innovadoras y de mayor riesgo para enfrentar los desafíos de desarrollo, BID Lab no apoya los mismos tipos de proyectos que el resto del Grupo.

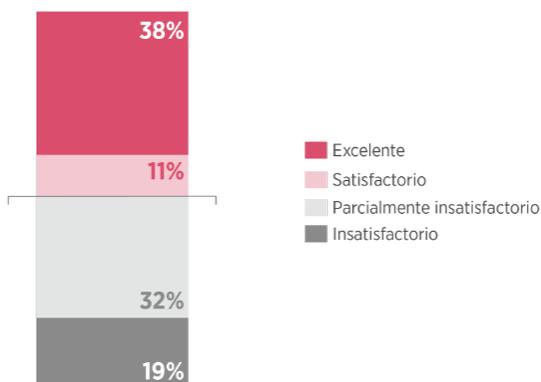
Como se observa en el Gráfico 4.1, el 49% de los proyectos recibió una calificación positiva de efectividad, lo cual significa que lograron o están en vías de lograr sus objetivos de desarrollo⁵⁹. El 51% restante de los proyectos no alcanzó la mayoría de los objetivos pertinentes. Esta distribución de calificaciones de efectividad es de esperarse debido al enfoque de adopción de riesgos de BID Lab. Aunque aproximadamente la mitad de los proyectos no alcanzan algunos de sus objetivos de desarrollo o ninguno de ellos, la mayoría de los que sí los alcanzan lo hacen con creces, lo cual refleja el entorno de alto riesgo y alta recompensa de un laboratorio de innovación. Es de notar que el 25% de los proyectos que obtuvieron una calificación “excelente” (11 proyectos) tuvieron un desempeño excepcional, lo que quiere decir que se superaron todos los objetivos pertinentes del proyecto.

Cabe señalar también los persistentes problemas de datos o evaluabilidad que afectan la efectividad global de los proyectos. Del total de la muestra, el 28% de los proyectos carecía de los datos necesarios para evaluar si se estaban logrando los objetivos y/o si estos se habían definido más allá de lo que sería factible lograr y medir. De hecho, si se hace el análisis de efectividad omitiendo los proyectos con serios problemas de datos o de objetivos, la proporción de operaciones con calificación “satisfactoria” o “excelente” sube a más del 70%. Este porcentaje ofrece una estimación cuantitativa de la mejora potencial del desempeño que podría obtenerse al abordar estos temas de evaluabilidad. En promedio, los proyectos con problemas de evaluabilidad recibieron menores puntajes de evaluabilidad en la herramienta iDELTA al momento de la aprobación.

⁵⁸ Si bien el enfoque es coherente con la metodología de evaluación del Grupo BID, existen algunas diferencias importantes, a saber: (i) el BID y BID Invest solo realizan autoevaluaciones con esta metodología de evaluación para proyectos ya cerrados o que han alcanzado madurez operativa temprana (el seguimiento de los proyectos en ejecución se hace a través del PMR y la herramienta DELTA en supervisión, respectivamente), mientras que la evaluación de BID Lab también incluye los proyectos activos; y (ii) las calificaciones de autoevaluación del BID y BID Invest son validadas por OVE, a diferencia de las clasificaciones de desempeño de BID Lab.

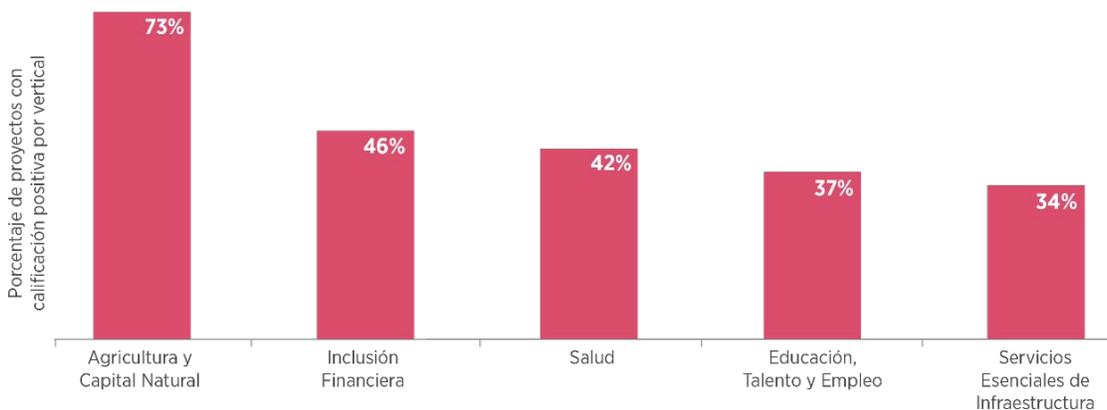
⁵⁹ Se consideran positivas las calificaciones “satisfactorio” y “excelente”, y negativas las calificaciones “insatisfactorio” y “parcialmente insatisfactorio”.

GRÁFICO 4.1 - DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS EN CUANTO A EFECTIVIDAD



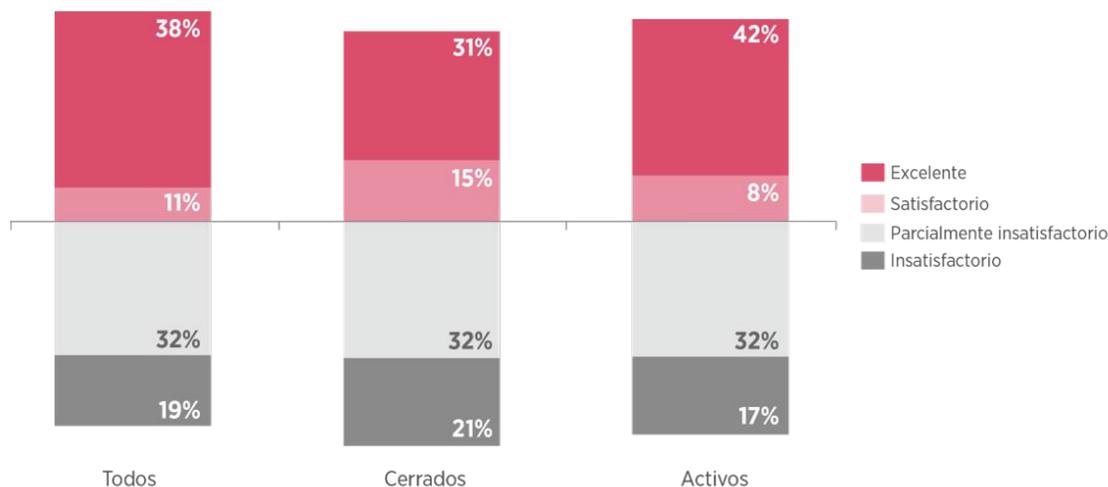
El desempeño también varía por eje temático vertical. Según ilustra el Gráfico 4.2, los proyectos de Agricultura y Capital Natural tienen un desempeño sustancialmente mejor que los de otros ejes verticales, con un porcentaje de calificación positiva del 73%. Por otra parte, estos proyectos tienen un 22% más de probabilidad de ser exitosos que las operaciones en otras áreas. En gran medida, esto obedece a la calidad de su diseño, que suele incorporar una teoría del cambio y una lógica vertical más robustas que otros proyectos, lo que les brinda mayor capacidad de llegar a los beneficiarios y resultados previstos. Al otro extremo del espectro, el eje vertical de Servicios Esenciales de Infraestructura registró el peor desempeño, con un 34% de proyectos evaluados como efectivos. Sin embargo, esto obedece en gran parte al deficiente desempeño de los proyectos de vivienda, incluidos tres que tenían por finalidad probar nuevos mecanismos hipotecarios y financieros y no alcanzaron sus objetivos. Por ejemplo, cabe destacar el éxito del 67% de las operaciones en el subsector de agua y saneamiento, como los proyectos destinados a promover soluciones de abastecimiento de agua a pequeña escala en El Salvador ([ES-T1276](#)), reducir el consumo de agua en la agricultura ([RG-T1145](#)) y aumentar la inversión en soluciones hídricas resilientes al clima en Perú ([PE-T1378](#)).

GRÁFICO 4.2 - DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS EN CUANTO A EFECTIVIDAD, POR EJE VERTICAL



Otro factor considerado en la evaluación de la efectividad fue la etapa del proyecto. La proporción de proyectos con calificación “excelente” es menor en operaciones completadas que en operaciones activas, pero aun así representa casi un tercio del total en aquel grupo⁶⁰, como se observa en el Gráfico 4.3. Es probable que la mayor calificación positiva de los proyectos activos obedezca a que estos son más recientes y aún no se han desviado de las metas. Al otro lado del espectro, la proporción de proyectos “insatisfactorios” también crece al llegar al cierre, lo que una vez más no debe sorprender, tratándose de un laboratorio de innovación. En contraste, la calificación “satisfactoria” se asigna más a las operaciones completadas que a la cartera activa. Por su parte, la proporción de proyectos “parcialmente insatisfactorios” apenas si varía en las distintas etapas, lo que indica que podría haber una oportunidad para identificar mejor aquellos proyectos que requieren apoyo adicional durante la ejecución para cumplir las metas y acrecentar su probabilidad de calificarse como “satisfactorios” al momento de su cierre.

GRÁFICO 4.3 - DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS EN CUANTO A EFECTIVIDAD POR ETAPA



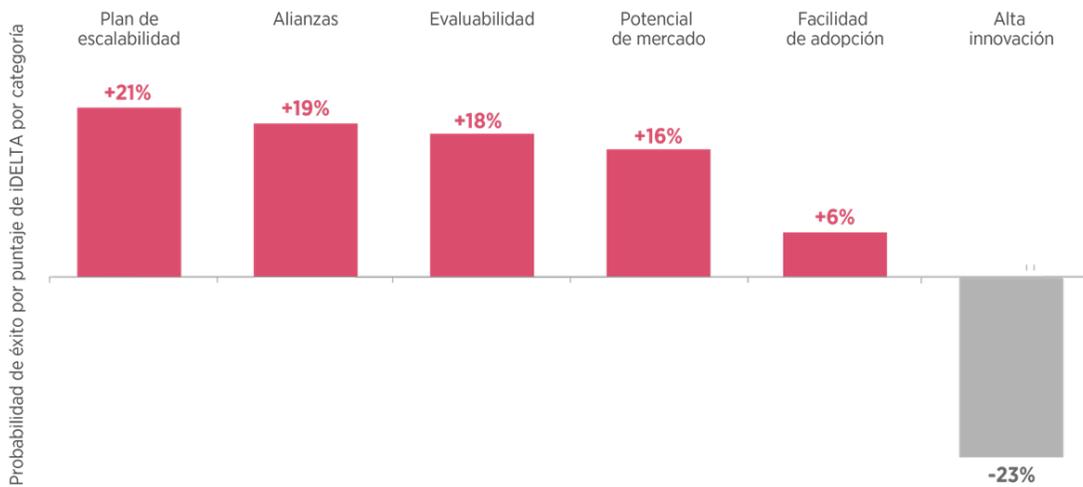
DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO O FALTA DE DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS

El éxito o fracaso de un proyecto es influenciado por los determinantes del desempeño, muchos de ellos medidos en la herramienta iDELTA. Los principales determinantes de éxito son la calidad de las alianzas y la solidez del plan de ampliación de escala del proyecto. Los proyectos con ejecutores destacados en términos de liderazgo en el mercado, pericia técnica y sostenibilidad financiera tienen un 19% más de probabilidades de éxito que otros proyectos y los que cuentan con un enfoque robusto de ampliación de escala, un 21% más. También aquellos con altos puntajes de evaluabilidad están en ventaja, y sus probabilidades de éxito son un 18% mayores. La evaluabilidad incluye un acertado diagnóstico, objetivos y una lógica del proyecto, pero también un marco de medición robusto.

⁶⁰ Las calificaciones positivas de la efectividad al momento de terminación de los proyectos son comparables en términos generales con las de BID Invest.

Los proyectos con alto potencial de mercado tienen también un 16% más de probabilidades de éxito. Se trata, en suma, de proyectos que abordan una necesidad clara de desarrollo aportando soluciones poco disponibles en el mercado. Otro factor de éxito es la facilidad de ofrecer soluciones en el mercado (facilidad de adopción). Las soluciones con vías de adopción sencillas que no exigen de los clientes grandes esfuerzos tienen mayor probabilidad de éxito. Por otra parte, como cabe esperar, para proyectos altamente innovadores expuestos a mayores riesgos tecnológicos y de mercado la probabilidad de éxito es un 23% menor que para aquellos con niveles moderados de innovación (la muestra no contiene proyectos de BID Lab con bajos niveles de innovación). El Recuadro 4.1 recoge ejemplos de lecciones aprendidas de proyectos que no han marchado según estaba previsto.

GRÁFICO 4.4 - DETERMINANTES DEL ÉXITO CON BASE EN EL PUNTAJE INICIAL IDELTA POR CATEGORÍA



RECUADRO 4.1 – APRENDER DEL FRACASO

En su condición de laboratorio de innovación del Grupo BID, BID Lab tiene la flexibilidad, tolerancia al riesgo y combinación idónea de instrumentos financieros para respaldar soluciones en etapas iniciales en la región. Asumir un gran riesgo puede suponer una gran recompensa, pero también implica una buena dosis de fracasos. Como se observa en los siguientes ejemplos, el fracaso tiene variados matices y adopta todas las formas y tamaños, lo que genera valiosas lecciones aprendidas para el Grupo BID y otros interlocutores.

SOLUCIONES DE TECNOLOGÍA SANITARIA EN CHILE

En los primeros días de la pandemia de COVID-19, BID Lab lanzó una convocatoria de soluciones innovadoras de tecnología sanitaria para responder a la crisis emergente. Una de las ideas seleccionadas parecía abordar una preocupación de primer orden en ese momento, a saber, prevenir la transmisión del coronavirus en los repartos a domicilio. Se trataba, concretamente, de un dispositivo de desinfección de superficies mediante luz UV (UVi portátil) diseñado para servicios de entrega de alimentos a domicilio y creado por una empresa emergente chilena, Campbell, en alianza con un reconocido centro de investigación y desarrollo. Con el apoyo de BID Lab (CH-T1245), la empresa desarrolló un prototipo inicial que podía colocarse en distintos tipos de bolsos de reparto para desinfectar el contenido en cada entrega. El dispositivo mostró una eficacia cercana al 100% para eliminar virus y bacterias, según certificaron dos laboratorios universitarios chilenos. La empresa distribuyó 100 prototipos a empresas de reparto a domicilio en Santiago y desinfectó unos 70.000 envíos de octubre de 2020 a febrero de 2021. Pese a este arranque auspicioso, pronto surgieron desafíos. Las reiteradas averías de los dispositivos en bolsos de reparto sobrecargados por los conductores, más interesados en despachar el máximo volumen en cada envío, exigieron frecuentes reparaciones y apoyo técnico, lo que aumentó los costos operativos. A su vez, los restaurantes prefirieron alquilar los dispositivos en vez de comprarlos, cuestionando así el modelo de negocio de la empresa. Campbell optó por crear un dispositivo fijo (UVi Terminal) para desinfectar el contenido in situ, lo cual despertó el interés de comercios, edificios residenciales y otros negocios. Sin embargo, este interés fue pasajero. En febrero de 2021, la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos anunció que la COVID-19 no se transmitía a través de los alimentos o sus embalajes, eliminando prácticamente la demanda de mercado de un día para otro. Una lección importante de esa experiencia es que, en un contexto de emergencia, los emprendedores deben anticipar mayores niveles de incertidumbre y riesgo, y los proveedores de financiamiento deben usar instrumentos financieros que puedan fracasar rápidamente con pérdidas financieras limitadas, como los prototipos de innovación de BID Lab para la COVID-19. BID Lab acabó desembolsando cerca del 60% de los US\$144.000 aprobados para el proyecto. Además, sin olvidar que se trataba de una situación excepcional llena de incógnitas, la compañía cayó en una trampa común para las empresas emergentes, puesto que estaba tan focalizada en desarrollar el prototipo y convencida de que la eficacia del dispositivo bastaría para sostener las ventas que no descifró a cabalidad su mercado, es decir, quiénes usarían el producto y cuánto estarían dispuestos a pagar por él.

PAGOS DIGITALES EN URUGUAY

Este caso ilustra cómo los cambios de regulación pueden al mismo tiempo facilitar y obstaculizar el crecimiento de una empresa. En 2015, BID Lab aprobó una inversión de capital de US\$500.000 en Resonance Uruguay, una empresa de procesamiento de pagos electrónicos (UR-Q0004). El objetivo del proyecto era potenciar la inclusión financiera en Uruguay, ampliando la infraestructura y la penetración de terminales electrónicos en pequeños negocios, ante todo en zonas subatendidas. El momento de esta inversión parecía propicio. El gobierno uruguayo había aprobado un conjunto de leyes y normativas para ampliar el acceso a servicios financieros digitales prácticos y de bajo costo y aumentar la competencia en este sector, como la normativa de 2014 que disponía que los terminales de puntos de venta (POS) aceptaran todo tipo de tarjetas de crédito y débito —lo que en esencia abría a nuevos agentes como Resonance este mercado tradicionalmente cerrado— y la ley de inclusión financiera de 2015. Asimismo, se autorizaban diversos beneficios tributarios para incentivar la expansión de las redes POS por las empresas y la adopción de estos terminales por los pequeños negocios. Resonance aprovechó esta oportunidad y pasó a ser el único proveedor de servicios POS en incorporarse al mercado, y con el apoyo de BID Lab pudo adquirir más terminales para expandir su alcance. Desde 2018, la empresa ha representado casi una cuarta parte de todos los nuevos terminales POS instalados y ha añadido más de 3.000 pequeños negocios a su red, principalmente en el interior del país. Además, en alianza con el Banco de la República, Resonance ha establecido una red de 300 corresponsales financieros en comunidades subatendidas que no tenían acceso a servicios de retiro de efectivo. A pesar de estos logros, la empresa vio obstaculizado su crecimiento por varios factores. Por un lado, las instituciones financieras que adquirieron su tecnología POS lo hicieron muy lentamente y reforzaron durante todo ese tiempo su hegemonía de mercado. A esto se sumó otra ola de regulaciones a partir de 2020 en un contexto de rápida transformación del entorno tecnológico. El mayor proveedor de redes POS del país (POS2000) fue disuelto y, en 2022, entró en vigor una regulación de “multiadquirencia” por la cual los comerciantes pueden aceptar todas las opciones de pago de crédito y débito a través de un proveedor único de su predilección (en vez de tener convenios separados con

varios bancos adquirentes para procesar los pagos), a menudo con terminales POS gratuitos. Quedó claro que Resonance ya no podría sobrevivir como proveedor independiente, sino que tendría que sumarse a una de las integraciones en curso lideradas por instituciones financieras para el procesamiento de pagos. La adquisición de la compañía por Grupo Itaú en 2022 resultó en una pérdida parcial de la inversión de capital de BID Lab. Una de las lecciones de esa experiencia es que, tratándose de tecnologías en rápida evolución, los riesgos de regulación pueden materializarse en formas difíciles de anticipar, mitigar o transferir. De igual manera, reforzó la importancia de la capacidad institucional, puesto que el regulador tuvo dificultades para llevar a la práctica el impulso de regulación en favor de la inclusión financiera y adaptarse al ritmo de la innovación en el sector. Por el contrario, restó capacidad a los agentes nuevos de menor tamaño como Resonance para hacerse un sitio en el entorno de los pagos digitales. Otra lección, tal vez más importante, es que en algunos casos el fracaso puede ser más matizado. Resonance supuso un fracaso desde el punto de vista financiero (BID Lab perdió gran parte del capital invertido), pero aun así produjo los beneficios previstos para los clientes al crear una red más profunda de servicios de pagos digitales para comunidades subatendidas y una mayor competencia en un mercado previamente cerrado.

CAPACITACIÓN EN LÍNEA SOBRE EMPLEABILIDAD PARA JÓVENES EN PANAMÁ

Las personas sin título académico de educación superior pueden aprender las bases del soporte técnico en tecnología de la información (TI) adquiriendo las destrezas que necesitan para acceder a un primer empleo en ese campo y abriendo una vía hacia oportunidades de más alto nivel en el sector. Tal fue la premisa básica de una certificación en línea de habilidades relacionadas con el sector lanzada por Google en 2018 y alojada en la plataforma Coursera —el Certificado Profesional de Soporte de Tecnologías de la Información de Google (Certificado de TI)—. BID Lab, junto con el Sector Social del BID, se asoció con Google.org para llevar esta certificación a Panamá y Brasil (PN-T1236, BR-T1424). Destacamos aquí el proyecto en Panamá, que tenía por finalidad específica aumentar la empleabilidad de 340 jóvenes vulnerables gracias a una combinación del Certificado de TI y una formación presencial y en línea en destrezas interpersonales, junto con servicios integrales de apoyo a la inserción laboral. Desafortunadamente, este plan combinado de capacitación se vio frustrado por la pandemia y obligó a BID Lab y la agencia ejecutora, Glasswing International, a rediseñar la metodología y suprimir las actividades presenciales durante gran parte de la duración del proyecto. Esta contingencia acarreó grandes desafíos operativos. Aunque el proyecto logró importantes resultados en términos de contratación y obtención de pasantías para los jóvenes, solo se alcanzó el 76% de la meta prevista de graduación. De esta experiencia se derivan valiosas lecciones aprendidas para el desarrollo de habilidades que favorezcan la empleabilidad de jóvenes vulnerables. Por una parte, el cambio forzado a una formación puramente digital planteó un problema para los jóvenes sin acceso a computadores e/o internet en su domicilio. En vez de impartir la capacitación en los laboratorios comunitarios de informática, según lo previsto, Glasswing tuvo que facilitar computadores portátiles y servicio de internet a los jóvenes en situación de necesidad. Aun contando con los equipos adecuados, seguir el curso fue complicado para muchos de los jóvenes a los que se dirigía el proyecto (jóvenes vulnerables con educación secundaria que ni estudiaban ni trabajaban), en parte porque el curso se impartía en inglés con subtítulos en español. También quedó claro que los jóvenes precisaban apoyo adicional en conocimientos digitales, comprensión lectora y matemáticas antes de iniciar la formación en Coursera. Asimismo, los jóvenes necesitaban un seguimiento cercano y el apoyo individualizado de tutores para mantener su interés en el curso. Aunque una condición para participar era estar desempleado, algunos jóvenes tenían que trabajar de forma intermitente, en menoscabo de su capacidad para completar el programa. El proyecto también tropezó con importantes obstáculos en materia de colocación laboral. Esto obedeció a la reducida magnitud de un mercado en que las compañías más grandes ya contaban con equipos de TI y las más pequeñas no podían permitirse contratar un asistente de TI, y al escaso interés de las empresas en contratar personal durante la pandemia, lo que dificultó construir esa red de empleadores potenciales para los graduados. Más decisiva fue quizás la falta de reconocimiento del Certificado de TI por los empleadores en Panamá, que exigían en cambio un título técnico o universitario a los postulantes a cargos de nivel inicial. En consecuencia, el proyecto tuvo que centrarse en redirigir a los jóvenes hacia oportunidades no remuneradas de pasantías con los empleadores en vez de empleos formales pagados, como estaba previsto. En tanto que el mercado no reconozca este tipo de certificaciones alternativas de habilidades, tal vez con el soporte del aval de reputadas instituciones educativas locales, la inserción laboral en Panamá seguirá planteando un desafío.

RESULTADOS DE SUPERVISIÓN

CARTERA NO REEMBOLSABLE

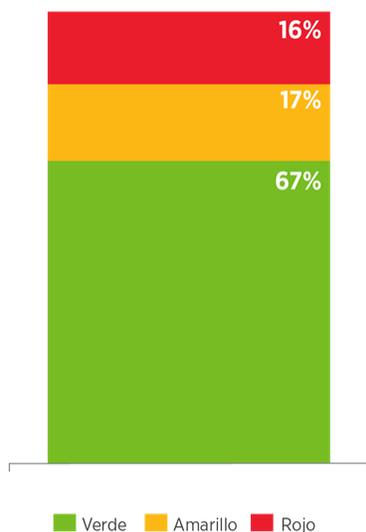
En lo referente a la cartera de operaciones no reembolsables de BID Lab (operaciones no reembolsables y financiamiento no reembolsable de recuperación contingente), a finales de diciembre de 2022 la cartera comprendía 345 operaciones activas por un monto total aprobado de US\$227,2 millones. BID Lab da seguimiento a los resultados logrados en estas operaciones a través del PSR, de carácter semestral. Con base en los resultados recogidos en los PSR de 2022, el 66% de los proyectos se clasificó con “bandera verde”, algo más que en 2021. La proporción de operaciones con “bandera amarilla” fue del 31% (frente al 26% en 2021) y la de operaciones con “bandera roja” cayó al 3%, frente al 8% en 2021.

En cuanto a la composición de la cartera, en 2022 la proporción de proyectos de financiamiento no reembolsable de recuperación contingente alcanzó el 18% de la cartera activa (61 operaciones), incrementando del 12% en 2021. Este instrumento flexible, cuyo monto suele oscilar entre US\$150.000 y US\$700.000, puede usarse en casos en que el modelo de negocio implementado por la agencia ejecutora tiene potencial de rentabilidad si la innovación logra el éxito comercial. Si el cliente alcanza determinados hitos predefinidos, como una meta de ventas netas, el financiamiento no reembolsable debe repagarse. En 2022, BID Lab recibió los primeros reembolsos de operaciones de financiamiento no reembolsable de recuperación contingente aprobadas entre 2017 y 2022 por un total de US\$200.000. BID Lab también lanzó nuevas directrices internas para el uso de este instrumento, entre ellas una definición más rigurosa de las condiciones de desembolso y reembolso, con la finalidad de hacer más consistente la gestión de estos proyectos en la etapa de supervisión e incrementar la recuperación de fondos de proyectos de alto desempeño.

CARTERA REEMBOLSABLE

Respecto de las operaciones de préstamo e inversión de capital de BID Lab, su desempeño financiero y operativo se vigila mediante la PSU. A diciembre de 2022, BID Lab tenía un saldo de cartera pendiente de pago de préstamos e inversiones de capital de US\$240,7 millones distribuidos entre 142 operaciones. En términos de calidad de la cartera, el 67% de las operaciones se clasificó con bandera verde (“bien encaminadas para alcanzar o superar las metas proyectadas”), frente al 72% en 2021, el 17%, con bandera amarilla (“desempeño deficiente; se prevén pérdidas menores por debajo del nivel de provisiones”), similar al nivel de 2021; y el 16% con bandera roja (“desempeño deficiente; se prevén pérdidas significativas por debajo del nivel de provisiones”), frente al 10% en 2021. Véase el Gráfico 4.5.

GRÁFICO 4.5 - DESEMPEÑO DE LA CARTERA DE PRÉSTAMOS E INVERSIONES DE CAPITAL



Las operaciones con bandera roja representaban US\$25,5 millones en exposición a riesgos, es decir, el 11% del monto pendiente a finales de 2022. El desempeño a diciembre de 2022 refleja el apetito de riesgo de BID Lab y sigue siendo congruente con su política actual de provisiones para pérdidas y con sus proyecciones financieras a largo plazo. Conforme a lo previsto, este desempeño representa un leve retroceso en las calificaciones con relación a 2021, que se explica por el deterioro en tres tendencias de alcance general.

Los tres eventos de gran alcance asociados al deterioro del desempeño de la cartera fueron la abrupta subida de las tasas de interés, las irrupciones globales en las cadenas de suministro y el marcado declive del financiamiento de capital emprendedor. Todos ellos son en buena medida responsables del retroceso de las calificaciones con respecto a 2021. En primer lugar, el alza mundial de las tasas de interés repercutió en la cartera de préstamos. Las tasas nominales de interés aumentaron sin excepción en la región a partir de octubre de 2021, y siguieron haciéndolo a lo largo de 2022. Este encarecimiento del capital puso en aprietos financieros a varios clientes de BID Lab y dio lugar a un menor crecimiento de las empresas, una provisión menos ágil de bienes y servicios y una incidencia de incumplimientos contractuales, moras e impagos mayor de lo que cabría esperar en circunstancias normales. También fueron importantes durante el año las irrupciones en las cadenas de suministro, puesto que causaron dificultades operativas en toda la cartera y contribuyeron al declive en la cartera de salud, especialmente en la economía real con productos físicos. Por ejemplo, en el caso de una cooperativa de productores en Perú, el prestatario no tuvo acceso al transporte marítimo para exportar los productos finales, lo cual generó impactos operativos a corto plazo.

Aunque las tasas de interés y las dificultades logísticas incidieron en la mayoría de los sectores en la región, la última tendencia —el marcado declive del financiamiento de capital emprendedor— fue especialmente relevante para los principales clientes de BID Lab, a saber, emprendedores y empresas emergentes. Este tipo de financiamiento, que en 2021 había registrado niveles sin precedente de nuevas aprobaciones —casi US\$40.000 millones, según la base de datos Crunchbase—, sufrió en 2022

una drástica contracción: del 79% para el financiamiento de capital emprendedor en general, y del 40% para empresas en etapas tempranas. Frente a esta sequía de financiamiento, las empresas emergentes y los emprendedores redujeron costos y adoptaron estrategias de crecimiento menos audaces para prolongar el tiempo de operación entre rondas de financiamiento. Tal fue el caso de algunas compañías de la cartera de BID Lab que tuvieron que cancelar rondas previstas de financiamiento ante la reevaluación de expectativas en toda la comunidad de negocios de capital emprendedor. Estas empresas también tomaron las medidas señaladas para evitar la llamada “ronda a la baja”, que ocurre cuando en una ronda de financiamiento una empresa se ve forzada a aceptar una valuación menor que la valuación de la ronda anterior. A corto plazo esto está reduciendo el potencial del sector para crecer y expandirse y ha causado que en la cartera de inversiones de capital aumente la proporción de banderas amarillas o rojas. Estas clasificaciones reflejan las expectativas de desempeño financiero a futuro. Hasta el momento, las compañías de la cartera de BID Lab han conseguido ajustar sus estrategias de gestión de efectivo, por lo que no se han registrado pérdidas directamente asociadas al declive en el sector de capital emprendedor, aunque estas podrían materializarse en 2023.

RESULTADOS ALCANZADOS POR LA CARTERA ACTIVA EN 2022

BID Lab monitorea y reporta sobre los resultados de los proyectos de la cartera activa como parte de su revisión anual de los indicadores clave de desempeño, algunos de los cuales se destacan a continuación⁶¹.

- **129.000 empleos creados**, 35% de ellos ocupados por mujeres.
- **110.000 hogares con mejores condiciones de vida** (40% de ellos encabezados por mujeres), especialmente mediante un mejor acceso a servicios financieros, energía, agua y saneamiento y servicios ambientales como aire y agua limpios y zonas verdes y boscosas.
- **3,6 millones de personas con acceso mejorado a servicios esenciales** como servicios de salud y financieros (58% de ellas mujeres), especialmente mediante inversiones directas de BID Lab en empresas.
- **997.000 mujeres beneficiadas de apoyo al empoderamiento económico** (siete veces más que en 2021), principalmente gracias a una mejor recopilación de datos desglosados por género en la cartera de inversiones indirectas (fondos).
- **47.000 empresas beneficiadas** de mejoras de productividad o desempeño empresarial, 55% de ellas lideradas por mujeres.

En cuanto al objetivo de llegar a poblaciones pobres y vulnerables, el 58% de los proyectos de la cartera beneficia a estos grupos prioritarios, según la información obtenida de empresas clientes y agencias ejecutoras. Aunque esta cifra es nueve puntos porcentuales menor que la de 2021, los resultados de 2022 muestran una intensificación de los beneficios en favor de estos segmentos de la población. Según datos publicados, el 85% de los empleos y el 90% de las personas con acceso mejorado a servicios esenciales o mejores condiciones de vida se concentran en proyectos que indican atender a poblaciones pobres y vulnerables.

⁶¹ Nota: El 78% de los resultados notificados en 2022 estaban desglosados por sexo.

CIERRE DE LOS PROYECTOS Y AMPLIACIÓN DE ESCALA

En general, al finalizar los proyectos BID Lab documenta los resultados acumulativos de cada operación en la edición final de su PSR⁶². En 2022, se terminaron 69 proyectos de BID Lab⁶³.

Una de las principales medidas del éxito de BID Lab es el grado en que el Grupo BID u otros replican o amplían (escalán) las innovaciones que apoya. De los proyectos completados en 2022, el 38% se replicó o escaló (frente al 32% en 2021), lo cual sobrepasó por quinto año consecutivo la meta de BID Lab del 20%. Además, la proporción de estos proyectos que se consideraron ampliados a escala masiva⁶⁴ aumentó al 35%, del 18% en 2021.

BID Lab ha tenido gran éxito en cuanto al escalamiento de las innovaciones, aunque siempre hay aspectos susceptibles de mejora. En 2022, BID Lab realizó un [estudio](#) para identificar factores favorables al escalamiento en una muestra de 39 proyectos y elaborar un marco conceptual para el escalamiento en la institución. Este marco comprende cuatro dimensiones para ayudar a orientar en lo sucesivo los esfuerzos de escalamiento de BID Lab. La primera es establecer una definición común de escala y una misma comprensión de las tres vías de alcanzar escala —expansión, replicación o colaboración⁶⁵— en todos los niveles de la organización. La segunda consiste en medir el éxito en función de la madurez de la solución. Alcanzar mayor escala lleva años y en la mayoría de los casos no es un objetivo viable a corto plazo; más bien, los proyectos con horizonte temporal más corto (2 a 3 años) deben evaluarse según su grado de preparación para una mayor escala futura (potencial de escalar). La tercera dimensión es reforzar la función de intermediación necesaria para ayudar a los socios a llevar a mayor escala sus innovaciones. En la mayoría de los casos estudiados, BID Lab contribuyó decisivamente a fomentar el proceso de escalamiento junto con sus socios (entre otras cosas, apoyando la planificación estratégica, perfeccionando los modelos de negocio y coordinando a las partes interesadas). La última dimensión consiste en invertir en un seguimiento ágil de los resultados de escalamiento y aprender de los errores durante el proceso.

Con base en lo anterior, los siguientes ejemplos ilustran de qué forma proyectos recientes de BID Lab han seguido cada una de las tres vías para alcanzar escala —expansión, replicación y colaboración—, para reforzar así su impacto en la región.

⁶² OVE no hace validaciones anuales de las operaciones de BID Lab. En cambio, OVE examinó una muestra de proyectos de BID Lab como parte de sus evaluaciones corporativas de dicha entidad, la tercera de las cuales se completó en 2021.

⁶³ Los esfuerzos actuales de depuración de la cartera de BID Lab llevaron al cierre en 2022 de otros 47 proyectos que habían completado su ejecución en años pasados, pero que por razones administrativas seguían abiertos.

⁶⁴ Ampliación a escala masiva se refiere a aquellos proyectos con un crecimiento del número de clientes superior al 500% o que han llegado a cinco veces más usuarios que el proyecto inicial de BID Lab (5X).

⁶⁵ La expansión se centra en aumentar el tamaño de la organización, el alcance de la operación o la cobertura geográfica; la replicación se produce cuando otra organización, pública o privada, adopta una innovación, un proceso relevante o un modelo de negocio, que habitualmente requiere protocolos, capacitación y procesos estandarizados; la colaboración, por último, ocurre cuando un grupo de organizaciones o partes interesadas trabajan en procura de un objetivo común desde distintas perspectivas.

EXPANSIÓN: AMPLIACIÓN DEL ACCESO A TELESALUD PARA POBLACIONES VULNERABLES

Las innovaciones en materia de telesalud son una oportunidad única para llevar la atención de salud a poblaciones rurales y vulnerables aisladas. Con tal fin, BID Lab se alió con la Facultad de Medicina de la Universidad de Antioquia ([CO-T1483](#)) en Colombia para desplegar nuevas herramientas digitales y de telesalud dirigidas a mejorar la accesibilidad, prontitud y costo-efectividad de servicios de salud para personas vulnerables en el departamento de Antioquia. Este proyecto se enmarcó en los esfuerzos en curso del laboratorio LivingLab de la universidad y las agencias y proveedores públicos de salud del departamento para crear un modelo integral de telesalud con el cual afrontar desafíos prioritarios como prevención y atención de enfermedades crónicas, salud materna y mental, a los que se sumó la COVID-19 en 2020. Los resultados del proyecto superaron con creces las expectativas, en vista del giro drástico hacia la telemedicina durante la pandemia. Entre 2019 y 2021 se llevaron servicios de telemedicina a un total de 860 municipios del país, incluidos los 125 de Antioquia (más que la meta de 75), sirviendo un total de 285.000 personas (dos veces más que la meta inicial). Durante el mismo período, el proyecto llevó servicios a más de 127.000 pacientes (frente a la previsión de 1.500) mediante su plataforma de teleasistencia en casa, atendió más de 1,4 millones de consultas telefónicas y respaldó 600.000 interacciones con usuarios mediante contenidos digitales de teleeducación.

De cara al futuro, la Universidad de Antioquia derivará el modelo a la unidad de negocio “LIME”, una entidad de objeto exclusivo que permite a la universidad pública negociar y vender servicios médicos a organismos estatales y aseguradores o proveedores de salud, lo que incluye un convenio con Nueva EPS, principal proveedor de seguros de salud del país. Simultáneamente, la universidad lanzó una unidad de capacitación en telemedicina dentro del LivingLab para brindar al personal hospitalario capacitación continua en la prestación de estos servicios. Este proyecto es un claro ejemplo de ampliación de escala mediante la expansión, al ampliar la cobertura geográfica y operativa de la organización para llegar a un mayor número de clientes. En este caso, los factores de éxito para el escalamiento incluyen la calidad de la tecnología como tal —que es accesible para los usuarios y permite llegar a zonas con bajos niveles de conectividad y conocimientos digitales—, la validación del modelo de negocio con un cliente real gracias al convenio de servicios con Nueva EPS, y las robustas alianzas forjadas con el sector público para asegurar la eficiente integración y gestión de servicios de telesalud (véase más información en la página web de [LivingLab](#)).

REPLICACIÓN: PROMOCIÓN DEL USO DE LA TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE

Los hogares de Sabana Yegua Viejo, una comunidad rural pobre en la provincia de Azua al sur de la República Dominicana, carecen de acceso a un suministro seguro de agua potable, servicios mejorados de saneamiento o electricidad, lo que afecta en gran medida la salud y las condiciones de vida de sus pobladores. Como un agravante adicional, las inversiones públicas en servicios esenciales en zonas rurales, ya de por sí limitadas, se basan en estimaciones imprecisas de la demanda actual y futura de dichos servicios. Como se mostró en un proyecto de BID Lab con Nature Power Foundation ([DR-T1198](#)), la tecnología forma parte de la solución, tanto en términos de prestación de servicios como para la recopilación de información sobre patrones de consumo de la población a fin de focalizar mejor futuras intervenciones públicas y privadas.

Concretamente, el proyecto se orientaba a establecer la primera comunidad sostenible del país, Nature Village, con acceso a servicios de agua, electricidad, mejoras de vivienda y saneamiento mediante soluciones respetuosas del medio ambiente y menos costosas que lo que las personas ya pagan por comprar agua para beber o combustible para iluminar sus hogares. Esto incluía la instalación de microrredes alimentadas con energía solar para suministrar electricidad y agua, el uso de sensores remotos para medir el consumo por hogar y la creación de una plataforma de datos abiertos para recabar información sobre el consumo y pago de los servicios. Esto resultó en el acceso nuevo o mejorado a servicios esenciales para 200 hogares (1.000 personas) en el período de 2020 a 2021. Además, para administrar y mantener el sistema se creó una cooperativa comunitaria financiada con pagos mensuales de los usuarios de los servicios. En vista del éxito inicial, Nature Power está replicando el modelo en la comunidad fronteriza de El Llano (provincia de Elías Piña) y el gobierno lo ha adoptado formalmente en su programa [Mi Frontera RD](#), que llevará servicios de energía, agua y conectividad a comunidades aisladas fronterizas con Haití en beneficio de más de 5.000 personas.

COLABORACIÓN: REACTIVACIÓN DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS TRAS UN DESASTRE

El terremoto de grandes proporciones que devastó la costa de Ecuador en 2016 azotó con especial violencia a comunidades, ya de por sí vulnerables, en las provincias de Manabí y Esmeraldas y causó el desplazamiento de 70.000 personas. El fenómeno castigó con dureza al sector de la micro y pequeña empresa, pues destruyó infraestructura, equipamiento y capacidad productiva y afectó al menos a 18.000 micro y pequeños emprendedores. En respuesta, BID Lab apoyó un modelo innovador ([EC-Q0002](#), [EC-T1353](#)) que involucró la participación de agentes clave del sector privado en la reconstrucción de sus cadenas de valor y del tejido empresarial, tanto para recuperar lo perdido como para fortalecer la resiliencia ante futuros desastres.

El programa Re-Emprende, impulsado por la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI), tenía por finalidad suministrar asistencia técnica integral y crédito a 7.000 micro y pequeñas empresas para la rehabilitación, recuperación y expansión de sus negocios y medios de producción. Esto requería crear dos instrumentos complementarios entre sí con aportes de capital y recursos no reembolsables de BID Lab y un grupo de empresas privadas locales: el fideicomiso de inversión “Resiliencia”, destinado a financiar un programa de crédito asequible para cubrir las necesidades de inversión y capital de trabajo de las empresas con fondos canalizados a través de bancos presentes en la zona, y el fideicomiso “Junto a Ti”, diseñado para ofrecer a las empresas asistencia técnica y apoyo adicional para acceder a créditos como garantías parciales.

De 2016 a 2022, el programa benefició a 8.700 emprendedores en 29 cantones de Manabí y Esmeraldas. El 80% de ellos se ha integrado en nuevas cadenas productivas de valor, y de este subgrupo 4.100 son empresas lideradas por mujeres. De modo similar, unos 4.300 emprendedores han afianzado sus operaciones comerciales e incrementado sus ventas. Además, más de 3.800 empresas han recibido créditos por valor total de US\$8,7 millones, con una tasa de impago de apenas el 1%. En definitiva, la combinación de apoyo técnico y financiero ayudó a los emprendedores a fortalecer sus negocios y estar mejor preparados para hacer frente a los efectos de la pandemia.

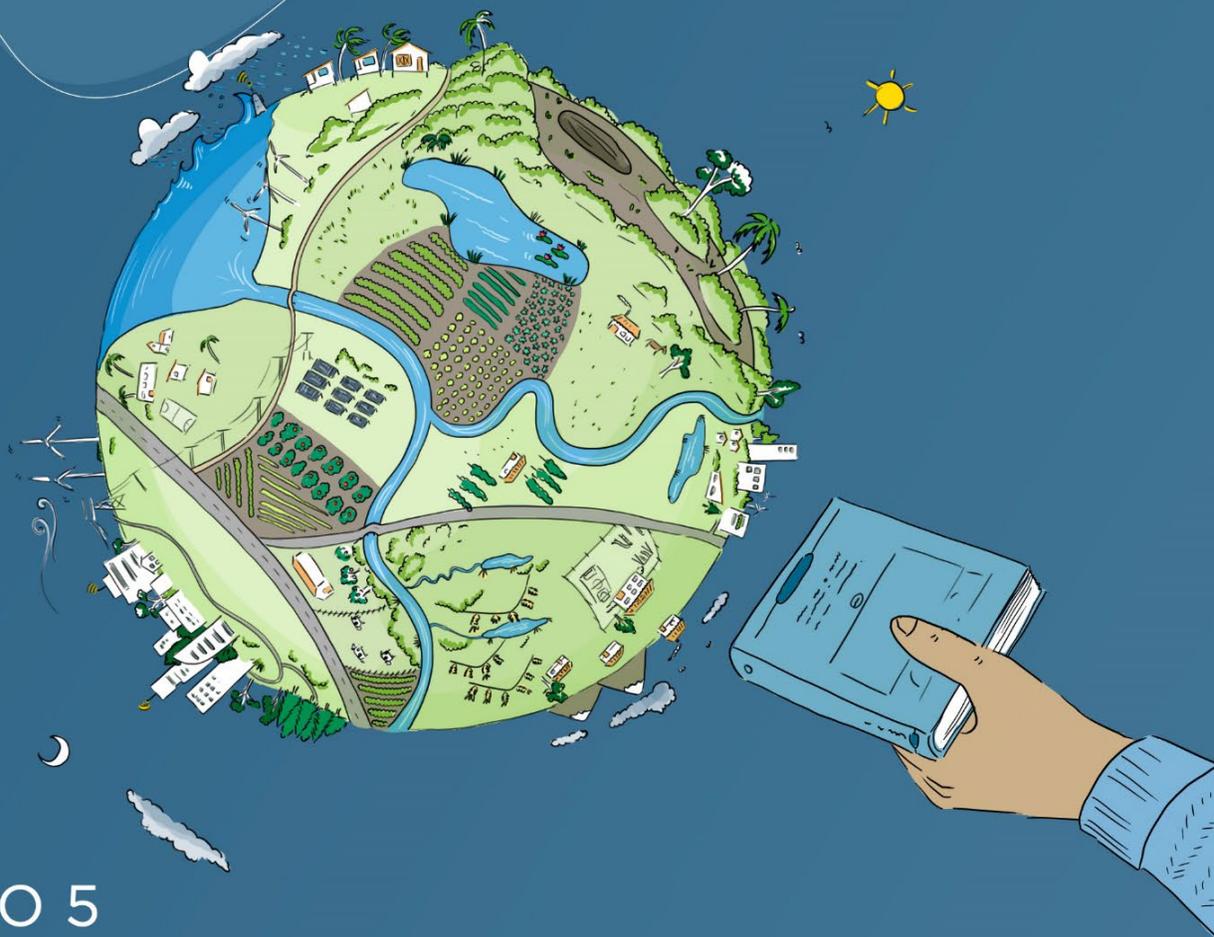
Mediante la colaboración en el marco del programa Re-Emprende, los socios del sector privado aprendieron que podían aunar fuerzas y recursos para afrontar los retos locales de desarrollo, y desde entonces han usado un modelo similar de apoyo a emprendedores en otros sectores y zonas. Por

ejemplo, AEI ha dado continuidad al programa Re-Emprende con una segunda fase para apoyar a emprendedores de los sectores turístico y gastronómico a escala nacional, y ha lanzado otras iniciativas como [SE PUEDE](#), un programa de inclusión productiva dirigido a emprendedores del sector agrícola que ofrece una plataforma virtual gratuita de educación con certificaciones avaladas por la Universidad de las Américas. Asimismo, el programa [Innovando Amazonia](#), lanzado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y la Secretaría Técnica Amazónica del Gobierno de Ecuador con apoyo de la empresa privada, es un portal para emprendedores certificados que les ayuda a acceder a mejores oportunidades de vinculación a los mercados.

REFLEXIONES

Desde la aprobación por los Gobernadores del BID de la última reposición de recursos en 2017 en Asunción, BID Lab ha hecho grandes avances en el refuerzo de su función de efectividad en el desarrollo. La institución ha desarrollado y perfeccionado una herramienta de vanguardia para evaluar la innovación (iDELTA); hoy opera con una plataforma de gestión de proyectos enteramente digital, y ha implantado una función dinámica de gestión de cartera, estructurada para gestionar los riesgos inherentes a su modelo de negocio centrado en etapas tempranas. Asimismo, ha logrado mejorar la calidad de su marco de medición y ha desarrollado una pericia única en proyectos escalados. Por otro lado, BID Lab está capitalizando cada vez mejor el fracaso y generando importantes aprendizajes, no solo del éxito, sino también de su cartera de proyectos fallidos.

Existen, sin embargo, mejoras cualitativas y cuantitativas que la institución debe llevar a cabo para continuar avanzando. Un sistema estandarizado de seguimiento del impacto, con indicadores de resultados que puedan “acumularse” a nivel de cartera, contribuirá a una mejor gestión de los resultados previstos de sus innovaciones. Por otro lado, adoptar enfoques mejorados para medir la profundidad del impacto, como complemento de rigurosas evaluaciones de proyectos y casos de estudios, le permitirá a BID Lab comprender mejor cómo la innovación está mejorando vidas, particularmente en los segmentos pobres y vulnerables. Además, una medición más granular del escalamiento, tanto durante la ejecución como tras el cierre del proyecto, posibilitará la gestión del *potencial de escala*. De igual manera, una mejor definición de indicadores con datos más fiables y una teoría del cambio robusta contribuirá a mejorar la efectividad. Esto será especialmente relevante en temas emergentes en que aún se están perfilando enfoques estándar de medición, como en el caso de las tecnologías digitales o la resiliencia y adaptación al cambio climático. Por último, estas mejoras habrán de hacerse con una perspectiva de transformación digital, para permitir que BID Lab se beneficie plenamente de tecnologías digitales en rápida evolución.



CAPÍTULO 5

CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

INTRODUCCIÓN

El generar e intercambiar conocimiento sobre lo que funciona y lo que no funciona en el ámbito del desarrollo constituye un elemento central de la propuesta de valor del Grupo BID, y es algo ampliamente apreciado por sus accionistas. Asimismo, la capacidad de aplicar ese conocimiento para influir en diálogos de políticas, transformar el diseño y la ejecución de las operaciones, y generar soluciones innovadoras a desafíos de desarrollo resulta crucial para adaptarse a los retos dinámicos que enfrenta la región y potenciar el impacto. El Grupo BID trabaja para fomentar un ciclo de aprendizaje continuo en el que las entidades del Grupo y sus clientes recopilan constantemente nuevos insumos, para luego fortalecer sus enfoques de manera gradual y ajustarse a realidades cambiantes.

El trabajo del Grupo BID en materia de conocimiento comprende una serie de productos que van desde evaluaciones de impacto y estudios sectoriales a cursos en línea, guías metodológicas y blogs. En conjunto, estos productos⁶⁶ contribuyen a cerrar brechas de conocimiento sobre el funcionamiento de distintas políticas, así como probar nuevos enfoques de desarrollo y formar capacidades en la región. Al atender a distintos tipos de clientes y usar un rango diverso de instrumentos para resolver problemas de desarrollo, cada entidad del Grupo BID —el BID, BID Invest y BID Lab— aporta una perspectiva complementaria dentro de la labor de conocimiento del Grupo.

Este capítulo presenta un panorama de la generación de conocimiento y su impacto, tanto dentro del Grupo BID, como para nuestros socios y clientes. Se inicia con una revisión de cómo el Grupo BID genera evidencias a través de evaluaciones de impacto y estudios para apoyar el diseño de programas y políticas. También examina los esfuerzos para crear capacidad de medición y gestión del impacto con clientes del sector privado, así como las sinergias público-privadas en la producción de conocimientos y la innovación, con un énfasis en el sector del agua y el saneamiento. Finalmente, se analizan en profundidad las lecciones aprendidas de las iniciativas del Grupo del BID en apoyo a la inclusión financiera, con énfasis en la reducción de los prejuicios de género y la incorporación de las tecnologías digitales. Al destacar esta área por su importancia crítica para la región, así como los considerables avances logrados por el Grupo en la construcción de evidencia en torno a este tema, el capítulo ofrece una perspectiva de lo que la progresión y las complementariedades de la agenda del conocimiento pueden lograr a medida que la evidencia se integre en las soluciones operativas y de políticas. La conclusión del capítulo ofrece un repaso de desafíos pendientes en materia de generación y uso estratégicos de conocimiento, destacando esfuerzos para mejorar el proceso de priorización para la producción de conocimiento.

⁶⁶ Accesibles por medio de [AcademiaBID](#) y el [repositorio de evaluaciones de impacto](#) (para el BID), y la [Serie Desarrollo a través del Sector Privado](#) (para BID Invest).

GENERACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

Encontrar respuestas al complejo interrogante de qué funciona en el ámbito del desarrollo contribuye a guiar decisiones sobre qué programas y políticas son efectivos para mejorar la salud, potenciar el aprendizaje, aumentar los ingresos y conservar los bosques, entre otros objetivos de desarrollo. Una forma de hacerlo es a través de evaluaciones de impacto. Al aportar contrafactuales sólidos, las evaluaciones de impacto ofrecen una herramienta robusta para medir cómo los programas y políticas inciden en las vidas de las personas, cuantificando sus efectos causales sobre los resultados previstos. Las evaluaciones de impacto ofrecen varias fuentes de beneficios. Por ejemplo, existe evidencia de que los formuladores de políticas valoran estas evaluaciones, y utilizan esta información para influir en políticas⁶⁷. Las evaluaciones de impacto también posibilitan una asignación de recursos más eficaz, al distinguir programas efectivos de sus alternativas,⁶⁸ y pueden también contribuir a identificar enfoques costo-efectivos para promover el desarrollo⁶⁹. Durante los últimos 30 años, el Grupo BID ha elaborado más de 800 evaluaciones de impacto para aprender de sus operaciones y contribuir al cúmulo de evidencia internacional sobre soluciones efectivas a desafíos de desarrollo. En 2022, el Grupo BID llevó a cabo evaluaciones de impacto en un amplio espectro de sectores y países, como un [estudio de una intervención conductual para aumentar la asistencia a la enseñanza preescolar en Uruguay](#) y una serie de ensayos controlados aleatorios para evaluar el [impacto de los préstamos con garantía gubernamental durante la COVID-19 sobre las MIPYME en Chile and Colombia](#).

Comprender qué funciona en el ámbito del desarrollo requiere, más allá de las evaluaciones de impacto, una identificación más amplia de las fallas de mercado y sus soluciones en contextos específicos. Esto exige, a su vez, incorporar el conocimiento en varias formas, que van desde las lecciones aprendidas de la ejecución de los proyectos, recopiladas en la plataforma [Superhéroes del Desarrollo](#), hasta publicaciones, conjuntos de datos y bases de datos disponibles en [AcademiaBID](#). Asimismo, como se ha destacado en recientes ediciones del DEO, la integración del uso de *big data* ha ampliado las oportunidades de aprendizaje, al ayudar a identificar el impacto más allá del nivel de proyecto. Por último, el auge de la inteligencia artificial ha abierto nuevas vías para el aprendizaje por medio de iniciativas como [fAIR LAC](#), lo que ha permitido analizar áreas tan diversas como [inteligencia artificial para sistemas de intermediación laboral](#), [mitigación de la violencia de género](#) y [mejoras de las licitaciones públicas](#).

LA EVIDENCIA COMO MEDIO PARA PERFECCIONAR EL DISEÑO DE LOS PROGRAMAS

Un elemento clave en la lógica del impacto en el desarrollo es determinar si la evidencia producida por el Grupo puede transformar vidas, y de qué modo. A continuación se incluyen tan solo algunos ejemplos que demuestran cómo los productos de conocimiento y pericia del Grupo BID han logrado incidir en programas, políticas y clientes en diferentes sectores, ilustrando el valor de los aportes

⁶⁷ Ver Hjort et al. (2021).

⁶⁸ Ver Duflo (2020).

⁶⁹ Por ejemplo, un conjunto de evaluaciones de impacto identificó tratamientos antiparasitarios como uno de los mecanismos más costo-efectivos para aumentar la asistencia escolar. Para más información, ver J-PAL.

intelectuales para la región. No se trata de una lista exhaustiva, pues el Grupo ha desempeñado un papel innovador en otros ámbitos cruciales tales como la incorporación de lecciones de la economía del comportamiento a la formulación y ejecución de políticas públicas⁷⁰. Por último, el ejemplo expuesto en el Recuadro 5.1 ilustra los primeros pasos en una trayectoria que va de las mejoras en la recopilación de datos a la generación y aplicación de información empírica, a través de una experiencia piloto en curso con la Agencia de Fomento de Santa Catarina (BADESC) en Brasil.

En el Sector de Integración y Comercio, diversas evaluaciones integrales del impacto de iniciativas de promoción de inversiones y exportaciones y facilitación del comercio exterior no solo inspiraron iniciativas similares en otras regiones (Cadot et al., 2015; Munch y Schaur, 2018), sino que también fueron decisivas para orientar el diseño de las ventanillas únicas de comercio exterior en Trinidad y Tobago ([TT-L1044](#)) y Argentina ([AR-L1251](#)). En el área de facilitación del comercio exterior, Carballo et al (2016) constatan que la introducción de una ventanilla única electrónica para el comercio en Costa Rica propició el incremento de las exportaciones de empresas cuyos productos requieren permisos. La ventanilla única indujo una mayor frecuencia del transporte marítimo de carga, la diversificación de compradores, y mayores ventas por comprador, sobre todo para empresas que interactuaban con varias entidades públicas sin presencia en sus regiones. También aumentó el número de exportadores, lo cual sugiere que la simplificación de trámites comerciales reduce los costos de entrada en las exportaciones. En Trinidad y Tobago y Argentina, el diseño de las operaciones tomó en cuenta las lecciones derivadas de estos hallazgos, al incorporar mecanismos de coordinación interinstitucional, modernización de procedimientos y gestión del cambio, así como el desarrollo incremental gradual. En el área de promoción de exportaciones, Volpe Martincus y Carballo (2008) observaron que las empresas que recibían asistencia de la agencia de fomento de exportaciones de Perú vieron crecer sus exportaciones un 17% más que empresas similares que no recibían apoyo. Este y otros estudios se utilizaron en el diseño y la evaluación de préstamos en Paraguay ([PR-L1139](#)) y Uruguay ([UR-L1060](#)). Más recientemente, en el marco del programa de apoyo a la internacionalización de la economía colombiana ([CO-L1241](#)), Gallego et al. (2022) constataron que las empresas apoyadas tenían mayor probabilidad de exportar y exportaban mayores volúmenes que las del grupo de control. Estos efectos fueron mayores para las MIPYME y fueron canalizados esencialmente por nuevos exportadores, lo cual tiene implicaciones de política significativas y ha contribuido a impulsar el diálogo del sector con las autoridades. Por último, los estudios sobre promoción de inversiones que ilustran efectos positivos de la captación de inversiones para la economía local cuando dichas estrategias se implementan en combinación con programas de encadenamientos productivos han motivado ajustes en la orientación estratégica de las agencias de promoción de exportaciones e inversiones Uruguay XXI y CINDE (Costa Rica).

En el área de políticas para fomentar ecosistemas dinámicos de emprendimiento, un desafío frecuente es la dificultad de predecir, en el momento de la postulación a programas de apoyo al emprendimiento, qué empresas tienen alto potencial de crecimiento. Un mecanismo de selección inadecuado puede diluir el impacto de los programas. Al evaluar el impacto de StartUp Perú, un programa que ofrecía simultáneamente servicios de incubación y capital semilla a emprendedores orientados a la innovación, Goni Pacchioni y Reyes (2019) observaron que, si bien el programa fue eficaz, una calibración del mecanismo de selección para identificar mejor a los emprendedores más

⁷⁰ Puede encontrarse una recopilación más extensa de estas lecciones en [Pequeños empujones para América Latina y el Caribe: una década de mejorar la política pública con la economía del comportamiento](#).

dinámicos habría reforzado su impacto. La clave para identificar a los emprendedores con mayor potencial de crecimiento es utilizar predictores de éxito probados, en vez de las habituales presentaciones condensadas de carácter subjetivo. Estos hallazgos fueron decisivos para afinar el proceso de selección de beneficiarios de cohortes posteriores de emprendedores peruanos, e inspiraron estudios que moldearon el diseño de otro programa de empresas emergentes en Jamaica ([JA-L1085](#)).

En el área de eficiencia del gasto público, de Michele y Pierri (2020) evalúan los efectos de un programa para aumentar la transparencia y eficiencia en los procesos de contratación pública en Argentina a través de la introducción de COMPR.AR, una plataforma digital que permite que todos los procesos de contratación pública sean realizados por vía electrónica ([AR-L1303](#)). Los autores utilizan una estrategia de identificación de diferencia en diferencias basada en el despliegue gradual de la plataforma en varias oficinas públicas para comparar transacciones de contratación pública a través de COMPR.AR con transacciones basadas en procesos preexistentes. Con base en estos datos, los autores encuentran que el precio unitario promedio de las compras realizadas a través de COMPR.AR fue un 4,4% inferior al precio que se habría pagado de otra manera, lo que representa un ahorro anual del gobierno de más de US\$ 35 millones. Las compras se hicieron más rápido, ahorrándole al gobierno hasta 11 días por compra, y la competencia aumentó, con más ofertantes. Esto convirtió a COMPR.AR en uno de los componentes más importantes del programa de reforma. Su efectividad justificó mantener la intervención después de los cambios de administración. Además, los mecanismos para garantizar la integridad y la transparencia que se consideraron clave en el diseño del programa se incorporaron al diseño de operaciones posteriores en Honduras ([HO-L1232](#)), Paraguay ([PR-L1172/80](#)) y Chile ([CH-L1157](#)), además de inspirar iniciativas y reformas similares en la República Dominicana y Perú.

RECUADRO 5.1 - SOLUCIONES DIGITALES PARA REDUCIR EL COSTO DEL SEGUIMIENTO Y AUMENTAR LA EFECTIVIDAD

Una parte esencial de la labor del Grupo BID con intermediarios financieros en la región es ayudar a MIPYME subatendidas a acceder al crédito que necesitan para invertir en sus operaciones, crecer y crear empleos. Sin embargo, la recopilación de datos para medir los efectos de estas intervenciones sobre los beneficiarios finales puede ser muy onerosa, dado que existen restricciones de acceso a información, retrasos en la disponibilidad de datos y otros impedimentos dificultan el seguimiento y la evaluación eficaces. Las soluciones digitales ofrecen nuevas oportunidades para superar estos continuos desafíos. Por ejemplo, el BID se ha asociado con IDB Tech Lab para poner a prueba una nueva aplicación de recopilación de datos con BADESC en Brasil. Mediante la aplicación se invita a los usuarios que reciben créditos de las instituciones financieras asociadas a notificar datos sobre montos de los préstamos, inversiones productivas, empleo y ventas. Los usuarios también podrán conectarse entre sí y configurar su propia red dentro de la aplicación. Esta información ayudará a medir el impacto cabal del crédito en los beneficiarios finales y, de este modo, generar datos empíricos para afinar las operaciones del BID y las instituciones financieras asociadas. Asimismo, permitirá a los socios realizar encuestas anuales de usuarios que han recibido nuevos préstamos cada año. Este mismo propósito ha inspirado el lanzamiento por BID Invest en 2022 de la iniciativa de medición del impacto de las instituciones financieras, con el apoyo de We-Fi, cuyo objetivo es ayudar a las instituciones financieras a fortalecer sus capacidades de medición de impacto mediante la optimización de sus procesos de recopilación y análisis de datos. Esto ayudará a las instituciones a entender mejor su clientela, orientar sus futuras estrategias y prestar un mejor servicio a los segmentos objetivo, tales como las MIPYME.

FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL IMPACTO EN EL SECTOR PRIVADO DE LA REGIÓN

Al crecer el interés en la inversión sostenible y de impacto, también lo ha hecho la exigencia de una mayor transparencia, armonización e integridad en la forma en que las compañías miden y dan a conocer su impacto social y ambiental. Los inversionistas están ávidos de manifestaciones creíbles de impacto en los mercados en desarrollo y, al promover una mayor adopción de prácticas robustas de gestión de impacto en el sector privado de América Latina y el Caribe, el Grupo BID puede ayudar a vincular mejor el capital con las oportunidades de inversión en la región. Cada vez más, BID Invest trabaja con clientes en distintos sectores para desarrollar sus capacidades de medición y gestión del impacto.

En Perú, BID Invest está trabajando con Danper, una empresa líder en el sector agroindustrial con presencia global y un modelo de negocio basado en la creación de valor compartido, para evaluar el impacto de sus programas sociales y medir la pobreza multidimensional entre sus trabajadores y sus familias valiéndose de una metodología específica basada en el índice de pobreza multidimensional (IPM) global, que refleja las múltiples carencias que deben afrontar las personas en ámbitos como la educación, la salud y la calidad de vida. Al realizar estas mediciones, Danper está tomando la delantera y sumándose a las pocas empresas de la región y del mundo que lo están haciendo. La empresa tiene previsto recopilar esta información periódicamente para hacer seguimiento del bienestar de los empleados y mejorar el impacto de sus programas sociales para mejorar su calidad de vida.

Los resultados de la encuesta de referencia (con base en 711 encuestados) revelan que el 28% de los hogares de trabajadores estaba en situación de pobreza multidimensional, con una mayor incidencia entre trabajadoras (32%, frente a 22% para los hombres) y trabajadores de más edad (39% de los trabajadores de 47 a 66 años). Los dos indicadores con niveles más altos se referían a carencias padecidas por los miembros de los hogares de los trabajadores: empleo precario (48%) y falta de seguro médico privado (46%). La comparación de los índices de pobreza multidimensional de los trabajadores con la información obtenida sobre los seis programas sociales de Danper arroja información adicional. Por ejemplo, en el caso de su programa de equivalencia de educación primaria y secundaria, se constató que solo el 13% de los graduados del programa sufrían de pobreza multidimensional, frente a un porcentaje del 50% en los trabajadores que no participaron en el programa.

En el sector financiero, junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), BID Invest está trabajando con la Asociación Boliviana de Bancos Privados (ASOBAN) en la adopción de un sistema de monitoreo del impacto para sus 11 bancos asociados. Esta iniciativa pionera en América Latina y el Caribe tiene tres objetivos: (1) ayudar a los bancos asociados a recabar información pertinente sobre impacto de sus clientes y consignarla de forma estandarizada con arreglo a prácticas óptimas internacionales; (2) usar esta información para entender mejor las necesidades de sus clientes y mejorar así sus servicios; y (3) reforzar su sostenibilidad y capacidad de informar sobre el impacto para acceder al mercado de inversión de impacto. A fin de calibrar los instrumentos y procesos de recopilación de datos, se llevó a cabo una prueba piloto con tres bancos. Entre algunas de sus funcionalidades, el sistema tiene la capacidad de tomar automáticamente información de los sistemas

existentes de los bancos y complementarla con datos de impacto recogidos por oficiales de crédito en momentos específicos. Hasta el momento, más de 1.500 empleados han recibido capacitación. BID Invest seguirá prestando apoyo a ASOBAN durante la implementación inicial del sistema para asegurar la calidad de los datos ingresados y procesar información agregada para respaldar el primer informe de sostenibilidad de la asociación con ese tipo de datos. Esta iniciativa tiene el potencial de generar importantes efectos sistémicos tanto en el sistema bancario de Bolivia como en el conjunto de la región, a medida que nuevas instituciones financieras informen sobre el impacto.

Por último, BID Invest ha venido trabajando con BRK Ambiental, uno de los mayores proveedores privados de servicios de agua y saneamiento de Brasil, para estimar el impacto sobre la salud de aumentar la cobertura de dichos servicios en el país. Este estudio forma parte de una colaboración en curso entre BID Invest y BRK Ambiental cuya finalidad es reforzar la capacidad de la compañía para medir y gestionar el impacto de sus operaciones de agua y saneamiento. Como parte del apoyo técnico de BID Invest también se pondrán a prueba enfoques conductuales para promover el ahorro de agua entre sus clientes, en conjunto con el Grupo de Economía del Comportamiento del BID (véase esta [entrada de blog](#)). Los resultados, basados en el análisis de datos de más de 800 municipios brasileños recopilados durante 12 años (2010-2021), demuestran que el aumento de la cobertura de servicios de agua y saneamiento permite reducir las hospitalizaciones y el gasto sanitario por enfermedades relacionadas con el agua. Especialmente con respecto al dengue —Brasil tiene la segunda mayor incidencia de esta enfermedad en la región—, los resultados indican que un aumento de 10 puntos porcentuales en el suministro de agua potable y alcantarillado podría reducir en más de la mitad las hospitalizaciones por esta causa. Véase más información en este [DEBrief](#) y esta [entrada de blog](#).

USO DE LAS SINERGIAS EN EL GRUPO BID PARA PROMOVER LA INNOVACIÓN EN AGUA Y SANEAMIENTO

Enfrentar desafíos de desarrollo complejos requiere soluciones que incorporen perspectivas múltiples. Estas pueden no ser exclusivamente públicas o privadas, ni provenir necesariamente de una sola disciplina. Un elemento crucial del valor agregado del Grupo BID consiste en coordinar estrechamente las soluciones y asegurar que reflejen lecciones innovadoras de distintos sectores.

En América Latina y el Caribe, una de cada cinco personas no tiene acceso a agua potable gestionada de forma segura, dos de cada tres carecen de acceso a servicios de saneamiento⁷¹ y solo la mitad de los residuos sólidos recogidos se gestiona adecuadamente⁷². Alcanzar la cobertura universal requiere multiplicar por cinco los niveles actuales de inversión (ONUDES, 2022), además de implementar innovaciones en cuanto a la gestión y provisión de estos servicios esenciales para mejorar la calidad, eficiencia y sostenibilidad.

A efectos de reafirmar la necesidad de la colaboración público-privada con socios externos frente a este desafío, el Grupo BID lanzó la alianza [Fuente de Innovación](#) con objeto de impulsar el desarrollo y la adopción de soluciones innovadoras en este sector para lograr servicios inteligentes, inclusivos y sostenibles. Esta iniciativa, coliderada por la División de Agua y Saneamiento del BID y BID Lab,

⁷¹ [WHO-UNICEF Joint Monitoring Program](#). Información consultada el 19 de mayo de 2023.

⁷² BID-PNUMA. Hub de Residuos Sólidos y Economía Circular.

también cuenta con la participación del Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación⁷³, la Oficina de Alianzas Estratégicas y la División de Competitividad, Tecnología e Innovación del BID, además de BID Invest y socios externos.

La alianza construye sobre la trayectoria de innovación del Grupo en este sector mediante iniciativas recientes del BID como [AquaRating](#) e [HydroBID](#), así como en las lecciones aprendidas de sus operaciones. Por su parte, BID Lab aporta una vasta experiencia en el desarrollo de proyectos piloto de agua, saneamiento y gestión de residuos para grupos vulnerables y en el despliegue de novedosos instrumentos de financiamiento privado, además de una extensa red de innovadores, empresas emergentes, emprendedores y organizaciones de la social civil, entre otros.

La alianza Fuente de Innovación cobró impulso en 2022, cuando se aprobaron 10 proyectos de cooperación técnica, que abarcan desde un proyecto en Belice para implementar innovadoras tecnologías in situ de desinfección de agua en zonas urbanas y rurales ([BL-G1007](#)) hasta un programa de aceleración de empresas emergentes en el sector de saneamiento en Guatemala, Honduras y Perú ([RG-T4144](#); [RG-T4148](#)). También en el marco de la alianza se han organizado 20 eventos de intercambio de conocimientos durante el año y se han producido nueve publicaciones para compartir puntos de vista y lecciones aprendidas sobre tendencias en el sector de agua y saneamiento e innovaciones digitales, entre otros temas.

Un importante desafío para alcanzar el objetivo de acceso universal ha sido la falta de datos fiables y comparables para guiar el diseño, el seguimiento y la evaluación de soluciones eficaces y modelos de gestión innovadores. En un ejemplo de alianzas con socios externos, el BID ha unido fuerzas con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) para lanzar el Hub de Residuos Sólidos y Economía Circular, un conglomerado de datos abiertos cuya finalidad es apoyar a los países en su proceso de transformación digital para promover la efectividad y la innovación. En el plano interno, como parte de la iniciativa de transformación digital del BID, la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo del Banco dirige una iniciativa coordinada con la División de Agua y Saneamiento para desarrollar un diccionario interactivo de indicadores de resultados que ayude a mejorar la medición del avance y la efectividad de las operaciones. Esta labor se ampliará más adelante a otros sectores del Banco.

LECCIONES APRENDIDAS EN INCLUSIÓN FINANCIERA

La inclusión financiera implica que los hogares y las empresas puedan acceder y hacer uso de productos y servicios financieros asequibles y de buena calidad. En América Latina y el Caribe, el panorama de la inclusión financiera ha mejorado considerablemente en la última década. Entre 2011 y 2021, el porcentaje de adultos con acceso a una cuenta bancaria creció del 39% al 73%⁷⁴. Esta evolución se ha acelerado impulsada por la tecnología y la innovación digital, especialmente durante la pandemia. En 2021, casi uno de cada cuatro adultos de la región tenía una cuenta de dinero móvil

⁷³ El Sector de Conocimiento e Innovación dirigió un proceso de planificación estratégica para una agenda de conocimiento con la participación de diferentes partes interesadas.

⁷⁴ Banco Mundial. [Global Findex Database](#), 2021.

(frente a apenas un 5% en 2017) y se contabilizaban en la región casi 2.500 plataformas o empresas tecnofinancieras, esto es, más del doble que en 2018 (BID y Finnovista, 2022) que ofrecen nuevos canales digitales de acceso a productos y servicios financieros. Cabe destacar que 5 de los 10 países que más mejoraron su puntaje de inclusión financiera en la serie de datos del [Microscopio Global](#) entre 2014 y 2020 estaban en América Latina.

Sin embargo, persisten importantes barreras para la inclusión financiera de los hogares y las empresas. Las MIPYME de la región, pese a representar el 99% del total de empresas y el 60% de la fuerza laboral, experimentan la segunda mayor brecha de financiamiento en el mundo. Esta brecha es aún más profunda para las MIPYME de propiedad de mujeres, que también deben afrontar arraigados sesgos de género en el sector financiero.

En consonancia con la evidencia y la experiencia internacional, el Grupo BID ha promovido la inclusión financiera por los siguientes medios: (i) políticas dirigidas a fortalecer el entorno institucional para el acceso a financiamiento; (ii) apoyo a políticas de financiamiento productivo; y (iii) programas e iniciativas de educación y respaldo del acceso a productos financieros para poblaciones subatendidas (BID, 2017). El enfoque general de esta sección en las MIPYME⁷⁵ destaca su gran heterogeneidad en toda la región y la consiguiente necesidad de identificar soluciones específicas a sus retos en materia de acceso a financiamiento. Más que ser exhaustivas, las lecciones que aquí se incluyen pretenden poner de relieve el aprendizaje esencial derivado del trabajo operativo y de conocimiento del Grupo BID en términos de una mejor comprensión tanto de los comportamientos y obstáculos que afectan a las MIPYME como de sus proveedores de servicios financieros y las innovaciones que propician soluciones más eficaces de acceso financiero. Este tema se seleccionó por su importancia para el desarrollo económico y social inclusivo en la región. La inclusión financiera es un factor habilitante en siete de los 17 ODS y una constante en muchas de las prioridades de desarrollo del Grupo BID. Por otro lado, el logro de avances en el área específica del acceso de las MIPYME al financiamiento será clave para las perspectivas de crecimiento de la región después de la pandemia⁷⁶.

LLEGAR A LAS POBLACIONES EXCLUIDAS EN TÉRMINOS FINANCIEROS EXIGE COMPRENDER SUS NECESIDADES

Los motivos por los que las personas y las empresas pueden verse marginadas del sistema financiero son muy diversos. Las empresas más pequeñas y de reciente creación, o que operan en sectores percibidos como de mayor riesgo, muchas veces no pueden acceder a crédito formal y asequible. Asimismo, las MIPYME lideradas por mujeres tienen más probabilidad de verse excluidas financieramente (Piras et al., 2013). El impacto de los programas de inclusión financiera puede verse

⁷⁵ Aunque esta sección se enfoca mayormente en las MIPYME, la necesidad de identificar las singularidades que distinguen a los beneficiarios también se aplica a las personas, como se reconoce desde hace tiempo en las iniciativas de producción de información empírica en el Grupo BID. Esto queda ejemplificado en una compilación de prácticas óptimas para abordar las necesidades de clientes más antiguos en el informe del Grupo BID de 2022 [Finanzas plateadas: Zona de no exclusión financiera](#). Otro ejemplo que se centra en las necesidades, comportamientos financieros y preferencias de los conductores de aplicaciones de transporte privado en Chile, Colombia, México y Perú puede encontrarse en Azuara et al. (2022a) y Azuara et al., (2022a). Luego de que la pandemia intensificara el uso de modalidades flexibles en plataformas de trabajo sobre demanda, resulta indispensable identificar nuevos productos de seguros para ampliar la cobertura y adaptar los sistemas de seguridad social a las necesidades de la era digital.

⁷⁶ Este tema también se seleccionó para aprovechar los análisis de la cartera de proyectos de inclusión financiera realizados por BID Invest (revisión temática de los XSR) y BID Lab en 2022, al igual que el reciente análisis del BID sobre las evaluaciones de impacto de proyectos diseñados para facilitar el acceso de las MIPYME al crédito.

diluido si no se identifican y comprenden estas distintas necesidades y barreras, según se ilustra a continuación.

Solo se consigue aquello que se mide. Las evaluaciones de operaciones de crédito del BID en [Colombia](#) y en [Argentina](#) mostraron que la canalización de fondos a intermediarios financieros puede mejorar las condiciones crediticias para las MIPYME, al igual que el desempeño de aquellas que ya tienen acceso al crédito. No obstante, en el segundo estudio también se observó que estas intervenciones no aumentan necesariamente el acceso a financiamiento para las empresas no atendidas con anterioridad, al constatarse que la mayoría de los beneficiarios que recibieron créditos ya eran clientes de esos intermediarios financieros. Estos elementos han ayudado a crear conciencia sobre la necesidad de obrar con determinación para llegar a las empresas no bancarizadas, comenzando por incluir mecanismos claros durante el diseño de los proyectos. Desde entonces, al menos dos proyectos⁷⁷ se han configurado desde su diseño para llegar a empresas no bancarizadas antes e incluir indicadores de seguimiento. Los elementos señalados han contribuido también a institucionalizar una guía (diseñada en coordinación con OVE) en la que se exige la inclusión sistemática de indicadores a nivel de cartera en los proyectos de intermediación financiera a partir de 2020⁷⁸, a fin de dar seguimiento al impacto de operaciones de intermediación financiera dirigidas a ampliar el acceso a financiamiento. Más allá de los subproyectos respaldados por el BID, con estos indicadores se busca dar cuenta del impacto de las operaciones a nivel de cartera de las instituciones financieras participantes, para asegurar que los préstamos del BID contribuyan efectivamente a expandir el acceso a financiamiento, en vez de sustituir recursos existentes.

Hacer las preguntas idóneas para identificar las necesidades del cliente ayuda a personalizar las soluciones y mejorar la ejecución del programa. El género de la persona emprendedora puede incidir en la aproximación de una empresa hacia los servicios financieros y en si la MIPYME tiene acceso, y de qué tipo, al crédito. Un [estudio del BID](#) revela que la autolimitación de la demanda de crédito en MIPYME lideradas por mujeres restringe el acceso al crédito, y en sus recomendaciones urge a los bancos nacionales de desarrollo a estimular la demanda ofreciendo a los clientes potenciales información accesible sobre productos financieros, además de servicios no financieros orientados a las necesidades específicas de tales empresas. En Brasil, Pereira Porto y Azar Barros (2022) identifican factores específicos que contribuyen a obstaculizar el acceso de MIPYME lideradas por mujeres al financiamiento y formulan recomendaciones que se convirtieron en elemento capital de diálogo con los bancos de desarrollo a través de la Asociación Brasileña de Desarrollo y con el gobierno federal, al dar pautas para el diseño del programa Brasil pra Elas.

De igual modo, la reciente revisión de lecciones aprendidas de las evaluaciones finales de BID Invest en proyectos de inclusión financiera evidenció que uno de los factores por los que los clientes no expanden sus carteras objetivo conforme a lo previsto es la insuficiente comprensión de las barreras, tanto de oferta como de demanda, que afrontan los segmentos a los que procuran llegar. Por ejemplo, en algunos casos los procesos de solicitud de préstamos de los bancos eran demasiado engorrosos o complejos para clientes MIPYME poco experimentados, y la infraestructura de servicio al cliente no contaba con medios para atender sus necesidades. Esto, sumado a otras trabas como la falta de historial crediticio de las MIPYME o conocimientos financieros y digitales limitados, impidió a las

⁷⁷ Como las operaciones CO-L1288 (no aprobada aún) y EC-L1279.

⁷⁸ Entre 2020 y 2022, 18 PCR de operaciones con garantía soberana con intermediarios financieros incluyeron estos indicadores.

carteras crecer según lo previsto. Una solución para mitigar este asunto reside en el uso de nuevas herramientas psicométricas en vez del puntaje crediticio para evaluar a los solicitantes sin historial crediticio, tal como se explica más adelante.

Cuando el requisito de comprometer un activo específico como garantía del préstamo limita el acceso a financiamiento, los instrumentos de garantía fueron útiles para ofrecer posibilidades de crédito a empresas que de otro modo habrían sido rechazadas. En Argentina, las garantías otorgadas por una sociedad de garantía recíproca ampliaron el acceso a opciones de financiamiento y empleo sin afectar los reembolsos ([AR3452A-01](#)) (Giuliodori et al., 2020). En Colombia, la facilitación del crédito mediante garantías parciales otorgadas a través del Fondo Nacional de Garantías permitió efectivamente relajar las restricciones al crecimiento para PYME que no poseían suficientes activos calificados para aportar como garantía en el mercado formal de crédito (Arráiz, Meléndez y Stucchi, 2014). Las empresas beneficiarias lograron crecer en términos de producción y empleo. Asimismo, estos hallazgos han contribuido al diseño de programas como una iniciativa de US\$300 millones en Ecuador con la Corporación Financiera Nacional ([EC-L1279](#)) diseñada para apoyar la recuperación económica de las MIPYME ampliando su acceso al crédito.

Los elementos de condicionalidad deben diseñarse atendiendo a las necesidades de grupos específicos. Por ejemplo, en un proyecto con una institución financiera en El Salvador, BID Invest ofreció garantías parciales de crédito para apoyar la estrategia de expansión de la cartera MIPYME del cliente. Estas garantías estaban supeditadas a que las MIPYME completaran cursos de capacitación, lo que terminó desincentivando la demanda de las garantías e hizo que la operación no se cumpliera los objetivos. En vez de ello, las intervenciones deberían facilitar la participación de los clientes objetivo, es decir, en lugar de establecer una capacitación obligatoria, considerar la posibilidad de ofrecer un componente opcional de fortalecimiento de capacidad como incentivo adicional para los posibles prestamistas con el fin de afianzar sus negocios, lo que, a su vez, también puede ayudar a reducir su riesgo crediticio.

ENTENDER MEJOR CÓMO OPERAN LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS PUEDE REDUCIR LOS COSTOS DE INTERMEDIACIÓN PARA ATENDER A SECTORES NO BANCARIZADOS O POCO BANCARIZADOS Y LOS PROBLEMAS DE INFORMACIÓN QUE LOS ORIGINAN

A fin de incorporar a grupos excluidos en el sistema financiero formal, las operaciones del Grupo BID se canalizan a través de intermediarios financieros, tales como bancos, entidades microfinancieras, entidades financieras no bancarias, cooperativas y compañías tecnofinancieras. Así pues, es crucial entender cómo operan nuestros socios y clientes y apuntalar su capacidad para llegar a estas poblaciones objetivo.

Los objetivos de los proyectos han de alinearse claramente con la estrategia de las instituciones financieras clientes para aumentar las probabilidades de éxito, aun en circunstancias adversas. Aunque algunos clientes de BID Invest apenas estén empezando a atender segmentos específicos como las MIPYME, otros poseen una trayectoria más amplia. En cualquier caso, es importante considerar la estrategia de negocio de la institución financiera para asegurar la alineación con los objetivos del proyecto. Por ejemplo, una operación con una cooperativa en Brasil tenía por objetivo ampliar una cartera específica de crédito para pequeños agricultores. Algunos miembros de la cooperativa ya habían adoptado estrategias para expandir su participación en este segmento, lo cual

les permitió alcanzar e incluso rebasar las metas de crecimiento, de acuerdo con la evaluación final de esta operación. Por el contrario, en una operación en Costa Rica, aunque el banco cliente ya atendía al segmento MIPYME, la expansión de esta cartera no era un elemento explícito de su plan estratégico, lo que llevó a que la operación no cumpliera sus objetivos de desarrollo. De modo similar, la experiencia de BID Invest ha demostrado la importancia del enfoque de las instituciones financieras en clientes específicos. Por ejemplo, los bancos que prestan servicio a múltiples segmentos de clientes además de las MIPYME beneficiarias a las que se orienta la operación tienen, en caso de choques externos negativos, más probabilidad de desviar su atención de las MIPYME que aquellos clientes cuyo modelo de negocio privilegia la atención a este segmento. Al mismo tiempo, incluso los bancos que cuentan con una estrategia orientada a segmentos subatendidos pueden tener que variar de rumbo ante choques externos, como ocurrió con una operación en Ecuador. Los segmentos subatendidos suelen ser más vulnerables a dichos choques (inestabilidad macroeconómica, desastres naturales, revueltas sociales y políticas), lo que eleva el riesgo de estas carteras. Los clientes se ven en una disyuntiva entre mantener el crecimiento de dichas carteras y preservar sus índices de morosidad, ya que un aumento de estos obliga a los bancos a incrementar las provisiones para créditos incobrables a fin de reflejar el riesgo de la cartera, con consecuencias para sus utilidades y su capital.

Comprender los modelos y condiciones de operación de nuestros socios de instituciones financieras puede ayudar a identificar las brechas de conocimiento que urge cerrar para optimizar instrumentos financieros y profundizar su alcance en poblaciones subatendidas. Las asimetrías de información acentúan aún más la exclusión financiera de las MIPYME, que en su inmensa mayoría tienen poco o ningún historial crediticio. Otras opciones de evaluación crediticia de bajo costo, como las herramientas psicométricas que evalúan el carácter y la personalidad de los solicitantes, han demostrado ser una forma viable de juzgar la capacidad y voluntad de un prestatario potencial para reembolsar los créditos. En el caso de un banco grande en Perú ([PE-L1136](#)), un estudio de BID Invest y BID Lab evalúa el uso de la sicometría como instrumento alternativo para calificar a potenciales prestatarios. De acuerdo con los resultados, entre las MIPYME que no tenían pasado crediticio ese instrumento aumentó el uso de préstamos en 54 puntos porcentuales sin un deterioro del patrón de repago. Esto demuestra que aun en contextos de información limitada, los bancos pueden valerse de medios innovadores para identificar clientes aptos para recibir créditos y ampliar el acceso a financiamiento (véase mayor información en [estudio](#), [DEBrief](#) y [entrada de blog](#)). En otro caso similar, Banco Familiar desarrolló en Paraguay un producto de crédito y un puntaje alternativo de calificación para el mercado subatendido. Las decisiones de elegibilidad para recibir préstamos se basaron en información demográfica como edad, género y dirección, así como en estimaciones de ingresos y un breve cuestionario, sin tener en cuenta las calificaciones del buró de crédito. En un estudio de BID Invest y Banco Familiar se constató que las personas sin historial crediticio obtuvieron los mayores beneficios de la aprobación de un préstamo y, pasados dos a tres años, tenían puntajes crediticios estables y menos incumplimientos de pago que sus contrapartes con más experiencia (véase más información en [estudio](#), [DEBrief](#) y [entrada de blog](#)). Recientemente, las empresas tecnofinancieras están usando cada vez más fuentes alternativas de datos como el historial de transacciones digitales de pago y la actividad en redes sociales para valorar la solvencia de clientes sin pasado crediticio. Por ejemplo, la empresa tecnofinanciera Galgo⁷⁹, apoyada por BID Lab y con operaciones en Chile, Perú,

⁷⁹ La compañía cambió su nombre de Migrante a Galgo en 2023.

Colombia y México ([RG-L1157](#)), elaboró una metodología de calificación crediticia adaptada a poblaciones no bancarizadas, inicialmente para migrantes en Chile (especialmente venezolanos), que incorpora datos alternativos basados en información sobre los ingresos y transacciones que generan en la economía del trabajo ocasional por cuenta propia, entre otras fuentes. Las empresas tecnofinancieras también están ayudando a reducir los sesgos de género en el crédito mediante el uso de algoritmos para tomar decisiones de crédito basadas únicamente en el riesgo crediticio de los solicitantes, como se discute en el Recuadro 5.2.

RECUADRO 5.2 – DESVELAR EL COSTO OCULTO DE LOS SESGOS DE GÉNERO EN EL CRÉDITO A LAS MUJERES

Cuando las empresas pertenecientes a mujeres o dirigidas por ellas piden un préstamo, la probabilidad de ser rechazadas es mayor que para sus contrapartes dirigidas por hombres; y en caso de que obtengan un crédito, este suele acompañarse de condiciones menos favorables, que van de menores montos y plazos a mayores tasas y requisitos de garantías. Por ejemplo, en un [estudio del BID](#) sobre el mercado chileno de crédito para consumo se observó que las mujeres tenían un 18% menos de probabilidades de ver aprobadas sus solicitudes de préstamo, incluso cuando estas eran idénticas a las presentadas por hombres. Esto se explica en gran parte por los arraigados sesgos de género, muchas veces inconscientes, que inciden en las decisiones de préstamo y que suponen una pérdida no solo para las mujeres y la economía, sino también para los bancos, que se están privando de millones de dólares en forma de lucro cesante.

A efectos de crear conciencia sobre esta realidad en América Latina y el Caribe, el BID y BID Invest desarrollaron una herramienta virtual para medir el impacto de los sesgos de género sobre la oferta de crédito y cuantificar las posibles repercusiones en las ganancias de los bancos. A partir de dicho análisis, el Grupo BID recomienda diversas intervenciones que nuestros bancos asociados pueden poner a prueba para reducir o mitigar esos sesgos. La herramienta de encuesta mide los sesgos de género implícitos y explícitos del personal de los bancos y la probabilidad de que estos influyan negativamente en su comportamiento frente de empresas en manos de mujeres, e incluye una serie de casos hipotéticos de solicitantes de préstamos. Posteriormente, se validan los resultados usando datos reales suministrados por el banco asociado sobre aprobaciones anteriores de préstamos por los oficiales de crédito.

Según revela la experiencia del Grupo con varias instituciones financieras en Ecuador, Colombia y Perú —que incluye a más de 1.000 oficiales de crédito que han usado la herramienta hasta el momento—, los datos reales confirman los resultados observados en los casos hipotéticos. Una y otra vez, los negocios con características y perfiles de riesgo similares que pertenecen a mujeres obtienen préstamos con plazos y condiciones menos favorables que en el caso de los hombres. Asimismo, las solicitantes de préstamos son rechazadas más a menudo y acaban usando productos crediticios menos atractivos (más deuda de tarjeta de crédito, menos préstamos para capital de trabajo). Sin embargo, los datos revelan que las mujeres cumplen con los pagos al menos tanto (o más) que los hombres (véase [entrada de blog](#)).

No solo son las mujeres quienes pierden estas oportunidades, sino también los bancos incurren en costos de oportunidad reales. En los casos analizados, el lucro cesante se calcula en el 8% del ingreso financiero generado por estas carteras. Además de cuantificar su impacto, cabe preguntarse qué acciones puede emprender el sector financiero para erradicar los sesgos de género.

Una de ellas es minimizar el grado de discrecionalidad de los oficiales de crédito para fijar las condiciones de los préstamos. Es justo lo que ha llevado a la tecnofinanciera mexicana Konfío a usar un algoritmo no sesgado para tomar decisiones de crédito basándose únicamente en el riesgo crediticio de los solicitantes, lo que ha resultado en ofertas idénticas para hombres y mujeres. A fin de calibrar mejor el impacto del acceso al crédito para las empresas en manos de mujeres, BID Invest se alió con Konfío para estimar el efecto de sus préstamos en la expansión de las ventas de las empresas. Al cabo de dos años, los clientes de Konfío habían aumentado sus ventas un 19% más que otras empresas similares cuya solicitud había sido rechazada; con todo, al considerar solamente las empresas pertenecientes a mujeres, esta diferencia aumentó a más del doble, algo sobre cuyas razones vale la pena indagar.

Dado que las empresas pertenecientes a mujeres suelen tener más dificultad para acceder al crédito y que cuando lo obtienen suele ser en condiciones menos favorables, es probable que las empresas de propiedad de mujeres rechazadas por Konfío hayan registrado menores tasas de crecimiento que las empresas de propiedad de hombres que fueron rechazadas y probablemente accedieron más fácilmente a créditos de otras fuentes. En suma, la gran disparidad en el crecimiento del volumen de ventas entre las empresas de mujeres financiadas por

Konfío y las que no lo fueron quizá obedezca menos al mejor desempeño de las primeras que al desempeño mucho peor de las segundas a causa de las restricciones imperantes en el mercado de crédito mexicano, incluidos los sesgos de género (véase [DEBrief](#) y [entrada de blog](#)).

CAPITALIZAR LA TECNOLOGÍA Y LAS INNOVACIONES PARA OFRECER SOLUCIONES MÁS IDÓNEAS A POBLACIONES EXCLUIDAS

La expansión continua de la digitalización del sector financiero es crucial para integrar en la economía moderna a más de 200 millones de ciudadanos de la región sin acceso a servicios financieros (Fonseca et al., 2021). Las plataformas de tecnofinanzas son un poderoso útil de inclusión financiera, tanto por los servicios financieros que prestan directamente a MIPYME y poblaciones excluidas como por las soluciones tecnológicas que ofrecen a los bancos tradicionales para impulsar su transformación digital. El ecosistema tecnofinanciero ha experimentado un rápido auge en la región y en 2021 albergaba a más de 2.500 empresas, de las que más de un tercio se focalizan en grupos no bancarizados y excluidos del sistema financiero⁸⁰. Paralelamente a estos avances en la región, y con miras a coordinar mejor su labor interna operacional y de conocimiento en este ámbito, el Grupo BID está desarrollando la plataforma [FINLAC](#), centrada en los pagos digitales, la transformación digital del sector financiero y las finanzas abiertas.

Ampliar el acceso de los sectores subatendidos o no bancarizados al financiamiento exige innovaciones para superar las fallas de mercado y reducir las barreras de acceso. Los pagos digitales pueden ser una vía de acceso a otros servicios financieros, como lo indica la publicación de BID Lab de 2022 [Acelerando los pagos digitales en América Latina y el Caribe](#). Pese al crecimiento sostenido de los pagos digitales en la región —solo en 2020 el número de cuentas de dinero móvil activas creció en un 67%, favorecido por la pandemia—, el efectivo sigue siendo la opción predilecta de un gran número de personas, muchas de ellas empleadas en el sector informal. Los corresponsales bancarios, o negocios locales contratados por los bancos para procesar las transacciones de los clientes, son un medio para cerrar la brecha entre la economía digital y la economía del efectivo, al actuar como intermediarios fiables para que las personas no bancarizadas realicen pagos digitales. Estas redes también ofrecen a los bancos una forma rentable de llegar a las poblaciones de bajos ingresos en zonas urbanas periféricas y rurales. En República Dominicana, por ejemplo, BID Lab trabajó con Banco Fihogar ([DR-G0003](#)) para ampliar el grado de aceptación de su billetera digital (Reset), que puede abrirse sin visitar una sucursal bancaria. Banco Fihogar coopera con una red de MIPYME corresponsales que procesan los pagos por medio de Reset y ofrecen servicios de depósito y retiro. A la fecha, el número de cuentas en Reset ha crecido hasta casi igualar el de las cuentas de ahorros abiertas en sucursales bancarias antes del lanzamiento de la billetera digital, con un 60% de cuentas abiertas por personas subatendidas. Otro ejemplo es MOVii en Colombia ([CO-T1489](#)), empresa asociada a BID Lab que también ofrece una billetera digital y trabaja con una extensa red de comercios minoristas que gestionan depósitos y retiros, reducen barreras y costos para los usuarios y amplían su área de cobertura. Destacando la accesibilidad de esta solución, el gobierno usó MOVii para distribuir ayuda a poblaciones vulnerables durante la pandemia. Por último, los corresponsales bancarios, muchos de los cuales son MIPYME, también pueden sacar provecho de aliarse con los bancos para prestar servicios financieros. Según datos generados por BID Invest y BID Lab, los corresponsales bancarios en Ecuador se benefician no solo de las comisiones y un mayor acceso a productos

⁸⁰ BID, BID Invest 2022. [Fintech en América Latina y el Caribe: Un ecosistema consolidado para la recuperación](#).

financieros, sino también de un mayor volumen de ventas gracias al aumento del tráfico de clientes (véase mayor información en [estudio](#), [DEBrief](#) y [entrada de blog](#)).

Las reformas normativas del sector tecnofinanciero deben adaptarse a la etapa concreta de desarrollo del ecosistema de innovación financiera. Existe una necesidad ampliamente documentada de actualizar la regulación financiera para ayudar a este sector a realizar su potencial (Gershenson et al., 2021). Lo que está menos claro, en el caso de los países que ven abrirse nuevas oportunidades en este ámbito, es qué innovaciones de regulación deben priorizar, y cómo. Un estudio sobre las tecnofinanzas realizado en 2022 por el BID y BID Invest es esclarecedor al respecto, al tiempo que ofrece una herramienta que permite observar los avances de la regulación financiera en la región. También identifica dos grandes conjuntos de innovaciones normativas, así como las condiciones en que cada uno de ellos es más adecuado. En primer lugar, los ejes de innovación propician por vía digital el diálogo entre reguladores financieros y empresas tecnofinancieras, mediante un proceso iterativo que puede servir de insumo para posteriores regulaciones. Al presente, ocho países⁸¹ poseen centros de innovación, de los que varios han contado con apoyo del BID. Su eficacia es mayor cuando los ecosistemas de innovación financiera son incipientes, con pocos agentes, y cuando no hay una regulación específica de los ejes verticales tecnofinancieros o las finanzas abiertas. En segundo lugar, los entornos de experimentación en materia de regulación, que ofrecen un terreno de pruebas para productos y servicios, se adecuan mejor a ecosistemas relativamente más desarrollados y con mayor número de emprendedores. Seis países de la región (México, Colombia, Brasil, Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago) han implantado estas iniciativas, mientras que Perú y Uruguay están desarrollando iniciativas similares.

REFLEXIONES

La labor y las lecciones aprendidas en materia de conocimiento que se han puesto de relieve en este capítulo son apenas una muestra de los esfuerzos del Grupo BID por transformar el proceso continuo de aprendizaje y mejora en parte central de su cultura. El trabajo analítico del Grupo BID ha contribuido a cerrar las brechas de conocimiento en la región y ha propiciado una mejor comprensión de nuestros clientes y beneficiarios. Aun así, no basta con generar conocimiento. En lo sucesivo, el Banco afronta tres importantes retos en cuanto a la generación y aplicación del conocimiento. Aportar soluciones eficaces a dichos retos es esencial para mantener el liderazgo intelectual del Banco en la región y afinar el ciclo de continuas mejoras que debe guiar las operaciones.

El primer reto es disponer de mecanismos para identificar y priorizar de manera estratégica las brechas de información que urge cerrar, como ha señalado OVE⁸². Identificar sistemáticamente los hallazgos existentes de las evaluaciones de impacto y las lagunas remanentes de información es crucial para alinear la generación de conocimiento con carencias de evidencia y necesidades regionales acuciantes. En tal sentido, vale la pena destacar iniciativas recientes⁸³, como las actividades en curso para reflejar brechas temáticas de información por sectores específicos o la serie de monografías de próxima publicación sobre iniciativas eficaces para mejorar vidas. Del mismo modo, una metodología

⁸¹ Bahamas, Colombia, Argentina, Costa Rica, República Dominicana, Brasil, Guatemala y El Salvador. Honduras es el último país que está tomando medidas orientadas a la implementación.

⁸² Véase OVE, 2018, [Revisión de la generación y difusión de conocimientos en el Banco Interamericano de Desarrollo](#).

⁸³ Como el Grupo de Economía del Comportamiento, la Iniciativa de Conocimiento sobre Género y Diversidad GDLab y el Banco de Habilidades.

para definir agendas de conocimiento que incluyan mecanismos de priorización se ha adoptado y aplicado en los sectores de educación y mercados laborales, las Representaciones en Paraguay y Brasil, la Unidad de Integración Regional, entre otros. Hacia el futuro, se debe apuntar a fortalecer los mecanismos de priorización para identificar una agenda de conocimiento clara que sea orientada a mejorar la comprensión de cómo funcionan las políticas para alinear los proyectos y recursos con enfoques más efectivos.

El segundo reto consiste en mejorar la recopilación de datos para medir el impacto en el desarrollo mediante la capitalización del potencial de las tecnologías digitales y los datos alternativos. En ocasiones, el costo de procurar datos administrativos o realizar encuestas a gran escala puede ser un obstáculo para medir el impacto de una intervención en términos de desarrollo. Para superar esta dificultad valiéndose de las tecnologías digitales, el Banco ha explorado el uso de métodos de recopilación de datos alternativos y datos creativos, lo que incluye recientes iniciativas basadas en el uso de imágenes satelitales (por ejemplo, la luminosidad como variable indicativa del desarrollo económico) y aplicaciones de navegación (por ejemplo, Waze como instrumento para medir la congestión), además de una [alianza no convencional con LinkedIn](#), la plataforma social centrada en el empleo, para la medición de indicadores laborales tras la pandemia de COVID-19. Por último, como se observa en el Recuadro 5.1, el BID está desarrollando en asociación con BADESC en Brasil una aplicación que los beneficiarios finales de préstamos de intermediarios financieros pueden descargar en sus teléfonos móviles para ingresar datos pertinentes, lo cual mejorará la recopilación de datos y permitirá a los bancos conocer mejor su clientela, a un costo mucho menor.

Un último reto para cerrar el ciclo de mejora continua basada en el aprendizaje consiste en utilizar el conocimiento de manera estratégica, rastreando de qué manera el cúmulo de información empírica que genera el Grupo BID se plasma en impactos tangibles. En este sentido, se han producido mejoras en los mecanismos de reutilización del conocimiento interno, como la integración de repositorios de lecciones aprendidas con función de búsqueda en las plataformas de conocimiento del Grupo, incluidas Findit y la plataforma de Análisis sobre Efectividad en el Desarrollo de BID Invest. Están en desarrollo nuevas mejoras para agilizar el diseño debidamente fundamentado de nuevos proyectos. Por ejemplo, BID Invest cuenta con un asistente virtual automatizado integrado en su plataforma de gestión del conocimiento, que automáticamente correlaciona lecciones pertinentes de operaciones previas con nuevas inversiones del inventario de operaciones, mientras que el BID usa un mecanismo de mensajes automáticos para transmitir paquetes de conocimiento con información similar. BID Lab está desplegando dos herramientas que funcionan con inteligencia artificial, a saber, la plataforma Genoma para buscar documentos de proyectos y extraer lecciones aprendidas, y una aplicación de gran escala que utiliza un modelo de lenguaje para ayudar a los equipos a desarrollar la teoría del cambio y la matriz de resultados de sus proyectos. Por otra parte, la plataforma [Superhéroes del Desarrollo](#) sistematiza y comparte lecciones de los organismos ejecutores y los clientes sobre el modo de superar retos asociados a la ejecución de los proyectos. Hacia el futuro, la reutilización del conocimiento se debe sistematizar e integrar para producir lecciones aprendidas de mayor calidad, que luego alimenten fácilmente el diseño e implementación de proyectos. En el futuro, la reutilización del conocimiento debería sistematizarse y generalizarse, produciendo lecciones aprendidas de mayor calidad e incorporándolas a la ejecución y el diseño de los proyectos. Teniendo en cuenta que los PCR son un instrumento de rendición de cuentas, pero su temporalidad no siempre permite captar a tiempo todos los efectos de una intervención, deberían incluirse mecanismos para garantizar que la evidencia de efectividad de un proyecto no deje de ser investigada luego de la entrega del PCR. Cerrar el círculo

también implica asegurarse de que los clientes puedan acceder al conocimiento que consideran pertinente y darle uso. En cuanto al primer aspecto, en respuesta a comentarios y sugerencias de los clientes, la plataforma de conectividad para clientes ofrece a los organismos ejecutores una herramienta para incorporar módulos de conocimiento y aprendizaje con información valiosa sobre proyectos. En cuanto al segundo, un ejemplo es el reciente [Informe microeconómico de América Latina y el Caribe: Digitalizar los servicios públicos](#), en el que se examinan intervenciones de alto desempeño fácilmente implementables en educación, salud, servicios transaccionales y gestión fiscal y se sustentan con análisis de costos y beneficios a fin de ofrecer a los responsables de políticas medios ágiles de toma de decisiones para el diseño de políticas públicas. Por último, reflejar adecuadamente la forma en que los agentes reciben y usan ese conocimiento es crucial para encauzar las futuras agendas. El Banco ha desarrollado una [prueba de concepto sobre un índice](#) que permitirá calibrar mejor la influencia de sus productos de conocimiento en las dimensiones de reputación, panorama normativo y operaciones, como un enfoque innovador para comprender qué sucede una vez que el producto llega a su público meta y cómo contribuye a los objetivos generales del Grupo BID. Conforme la implementación avanza y permita recopilar progresivamente más datos, futuras ediciones del DEO darán cuenta de los hallazgos sobre la capacidad del conocimiento del Grupo BID para configurar la integración de la información en la formulación de políticas en la región.

A medida que el Grupo BID avanza en su transformación en una institución plenamente orientada a resultados, será esencial institucionalizar su enfoque para generar, sistematizar y usar el conocimiento, así como para mejorar la aplicación del aprendizaje.

REFERENCIAS

- Ajzenman, N., Becerra, L., Hernández-Agramonte J.M., Boo, F., Pérez, M., Vásquez-Echeverría, A. y Mateo, M. (2022). *A behavioral intervention to increase preschool attendance in Uruguay*. Journal of Development Economics, Vol. 159.
- Álvarez, C., Corral, L., Cuesta, A., Martínez-Carrasco, J., Montiel, C., y Yépez, C. (2021). *Project Completion Report Analysis: Factors Behind Project Success and Effectiveness*. Nota Técnica No. IDB-TN-02135. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en <https://publications.iadb.org/en/project-completion-report-analysis-factors-behind-project-success-and-effectiveness>, consultado en mayo de 2023.
- Arráiz, I., Meléndez, M. y Stucchi, R. (2014). *Partial Credit Guarantees and Firm Performance: Evidence from Colombia*. Small Business Economics 43(3): 711-724.
- Athanasoglou, P.P., Daniilidis, I. y Delis, M.D. (2014). *Bank procyclicality and output: Issues and policies*. Journal of Economics and Business, 72, pp. 58-83. [doi:10.1016/j.jeconbus.2013.10.003](https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2013.10.003).
- Azuara, O.A. et al. (2022a). Generar ingresos a través de las aplicaciones de movilidad: ¿Qué preferencias muestran los usuarios conductores de Beat? Nota Técnica No. IDB-TN-02437. Disponible en <http://dx.doi.org/10.18235/0004204>, consultado en mayo de 2023.
- Azuara, O.A. et al. (2022b). Plataformas Digitales en México: ¿cuál es el perfil y preferencias de aseguramiento de los conductores y repartidores usuarios de DiDi y DiDi Food? Nota Técnica No. IDB-TN-02474. Disponible en <http://dx.doi.org/10.18235/0004252>, consultado en mayo de 2023.
- Bando, R., Canozzi, O., Martínez-Carrasco, J. y Dezolt, A.L. (2021). *May I Calculate Your Taxes? The Effect of Bookkeeping on Tax Compliance Under a Simplified Regime*. Serie Documentos de Trabajo No. IDB-WP-01211. Disponible en <http://dx.doi.org/10.18235/0003386>, consultado en mayo de 2023.
- Barrio Sarmiento, A., Cicarele, A., Ibáñez, A.M., Nicaretta, R., Rodríguez Bu, L., Villalba, H., Wanner, Z. y Watson, N. (2023). *Measuring the influence of IDB knowledge to promote development effectiveness*. Nota Técnica No. IDB-TN-2705. Disponible en <https://publications.iadb.org/en/measuring-influence-idb-knowledge-promote-development-effectiveness>, consultado en mayo de 2023.
- Biemer, P. (2009). *Measurement Errors in Sample Surveys*. En *Handbook of Statistics* (Vol. 29, pp. 281-315). Elsevier. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169716108000126?via%3Dihub>, consultado en mayo de 2023.
- Brinckmann, J., Grichnik, D. y Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24-40. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902608001109?via%3Dihub>, consultado en mayo de 2023.
- Carballo, J., Graziano, A., Schaur, G., y Volpe Martincus, C. (2016b). *The Border Labyrinth: Information Technologies and Trade in the Presence of Multiple Agencies*. Serie Documentos de Trabajo No. IDB-WP-706. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- Cavallo, E., Galindo, A., Nuguer, V. y Powell, A. (2022). De la recuperación a la renovación: Transformar la crisis en oportunidad. BID, Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe

2022. Disponible en <https://flagships.iadb.org/es/MacroReport2022/De-la-recuperacion-a-la-renovacion-Transformar-la-crisis-en-oportunidad>, consultado en mayo de 2023.

Cerda, M., Gertler, P., Higgins, S., Montoya, A.M., Parrado, E. y Undurraga, R. (2023). *The Causal Impact of COVID-19 Government-backed Loans on MSMEs Liquidity and Earnings*. Serie Documentos de Trabajo No. IDB-WP-1430, consultado en mayo de 2023.

Citro, C., Manski, C. y Pepper, J. (1998). Providing National Statistics on Health and Social Welfare Programs in an Era of Change: Summary of a Workshop. National Research Council. Disponible en <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK230299/>, consultado en mayo de 2023.

Corral, L., Lotti, G., Martínez-Carrasco, J. y Pecha, C. (2022). *Operational Excellence: Understanding Project Financial Cancellations and its Impact on the Delivery of Results*. Nota Técnica No. IDB-TN-02417. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en <http://dx.doi.org/10.18235/0003952>, consultado en mayo de 2023.

Corral, L. y Nancy McCarthy (2018). *Organisational Efficiency or Bureaucratic Quagmire: Do Quality-At-Entry Assessments Improve Project Performance?* The Journal of Development Studies 56:4, 765-781. DOI: 10.1080/00220388.2018.1554210.

De Michele, R., and G. Pierri (2020): Transparency and Digital Government. The Impact of COMPR.AR in Argentina. IDB Discussion Paper No. 767. Inter-American Development Bank, Washington, DC

Duflo, Esther. 2020. "Field Experiments and the Practice of Policy." *American Economic Review*, 110 (7): 1952-73.

Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) (2022). Banco Interamericano de Desarrollo, Disponible en <https://publications.iadb.org/es/panorama-de-la-efectividad-en-el-desarrollo-deo-2022>, consultado en mayo de 2023.

Cadot, O., Fernandes, A.M., Gourdon, J. y Mattoo, A. (2015). *Are the benefits of export support durable? Evidence from Tunisia*. Journal of International Economics, 97 (2), 310-324.

Fonseca, D. et al. (2021). FINLAC: una nueva iniciativa para la inclusión financiera que busca impulsar la recuperación económica y transformar vidas. Ideas que cuentan. Disponible en <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/finlac-una-nueva-iniciativa-para-la-inclusion-financiera-que-busca-impulsar-la-recuperacion-economica-y-transformar-vidas/>, consultado en mayo de 2023.

Frisancho, V. (2012). *Signaling Creditworthiness in Peruvian Microfinance Markets: The Role of Information Sharing*. The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy, 12(1). [doi:10.1515/1935-1682.3178](https://doi.org/10.1515/1935-1682.3178).

Fritscher, A.M. et al. (2022). *A modernização fiscal dos estados brasileiros e seu impacto arrecadatório e econômico: o caso do Profisco*, Documento para Discusión No. IDB-DP-949, Disponible en <http://dx.doi.org/10.18235/0004247>, consultado en mayo de 2023.

Gallego, J., Gerardino, M.P., Villota, A. y Volpe, C. (2022). *Short term impacts on Exports from the Internationalization Factories Program*. Nota Técnica BID.

Giuliodori, D., Guiñazú, S., Martínez Correa, J. y Stucchi, R. (2020). *The Impact of Guarantees on SMEs' Access to Credit and Employment*. Serie de Desarrollo a través del Sector Privado TN No. 25. BID Invest, Washington, D.C.

Gershenson, D. et al. (2021). *Fintech and Financial Inclusion in Latin America and the Caribbean*, FMI. Disponible en <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/08/20/Fintech-and-Financial-Inclusion-in-Latin-America-and-the-Caribbean-464324>, consultado en mayo de 2023.

Giones, F., Brem, A., Pollack, J.M., Michaelis, T.L., Klyver, K. y Brinckmann, J. (2020). *Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: Considering the COVID-19 pandemic*. Journal of Business Venturing Insights, 14, e00186. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673420300421?via%3Dihub>, consultado en mayo de 2023.

Groves, R.M. y Heeringa, S.G. (2006). *Responsive Design for Household Surveys: Tools for Actively Controlling Survey Errors and Costs*. Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society), 169(3), 439-457. Disponible en <https://academic.oup.com/jrssa/article/169/3/439/7085150?login=false>, consultado en mayo de 2023.

Gruber, M. (2007). *Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective*. Journal of business venturing, 22(6), 782-807. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S088390260600084X?via%3DihubA>, consultado en mayo de 2023

Hjort, Jonas, Diana Moreira, Gautam Rao, and Juan Francisco Santini. 2021. "How Research Affects Policy: Experimental Evidence from 2,150 Brazilian Municipalities." *American Economic Review*, 111 (5): 1442-80. DOI: 10.1257/aer.20190830

Banco Interamericano de Desarrollo; Finnovista (2022). *Fintech en América Latina y el Caribe: Un ecosistema consolidado para la recuperación*. Disponible en <http://dx.doi.org/10.18235/0004202>, consultado en mayo de 2023.

Banco Interamericano de Desarrollo (2017). Documento de Marco Sectorial de Respaldo para PYME y Acceso y Supervisión Financieros (GN-2768-5). Disponible en <https://www.iadb.org/document.cfm?id=EZSHARE-869060373-14>, consultado en mayo de 2023.

Kilby, C. (2015). *Assessing the impact of World Bank preparation on project outcomes*. Journal of Development Economics, 115. Disponible en [doi:10.1016/j.jdeveco.2015.02.005](https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2015.02.005), consultado en mayo de 2023.

Kremer, M., Rao, G. y Schilbach, F. (2019). *Behavioral development economics*. En Handbook of Behavioral Economics: *Applications and Foundations 1*, Vol. 2, 345-458. North-Holland. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2352239918300265?via%3Dihub>, consultado en mayo de 2023.

Landis, J.R. y Koch, G.G. (1977a). *The measurement of observer agreement for categorical data*. Biometrics 33:159-174.

Lanzalot, M.L. et al. (2018). *Inversiones en infraestructura y efectos catalíticos sobre la inversión privada: El caso de la ampliación del Canal de Panamá*. Serie de Desarrollo a través del Sector Privado TN No. 9. BID Invest. Disponible en <https://digital-iadb.lpages.co/idb-invest-infrastructure-investments/>, consultado en mayo de 2023.

Mac Dowell, M., Tostes, J., Naffah, S., Machado, S., Pimentel, L. y Lira, E. (2017). *Maturity and Performance of Fiscal Management – MD GEFIS: An Evaluation Proposal*. Disponible en https://www.ciat.org/Biblioteca/Revista/Revista_42/Ingles/2017_TR_42_bid_br.pdf, consultado en mayo de 2023.

Martínez-Carrasco, J., Conceição, O. y Dezolt, A. (2023). *More Information, Lower Price? Access to Market-based Reference Prices and Gains in Public Procurement Efficiency*. Serie Documentos de Trabajo No. IDB-WP-1441 Disponible en <http://dx.doi.org/10.18235/0004794>, consultado en mayo de 2023.



Merk, O. (2018). *Container Ship Size and Port Relocation*. Documento de Debate del Foro Internacional de Transporte No. 2018-10. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Foro Internacional de Transporte, París.

De Michele, R. y Pierri, G. (2020). Transparencia y gobierno digital: El impacto de COMPR.AR en Argentina. Documento para Discusión No. IDB-DP-767. Disponible en <http://dx.doi.org/10.18235/0002335>, consultado en mayo de 2023.

Miller, K., Hyodo, T. (2021). *Impact of the Panama Canal expansion on Latin American and Caribbean ports: difference in difference (DID) method*. Journal of Shipping and Trade 6, 8. <https://doi.org/10.1186/s41072-021-00091-5>.

Munch, J. y Schaur, G., (2018). *The effect of export promotion on firm-level performance*. American Economic Journal: Economic Policy, 10 (1), 357-387.

Banco Interamericano de Desarrollo (2022). Pequeños empujones para América Latina y el Caribe: Una década de mejorar la política pública con la economía del comportamiento. Monografía del BID 967, consultado en mayo de 2023.

Pereira Porto, R. et al. (2022). *Caracterização das MPMEs brasileiras e os entraves do acesso ao crédito sob a perspectiva de gênero*. Banco Interamericano de Desarrollo, Nota Técnica No. IDB-TN-2468. Disponible en <doi:10.18235/0004257>, consultado en mayo de 2023.

Piras, C., Presbitero, A. y Rabellotti, R. (2013). *Definitions Matter: Measuring Gender Gaps in Firms' Access to Credit*. Banco Interamericano de Desarrollo, Documento para Discusión No. IDB-DP-314. Disponible en <https://publications.iadb.org/en/definitions-matter-measuring-gender-gaps-firms-access-credit>, consultado en mayo de 2023.

Repullo, R. y Suárez, J. (2013). *The Procyclical Effects of Bank Capital Regulation*. Review of Financial Studies 26, 452-490.

UN DESA (2022). *The Sustainable Development Goals Report 2022*. Julio de 2022, Nueva York. Disponible en <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/>, consultado en mayo de 2023.

Urquidi, M., Ortega, G., Arza, V. y Ortega, J. (2021). Nuevas tecnologías para el empleo: beneficios de la implementación de servicios en el marco de una arquitectura empresarial. Nota Técnica No. IDB-TN-2134. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en <http://dx.doi.org/10.18235/0003358>, consultado en mayo de 2023.

Urquidi, M., González, R. y Ortega, G. (2023). Trabajo sin papel: resultados de la transformación digital del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social del Paraguay. Nota Técnica No. IDB-TN-2569. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en <http://dx.doi.org/10.18235/0004795>, consultado en mayo de 2023.

Vivalt, E. (2015). *Heterogeneous Treatment Effects in Impact Evaluation*. American Economic Review, 105(5). Disponible en <doi:10.1257/aer.p20151015>, consultado en mayo de 2023.

Volpe Martincus, C. y Carballo, J. (2008). Is Export Promotion Effective in Developing Countries? Firm-Level Evidence on the Intensive and the Extensive Margins of Exports. Journal of International Economics 76(1): 89-106.

DEO

Panorama de
la Efectividad
en el Desarrollo
2023

