

DEO

Panorama de
la efectividad
en el desarrollo
2016



DEO **Panorama de la efectividad en el desarrollo 2016**



Corporación Interamericana
de Inversiones
Miembro del Grupo BID



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

“No importa cuánto hagamos, cuánto capital obtengamos, siempre vamos a ser una gota de agua. La pregunta es cómo lograr la capacidad de radiación, para realmente cambiar las cosas.”

—Luis Alberto Moreno, [intervención](#) en el Foro Global de Infraestructura 2017

LECCIONES DE DESARROLLO

COORDINACIÓN GENERAL

Erin Bautista

ASISTENTE DE DISEÑO

Carlos Alberto Bernal Barrera

AUTORES

Viviane Azevedo

Erin Bautista

Andrés Gómez-Peña

Andrea Schirokauer

FOTOGRAFÍA

© Archivo fotográfico del BID

© Getty Images

© 2017 Banco Interamericano de Desarrollo

1300 New York Avenue, N. W.

Washington, D.C. 20577

<https://publications.iadb.org/>

DIRECCIÓN ARTÍSTICA

Lina María Botero Estrada

Andrés Gómez-Peña

DISEÑO GRÁFICO Y DIAGRAMACIÓN

Lina María Botero Estrada

IMPRESO EN LOS ESTADOS UNIDOS

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

Panorama de la efectividad en el desarrollo 2016 / Banco Interamericano de Desarrollo.

132 p. 21,5 x 28 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. Corporación Interamericana de Inversiones. III. Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina del Fondo Multilateral de Inversiones.

IDB-AR-154

Copyright © 2017 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

AGRADECIMIENTOS

La coordinación del DEO de 2016 fue realizada conjuntamente por la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) del Banco Interamericano de Desarrollo y el Departamento de Estrategia, Efectividad en el Desarrollo y Programación (DSP) de la Corporación Interamericana de Inversiones, bajo la dirección de Arturo Galindo y Alessandro Maffioli. Luis Miguel Castilla Rubio y Orlando Ferreira proporcionaron orientación estratégica a lo largo del proceso.

Este esfuerzo no habría sido posible sin las valiosas contribuciones de:

Paloma Acevedo
Viviane Acevedo
Nathyeli Acuña Castillo
Claudio Alatorre Frenk
Marisela Alvarenga
Nestor Ares
Marina Bassi
Erin Bautista
Carlos Alberto Bernal Barrera
Tracy Betts
Allen Blackman
María Soledad Bos
Lina María Botero Estrada
Julián Caballero
Mauricio Cárdenas
Susana Cárdenas
Selina Howe Carter
Francesca Castellani
Paula Castillo Paez
Francisco Castro y Ortiz
Alberto Cid
Shakirah Cossens González
Ana María Cuesta Bernal
Carmen del Río Paracolis
Sandro Diez Amigo
Suzanne Duryea
Mónica Fernández
Gerardo Funes
María Paula Gerardino
Paolo Giordano
Alfredo Giro Quincke
Franco Gomes Ortiz
Andrés Gómez-Peña

Mario González
Jeremy Harris
Max Hatzold
Jozef Henriquez
Gabriela Marie Infante
Armando Justo
Jorge Kaufmann
Philip Edward Keefer
Annette Bettina Killmer
María Kronsteiner
Leopoldo Laborda
Winsome Leslie
Ange Liu
Duval Llaguno
Luis Marcano Vázquez
David Lawrence Margolis
Diego Margot
Gabriela Martínez
María Fernanda Merino
Hilen Gabriela Meirovich
Angela Miller
Oscar Mitnik
Mauricio Mesquita Moreira
Luisa Morales Cabral
Judith Morrison
Lauren Murphy
Masato Okumura
Liliana Olarte
Laura Oradei
Carmen Pages
Alejandro Pardo
Arlette Marie Pedraglio
Maryline Penedo

Janine Perfit
Sonia Rivera
Nathalia Robalo
Marcos Robles
Francisco Roig
Belissa Rojas
Anabella Ron
Cornelius Roschanek
Mireya Rossi
Vanessa Ruperez
Rodrigo Salas
Carlos Santiso
Jaime de los Santos Poveda
Ana Paula Sánchez Ramírez
Andrea Schirokauer
Tomas Serebrisky
Jimena Serrano Pardo
Matthew Shearer
Tatiana Soares
Yuri Soares
Dimitra Stamatopoulos
Leslie Stone
Rodolfo Stucchi
Bibiana Taboada Arango
Estefanía Torres Barrera
Anne-Marie Urban
Marielle del Valle Perez
Patricia Yáñez-Pagans
Astrid Wynter
Michaela Wieser
Teodoro Ariel Zaltsman

ÍNDICE

Lista de gráficos	10
Lista de cuadros	10
Lista de recuadros	11
Lista de acrónimos	12
Mensaje del Presidente	15
Resumen ejecutivo	16
1 Capítulo 1. Introducción	23
El nuevo contexto global para los bancos multilaterales de desarrollo	24
Se recalibra la dirección estratégica del Grupo BID	24
Una visión renovada de la CII y el FOMIN	26
El panorama de efectividad en el desarrollo de 2016	29
2 Capítulo 2. Asociarse con los países para responder a sus necesidades particulares de desarrollo	33
Progreso alcanzado en 2016 en los tres retos de la Actualización de la Estrategia Institucional	34
Inclusión social e igualdad	34
Productividad e innovación	38
Integración económica	42
Progreso alcanzado en 2016 en los tres temas transversales de la Actualización de la Estrategia Institucional	46
Igualdad de género y diversidad	46
Cambio climático y sostenibilidad ambiental	52
Capacidad institucional y Estado de derecho	59
Reflexiones finales	61

3	Capítulo 3. Apalancando las ventajas comparativas del Grupo BID en la región	65
	Promoviendo el desarrollo efectivo	66
	Utilizando los recursos del Grupo BID eficientemente para cumplir con su mandato de desarrollo	75
	Énfasis en el cliente: soluciones a la medida para las necesidades únicas de los socios	76
	Desempeñando un rol catalítico en la región	78
	Reflexiones finales	81
4	Capítulo 4. Hallazgos sobre las operaciones y las evaluaciones del Grupo BID en 2016	87
	Informes de terminación de proyectos del sector público	88
	Informes ampliados de supervisión del sector privado	91
	Ideas para mejorar los proyectos del Grupo BID a partir de la evidencia de los Informes de cierre de proyecto en 2016	93
	Dificultades en la medición de resultados	94
	La preparación es clave para el éxito del proyecto	94
	Aprovechar las lecciones de los proyectos piloto	95
	El sesgo actual: subestimar los riesgos en contextos volátiles	96
	Apropiación por parte de la comunidad	98
	Asegurar la capacidad institucional y del cliente	98
	En busca de alianzas adecuadas	99
	¿Por qué y cuándo debería el Grupo BID llevar a cabo evaluaciones de impacto?	101
	El enfoque de evaluaciones de impacto del Grupo BID	102
	Referencias	116
	Anexos	
	Anexo A. Cuadros completos del Marco de Resultados Corporativos	118
	Anexo B. Datos clave sobre aprobación de proyectos y satisfacción de clientes en 2016	126
	Anexo C. Datos clave de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo y los informes de Seguimiento de Progreso del BID	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico E.1	Los retos de desarrollo y los temas transversales de la Actualización de la Estrategia Institucional	18
Gráfico E.2	Las ventajas comparativas del Grupo BID y sus principios rectores operativos	19
Gráfico 1.1	Los retos de desarrollo y los temas transversales de la Actualización de la Estrategia Institucional	26
Gráfico 1.2	Las prioridades estratégicas del Grupo BID y los Objetivos de Desarrollo Sostenible	27
Gráfico 3.1	Las ventajas comparativas del Grupo BID y sus principios rectores operativos	65
Gráfico 3.2.1	Instrumentos en el Marco de Efectividad en el Desarrollo de la CII	69
Gráfico 4.1	Número de evaluaciones de impacto propuestas para proyectos de sector público del Grupo BID por etapa, 2009-2016	102
Gráfico 4.2	Número y porcentaje de préstamos con garantía soberana aprobados con al menos una evaluación de impacto planificada, 2009-2016	103
Gráfico B.1	Préstamo con garantía soberana aprobados en 2016, por división y tipo de instrumento	127
Gráfico B.2	Registro múltiple de las operaciones con garantía soberana del BID en 2016	128
Gráfico B.3	Satisfacción general con la prestación de servicios por el BID por producto, 2012-2016	129
Gráfico C.1	Niveles de evaluabilidad de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo por año	131
Gráfico C.2	Proyectos con garantía soberana según tipo de análisis económico en 2016	132
Gráfico C.3	Metodologías de evaluación ex post de los proyectos de préstamos con garantía soberana aprobados en 2016	132
Gráfico C.4	Clasificación de desempeño de las operaciones con garantía soberana del BID, 2013-2016	133

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1.1	Herramientas de los Marcos de Efectividad en el Desarrollo del BID y de la CII	67
Cuadro 4.1	Calificaciones de los informes de terminación de proyecto siguiendo las guías de 2006	89
Cuadro 4.2	Calificaciones de los informes de terminación de proyecto siguiendo las guías de 2014	90
Cuadro 4.1.1	Evaluaciones de impacto del Grupo BID terminadas en 2016	106
Cuadro A.1	Contexto regional	119
Cuadro A.2	Resultados de desarrollo de los países: productos y efectos directos inmediatos	120
Cuadro A.3	Resultados de desarrollo de los países: efectos directos intermedios	122
Cuadro A.4	Indicadores de desempeño del Grupo BID relacionados con la capacidad de respuesta, multisectorialidad, efectividad y eficiencia, apalancamiento y alianzas, e innovación y conocimiento	123
Cuadro A.5	Indicadores de desempeño del Grupo BID relacionados con la alineación estratégica	125

ÍNDICE DE RECUADROS

Recuadro 1.1	De miles de millones a billones	25
Recuadro 1.2	El marco de resultados corporativos del Grupo BID	28
Recuadro 1.3	Implementación de la visión renovada de la CII: de la transición a la consolidación	30
Recuadro 2.1	La disminución de la mortalidad materna en la región: relación entre productos y resultados	37
Recuadro 2.2	Programa de facilitación de financiamiento del comercio exterior	44
Recuadro 2.3	Mejora de la gestión de tierras rurales en Nicaragua	56
Recuadro 3.1	Instrumentos de efectividad en el desarrollo en el Grupo BID	67
Recuadro 3.2	La CII, pionera del nuevo Marco de Efectividad en el Desarrollo	68
Recuadro 3.3	Resultados de la implementación de DELTA	72
Recuadro 3.4	El uso eficiente de los recursos	77
Recuadro 3.5	Promoción de equipos diversos	79
Recuadro 3.6	El Grupo BID como institución de conocimiento y aprendizaje	82
Recuadro 3.7	Agentes de los sectores público y privado resolviendo los retos de desarrollo	84
Recuadro 4.1	Evaluaciones de impacto terminadas en 2016	104
Recuadro 4.2	La evaluación como instrumento de investigación y desarrollo	108
Recuadro 4.3	Estrategia de evaluación de impacto de la CII	110
Recuadro 4.4	Crédito para todos: una experiencia en Colombia	112
Recuadro 4.5	Ejemplos de evaluaciones que apuestan a la innovación	114

LISTA DE ACRÓNIMOS

ALC	América Latina y el Caribe
ASR	Informe Anual de Supervisión
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CARICOM	Comunidad y mercado común del Caribe
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
CRF	Marco de Resultados Corporativos
CSM	Matriz de Selectividad de País
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
EDGE	Dividendos Económicos de la Igualdad de Género
EFS	Sistema de Retroalimentación Externa
EPM	Empresas públicas de Medellín
FCR	Calificación de Contribución Financiera
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GFI	Intermediarios financieros globales
IDB-9	Noveno Aumento de Capital
IES	Estrategia de Evaluaciones de Impacto
LACFI	Intermediarios Financieros de América Latina y el Caribe
LTFP	Proyecciones financieras a largo plazo

MOPAN	Multilateral Performance Assessment Network
MiPyME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
NDC	Contribuciones Nacionalmente Determinadas
NSG	Sin Garantía Soberana
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PAGRICC	Programa Ambiental de Gestión de Riesgo de Desastres y Cambio Climático (Nicaragua)
PCR	Informe de Terminación de Proyecto
PIB	Producto Interno Bruto
PMR	Informe de Seguimiento del Progreso
PPA	Paridad de Poder Adquisitivo
PSR	Informe de Supervisión de Proyectos
PyME	Pequeña y Mediana Empresa
SG	Garantía Soberana
SIEPAC	Sistema de Interconexión Eléctrica para Países de América Central
SINEA	Sistema de Interconexión Eléctrica Andino
SMART	Específico, medible, realista, pertinente, y limitado en el tiempo
RICyT	Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana
TFFP	Programa de Facilitación de Financiamiento del Comercio
UIS	Actualización de la Estrategia Institucional
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
XSR	Informe Ampliado de Supervisión



Género, El eslabón perdido en el
desarrollo juvenil, Regional.
(RG-T1646)

MENSAJE DEL PRESIDENTE

Me complace presentar la edición del Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) de 2016, el primero de nuestros informes sobre el progreso en la implementación de la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) como Grupo BID, medido según el Marco Actualizado de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019. En este informe se reflexiona sobre los resultados de las intervenciones apoyadas por el BID, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

La inclusión de la CII y el FOMIN en este informe representa un hito importante. Año tras año desde que el BID publicó su primer DEO, hemos venido mejorando nuestro enfoque en el impacto en el desarrollo. La introducción, por parte de la CII de su nuevo DEF en 2016, es otro paso muy significativo hacia la excelencia operativa a la que aspiramos.

Desde el primer año de operación desde que se produjo la fusión de las ventanillas del sector privado hacia la CII, la Corporación busca posicionarse como un banco de soluciones en el que el cliente es la prioridad. La misma ofrece una creciente gama de productos y servicios flexibles que realiza negocios en más sectores, y que ha expandido su servicio al cliente a través de una mayor presencia en

la región. Todas estas acciones apuntan a permitir que la CII cumpla con su misión de lograr un impacto en el desarrollo a través del sector privado.

Este informe arroja luces sobre los resultados logrados y también sirve para promover el debate sobre la dirección estratégica que deberá seguir nuestra institución en el futuro para continuar ofreciendo el mejor apoyo posible a nuestros países miembros y clientes en toda la región.

Identificar proactivamente cómo el Grupo BID puede mejorar su efectividad es crítico para nuestra relevancia como institución. Debemos estar siempre preparados para ajustar el rumbo en respuesta a las circunstancias cambiantes. En 2016, por ejemplo, nos invadió una ola de optimismo a raíz del acuerdo internacional para combatir el cambio climático, aunque al mismo tiempo fuimos testigos del surgimiento de nuevos desafíos e incertidumbres en la arena política que podrían afectar los logros económicos y sociales que hemos alcanzado a lo largo de la última década.

Estos retos ponen de presente la importancia de nuestros esfuerzos colaborativos con una región que tiene una larga historia de extraordinaria resiliencia. Ahora, más que nunca, nuestra función como banco multilateral de desarrollo es fundamental para catalizar el capital privado

en apoyo a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esto es particularmente importante en un panorama de restricciones fiscales y a la luz de la necesidad creciente de dotar a toda la región de infraestructura sostenible, inclusiva y de alta calidad.

Confiamos en que estos retos se constituyan en verdaderas oportunidades para que nuestra institución ofrezca asistencia con un mayor valor agregado a nuestros países miembros y clientes. Nuestra Actualización de la Estrategia Institucional y el Marco Actualizado de Resultados Corporativos nos permiten hacer un balance de lo que hemos conseguido y extraer enseñanzas acerca de lo que funciona y de lo que no funciona, de manera que podamos contribuir a maximizar el inmenso potencial de la región.

Luis Alberto Moreno

Presidente

Banco Interamericano de Desarrollo
Washington D.C., julio de 2017

RESUMEN EJECUTIVO



2 millones de estudiantes beneficiados con los proyectos educativos apoyados por el Grupo BID



3,5 millones de beneficiarios de programas contra la pobreza focalizados



770.000 beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural



80.000 puestos de trabajo creados por empresas que recibieron apoyo del Grupo BID



300.000 mujeres beneficiarias a través de iniciativas de empoderamiento económico



530.000 empresas micro, pequeñas y medianas financiadas

Para el Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID), 2016 fue un año notable en varios aspectos. En el entorno global, los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y el Acuerdo de París sobre el cambio climático entraron en vigor, dando inicio a una nueva era en la cooperación global para el desarrollo centrada en superar la pobreza y alcanzar el crecimiento sostenible. Al mismo tiempo, los cambios en el escenario político mundial crearon una incertidumbre creciente en la economía, el comercio y los compromisos de los grandes actores con algunas agendas de desarrollo, lo cual podría tener un impacto en América Latina y el Caribe en los próximos años.

En 2016 también se desarrollaron en el Grupo BID varias actividades institucionales dirigidas a mejorar la manera en que se presta apoyo a la región. Con ellas se buscó ser una institución eficiente y efectiva, basada en resultados y capaz de apoyar los esfuerzos realizados por los clientes de los sectores público y privado en América Latina y el Caribe; esto

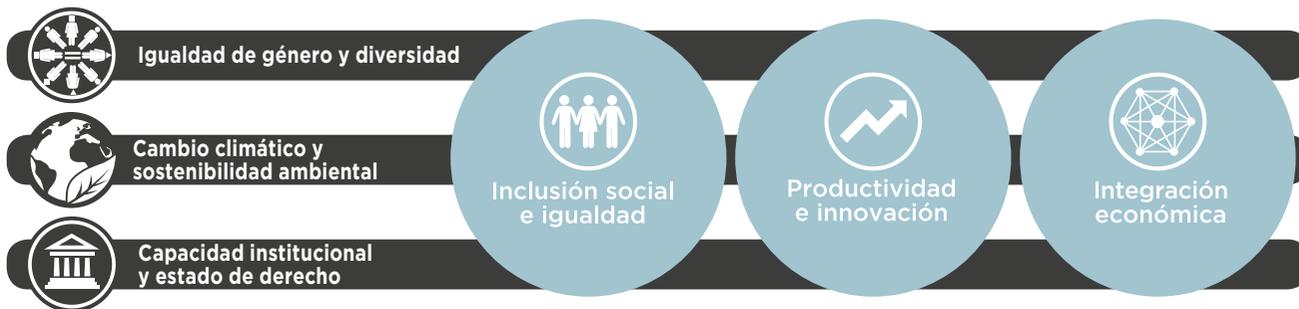
con el fin de superar las principales brechas de desarrollo que se registran en un mundo que se encuentra en constante evolución. Entre tales actividades figuran la actualización de la Estrategia Institucional, la consolidación de las actividades del sector privado del Grupo BID en la nueva Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y la definición de un nuevo mandato para el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) para el período 2019-2023. Por otro lado, con el [Marco de Resultados Corporativo \(CRF\)](#) 2016-2019, los informes de resultados del BID, el FOMIN y la CII se consolidan por primera vez bajo un único marco con indicadores comunes y numerosas metas compartidas.

Con este trasfondo, la edición del Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) de 2016 tiene como objetivo hacer un balance de los resultados de las intervenciones apoyadas por el Grupo BID, así como aprender sobre lo que está funcionando y lo que no, al enfrentar los desafíos de desarrollo de la región.

Al mismo tiempo, esta edición del DEO reflexiona sobre el impacto que los cambios en el contexto global y regional puedan tener sobre los esfuerzos que el Grupo BID ha puesto en marcha para abordar las prioridades estratégicas de la UIS y otros compromisos globales clave. Como en ocasiones anteriores, el DEO procura servir como punto de acceso a otros recursos de información, entre ellos las páginas web del [BID](#) y de la [CII](#) sobre efectividad en el desarrollo, y el recién inaugurado [sitio web del CRF](#). Este último permite a los usuarios explorar más a fondo los datos de cada uno de los tres niveles del CRF.

En el contexto regional, el CRF mide el avance en indicadores clave relacionados con cada una de las prioridades estratégicas destacadas en la UIS, las cuales a su vez incluyen tres retos del desarrollo fundamentales para la región y tres temas transversales (véase el gráfico E.1). A nivel de los resultados de desarrollo por país, el CRF hace un seguimiento de la manera en que los proyectos del

Gráfico E.1 Los retos de desarrollo y los temas transversales de la Actualización de la Estrategia Institucional



BID, la CII y el FOMIN contribuyeron a avanzar hacia los resultados previstos allí establecidos para cada una de estas prioridades estratégicas.

Si bien es posible que el difícil panorama global exija perfeccionar el enfoque del Grupo en diversos ámbitos, 2016 fue un año de avances en relación con numerosos objetivos de la UIS y los resultados previstos del CRF, desde 3,5 millones de [beneficiarios de programas de lucha contra la pobreza](#) y cerca de 300.000 [mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico](#) a 18.000 [profesionales capacitados o asesorados en integración económica](#), y [financiamiento para más de 530.000 micro, pequeñas y medianas empresas](#).

Enfrentar los desafíos de la región en materia de desarrollo requiere adaptarse a las circunstancias económicas y políticas actuales. Es por ello que bajo los lineamientos de la UIS y en consonancia con los principales objetivos de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 y otros compromisos globales —como son la Agenda de miles de millones a billones y los mandatos que surgen del G20 y el G7— será importante continuar im-

pulsando esfuerzos para sostener los avances de la región en las áreas prioritarias de la UIS. Dichos esfuerzos van desde la movilización de recursos para abordar las necesidades de infraestructura sostenible de la región y mejorar la escala y la eficiencia del mercado regional, hasta apoyar soluciones sostenibles a las necesidades sociales de la región y emplear un enfoque multidisciplinario.

Al enfrentarse a los retos que se perfilan en el futuro de la región, el Grupo BID también tiene que vigilar su desempeño institucional para asegurarse de que sigue bien posicionado para abordar las necesidades actuales y futuras de sus países miembros y aprovechar sus ventajas comparativas. Para esto, la UIS identifica tres ventajas comparativas que reflejan los ámbitos clave donde el Grupo BID proporciona valor agregado a sus interlocutores, así como los principios rectores asociados (véase el gráfico E.2) en torno a los cuales se estructura el nivel final del desempeño del Grupo BID.

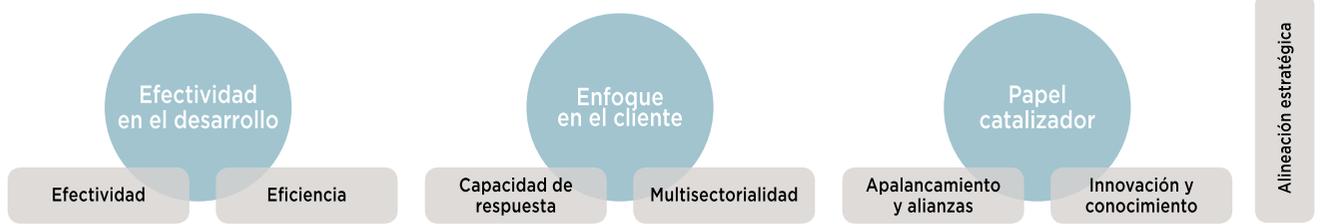
Como parte de una focalización permanente del Grupo BID en la efectividad en el desarrollo, en 2016 la CII lanzó un nuevo Marco de Efectividad

en el Desarrollo (DEF) con el cual se busca mejorar la calidad y el impacto de las operaciones y su seguimiento, así como evaluar su propio desempeño y sus resultados; asimismo, el BID lanzó un nuevo sistema de monitoreo y rendición de informes relacionados con las cooperaciones técnicas. El Grupo BID también continuó centrando su atención en los clientes, tomando medidas a partir de la retroalimentación obtenida a través de encuestas realizadas entre las contrapartes de país, los clientes del sector privado y otros actores interesados. Por último, el Grupo BID desempeñó una función catalítica en cuanto a reunir a agentes de los sectores público y privado para que hagan frente a las necesidades de desarrollo de la región y movilicen recursos en apoyo de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

Con base en el avance de los indicadores de desempeño del Grupo BID, surgen ámbitos clave de acción para aprovechar mejor sus ventajas comparativas, entre ellos una atención permanente a la capacidad de la agencia ejecutora y a otros factores que inciden en la implementación exitosa de los proyectos, así como a las necesi-

Gráfico E.2 Las ventajas comparativas del Grupo BID y sus principios rectores operativos

Ventajas comparativas



Principios operativos rectores

dades de los socios en lo que toca a compartir experiencias de otros países y reunir a los agentes de los sectores público y privado para abordar los retos de desarrollo locales.

Por último, la realización de un balance de las lecciones aprendidas a partir de proyectos individuales ya concluidos, y de sus evaluaciones de impacto, puede arrojar luces sobre lo que funciona y lo que no funciona en el desarrollo. Ello se su-

mará al creciente corpus de conocimientos acumulado por el Grupo BID para apoyar la efectividad en el desarrollo que, entre otras cosas, puede fundamentar el diseño de proyectos en el futuro, como se pone de manifiesto en los hallazgos de los Informes de Terminación de Proyecto del BID y de los Informes Ampliados de Supervisión de la CII, y los Informes de Supervisión de Proyectos del FOMIN.

Más aún, las evaluaciones de impacto —consideradas como las herramientas más rigurosas y poderosas para estimar el efecto causal de un proyecto o inversión— se constituyen en una fuente valiosa de enseñanzas. Cabe notar que todo el conocimiento que el Grupo BID ha adquirido en materia de evaluación de proyectos desde 2008 ha sido centralizado en una [plataforma web](#). Con ello se facilita el acceso público a recursos de



2.000 km. de carreteras
construidas o mejoradas



Se espera contribuir a evitar
4,5 millones de toneladas de emisiones
(CO₂ equivalente) por año

información sobre evaluación de proyectos y se complementan las series del Panorama de Efectividad en el Desarrollo del Grupo BID con el propósito de fomentar el intercambio de conocimientos con nuestros socios en toda la región.

Para más información sobre lo más destacado de las labores del Grupo

BID en 2016, consulte la página sobre [aspectos destacados](#) del CRF. Los cuadros completos del CFR sobre el progreso logrado se encuentran en el anexo A.



18.000 profesionales de los sectores público y privado capacitados u orientados en integración económica



4,5 millones de beneficiarios que reciben servicios de salud



190.000 hogares que se benefician de soluciones de vivienda



300.000 hogares con acceso nuevo o mejorado a saneamiento

Con el Marco de Resultados Corporativos (CRF) para 2016-2019, los informes de resultados del BID, del FOMIN y de la CII se consolidan por primera vez bajo un único marco con indicadores comunes y numerosas metas compartidas.



Programa de seguridad
integral, Panamá.
([PN-X1011](#))

INTRODUCCIÓN

El año 2016 fue notable en varios aspectos. En el entorno global, los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y el Acuerdo de París sobre el cambio climático entraron en vigor, dando inicio a una nueva era en la cooperación global para el desarrollo centrada en superar la pobreza y alcanzar el crecimiento sostenible. Al mismo tiempo, los cambios en el escenario político mundial crearon una incertidumbre creciente en la economía, el comercio y los compromisos de los grandes actores con algunas agendas del desarrollo, lo cual puede tener un impacto en América Latina y el Caribe en los próximos años.

Al mismo tiempo, en 2016 la situación fiscal de los países de la región se tornó más restrictiva ante el lento crecimiento de la economía mundial y los precios más bajos de los productos básicos, lo cual creó algunas dificultades para mantener los logros sociales anteriores y financiar proyectos relacionados con el desarrollo en el futuro. Si bien los países de la región han demostrado ser resilientes para ajustarse a las sacudidas económicas externas más recientes, una posible reacción contra la globalización entre sus principales so-

cios comerciales representa un riesgo creciente para el crecimiento y la prosperidad de sus economías.

En 2016, en el Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo también se desarrollaron varias actividades institucionales dirigidas a mejorar la manera en que se presta apoyo a la región. Entre estas figuran la actualización de la Estrategia Institucional, la consolidación de las actividades del sector privado del Grupo BID en la nueva Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y la definición de un nuevo mandato para el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) para el período 2019-2023. Con ellas se busca ofrecer un grupo institucional más eficiente y efectivo basado en resultados y capaz de apoyar los esfuerzos realizados por los clientes de los sectores público y privado en América Latina y el Caribe; esto con el fin de superar las principales brechas de desarrollo que se registran en un mundo que se encuentra en constante evolución.

Con este trasfondo, la edición del Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) de 2016 tiene como objetivo hacer un balance de los resultados de las intervenciones apo-

yadas por el Grupo BID y determinar qué está funcionando y qué no al abordar los retos de desarrollo de la región. Asimismo, esta edición del DEO reflexiona sobre el impacto que los cambios en el contexto global y regional puedan tener sobre los esfuerzos que el Grupo BID tiene en marcha en aras de avanzar con las prioridades estratégicas de la UIS.

El nuevo contexto global para los bancos multilaterales de desarrollo

La entrada en vigor tanto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como del Acuerdo de París sobre el cambio climático en 2016 marcó un éxito histórico para la cooperación global, reflejando el compromiso universal de los países de “no dejar a nadie atrás” en el cumplimiento de una agenda cuyos ambiciosos objetivos no tienen precedentes.

Los ODS, que reemplazaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), expresan la visión estratégica amplia de la comunidad en materia de desarrollo durante los próximos 15 años en la [Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible 2030](#) (“Agenda 2030”). Esta última se basa en el reconocimiento de que tanto los países en vías de desarrollo como los desarrollados deben tomar medidas en los frentes económico, social y ambiental para promover el desarrollo sostenible en todo el mundo. En el nuevo paradigma de desarrollo global inscrito en la Agenda 2030 la inclusión es crucial, tanto en lo que corresponde a involucrar a una amplia gama de actores de los sectores público y privado para que contribu-

yan a los ODS, como en cuanto a asegurar que toda la población disfrute de los beneficios del desarrollo¹.

Como principio central de la Agenda 2030, los países deben seguir liderando las acciones conducentes a definir los marcos nacionales para impulsar la Agenda en conformidad con sus necesidades específicas de desarrollo. El Grupo BID se compromete a apoyar a sus accionistas en América Latina y el Caribe en lo que hace a satisfacer estas necesidades, así como las masivas demandas financieras que son críticas para el éxito de la Agenda 2030 (véase el recuadro 1.1).

Además de los ODS, el Acuerdo de París sobre el cambio climático también entró en vigor en 2016. Con este se busca limitar el aumento de las temperaturas globales a 2°C por encima de la era preindustrial, y movilizar USD 100.000 millones al año hasta 2020 para lograr este objetivo. Casi todos los países miembros del Grupo BID firmaron el Acuerdo de París y ofrecieron contribuciones nacionalmente determinadas (NDC por sus siglas en inglés), a saber, compromisos específicos y cuantitativos relacionados con su propia contribución a la mitigación y adaptación al cambio climático.

Se recalibra la dirección estratégica del Grupo BID

A medida que la Agenda 2030 se iba desarrollando con antelación a 2016, en el Grupo BID también se produjeron varios cambios importantes que dieron frutos durante el mismo año.

La [Actualización de la Estrategia Institucional](#) esboza la dirección estratégica para el Grupo BID hasta finales de 2019. La UIS establece seis prioridades estratégicas para que la región continúe avanzando en su desarrollo. Estas comprenden los tres retos del desarrollo correspondientes, a saber, inclusión social e igualdad, productividad e innovación, e integración económica, así como los tres temas transversales: igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental, y capacidad institucional y Estado de derecho (véase el gráfico 1.1).

La UIS se benefició del hecho de que su elaboración se llevó a cabo mientras la comunidad internacional debatía y desarrollaba los ODS. En ese sentido, no es coincidencia que cada uno de los retos del desarrollo y de los temas transversales de la UIS se encuentren alineados con por lo menos uno de los 17 ODS y que la UIS los abarque todos. Por ejemplo,

1. Para muchos de los países de medianos ingresos de América Latina y el Caribe, el centrarse en la inclusión es particularmente pertinente debido a los altos niveles de pobreza y desigualdad que se registran en la región, a las persistentes brechas en el crecimiento económico, y a la permanente vulnerabilidad incluso de los países de ingresos altos y del segmento superior de los de ingresos medios frente a las sacudidas externas y a las dificultades institucionales. Todos los países miembros del Grupo BID se encuentran entre los 193 miembros de Naciones Unidas que acordaron plegarse a los ODS.

Recuadro 1.1

DE MILES DE MILLONES A BILLONES

Lograr los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) constituye todo un desafío, sobre todo porque ello exigirá mayores flujos financieros de los que actualmente se destinan al desarrollo. Las Naciones Unidas estiman que los países en vías de desarrollo registrarán un déficit de financiamiento promedio requerido para alcanzarlos de USD 2,35 billones al año a lo largo del período de los ODS (2016-2030), o un total de \$37,5 billones para 2030.

El BID, junto con otros bancos multilaterales de desarrollo y el Fondo Monetario Internacional, articularon su visión para contribuir a la implementación de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 en una declaración conjunta y en una nota de debate titulada [“De miles de millones a billones: transformar el financiamiento para el desarrollo”](#), y en un documento posterior titulado [“Ideas para la acción”](#). En estos documentos se esbozan los pasos prácticos dirigidos a materializar di-

cha visión. Para impulsarla, un grupo selecto de bancos multilaterales de desarrollo, entre ellos el Grupo BID, ha venido trabajando en maximizar su capacidad financiera con el fin de proporcionar más de USD 400.000 millones durante los tres primeros años del período ODS (2016-2018) (para mayores detalles, véase el recuadro 3.4 en el capítulo 3). Sin embargo, esto por sí solo no será suficiente. El financiamiento para llevar a cabo la Agenda 2030 también debe movilizar aún más los recursos públicos y catalizar el financiamiento y la inversión privados.

Con su focalización estratégica renovada en las prioridades que se encuentran estrechamente alineadas con la Agenda 2030, y con la creciente colaboración entre las ramas de los sectores público y privado del Grupo BID, tanto el BID como la CII pueden ser útiles tanto para incrementar la movilización de recursos públicos como para catalizar financiamiento e inversión privados. Por

ejemplo, el otorgamiento de financiación y asesoría técnica a los países para reformar los regímenes tributarios y de gastos, así como para mejorar el clima de inversión, puede contribuir a liberar, apalancar y catalizar tanto los recursos domésticos como los flujos privados. Al mismo tiempo, el apoyo directo a las inversiones del sector privado puede desempeñar un papel importante en lo que se refiere a apoyar los ODS, no solo por los resultados inmediatos que esto pueda producir en materia de desarrollo, sino también por los efectos de demostración y sistémicos que pueda generar en el mediano y largo plazo.

la prioridad de la UIS de aumentar la inclusión social y la igualdad coincide con el ODS-1 (“Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo”) y con el ODS-10 (“Reducir la desigualdad en y entre los países”). De la misma manera, los tres temas transversales en la UIS están estrechamente relacionados con el ODS-13 (“Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos”), el ODS-5 (“Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y a las niñas”), y el ODS-16 (“Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables, sujetas a rendir cuentas e inclusivas a todos los niveles”). Sin embargo, cabe señalar que, dado que los retos de desarrollo de la región se caracterizan por estar estrechamente interrelacionados, no hay un vínculo

lo unívoco entre las prioridades de la UIS y los ODS. Por lo tanto, la relación que se observa en el gráfico 1.2 tiene fines puramente ilustrativos.

Simultáneamente con este período de elaboración de la nueva estrategia, en 2016 también comenzó un nuevo ciclo de presentación de resultados. En el recuadro 1.2 se resumen las principales características del Marco de Resultados Corporativos (CRF), las cuales se abordarán de manera pormenorizada a lo largo de este documento.

Una visión renovada de la CII y el FOMIN

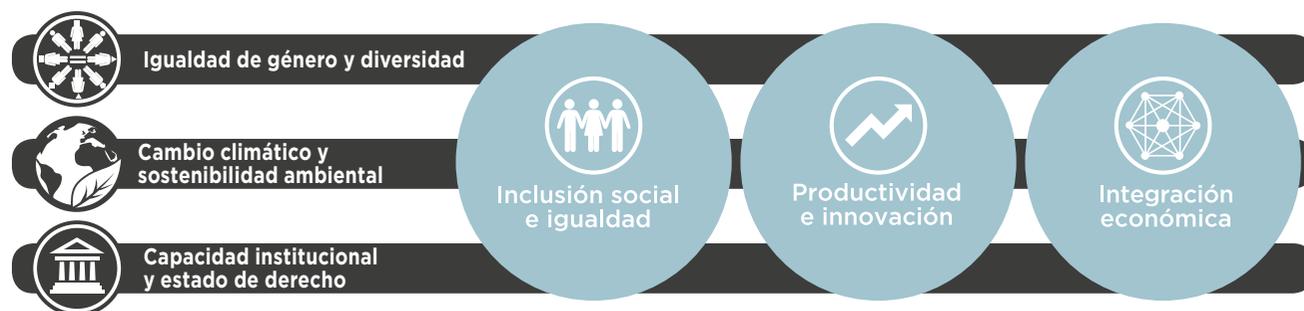
Otro cambio estratégico importante que tuvo lugar a comienzos de 2016, fue el lanzamiento de la nueva CII, con lo cual se manifestaba el compromiso del Grupo BID con la implementación de una “visión renovada” dirigida a mejorar vidas a través del sector privado².

Alineada con la UIS, y creada a la medida de las realidades del sector privado, la CII ha establecido un marco estratégico destinado a producir un mayor impacto en la región a través de una mayor eficiencia, una mayor coordinación con las operaciones del sector público, y la catalización del financiamiento privado, a la vez que promueve el desarrollo sostenible. El plan de negocios de la CII aprobado en 2016 contiene mayores detalles sobre la implementación práctica de esta orientación estratégica a través de cuatro segmentos estratégicos (véase el recuadro 1.3 en página 30).

Por su parte, el FOMIN —que recientemente concluyó de manera exitosa un aumento de capital— seguirá sirviendo como laboratorio de innovación para el Grupo BID. Esto “con el fin de promover el desarrollo a través del sector privado definiendo, apoyando, ensayando y conduciendo proyectos piloto de nuevas

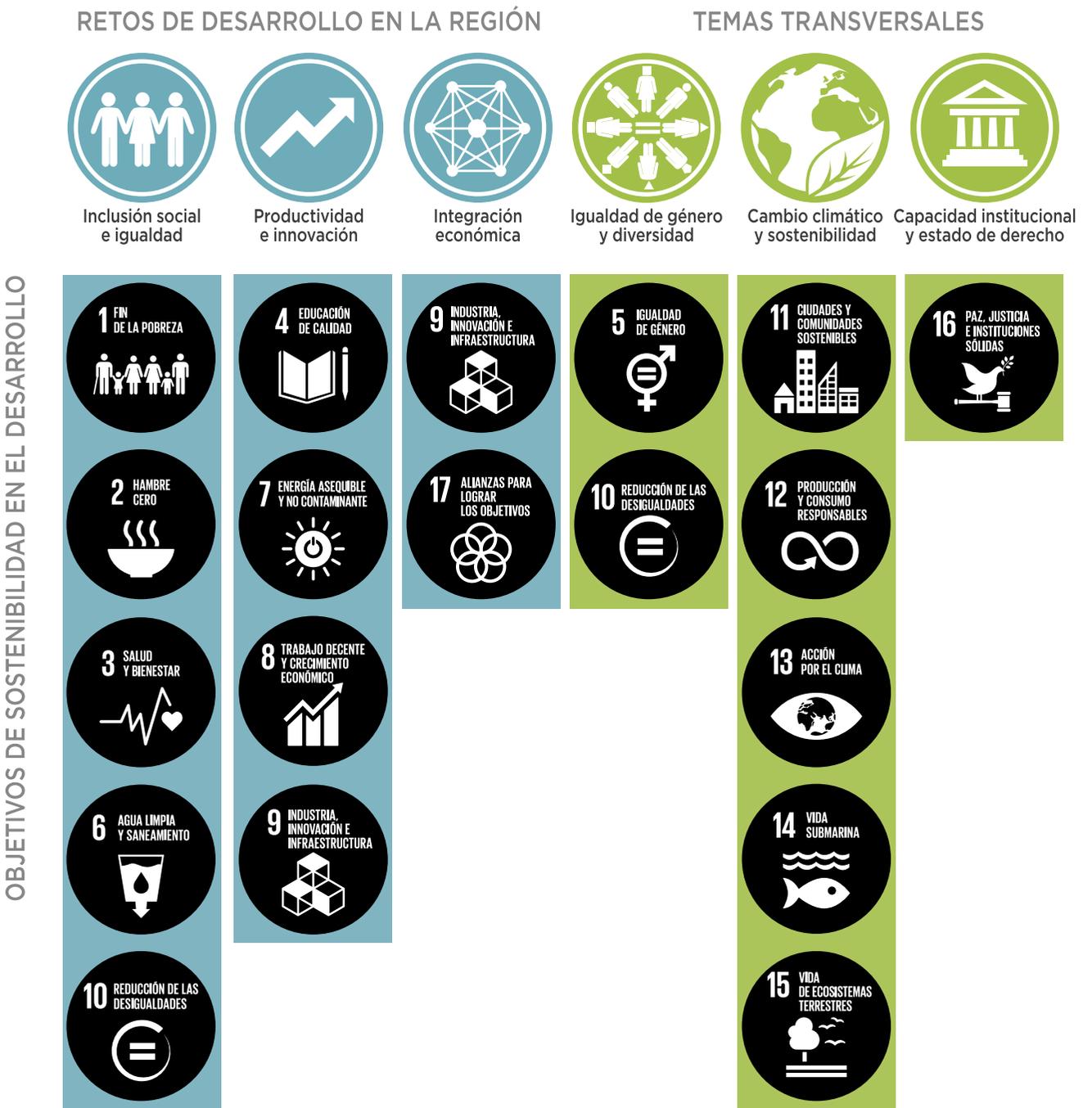
Continúa en la página 29

Gráfico 1.1 Los retos de desarrollo y los temas transversales de la Actualización de la Estrategia Institucional



2. Pulse [aquí](#) para ver el documento resumen sobre la fusión hacia afuera de las ventanillas del sector privado del Grupo BID.

Gráfico 1.2 Las prioridades estratégicas del Grupo BID y los Objetivos de Desarrollo Sostenible



EL MARCO DE RESULTADOS CORPORATIVOS DEL GRUPO BID

El DEO de 2015 cerró el primer ciclo de rendición de informes del [Marco de Resultados Corporativos \(CRF\)](#) que abarca el período 2012-2015. Por primera vez, bajo el CFR para 2016-2019, el informe de resultados del BID, el FOMIN y la CII se consolida bajo un único marco de resultados con indicadores comunes y numerosas metas compartidas. Este CRF 2016-2019 del Grupo BID está estructurado en tres niveles:

- El nivel del **contexto regional** presenta una imagen de alta definición del progreso del desarrollo en la región en el largo plazo hacia indicadores clave seleccionados en relación con las prioridades estratégicas de la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS); entre ellos figuran la proporción de la población que vive por debajo de la línea de pobreza, el comercio intrarregional de bienes, y el gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB.
- El segundo nivel, correspondiente a **resultados de desarrollo por país**, proporciona datos agregados sobre los productos y resultados generados por los proyectos financiados por el Grupo BID en apoyo a la ejecución de las prioridades estratégicas registradas en la UIS. El objetivo de este nivel es proporcionar información sobre la manera en que las intervenciones apoyadas por el Grupo BID contribuyen al desarrollo de la región e incluye diversos indicadores que miden a beneficiarios específicos de proyectos respaldados por el Grupo.
- El tercer nivel alude al **desempeño del Grupo BID** y mide la manera en que este último apoya a los países y clientes para lograr resultados, apalancando sus ventajas comparativas. Con el propósito de medir cada uno de los principios rectores operativos definidos en la UIS, los indicadores en este nivel van desde el porcentaje de operaciones con resultados de desarrollo satisfactorios al culminar, hasta el porcentaje de préstamos a países pequeños y vulnerables.

Además de los principales indicadores del CRF, que constituyen el núcleo de una buena parte del contenido del DEO, este marco también comprende un conjunto de indicadores auxiliares en la gama más amplia de apoyo del Grupo BID a sus países miembros prestatarios y clientes. Los informes sobre el conjunto completo de indicadores y el progreso detallado por país están disponibles en el sitio web del CRF actualizado en <http://crf.iadb.org/es>.

soluciones para los retos del desarrollo, y creando oportunidades para las poblaciones pobres y vulnerables de la región de América Latina y el Caribe³.

El FOMIN seguirá centrándose en tres ámbitos temáticos: (i) agricultura climáticamente inteligente con el propósito de aumentar su productividad, la de la silvicultura y la de los recursos oceánicos, a la vez que se construye resiliencia frente al clima y se promueve la mitigación del cambio climático; (ii) ciudades inclusivas con el fin de promover una mejor calidad de vida en las zonas urbanas de la región invirtiendo en innovaciones escalables del sector privado; y (iii) economía del conocimiento, que promueve la creación de empleos impulsando el crecimiento de empresas inclusivas basadas en tecnología. Además, los proyectos financiados por el FOMIN tendrán en cuenta tres temas transversales: género y diversidad (incluyendo las poblaciones indígenas y de afrodescendientes), la sostenibilidad ambiental y social, y un entorno propicio.

El Panorama de efectividad en el desarrollo de 2016

Un hilo común a lo largo de todos los cambios estratégicos recientes en el Grupo BID es la importancia de

armonizar esfuerzos entre el BID, la CII y el FOMIN para lograr resultados de desarrollo y maximizar las sinergias y eficiencias administrativas del Grupo BID. El contenido de este DEO se centra en el impacto del trabajo del Grupo BID en la región en cuanto a ayudar a los socios de los sectores público y privado a superar las brechas de desarrollo.

En el capítulo 2 se ofrece una instantánea del estado actual de la región en cuanto a los principales retos de desarrollo y los temas transversales definidos en la UIS, centrándose en los resultados de desarrollo por país logrados con el apoyo de los proyectos del BID, la CII y el FOMIN durante 2016. En este capítulo se destacan aquellos ámbitos donde, debido a los cambios en el panorama político global y a la situación fiscal de los países de la región, el Grupo BID podría fortalecer sus esfuerzos actuales para alcanzar los resultados de desarrollo previstos.

En el capítulo 3 se reseñan los resultados del Grupo BID con base en sus indicadores de desempeño y se destaca su labor en diversas prioridades corporativas: desde continuar los esfuerzos encaminados a mejorar la eficiencia, hasta catalizar los recursos en apoyo a la Agenda 2030, en el contexto cambiante y difícil de la región. Aumentar la eficiencia del

Grupo BID es un elemento clave para mejorar el uso del capital del Grupo y lograr los objetivos de desarrollo de la región.

En el capítulo 4 se discute la cultura del aprendizaje y los resultados del Grupo BID, destacando diversas lecciones clave de los proyectos que culminaron o fueron evaluados recientemente. Esto refleja los esfuerzos continuos por parte del Grupo BID por ampliar la base de conocimientos sobre lo que funciona y lo que no funciona en el campo del desarrollo. En un contexto de panoramas fiscales más restrictivos, el costo de oportunidad de cada dólar para apoyar a la región se intensifica. En tal sentido, es tanto más crucial mejorar la calidad y la efectividad en el desarrollo de todas y cada una de las operaciones mediante un ejercicio de aprendizaje continuo, derivado de esfuerzos anteriores.

Dado el papel de DEO como puerta de ingreso a los recursos de información sobre la efectividad en el desarrollo del Grupo BID, en este informe se incluyen numerosos enlaces, en aras de facilitar el acceso a otros informes y contenidos electrónicos del Grupo BID. Los enlaces con otras fuentes de información sobre efectividad en el desarrollo están disponibles en las páginas web del [BID](#) y de la [CII](#) sobre este particular, en los blogs del

Continúa en la página 31

3. Véase la página principal del FOMIN en www.fomin.org/about.

Recuadro 1.3

IMPLEMENTACIÓN DE LA VISION RENOVADA DE LA CII: DE LA TRANSICIÓN A LA CONSOLIDACIÓN

En 2016, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) refinó su marco estratégico en torno a los conceptos de “impacto, innovación y capital” para que guíen su trabajo a lo largo de los próximos tres años (2017-2019). En su plan de negocios actual se define el compromiso de la CII en cuatro segmentos estratégicos:

- i. **Infraestructura:** La CII se centrará en su cartera de energía renovable y transporte debido a las brechas existentes en la región y al liderazgo de la organización en estos dos subsectores. La CII también abordará la infraestructura social y de agua y saneamiento a través de su cartera de infraestructura.
- ii. **Formar capacidades y conocimientos expertos en sectores corporativos:** Con el objeto de apoyar el crecimiento, el desarrollo y la productividad del sector privado en la región, la CII ha identificado cuatro sectores

prioritarios clave donde centrará sus recursos y fortalecerá su ventaja comparativa: agroindustria; telecomunicaciones, medios de comunicación y tecnología; manufactura, y turismo sostenible. Además, con base en experiencia apoyando el segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas, la CII seguirá mejorando el acceso de dichos negocios a financiamiento y apoyará su desarrollo a través de la asistencia técnica.

- iii. **Asociarse con instituciones financieras para escalar el impacto:** El enfoque estratégico de la CII para trabajar con intermediarios financieros busca tener el mayor impacto posible en el desarrollo y asegurar la sostenibilidad financiera y el crecimiento de la organización. Asimismo trabajará con socios para llegar a más sectores y beneficiarios, producirá y diseminará conocimientos, tendrá un impacto en áreas de negocios

prioritarios y en temas transversales, y movilizará los recursos financieros necesarios en la región.

- iv. **Seguir apalancando otros productos, servicios y soluciones:**

La CII se compromete a desarrollar soluciones que van más allá de los préstamos tradicionales para impulsar el crecimiento del sector privado en la región. En este sentido, la CII proporciona financiamiento mixto, de capital y de cadena de suministro, asistencia técnica, servicios de asesoría y productos de conocimiento; apoya los mercados de capitales y el comercio internacional; y apalanca las asociaciones y fondos estratégicos para ampliar el alcance y la escala de su impacto. Asimismo, la CII está comprometida con la innovación de productos financieros para servir mejor a sus clientes en la región.

... continúa de la página 29

[BID](#) y la [CII](#) sobre el mismo tema, y en el [portal de evaluaciones del BID](#).

Por otro lado, el [sitio web del CRF](#) inaugurado recientemente permite a los usuarios buscar como nunca antes en los datos de progreso del CRF para realizar un seguimiento de sus avances a lo largo del tiempo, filtrar esta información por país y apreciar

los proyectos específicos detrás de los números. Los objetivos de desarrollo de la región requieren no solo canalizar más recursos, sino también asegurar que el financiamiento para el desarrollo se utilice en actividades que produzcan resultados positivos. Por lo tanto, el Grupo BID debe seguir elevando el nivel en lo

que respecta al grado de detalle de sus informes de resultados. Con ello se pretende facilitar debates más matizados sobre los esfuerzos apoyados por el Grupo y la efectividad en el desarrollo en términos amplios.



Primer programa de desarrollo sector eléctrico 2008-2011, Costa Rica. (CR-L1009)



Programa de mejoramiento de la
educación inicial en Ayacucho,
Huancavelica y Huanuco, Perú.
(PE-L1062)

ASOCIARSE CON LOS PAÍSES PARA RESPONDER A SUS NECESIDADES PARTICU- LARES DE DESARROLLO

Los cambios recientes en la economía global y su impacto potencial en la región proporcionan un marco natural para reflexionar estratégicamente sobre el papel que el Grupo BID cumple en cuanto a prestar un apoyo efectivo al desarrollo de América Latina y el Caribe, con miras a seguir implementando la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) durante los próximos tres años.

Desde que se actualizara la Estrategia Institucional del Grupo BID en 2016, varios aspectos del panorama global han sufrido cambios. Muchas economías en América Latina y el Caribe se han desacelerado como

resultado de una caída de los precios de los productos básicos superior a lo que se esperaba, lo cual ha causado mayores restricciones fiscales en toda la región. Al mismo tiempo se han presentado escándalos de corrupción recurrentes que han afectado la credibilidad de los gobiernos, los acuerdos de integración en que participan varios países parecen cosa del pasado, y algunos actores globales clave han cuestionado sus compromisos internacionales con las iniciativas de sostenibilidad global. En dicho contexto, y tal como se discute en las páginas siguientes, alcanzar los objetivos que se establecen en la UIS podría

requerir afinar el enfoque del Grupo en varias áreas.

No obstante estos desafíos, 2016 fue un año de avances significativos hacia los objetivos de la UIS. El progreso del Grupo BID en 2016 comprende tanto los resultados logrados a través de los proyectos que están en la cartera en ejecución —capturados en los indicadores de resultados de desarrollo por país del CRF—, así como de los proyectos aprobados a lo largo del año y que se compaginan con las prioridades estratégicas de la UIS⁴. Casi todos los proyectos aprobados en 2016 se encontraban alineados con por lo menos uno de los retos o temas transversales de

la misma. Para mayores detalles por institución y prioridad estratégica, véase el anexo A o el [sitio web del CRF](#).

A solo un año de la entrada en vigencia de la UIS, todavía es muy temprano para determinar la probabilidad de que se logren los resultados previstos para 2016-2019. Es así como en este capítulo se reflexiona sobre aquellos ámbitos donde se requiere un esfuerzo continuado para cumplir con los objetivos de desarrollo de la región en su nivel más alto. En el anexo A, así como en la [página de los indicadores de resultados de desarrollo por país](#) del sitio web del CRF, se presenta información más detallada sobre el progreso alcanzado en cada uno de ellos hasta la fecha.

Progreso alcanzado en 2016 en los tres retos de la Actualización de la Estrategia Institucional

En esta sección se destaca el progreso logrado a través del apoyo que el Grupo BID presta a los países en los tres retos identificados en la UIS: (i) inclusión social e igualdad; (ii) productividad e innovación, y (iii) integración económica. La discusión sobre los avances registrados en 2016

se basa en los resultados que surgen de combinar los proyectos que ya estaban en ejecución cuando se implementó el CRF en 2016, con los nuevos proyectos aprobados que contribuyeron en al menos uno de estos ámbitos. En cuanto a la CII, casi todos los datos relacionados con proyectos provienen de la cartera legada. Con el correr del tiempo, y a medida que los proyectos aprobados a partir de 2016 constituyan un mayor porcentaje de la cartera, reflejarán más fielmente la nueva estrategia de la CII.



Inclusión social e igualdad

La región de América Latina y el Caribe (ALC) continúa caracterizándose por sus tasas significativas de pobreza y desigualdad. Aunque la tasa de incidencia de la pobreza ha disminuido significativamente en los últimos 15 años, en 2015 aumentó ligeramente. Y si bien es cierto que la desigualdad de los ingresos medida

por el coeficiente Gini se ha ido reduciendo en los últimos años, la región sigue teniendo los niveles más altos de desigualdad en el mundo (Duryea y Robles, 2016)⁵. El crecimiento sostenido que registró ALC en los últimos años permitió que muchas personas salieran de la pobreza y redujo la brecha de desigualdad, aunque esto no se manifestó necesariamente en un crecimiento más inclusivo. Sin embargo, el bienestar social va más allá del ingreso monetario y el desempeño reciente de la región en el Índice de Progreso Social muestra una cierta mejoría en otros ámbitos (por ejemplo, en el acceso a agua potable y a servicios de saneamiento)⁶.

Teniendo en cuenta que el crecimiento económico se considera a menudo como el instrumento más poderoso para reducir la pobreza, las tasas negativas observadas en 2015 y 2016 constituyen una amenaza para la disminución de la pobreza y la desigualdad que se registró en las últimas décadas, así como para otras dimensiones de progreso social. Aunque hay indicios de que en 2017 la perspectiva económica de la región mejore, es importante prestar atención permanente a aquellos programas efectivos que protegen a las poblaciones vulnerables y facilitan su

-
4. El logro de los resultados previstos establecidos para los indicadores de resultados de desarrollo por país depende en gran medida de los proyectos que ya están en la cartera, dado el tiempo requerido para generar resultados medibles. Las nuevas operaciones aprobadas en 2016 están estrechamente relacionadas con la dirección estratégica del Grupo BID, así como con la demanda de sus países prestatarios miembros y de sus clientes.
 5. El coeficiente Gini mide la desigualdad en una escala de 0 a 1 donde 0 corresponde a igualdad absoluta y 1 a desigualdad absoluta. En América Latina y el Caribe, el coeficiente Gini descendió de 0,535 en 2005 a 0,480 en 2015.

participación en la economía formal; esto para salvaguardar las conquistas sociales de los últimos años y abordar los bajos niveles de productividad⁷.

El apoyo que presta el Grupo BID a la inclusión social y a la igualdad en la región comprende los proyectos a través de los cuales se busca mejorar el acceso a la salud y a la educación, formar capital humano, promover la inclusión financiera y solventar los déficits en infraestructura básica. Más de 400 proyectos en los 26 países obtuvieron resultados relacionados con la inclusión social y la igualdad. Pulse [aquí](#) para explorar los datos.

Por ejemplo, en 2016 el Grupo BID contribuyó a suministrar asistencia a más de 3,5 millones de [beneficiarios de programas centrados en la lucha contra la pobreza](#), entre ellos 175.000 personas cubiertas por el proyecto de Apoyo Integral a la Estrategia de Protección Social de Jamaica ([JA-L1053](#)). Por intermedio de este último se efectúa transferencias

monetarias a familias con niños, así como a mujeres embarazadas y lactantes que cumplan con sus responsabilidades en materia de salud y educación, con el fin de promover una mejor nutrición, aumentar su resiliencia frente a las turbulencias, y proteger y promover la acumulación de capital humano de los niños en los hogares pobres de **Jamaica**. El BID también está ensayando mecanismos innovadores para implementar políticas sociales. En **México**, el Banco y el Gobierno de Jalisco están poniendo en marcha un enfoque basado en resultados (un bono de impacto social) para financiar el programa estatal de transferencias monetarias ([ME-L1263](#), [ME-T1344](#)). El proyecto ayudará a las jefas de hogar en situación de pobreza a alcanzar niveles de ingresos más altos y sostenibles. Y al efectuar los pagos de acuerdo con los resultados, el riesgo para el Gobierno de Jalisco se mitiga, ya que los inversores privados compensarán por los

costos del programa si no se logran los resultados previstos. Un ejemplo del trabajo del Grupo BID dirigido a promover el crecimiento inclusivo y a luchar contra la pobreza rural es el financiamiento que proporcionó la CII para un proyecto de agronegocios en **Guatemala** ([GU3829A-01](#): Agropecuario El Siglo S. A.), con el cual se busca aumentar el cultivo de banano destinado a la exportación. Se estima que esta operación aporte unos 475 empleos rurales directos a la comunidad Tiquisate, en el departamento de Escuintla, donde el 53% de la población es pobre.

Reconociendo el carácter multidimensional de la pobreza, el apoyo del Grupo BID a la inclusión social también comprende iniciativas para mejorar el acceso a servicios básicos. Por ejemplo, en 2016 la CII aprobó el Proyecto Interagua ([EC-L1159](#)) a través del cual se otorga financiamiento a Interagua Cía. Ltda. —la concesionaria de aguas en Guayaquil,

En 2016, más de 4,5 millones de personas se beneficiaron de servicios de salud

6. El [índice de progreso social](#) captura tres de sus dimensiones en un único índice: necesidades humanas básicas (incluye indicadores de nutrición y atención primaria de salud, agua y saneamiento, vivienda y seguridad personal); fundamentos del bienestar (incluye indicadores de acceso a conocimientos básicos, acceso a la información y las comunicaciones, salud y bienestar, y sostenibilidad del ecosistema); y oportunidad (incluye indicadores de derechos individuales, libertad y elección personal, tolerancia e inclusión, y acceso a la educación superior).
7. Véase el [Pulso Social 2016](#) para más información sobre las condiciones sociales de la región.

Ecuador— para que lleve a cabo un programa de inversión dirigido a aumentar el acceso a agua potable y a servicios de saneamiento para más de un millón de habitantes de barrios vulnerables, mejorando su calidad de vida y reduciendo su riesgo de exposición a enfermedades transmitidas por el agua. En 2016, más de 280.000 [hogares se beneficiaron de un acceso nuevo o mejorado al agua potable](#), y más de 300.000 [hogares se beneficiaron de un acceso nuevo o mejorado a saneamiento](#) a través de proyectos apoyados por el Grupo BID en varios países, entre ellos **Barbados, Costa Rica, Guyana, Trinidad y Tobago, y Venezuela**.

El BID también apoyó a más de 4,5 millones de [beneficiarios de servicios de salud](#) a través de programas como el de Fortalecimiento de la Gestión por Resultados del Sector Salud en la **República Dominicana (DR-L1067)**. Entre otros objetivos, este programa apunta a reducir la mortalidad materna en un 30% en seis hospitales a lo largo de la duración del proyecto (véase el recuadro 2.1 para más información sobre el apoyo del Grupo BID a la reducción de la mortalidad materna en la

región). Asimismo, a través de la Iniciativa de Salud para Mesoamérica se continuó respaldando a los países para que puedan dispensar servicios de salud a los segmentos más pobres de la población de esa región y así reducir la mortalidad infantil, la mortalidad materna y otros indicadores de salud⁸.

Además de servicios como salud, educación y otros básicos, las poblaciones pobres y vulnerables necesitan acceso a los servicios financieros para beneficiarse del crecimiento económico. Proyectos como el de Bancamía (11619) —que cuenta con el respaldo de la CII— proponen precisamente eso.

Con el apoyo que presta a Bancamía —la mayor institución de microfinanciera de **Colombia**—, la CII está contribuyendo a que se dé acceso a crédito a más de 35.000 microempresarios y pequeños productores agrícolas para sus respectivas actividades. A través de este proyecto se promoverán las actividades productivas de este segmento de población vulnerable, aumentando así sus oportunidades para generar ingresos y mejorar sus medios de vida.

En 2016, las empresas que recibieron apoyo a través de proyectos res-

paldados por el Grupo BID [crearon más de 80.000 puestos de trabajo](#). Tal es el caso de los 2.000 empleos generados mediante el Programa de Infraestructura Productiva en **Haití (HA-L1076)** a partir de la creación de empresas de manufactura en el Parque Industrial Caracol. Al mismo tiempo, este proyecto contribuyó a fortalecer la capacidad del gobierno para gestionar y atraer inversores a los parques industriales, lo cual puede ser una fuente importante de crecimiento económico.

Estos y otros proyectos mediante los cuales se presta apoyo a las poblaciones vulnerables abordando sus necesidades, al tiempo que se promueve la productividad y el crecimiento de largo plazo, son esenciales para fortalecer la inclusión social y la igualdad en la región. Dada la desaceleración del crecimiento en los últimos años, el Grupo BID debe seguir ayudando a ALC no solo a través del apoyo directo a proyectos específicos, sino también prestando asesoría sobre estrategias dirigidas a asegurar su sostenibilidad en el largo plazo.

8. La Iniciativa [Salud Mesoamérica](#) es una asociación público-privada formada en 2010 por el BID, la Fundación Bill y Melinda Gates, la Fundación Carlos Slim, el gobierno de España, los países de Centroamérica y el estado de Chiapas, México, para reducir las brechas de igualdad en salud que afectan a las poblaciones que viven en extrema pobreza en Mesoamérica. Hasta la fecha, la iniciativa ha beneficiado directamente a 1,8 millones de mujeres en edad reproductiva y a niños menores de 5 años. Para más información, visite [Salud Mesoamérica](#).

Recuadro 2.1

LA DISMINUCIÓN DE LA MORTALIDAD MATERNA EN LA REGIÓN: RELACIÓN ENTRE PRODUCTOS Y RESULTADOS

El Marco de Resultados Corporativos (CRF) incluye varios indicadores intermedios para mostrar cómo sus productos y resultados inmediatos (que provienen directamente de los proyectos del Grupo BID) contribuyen a los resultados de mayor nivel (entre ellos las mejoras en el aprendizaje y en la mortalidad materna). Si bien solo es posible cuantificar la contribución del Grupo BID a estos resultados intermedios a través de análisis rigurosos (como se señala en el capítulo 4), es de todas maneras importante establecer este vínculo para concentrar la atención en objetivos de mayor nivel en el trabajo del Grupo BID.

En el caso de la mortalidad materna, su disminución en la región a lo

largo de las últimas décadas —de 99 por 100.000 nacimientos en el año 2000 a 67 por 100.000 nacimientos en 2015 (Naciones Unidas, 2017) ha sido el resultado de esfuerzos concertados de una amplia gama de actores, entre ellos el Grupo BID. Por ejemplo en **Panamá**, con el Programa de mejoramiento de la equidad y fortalecimiento de los servicios de salud (PN-L1068) se buscaba abordar el problema de las tasas de mortalidad materna en las regiones indígenas autónomas (comarcas) y en las zonas rurales circunvecinas, donde eran entre cinco y diez veces más altas que el promedio nacional. Al aumentar tanto el acceso a los servicios de salud de calidad como su uso, la tasa de mortalidad materna disminuyó

de 269 por 100.000 nacimientos en 2008 a 219 por 100.000 nacimientos en 2016.

Se recomienda consultar la [página sobre mortalidad materna](#) en el sitio web del CRF para más información sobre los proyectos actuales del Grupo BID alineados con este indicador de resultados, y los enlaces a los sitios web de los proyectos con los Informes de Seguimiento de Progreso donde se informa sobre los resultados de los proyectos una vez que están disponibles.

Más de 320.000 individuos en la región se beneficiaron de programas de formación en el lugar de trabajo.



Productividad e innovación

En los países de América Latina y el Caribe, la productividad y la innovación son crónicamente bajas. El auge de los precios de los productos básicos en los últimos años, que condujo a un aumento del crecimiento económico y permitió que muchas personas salieran de la pobreza, ocultó el problema de baja la productividad que padece la región. La brecha existente —medida como el porcentaje de la productividad total de los factores en Estados Unidos— ha crecido a

lo largo de las últimas cinco décadas (BID, 2014a). Asimismo, la tasa de crecimiento del PIB por persona empleada disminuyó entre 2010 y 2015, aumentando tan solo levemente en 2016 al -0,9%, aunque con una variación considerable entre los países. El panorama de la productividad es particularmente preocupante cuando se compara con otras regiones del mundo, sobre todo con Asia meridional, donde la tasa de crecimiento del PIB por persona empleada era del 5% en 2016 (Banco Mundial, 2017). En cuanto a la innovación, los gastos en investigación y desarrollo en la región representan consistentemente menos del 1% del PIB (0,8% en 2014), mientras que las inversiones del sector privado en este campo son muy limitadas⁹.

Las clasificaciones del Índice Mundial de Innovación de 2016 transmiten un mensaje similar. De 128 países incluidos allí, solo cinco de América Latina, y ninguno

del Caribe, se clasifican en la mitad superior, y los resultados de la región son inferiores a los de muchas otras partes del mundo (Cornell University, INSEAD y Organización Mundial de Propiedad Intelectual, 2016). La presencia de una fuerza laboral insuficientemente calificada, la existencia de mercados financieros poco profundos y subdesarrollados, la prevalencia del trabajo informal, la falta del acceso a crédito y los déficits de infraestructura contribuyen en su conjunto a las bajas tasas de productividad e innovación. Y mientras que la existencia de una mayor automatización crea oportunidades para el aumento de la productividad, se constituye al mismo tiempo en una amenaza para muchos de los trabajadores menos calificados.

Además de los problemas de la calidad de los insumos directos en la actividad productiva, la región también exhibe un marco institucional a menudo débil que produce

9. En cambio, los países de ingresos medios gastan un promedio de 1,4% del PIB en investigación y desarrollo, mientras que países como Corea del Sur e Israel —ambos ampliamente reconocidos por sus éxitos en la innovación— destinan más del 4% del PIB en tales actividades (OCDE, 2017).

Más de 2.000 km. de carreteras fueron construidos o mejorados con apoyo del Grupo BID en 2016.

complejas regulaciones comerciales cuyo cumplimiento no se vigila de manera transparente. Esto constituye otro elemento disuasivo para la inversión y la innovación. Los sistemas tributarios fomentan la informalidad y la persistencia de empresas caracterizadas por su baja productividad, cuyo crecimiento también resulta perjudicado por la existencia de niveles permanentemente bajos de acceso a crédito. Los altos grados de informalidad desalientan la innovación, y lo mismo ocurre con las barreras de entrada a los mercados formales, las cuales reducen las presiones competitivas sobre las empresas formales. Estas barreras a menudo se originan —directa o indirectamente— en la aplicación de las regulaciones gubernamentales. Por último, los gobiernos acusan un rezago en el diseño de políticas para superar las fallas de mercado que disuaden la actividad innovadora (BID, 2014b).

El Grupo BID sigue trabajando mano a mano con sus países miembros prestatarios para encontrar soluciones que promuevan la productividad y la innovación en múltiples frentes —desde inversiones en in-

fraestructura y capital humano hasta la elaboración de marcos de políticas institucionales que mejoren el clima de negocios y el acceso a financiamiento—, y el fortalecimiento de las asociaciones público-privadas. Más de 400 proyectos en los 26 países obtuvieron resultados relacionados con la productividad e innovación en 2016. Para más información hacer click [aquí](#).

En **México**, el Grupo BID apoya la productividad y la innovación proporcionando acceso a recursos financieros a través de diferentes mecanismos. Por ejemplo, el proyecto Mezzanine México Uno ([11818-02](#)), financiado por la CII, está ampliando la disponibilidad de productos mezzanine (un híbrido de financiamiento compuesto por deuda y emisiones) focalizado en empresas del mercado intermedio que buscan estructuras apalancadas para promover oportunidades de crecimiento de largo plazo y mejorar la productividad. Otro ejemplo es el Proyecto Fondo de Bursatilización Verde SolarCity México ([11946-04](#)), a través del cual se promueve una solución financiera innovadora para proyectos fotovoltaicos en pequeña escala mediante el uso de bonos verdes,

los cuales pueden tener un efecto de demostración en la región. Se espera que los usuarios finales se beneficien de costos de la energía más bajos y predecibles. Por último, el proyecto añadirá más de 390 MW de capacidad renovable a la red mexicana y contribuirá a evitar aproximadamente 91.287 toneladas de emisiones de carbono equivalente al año.

El Grupo BID también apoya esfuerzos encaminados a mejorar el ecosistema de innovaciones en los países de la región con el propósito de facilitar la creación y transferencia de tecnologías, y de hacer que la inversión sea el motor del crecimiento. En **Colombia**, el Banco está ensayando la primera plataforma de tecnologías financieras (fintech) para otorgar préstamos a firmas incipientes ([CO-Q0013](#), [CO-T1437](#)). La plataforma tiene el potencial de transformar la manera en que las empresas obtienen financiamiento. Entre tanto en **Guyana**, el Banco está brindando apoyo al Ministerio de Negocios fortaleciendo las instituciones a cargo de promover la calidad, los estándares, las exportaciones y las inversiones con el propósito de alentar la diversificación económica y la innovación.

En términos del desarrollo de capital humano, en 2016 más de 320.000 [personas en toda la región se beneficiaron de programas de formación en el lugar de trabajo](#), 1.500 de ellas a través del Programa de Apoyo al Sistema Nacional de Empleo en la **República Dominicana** ([DR-L1036](#)). Este tiene por objeto incrementar la participación en la fuerza laboral reduciendo el período de búsqueda de empleo y aumentando la empleabilidad de los grupos más vulnerables en el mercado de trabajo. El Banco también experimentó con tecnologías de punta para capacitar más efectivamente a la fuerza laboral mediante un programa piloto en el cual se emplea tecnología virtual y de realidad aumentada en la República Dominicana ([DR-T1152](#)) y **Costa Rica** ([CR-T1151](#)). De ser exitosos, estos nuevos enfoques pedagógicos podrían mejorar la colocación laboral a un costo mucho más bajo.

En términos de infraestructura, el Grupo BID sigue apoyando la dotación de servicios de infraestructura en centros urbanos y en comunidades rurales que pueden favorecer una mayor productividad, un aumento de los ingresos de los trabajadores agrícolas y un mejor suministro de alimentos en la región. En tal sentido, en 2016 [se construyeron o mejoraron más de 2.000 km de carreteras](#) con el apoyo del Grupo BID, incluyendo unos 300 km en **Paraguay** a través del Programa Nacional de Caminos Rurales ([PR-L1019](#)), con lo cual se contribuye a generar un mayor nivel de competitividad en la producción nacional.

El apoyo del Grupo BID al crecimiento de la productividad también comprende la infraestructura digital para reducir la brecha que allí se

registra y llevar la conectividad a zonas apartadas. Por ejemplo, a través del Programa de Banda Ancha ([NI-L1090](#)) en **Nicaragua** se desplegará infraestructura para más de 320.000 hogares; esto con el fin de aumentar la penetración de este servicio en 72 municipios y así contribuir al desarrollo económico y social de estas zonas. La idea es evitar que la región se quede rezagada frente a otras zonas del mundo en materia de revolución digital. En el mismo sentido, el BID también lanzó una versión actualizada de la [Digilac Platform](#) en 2016 para contribuir a la digitalización, a la formulación de políticas regulatorias y a ampliar la disponibilidad de infraestructura digital para seguir expandiendo la conectividad.

En **Paraguay**, la CII también brindó apoyo a TIGO ([proyecto 11611-01](#)) en el lanzamiento de la primera red 4G/LTE del país y para expandir la red 3G existente. TIGO proyecta ofrecer servicios móviles de banda ancha de alta velocidad a 622.000 suscriptores de banda ancha, mientras que para las zonas rurales se propone alcanzar 407.000 usuarios de 3G. Con este proyecto también se busca suministrar servicios de internet de línea fija a cerca de 50.000 negocios. La disponibilidad de una mejor conectividad permite que las empresas utilicen tecnologías compatibles con la banda ancha como son los servicios en la nube (cloud services). Se espera que con una mayor penetración de la banda ancha se aumente la productividad, se contribuya al crecimiento económico y se eleve la competitividad. Finalmente, a través de telecentros móviles TIGO dará acceso a internet de alta capacidad a las instituciones de salud y educación, a la policía nacio-

nal y a aquellas áreas y poblaciones desatendidas.

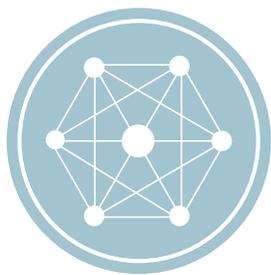
El Grupo BID también ha desempeñado funciones de liderazgo en apoyo a la sostenibilidad de largo plazo de los marcos contractuales aplicados al sector de la energía renovable en **Uruguay, El Salvador y Argentina**, así como al sector de carreteras en **Colombia**, con lo cual ha contribuido a atraer a inversores privados que atiendan a las necesidades de infraestructura de estos países. En el año 2016 también se llevó a cabo el lanzamiento de la ventanilla única del Grupo BID para proporcionar asistencia técnica y apoyo a la creación de alianzas público-privadas. Este mecanismo de coordinación está diseñado para optimizar la asignación de los recursos humanos y financieros del Grupo BID, así como el uso de sus conocimientos sobre sectores y países con el propósito de satisfacer la creciente demanda de alianzas público-privadas en la región.

ALC acusa una brecha de infraestructura considerable, cuyos requerimientos adicionales de inversión oscilan entre USD 120.000 millones y USD 150.000 millones al año (Se-rebrisky et al., 2015). Estos déficits de infraestructura reducen las posibilidades de aumentar la productividad de manera sostenida para poder cerrar la brecha que se registra frente a las economías avanzadas. Los montos disponibles de organismos financiadores multilaterales, entre ellos el Grupo BID, son insuficientes para apoyar a los países de la región en ese esfuerzo. Es necesario renovar el modelo tradicional empleado por los bancos multilaterales de desarrollo para financiar infraestructura. En este sentido, el Grupo BID y otras instituciones multilaterales se están cen-



Expansión y mejora de los servicios
de salud especializados en Ceará,
Brasil. ([BR-L1177](#))

trando actualmente en desarrollar mecanismos dirigidos a movilizar los recursos del sector privado con el fin de aumentar el financiamiento de infraestructura y multiplicar el impacto de cada dólar prestado. Se trata de una medida fundamental para lograr los objetivos específicos regionales y del Grupo BID en este ámbito. Asimismo, será fundamental continuar impulsando esfuerzos para atender las causas frecuentes de demoras en la ejecución de proyectos de Infraestructura (por ejemplo, demoras en los procesos de adquisiciones o de compra de terrenos), con vistas a lograr los objetivos específicos regionales del Grupo BID en ese ámbito.



Integración económica

Uno de los objetivos estratégicos clave para los países de América Latina

y el Caribe sigue siendo el de lograr una integración global y regional más profunda. La integración regional produce mayores oportunidades de crecimiento, dado que las empresas pueden cosechar los beneficios tanto de economías de escala más grandes como de la especialización, ofreciendo así opciones más diversas y de menor costo a los consumidores. Aunque ALC ha avanzado en su agenda de integración, el progreso ha sido lento dada la imposibilidad de armonizar las políticas y regulaciones comerciales, invertir en infraestructura transfronteriza y, en última instancia, crear incentivos para lograr una mayor integración de las cadenas regionales de valor.

La región se encuentra rezagada en relación con Asia Oriental y el sudeste asiático en el porcentaje de comercio intrarregional de bienes, un indicador que ha ido en descenso durante los últimos años. Este declive se ha producido en el contexto de una contracción general de las exportaciones: entre 2014 y 2015, el total de exportaciones de bienes y servicios disminuyó en un 13%. Los

flujos netos de inversión externa directa (IED) a la región también se redujeron en aproximadamente un 4,1% del PIB regional en 2015 (Banco Mundial, 2017)¹⁰. Este difícil panorama se ve agravado por el riesgo creciente de una reacción contra la globalización, sobre todo en las economías avanzadas. El resultado del referendo del Brexit, la salida de Estados Unidos de la Asociación Transpacífico (TPP) y la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA por su sigla en inglés) señalan que la tendencia hacia los grandes acuerdos comerciales preferenciales se ha revertido y ponen de relieve la necesidad de adoptar un nuevo enfoque para la integración económica en la región.

No obstante este panorama adverso, ALC está bien posicionada para relanzar la integración regional aprovechando la amplia red de acuerdos existentes ya en vigor, y complementándola con nuevas iniciativas en curso. El apoyo del Grupo BID sigue esta huella centrándose en promover la convergencia de políticas de integración; facilitando la inserción de las

Más de 18.000 profesionales de los sectores público y privado fueron capacitados o asesorados en integración económica en 2016.

10. Consulte el sistema [INTrade](#) para más información sobre la integración y comercio en América Latina y el Caribe.

empresas regionales en las cadenas globales de valor; mejorando la infraestructura regional, y valiéndose de la cooperación para producir bienes públicos regionales. Mas de 300 proyectos en los 26 países obtuvieron resultados relacionados con integración y comercio. Pulse [aquí](#) para explorar los datos.

Aproximadamente el 80% del comercio intrarregional ya se produce en el marco de los acuerdos de libre comercio vigentes en ALC. Al ampliar el apoyo a la integración de los acuerdos de cooperación subregional, regional y extra regional, el Grupo BID trabaja con los países para rebajar los costos comerciales que actualmente pesan sobre las organizaciones del sector privado que realizan negocios transfronterizos. Por ejemplo, el Grupo BID está prestando apoyo técnico en áreas como la liberalización y facilitación del comercio, la atracción de inversiones y la integración financiera a la Alianza del Pacífico, una iniciativa conformada por **Chile, Colombia, México y Perú** con la cual se busca mejorar la competitividad como medio para lograr un crecimiento sólido, alcanzar mayores niveles de cohesión y aliviar la pobreza.

Para complementar las labores encaminadas a abordar el problema de la fragmentación de la arquitectura comercial, el Grupo BID también participa activamente en la tarea de racionalizar los complicados procedimientos aduaneros (modernizando las agencias de promoción de las in-

versiones extranjeras y las exportaciones) y, en términos más generales, formando capacidades en los sectores público y privado para competir en el mercado global. Por ejemplo, más de 18.000 [profesionales de tales sectores fueron capacitados o asesorados en integración económica](#) en 2016 a través de cursos masivos abierto en línea, cursos presenciales y foros como el Diálogo Empresarial de las Américas (véase el recuadro 3.7 en el capítulo 3). Cabe señalar no solo el esfuerzo actual dedicado a la exportación de servicios intensivos en conocimiento que contribuyen a combatir la dependencia endémica de los productos básicos, sino también la focalización en programas que fomenten la inserción de las pequeñas y medianas empresas (PyME) en las cadenas globales de valor, por ejemplo, a través del reconocimiento mutuo de operadores económicos autorizados o de la interoperabilidad de las ventanillas comerciales únicas.

Por otra parte, el Grupo BID renovó, amplió y mejoró el Programa de Facilitación de Financiamiento del Comercio Exterior (TFFP) en 2016. Este fue creado para promover el desarrollo y el crecimiento económico expandiendo el acceso de los bancos de la región a financiamiento destinado al comercio exterior; aumentando aquellas fuentes de recursos para promover el comercio que estén disponibles para las empresas de importación y exportación; apoyando la integración global e intrarregional a

través del comercio, y garantizando la liquidez en períodos de volatilidad del mercado. El TFFP actualmente comprende una red de más de 100 intermediarios financieros globales (GFI por sus siglas en inglés) en 37 países y 104 intermediarios financieros de América Latina y el Caribe (LACFIs por sus siglas en inglés) en 21 países de la región. Con corte a diciembre 2016, se otorgaron préstamos y emitieron garantías para apoyar 1.575 transacciones comerciales individuales (véase el recuadro 2.2).

Entre tanto, el Grupo BID también está redoblando sus esfuerzos dirigidos a solventar las deficiencias de la infraestructura portuaria y de transporte, las cuales contribuyen a socavar la competitividad externa de la región. El apoyo prestado mediante modalidades innovadoras a las iniciativas de infraestructura transfronterizas —ejemplificado por el Programa de Estructura del Túnel Internacional del Paso Agua Negra (RG-L1074) con el que se procura mejorar la integración fronteriza entre **Argentina y Chile**— es sintomático del compromiso de largo plazo del Grupo BID con los esfuerzos de transformación encaminados a rediseñar la geografía comercial de la región.

En 2016, el BID firmó asimismo un memorando de entendimiento con el Banco Caribeño de Desarrollo, el Departamento de Energía de EEUU y la Comunidad Caribeña (CARICOM), con el cual se apunta a crear

Continúa en la página 46

Recuadro 2.2

PROGRAMA DE FACILITACIÓN DE FINANCIAMIENTO DEL COMERCIO EXTERIOR

El Programa de Facilitación de Financiamiento del Comercio Exterior (TFFP) se creó en 2004 para apoyar el acceso de los intermediarios financieros de América Latina y el Caribe (LACFIs) a los mercados internacionales de financiamiento del comercio mediante productos financieros (préstamos y garantías) y cooperaciones técnicas. Su objetivo consiste en apoyar a los LACFIs, cuyo acceso a financiamiento es limitado debido a su tamaño y/o a las condiciones de cada país (por ejemplo, en materia de financiamiento del comercio exterior y de restricciones regulatorias). El TFFP difiere de otros instrumentos del Grupo BID en cuanto se trata de una

facilidad delegada y las líneas de financiamiento aprobadas no están comprometidas (es decir, la aprobación de un préstamo o garantía está sujeta a consideraciones crediticias y a su impacto esperado en el desarrollo). En 2016, la CII desarrolló un Marco de Efectividad en el Desarrollo para mejorar el impacto y la evaluabilidad del programa.

El valor agregado del TFFP reside en: (i) su capacidad de ayudar a los LACFIs a ampliar su base de financiamiento internacional; (ii) su capacidad de mitigar el riesgo excesivo percibido por los intermediarios financieros globales (GFI) en su trabajo con los LACFIs; (iii) su función contracíclica de proporcionar liqui-

dez durante las crisis económicas; y (iv) su capacidad de crear nuevas relaciones entre los LACFIs y los GFI y apoyar la integración regional. Para lograrlo, el TFFP ofrece dos tipos de instrumentos financieros: (i) garantías de crédito emitidas en favor de los GFI para cubrir riesgos comerciales y de país que asumen al trabajar con los LACFIs, y (ii) préstamos bilaterales (préstamos A) y préstamos sindicados (préstamos A/B) a los LACFIs para financiar su cartera de préstamos de comercio exterior.

El TFFP permite al Grupo BID continuar apoyando el comercio internacional y el crecimiento de las economías de ALC de la siguiente manera:

I. Para más información sobre “Basilea III”, pulse [aquí](#).

- a. Aliviando las fallas de mercado que afectan el financiamiento del comercio.** El programa emite garantías para permitir que los LACFI s tengan acceso a un financiamiento que de otra manera no estaría disponible, dadas las asimetrías de información a las que se enfrentan los bancos en los distintos mercados.
- b. Mejorando la función contracíclica del Grupo BID.** El programa proporciona liquidez en tiempos de turbulencia económica. La importancia de los programas de financiamiento del comercio de los bancos multilaterales de desarrollo y su papel contracíclico se puso de manifiesto durante la crisis internacional de 2008-09 y en las crisis nacionales recientes en ALC.
- c. Abordando las restricciones actuales del mercado de financiamiento del comercio.** A pesar de la importancia probada del financiamiento del comercio en apoyo a este último y al crecimiento económico, las tendencias de mercado indican que existe una creciente amenaza en materia de disponibilidad de financiamiento para comercio exterior entre los intermediarios financieros emergentes. Los bancos globales actualmente se enfrentan a restricciones de cumplimiento normativo y regulatorio. Entre ellas figuran el aumento en los costos de reporte relacionados con las reglas de “Conozca a su cliente” y contra el lavado de dinero, al igual que las exigencias de capital cada vez más estrictas de Basilea III. Ello podría reducir los préstamos de financiamiento del comercio destinados a los LACFI s.¹
- d. Cerrando la brecha de financiamiento del comercio que afecta a los países miembros (sobre todo los clasificados por el Banco como C y D).** La necesidad de financiamiento al comercio —y por ende la adicionalidad del TFFP— es mayor en los países C y D. Es por ello que el TFFP se focaliza especialmente en los intermediarios financieros en tales países. Actualmente, el 69% de los 104 LACFI s con líneas de crédito aprobadas en el marco del TFFP son basadas en países C y D, mientras que el 60% de todas las transacciones comerciales del TFFP en 2016 (por monto) se llevó a cabo en estos países. Por ejemplo El TFFP inició un esfuerzo de Ampliación de Cobertura para la Pequeña Banca y hasta el momento, ha añadido 16 LACFI s
- pequeños a la red (el 94% de ellos radicados en países C y D). La CII seguirá manteniendo a los países C y D como prioridad del TFFP y continuará sus esfuerzos encaminados a aumentar el número de bancos emisores en esos países.
- e. Apoyando la integración regional.** El financiamiento del comercio exterior se ha convertido en un producto exitoso y bien integrado en el Grupo BID, y sigue siendo relevante para sus objetivos estratégicos tal y como se señala en la Actualización de la Estrategia Institucional y en el Plan de Negocios de la CII; esto en lo que se refiere específicamente a superar las limitaciones en materia de integración económica y a alcanzar el objetivo de expandirla insertando a las empresas en cadenas de valor. El TFFP también contribuye a la Estrategia Sectorial para Apoyar la Integración Competitiva Mundial y Regional aumentando la profundidad y cobertura del financiamiento privado para el Banco.

En 2016, el TFFP desembolsó un total de USD 526 millones en préstamos A y otorgó USD 84 millones en garantías de crédito.

En 2016, se financiaron más de 530.000 MiPyME y se prestó asistencia no financiera a más de 90.000.

... continúa de la página 43

un marco de cooperación para promover programas y actividades que fomenten la cooperación dirigida a transformar el sector energético en el Caribe. En este orden de ideas, en 2016 el FOMIN aprobó el Fondo de Energía Sostenible para la Cuenca del Caribe (RG-Q0034), siendo este el primer fondo de energía limpia con una focalización específica en esta región. El fondo contribuirá a abordar la necesidad de financiamiento de capitales privados y de capital de riesgo para las PyME, así como proyectos en los sectores de energía renovable y eficiencia energética en **Belice, Barbados, Costa Rica, República Dominicana, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá**. Esto hace parte de los esfuerzos más amplios del Grupo BID en favor de la energía sostenible y de la integración energética en la región¹¹.

Si bien el Grupo BID se enfoca en los principales obstáculos que se interponen a una mayor integración de la región con la economía mundial, dado el alto nivel actual de incertidumbre sobre el futuro de la globalización el Grupo debe renovar

su perspectiva para afinar la implementación del apoyo que presta a las iniciativas de integración económica. Esto mientras continúa priorizando las actividades destinadas a profundizar el mercado regional, diversificar la base de las exportaciones y facilitar los flujos comerciales y de inversión. En el actual contexto global, es esencial redoblar los esfuerzos dirigidos a mejorar la distribución del conocimiento y a fortalecer el diálogo con las autoridades regionales para superar la reacción en contra de la integración.

Progreso alcanzado en 2016 en los tres temas transversales de la Actualización de la Estrategia Institucional

Para abordar los tres retos del desarrollo anteriormente descritos se requiere un enfoque multidisciplinario con el cual se aborden diversos temas comunes y transversales. Lo que sigue son los puntos clave del progreso del Grupo BID en términos del apoyo que presta a los países en los tres temas transversales identifi-

cados en la UIS, a saber (i) igualdad de género y diversidad; (ii) cambio climático y sostenibilidad ambiental; y (iii) capacidad institucional y Estado de derecho.



Igualdad de género y diversidad

La igualdad de género y la inclusión de diversas poblaciones son preocupaciones importantes para abordar cada uno de los retos del desarrollo a los que se enfrentan América Latina y el Caribe, así como para asegurar que todos disfruten de los beneficios del desarrollo. Las mujeres, los pueblos indígenas y los afrodescendientes de la región a menudo sufren exclusión social, discriminación e incluso la violencia debido a su género o a sus orígenes étnico-raciales (Paes de Barro, 2009). En estos grupos también se concentra desproporcionadamente la pobreza¹².

En 2016, cerca de 300.000 mujeres se beneficiaron de esfuerzos de empoderamiento económico.

En lo que se refiere a la igualdad de género, los países de ALC han logrado mejoras considerables en los últimos años en ámbitos como la participación de la mujer en los órganos legislativos, la educación superior y el mercado laboral. Sin embargo, todavía quedan importantes retos dado que las mujeres siguen sufriendo violencia, devengan salarios más bajos y sus probabilidades de encontrarse en puestos directivos son menores que las de los hombres: solo el 9% de los puestos ejecutivos del sector privado en la región (Flabbi, Piras y Abrahams, 2016). Con respecto a la diversidad, los afrodescendientes y los pueblos indígenas acusan mayores brechas salariales e índices inferiores de educación superior cuando se los compara con otros segmentos de la población; esto limita no solo su propio desarrollo sino también el

desarrollo económico y social de la región (Ferranti et al., 2004).

Dado que las barreras concretas que afectan a las mujeres, a los afrodescendientes y a los pueblos indígenas varían considerablemente según el país, y según la localización dentro del país, cerrar estas brechas requiere diversos enfoques diseñados a la medida de las necesidades específicas de cada población en el ámbito local. Teniendo en cuenta que el Grupo BID reconoce la existencia de estas necesidades en toda la región, el apoyo que presta para abordar los problemas de género y diversidad se ajusta al contexto de cada proyecto.

En materia de género, el Grupo BID auspicia proyectos que apoyan directamente la igualdad y el empoderamiento de las mujeres (es decir, la inversión directa en áreas como la lucha contra la violencia y la promo-

ción de la participación de la mujer en la fuerza laboral), prestando atención a la igualdad de género en diversos ámbitos técnicos (incorporación transversal de la perspectiva de género) y evitando que sus operaciones tengan consecuencias negativas no intencionadas para la igualdad de género y las mujeres (salvaguardias de género). Más de 150 proyectos en 20 países obtuvieron resultados relacionados con la igualdad de género y diversidad en 2016. Haga click [aquí](#) para explorar los datos.

En 2016, las inversiones directas en iniciativas de género y de incorporación transversal de esta perspectiva se tradujeron en cerca de 300.000 [mujeres beneficiarias de esfuerzos de empoderamiento económico](#), cuyo fin consistía en mejorar resultados como el empleo formal de las mujeres. En **El Salvador**,

-
11. Por ejemplo, con el apoyo directo del BID los países de la Comunidad Andina aprobaron en 2016 un acuerdo en torno a un marco regulatorio para el comercio subregional de electricidad entre Colombia, Ecuador y Perú, en la primera etapa. Esto aumentará la seguridad energética y dotará de eficiencia al mercado energético en la subregión. Igualmente se tomaron decisiones de alto nivel para promover la interconexión eléctrica entre Perú y Chile, y entre Bolivia y Perú.
 12. Consulte el [portal de género y diversidad](#) del Grupo BID para más información.

Para conocer más sobre las experiencias que están detrás de estas y otras cifras en el presente capítulo, consulte el [blog de efectividad en el desarrollo del BID](#).

por ejemplo, el proyecto Ciudad Mujer (ES-L1056) tiene entre sus objetivos la promoción de la autonomía económica de las mujeres mediante la formación y el acceso a oportunidades laborales que contribuyan a mejorar sus ingresos. En 2016, Ciudad Mujer proporcionó servicios de asesoría e intermediación laboral, formación para la empleabilidad y apoyo al emprendimiento a 8.200 mujeres salvadoreñas.

El Grupo BID también apoya a las mujeres empresarias, dado que el desarrollo del espíritu emprendedor representa una estrategia importante —aunque subutilizada— entre las mujeres que ingresan al mercado laboral. El número de pequeñas empresas dirigidas por mujeres está aumentando, si bien estas empresarias a menudo carecen de crédito, tecnología, redes y de la formación requerida para tener éxito y ampliar la escala de sus negocios. El Grupo BID aborda este problema mediante diversas iniciativas destinadas a proporcionar apoyo a las MiPyME, y especialmente a través de esfuerzos dirigidos a aquellas empresas que son propiedad de mujeres. En 2016 [se financiaron más de 530.000 MiPyME](#) y [se prestó asisten-](#)

[cia no financiera a más de 90.000](#) a través de proyectos auspiciados por el Grupo BID.

Una nueva operación con este mismo objetivo es el préstamo de CII por USD 12 millones al Banco Ficohsa (12000-02) de **Honduras**¹³. Para los bancos comerciales más pequeños de ese país, atender adecuadamente las MiPyME es difícil debido al riesgo asociado con este segmento. Sin embargo, a través de la cooperación con la CII, Ficohsa aumentará su cartera de microempresas dirigidas por mujeres de 9.600 en 2016 a 12.900 para finales de 2019, y contribuirá a crear oportunidades empresariales para ellas. En **México**, la CII concedió un préstamo de 30 millones de pesos mexicanos a Equipa-T (ME4116A-01), una institución de microfinanzas en la que cerca del 90% de los clientes de la cartera de préstamos colectivos son mujeres. A través de un esfuerzo de cooperación con FINAFIM, Equipa-T también ofrece programas de formación de capacidades especialmente dirigidos a aquellas mujeres que utilizan productos crediticios grupales. El principal objetivo del proyecto consiste en apoyar las actividades empresariales de las

mexicanas ampliando la cartera de préstamos colectivos a mujeres de 21.000 a 38.000 clientas.

La mejora de las oportunidades económicas a través del fomento de la capacidad emprendedora también es una estrategia clave para diversas poblaciones en América Latina. En 2016, el BID apoyó el Primer Programa Nacional de Desarrollo del Turismo dirigido específicamente a los afrodescendientes en Salvador, **Brasil**: PRODETUR SALVADOR (BR-L1412). Esta operación mejorará el potencial de generación de ingresos de los afrodescendientes empleados en el sector del turismo al concentrarse en mejorar los ingresos familiares y en una mayor oferta de oportunidades para las mujeres. El proyecto comprende la promoción de prácticas socialmente inclusivas en el sector del turismo mediante tres tipos de campañas: de sensibilización para luchar contra la discriminación por origen étnico y por sexo, de registro y organización de trabajadores del sector informal, y de generación de información y estadísticas clave para implementar estrategias de inclusión de los afrodescendientes en el sector del turismo. El FOMIN también apro-

bó en 2016 programas para generar oportunidades económicas dirigidas a las mujeres menos favorecidas. En **Guatemala**, a través de un proyecto del FOMIN se formaron las destrezas requeridas para desempeñar empleos basados en el conocimiento; esto mediante capacitación en tecnología y habilidades socioemocionales. Se espera que este proyecto ([GU-T1268](#)) contribuya a aumentar el número de mujeres empleadas en trabajos tecnológicos para así disminuir la brecha que se registra en tal sector entre hombres y mujeres. En **Surinam** ([SU-M1021](#)), por otra parte, el FOMIN trabajará con mujeres indígenas y con productores cimarrones de pimientos del interior del país impartiendo formación en siembra y cultivo, normas de producción y seguimiento, creación de vínculos con nichos de mercado de alto valor, y organización de la cadena de suministro.

En términos de lograr que el género se incorpore transversalmente en todas las actividades, el enfoque del BID consiste en incluirlo en aquellos proyectos donde este no sea el principal objetivo para así reducir las brechas que se detectan en este aspecto. Por ejemplo, en 2016 el Banco aprobó el Programa de Apoyo al Sis-

tema Nacional Integrado de Cuidado Infantil en **Uruguay** ([UR-L1110](#)), con el cual se busca remediar una barrera fundamental para que las mujeres se integren al mercado laboral. Con este fin se están abriendo 50 nuevas guarderías y se está apoyando la igualdad de género a través de un programa que promueve la participación de los padres (varones) en el cuidado de los menores, y su toma de conciencia y preparación para que críen a sus hijos en un entorno de equidad de género.

En materia de diversidad, el enfoque del BID para que esta se incorpore de manera transversal en todas sus actividades consiste en mejorar la prestación y calidad de los servicios públicos en toda la región. En 2016, este trabajo avanzó a través de cooperaciones técnicas. En **Panamá**, a través del proyecto “Hacia la reducción de la brecha de pobreza: cómo mejorar en la calidad de los servicios a través de la adecuación cultural y la estrategia territorial” ([PN-T1147](#)) se busca mejorar la calidad de la prestación de servicios en educación, salud y desarrollo social regional de los pueblos indígenas mediante un enfoque de territorio. En el caso de los afrodescendientes,

el Grupo BID apoya a **Uruguay** en su Estrategia Nacional de Políticas Públicas para la Población Afro uruguaya y Afrodescendiente 2017-2030 ([UR-T1153](#)). El objetivo de la misma es diseñar un plan nacional dirigido por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República para mejorar las oportunidades entre los afrodescendientes a través de todos los ministerios del gobierno.

El Grupo BID también continuó sus labores en el campo del conocimiento en 2016, entre ellas la preparación de notas técnicas que llamen la atención sobre los problemas de género y diversidad en varios sectores; el trabajo analítico dirigido a profundizar los conocimientos en ámbitos prioritarios; las evaluaciones de impacto para determinar los efectos de las operaciones de crédito financiadas por el BID en el género, y los estudios sobre políticas específicas de los países de la región. Por ejemplo, el BID se ha aliado con el Foro Económico Mundial y con **Chile** para crear un Grupo de Acción sobre Paridad de Género en este último país. Con tal propósito se ha convocado a actores de los sectores público y privado de manera conjunta para asegurar que

13. Este proyecto es un co-préstamo con el Fondo de la OPEC para el Desarrollo Internacional.

El proyecto “Niñas Viviendo con Altura” ha brindado a 600 niñas de El Alto, Bolivia, la oportunidad de participar en deportes para fortalecer sus habilidades de liderazgo y autoestima.

Género, El eslabón perdido en el desarrollo juvenil, Bolivia.

(RG-T1646)





BID
Banco Interamericano de Desarrollo

NINAS VIVIENDO CON ALTURA,
DEPORTES PARA EL DESARROLLO
BID


Save
Inter

En 2016, más de 770.000 individuos se beneficiaron de proyectos apoyados por el Grupo BID dirigidos a mejorar la gestión y el uso sostenible del capital natural.

haya una mayor y mejor participación de las mujeres en la fuerza laboral, para reducir las brechas salariales entre hombres y mujeres que desempeñan las mismas labores, y para fomentar la presencia de las mujeres en funciones de liderazgo¹⁴. El BID se encuentra elaborando actualmente un nuevo Plan de Acción sobre Género para 2017-2019, con lo cual apunta a profundizar aún más el progreso en materia de igualdad de género y apoyarse en las lecciones aprendidas a partir de la implementación de su Plan de Acción sobre Género 2014-2016, el cual concluyó recientemente.

Con el fin de apoyar las mejoras continuas de la región en términos de género y diversidad, el Grupo BID debe seguir expandiendo su incorporación transversal en las operaciones de préstamo y recopilando evidencia sobre intervenciones prometedoras en ámbitos donde se registran vacíos de información y donde el progreso ha sido más modesto.



Cambio climático y sostenibilidad ambiental

Los países de América Latina y el Caribe dependen en gran medida de sus abundantes recursos naturales para generar y mantener los beneficios socioeconómicos. Aunque la región representa solo el 15% de la superficie terrestre, alberga el 40% de la biodiversidad del planeta y la mitad de los bosques tropicales remanentes (Bovarnick et al, 2010). Dado que estos recursos naturales se encuentran cada vez más amenazados por el rápido crecimiento demográfico y económico, los países han creado territorios jurídicamente protegidos para su conservación; por ejemplo, la extensión de áreas protegidas terrestres y marinas ha aumentado de 5% un en 1990 a 13% en 2014 (Naciones Unidas, 2015). Sin

embargo, esto no ha sido suficiente para detener, y mucho menos revertir, las tendencias regionales en materia de pérdida de biodiversidad, deforestación y/o degradación terrestre y marina. Por ejemplo, cada año se talan entre cuatro y cinco millones de hectáreas de bosque en América Latina y el Caribe (BID, 2017b). Asimismo, en el último siglo la región ha perdido cerca del 75% de la diversidad genética de sus cultivos agrícolas (BID, 2015a).

ALC también es sumamente vulnerable a los efectos dañinos del cambio climático, desde las alteraciones en las temperaturas y en los patrones de precipitación, hasta las que se registran en la distribución e incidencia de las enfermedades y desastres naturales. En el contexto del Acuerdo de París, casi todos los países de la región han adquirido compromisos específicos y cuantificables para mitigar el cambio climático mediante la reducción de sus emisiones de gases de efecto invernadero y adaptándose al mismo a través de la disminu-

16 nuevas ciudades se unieron a la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles en 2016 para recibir asistencia técnica en apoyo de la sostenibilidad.

ción de riesgos y vulnerabilidades. En relación con estas contribuciones nacionalmente determinadas (NDC por sus siglas en inglés), se prevé que las emisiones de gases de efecto invernadero por unidad de PIB continúen su tendencia a la baja.

No obstante estas mejoras, la falta de capacidad técnica de las instituciones de la región, sobre todo en los países más pobres, puede retrasar la adopción y divulgación de técnicas de gestión e innovaciones destinadas a promover el uso sostenible del capital natural. Al mismo tiempo, las políticas, programas y normas existentes, entre ellos los subsidios al agua, a los fertilizantes, al uso de la

tierra y a la pesca pueden exacerbar aún más este problema incentivando prácticas insostenibles. Se requiere coordinar esfuerzos entre ministerios, instituciones y el sector privado para asegurar una implementación efectiva de los compromisos de los países, tanto en relación con los ODS como con el Acuerdo de París¹⁵.

Ahora que todos los países en la región han ratificado los ODS y prácticamente todos han adoptado sus NDC, ha llegado el momento crucial de ayudarles a redoblar sus esfuerzos para avanzar hacia un desarrollo sostenible y ecológico. En tal sentido, el Grupo BID definió un objetivo según el cual, para 2020 el 30% de

su financiamiento estará relacionado con el clima. Para lograrlo, el Grupo BID registró diversos avances en 2016, entre ellos mayores esfuerzos encaminados a identificar desde el comienzo en el ciclo de vida de los proyectos bajo consideración aquellos que tengan un potencial de cambio climático; esto para facilitar la incorporación de actividades de adaptación al clima y de mitigación allí donde sea pertinente.

El Grupo BID contribuye a los esfuerzos de mitigación del cambio climático a través de proyectos específicos en ámbitos que van desde la energía renovable, la eficiencia energética y el transporte, hasta la agri-

14. Esta es la primera de una serie de iniciativas de paridad en las cuales el BID y el Foro Económico Mundial aunarán esfuerzos para crear y sostener la consolidación de grupos de paridad de género en América Latina y el Caribe. Para más detalles sobre esta iniciativa, consulte el comunicado de prensa correspondiente pulsando [aquí](#).

15. Consulte el [informe sobre sostenibilidad](#) 2016 para más información sobre los esfuerzos del Grupo BID en materia de sostenibilidad.

cultura, la silvicultura y el uso de la tierra, pasando por los residuos y las aguas residuales. Más de 60 proyectos en 22 países obtuvieron resultados relacionados con el cambio climático y la sostenibilidad.

En 2016, el 100% de la [generación eléctrica instalada bajo los auspicios del Grupo BID fue para energía renovable](#). Este también es un ámbito clave de acción para los nuevos préstamos aprobados tanto en el BID como en la CII. En **Colombia**, la CII apoyó la construc-

ción de uno de los mayores proyectos de generación de energía en el país. Una vez se termine el Proyecto Hidroeléctrico Ituango ([11794-04](#)), éste contribuirá a aumentar en 2.400 MW la capacidad instalada de energía renovable del país y representará el 17% del total de dicha capacidad. Asimismo, se prevee que el proyecto evitará la emisión de 4,3 millones de toneladas métricas de CO₂ equivalente por año durante su operación. Además de un crédito por USD 400 millones, la CII está

en proceso de movilizar financiamiento adicional y prestó asesoría técnica en los aspectos comercial, técnico, social y ambiental. En **Ecuador**, el Grupo BID ha desempeñado un papel importante en la diversificación de la matriz energética del país mediante la aprobación de más de USD 1.000 millones en financiamiento desde 2012 para avanzar hacia un sistema eléctrico más eficiente y limpio. En 2016, tanto el BID como la CII aprobaron nuevas operaciones: [EC-L1160](#) e HIDROWARM,

En 2016, el Grupo BID apoyó proyectos con los cuales se espera contribuir a evitar la emisión de 4,5 millones de toneladas métricas de CO₂ equivalente por año.

S.A ([EC3902A-01](#)) respectivamente. Esto en apoyo a la transición de la matriz energética, así como para incrementar la participación del sector privado en las actividades de generación de energía en Ecuador. En las **Bahamas**, la CII financió un proyecto de eficiencia energética ([11914-01](#)) que suministrará a la Caribbean Bottling Company una energía más barata y más limpia. El sistema de paneles solares será una de las primeras instalaciones de energía solar y una de las más grandes en un país que depende un 100% de la importación

de productos del petróleo para generar energía. Dada la visibilidad de la empresa como propietaria y operadora de la franquicia de Coca-Cola en las Bahamas, el proyecto tendrá un efecto de demostración considerable para que otras empresas inviertan en energía solar fotovoltaica con el objeto de reducir las emisiones en el país y mejorar la competitividad.

Estas y otras inversiones en infraestructura y ciudades sostenibles contribuyen a la reducción de emisiones. En 2016, se espera que los proyectos apoyados por el Grupo BID

contribuyan a [evitar la emisión de 4,5 millones de toneladas métricas de CO₂ equivalente por año](#). Reconociendo la importancia de las inversiones en infraestructura sostenible para cumplir con los objetivos del Acuerdo de París sobre el clima, el Grupo BID sigue trabajando con los países para que confluyan las agendas de infraestructura y cambio climático. Al mismo tiempo, la [Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles](#) del Grupo BID sigue creciendo: 16 nuevas ciudades se unieron al programa en 2016 para recibir asistencia

técnica en apoyo de la sostenibilidad ambiental y fiscal.

El Grupo BID también promueve proyectos cuya finalidad es mejorar el uso sostenible de los recursos naturales de la región: desde la mejora de la gestión de áreas marinas y terrestres (véase el recuadro 2.3) y la generación de oportunidades de ingreso para comunidades que dependen de los servicios ecosistémicos, hasta la gestión de recursos costeros y marinos, pasando por el apoyo a la agricultura sostenible. Por ejemplo, en 2016 hubo más de 770.000 [beneficiarios de proyectos apoyados por el Grupo BID dirigidos a mejorar la gestión y del uso sostenible del capital natural](#), entre ellos más de 10.000 agricultores en **Haití** que recibieron cupones de tecnología para elevar los rendimientos de sus cosechas de manera sostenible. Esto se hizo a través del proyecto Transferencia tecnológica a pequeños productores agrícolas ([HA-L1059](#)) y de MiPesca ([HO-Q0003](#)), siendo este último el primer proyecto de carbono azul auspiciado por el BID. Este relaciona la conservación de manglares, la pesca artesanal, las cadenas de valor y la mitigación de clima e involucra a 3.100 pes-

cadorez indígenas en **Honduras**. A través del FOMIN, el BID también está ensayando los primeros mecanismos de mercado para canalizar recursos privados hacia actividades de restauración y conservación del suelo en terrenos privados en la región. Bajo este modelo, llamado “Banco de Hábitat”, las compañías que causen daños ambientales pueden compensarlos comprando créditos generados por el proyecto ([CO-Q0014](#), [CO-T1436](#)).

La relación de los pueblos indígenas y afrodescendientes con su entorno natural es única en numerosas partes de la región y sirve como fuente potencial de desarrollo sostenible. Por este motivo, el Grupo BID ha priorizado estrategias de adaptación y mitigación en **Honduras**, donde se aprobaron cuatro nuevas operaciones de cooperación técnica ([HO-G1242](#), [HO-G1243](#), [HO-G1245](#), y [HO-X1019](#)) con las cuales se busca apoyar la capacidad de los pueblos indígenas para proteger sus bosques naturales mediante gestión comunitaria y actividades de agrosilvicultura; adaptación comunitaria al cambio climático en territorios indígenas que reconozca los conocimientos tradicionales; y recuperación y protección de cuencas. Se

espera que a través de estos proyectos se preste un apoyo adicional a la operación de préstamo aprobada en 2016 para el Manejo Sostenible de los Bosques ([HO-L1179](#)) con ejemplos de gestión forestal comunitaria.

Además de sus labores en el ámbito de los proyectos, el Grupo BID lanzó en 2016 [NDC Invest](#), una ventanilla única para ayudar a los países a cumplir con los objetivos de sus planes en materia de clima y para prestar un apoyo flexible dirigido a abordar sus necesidades particulares. Esta ventanilla comporta diversos elementos: desde ayuda para analizar políticas y realizar estudios de preparación de proyectos, hasta recursos concesionales y estrategias de movilización. Mediante el apalancamiento de los conocimientos expertos de los sectores público y privado, el Grupo BID puede seguir asistiendo a los países para que superen barreras específicas a la implementación exitosa de sus compromisos con el cambio climático y el desarrollo sostenible; esto mediante financiamiento y asesoría técnica para el clima, mientras se adaptan a un panorama global cambiante e incierto.

Continúa en la página 59

Recuadro 2.3

MEJORA DE LA GESTIÓN DE TIERRAS RURALES EN NICARAGUA

Nicaragua es un país rico en recursos naturales, aunque también es sumamente vulnerable a los huracanes, terremotos, erupciones volcánicas y a los efectos del cambio climático. Dado que cerca del 15% del PIB del país se genera a través de la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca (Banco Central de Nicaragua, 2016), estos fenómenos naturales causan pérdidas económicas significativas y pueden agravar la inseguridad alimentaria de los pobres. Al mismo tiempo, la conversión de suelos forestales para usos agrícolas y ganaderos aumenta aún más el riesgo de desprendimientos de tierra y los problemas de erosión en las fincas. Dado que más de un 50% de los ingresos rurales son generados por la agricultura de secano, el cambio climático presenta grandes dificultades para los agricultores del país en términos de la reducción de la producción y los rendimientos, así como del valor de la tierra (USAID, 2017).

Para abordar estas dificultades entre los pequeños agricultores, entre 2011 y 2016 se llevó a cabo un Programa Ambiental de Gestión de Riesgo de Desastres y Cambio Climático (PAGRICC) (NI-L1048). Este apuntaba a reducir la vulnerabilidad de las comunidades rurales de Nicaragua frente a los fenómenos asociados con las alteraciones del clima implementando actividades de gestión de riesgos basadas en el manejo y la conservación de los recursos naturales en cuencas priorizadas según su vulnerabilidad. La zona de influencia comprendía siete municipios (Sébaco, San Isidro, Ciudad Darío, La Trinidad, La Concordia, San Rafael del Norte y Jinotega) en dos cuencas (Río Viejo y Lago de Apán). El programa apoyaba a estas comunidades financiando cupones y asistencia técnica destinados a los agricultores, trabajos de infraestructura para reducir las pérdidas por desastres, y formación de capacida-

des de gestión de riesgos de desastres, adaptación al cambio climático y prácticas saludables para el medio ambiente.

Cuando concluyó en 2016, el programa había conseguido fortalecer la resiliencia de los pequeños productores con menos de 35 hectáreas para que adaptaran sus prácticas productivas al cambio climático mediante el manejo de suelos, el control de la erosión y la reducción de los desprendimientos de tierra. Casi 5.000 agricultores recibieron formación en sistemas de gestión de restauración ambiental y aprovecharon el otorgamiento de incentivos financieros para adoptar estas prácticas ambientalmente sostenibles. Como resultado de ello, en más de 22.000 hectáreas había mejorado la cobertura forestal y en 560 hectáreas había mejorado la gestión de la conservación de suelos.

El programa también protegía a 50.000 personas en 140 lugares vul-

nerables mediante la construcción de 51 obras de mitigación de inundaciones para reducir el daño de los desastres en la infraestructura básica.

Simultáneamente se fortalecieron las capacidades de 42 comités municipales y locales en prevención, mitigación y atención de desastres a través de formación en gestión de

riesgo y adaptación al cambio climático, y de la realización de los estudios técnicos y planes municipales de gestión correspondientes.

PAGRICC fue cofinanciado con un préstamo de USD 10 millones del BID, una ayuda de USD 4.107.500 de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, y una ayuda de

€3.000.000 del Fondo Nórdico de Desarrollo. Este fue ejecutado por el Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales de Nicaragua.

Se recomienda consultar el [sitio web del proyecto](#) para más información sobre el mismo y visitar la [página de efectividad en el desarrollo del BID](#) para conocer otras experiencias.

Selva negra en Matagalpa,
Nicaragua.



Recuperación socio-ambiental de
Serra do Mar y sistema mosaicos de
Mata Atlântica, Brasil.
(BR-L1241)



Capacidad institucional y Estado de derecho

En las últimas décadas, numerosos países de América Latina y el Caribe han fortalecido considerablemente sus instituciones. El progreso en esta área ha estado impulsado por una amplia gama de reformas dirigidas a fortalecer la administración y la recaudación tributarias, el traslado del control del gasto público a niveles de gobierno inferiores que pueden estar sujetos a una rendición de cuentas más estricta, la promoción de la transparencia y el acceso a información, y el fomento de la gestión por desempeño de acuerdo con métricas centradas en los ciudadanos.

Si bien es cierto que es difícil cuantificar el impacto de tales reformas, los Indicadores Mundiales de Gobernanza dan una idea relativa al clasificar los países según aspectos como

efectividad gubernamental y Estados de derecho con base en ciertas variables¹⁶. Y aunque el desempeño de la región en ambos índices ha venido mostrando una tendencia ascendente desde 2007, el correspondiente a la efectividad gubernamental ha caído durante los dos últimos años cuando se compara con el de otros países. En promedio, en 2015 los países en la región se encontraban en el percentil 45 en el tema de la efectividad gubernamental y en el percentil 40 en cuanto a Estado de derecho, con lo cual se demuestra que persisten retos importantes (Kaufmann y Kray, 2016).

El gasto en bienes públicos es considerablemente menor y/o menos eficiente y efectivo de lo que podría ser; la movilización de los recursos descansa en instrumentos poco equitativos e ineficientes, y por sí sola es insuficiente para financiar las demandas de las sociedades del siglo XXI; la confianza en los gobiernos es más baja que nunca; las altas tasas de criminalidad y violencia relacionada con la droga asolan a varios países; y la productividad y la innovación siguen situándose por debajo de las de los países de referencia.

Muchas de estas dificultades surgen de acuerdos institucionales fallidos cuya reforma ha sido lenta. Estas necesidades son tanto más urgentes en un entorno fiscal que se ha vuelto drásticamente restrictivo, en un entorno político donde la tolerancia social hacia los gobiernos inefectivos se ha reducido, y en un mundo en que los cambios tecnológicos acelerados plantean retos cada vez mayores a la competitividad de los países que se encuentran rezagados.

El Grupo BID apoya a los gobiernos para ayudarles a mejorar la prestación de servicios públicos, facilitar una economía y un entorno de negocios sanos, y fortalecer las capacidades para luchar contra la corrupción, el fraude y otras prácticas que socavan el crecimiento y los buenos negocios. Cerca de 30 proyectos en 11 países obtuvieron resultados relacionados con la capacidad institucional y el Estado de derecho. Para más información hacer click [aquí](#).

En 2016, el Grupo BID colaboró con [84 agencias de gobierno en proyectos centrados en fortalecer las herramientas tecnológicas y de gestión](#), con lo cual se busca mejorar la prestación de servicios públicos. El

16. El proyecto de Indicadores Mundiales de Gobernanza mide seis dimensiones de la misma. Los indicadores agregados se basan en varios cientos de variables subyacentes tomadas de 31 fuentes de datos que reportan sobre las percepciones en torno a la gobernanza por parte de empresas, ciudadanos y otros encuestados expertos en todo el mundo. Estos datos provienen de varios institutos, centros de pensamiento, organizaciones no gubernamentales, entidades internacionales y firmas del sector privado que conducen encuestas. Las dimensiones de efectividad capturan percepciones sobre la calidad de los servicios públicos, la calidad del servicio civil y su grado de independencia frente a las presiones políticas, la calidad de la formulación e implementación de políticas, y la credibilidad que suscitan los compromisos de los gobiernos con tales políticas. Entre tanto, la dimensión de Estado de derecho captura las percepciones acerca del grado en el que los agentes tienen confianza en las reglas de la sociedad y se rigen por ellas, en particular la calidad del cumplimiento de los contratos, los derechos de propiedad, la policía y los tribunales de justicia, así como las probabilidades de que haya crimen y violencia.

En 2016, el Grupo BID colaboró con 84 agencias de gobierno en proyectos centrados en fortalecer las herramientas tecnológicas y de gestión.

fortalecimiento de las instituciones fiscales es un reto particularmente importante en un contexto restrictivo. En tal sentido, el Programa de mejora de la gestión municipal (BO-L1063) en **Bolivia** proporcionó asistencia técnica a 18 municipios para mejorar la eficiencia, fiabilidad y transparencia de la gestión de recursos públicos.

El Grupo BID también apoya a los países miembros prestatarios para que aborden los desafíos relacionados con la organización general del sector público, especialmente la lentitud con la cual se introducen los principios de gestión por resultados y la mejora la transparencia. Por ejemplo, con el Programa de apoyo a la agenda de probidad y transparencia (CH-L1110) en **Chile** está impulsando la agenda del país, la cual exige adoptar una serie de medidas de política que contribuyan a la probidad y a la transparencia en el funcionamiento del sector público y privado, al tiempo que promueven una conducta similar entre los ciudadanos.

El Grupo BID también ayuda a los países a abordar los problemas de

coordinación transectorial que impiden que los ciudadanos obtengan resultados efectivos. En **Argentina**, por ejemplo, el Grupo BID ha reunido a agentes de los sectores público y privado mediante el programa RenovAr para catalizar la inversión privada hacia la energía sostenible en el país. A través de este se proporciona asistencia técnica y se forman capacidades en la ejecución de prácticas innovadoras en las granjas eólicas y se apoya al gobierno en la elaboración de un marco contractual financiable (contrato de compra de energía).

El Grupo BID también apoya a los países para que fomenten la seguridad ciudadana, un desafío de primer orden considerando que la región es la más violenta del mundo (Jaitman, 2017). Por ejemplo, el Programa Amplio de Apoyo a la Estrategia de Prevención de la Violencia en **El Salvador** (ES-L1025) está contribuyendo a prevenir el crimen entre los jóvenes tanto en el ámbito nacional como en municipalidades focalizadas. En 2016, un total de 136 [gobiernos subnacionales se beneficiaron de proyectos de seguridad ciudadana](#)

que están contribuyendo a mejorar el clima de seguridad tanto para los individuos como para la inversión privada.

No obstante estos esfuerzos, la confianza de los ciudadanos en el gobierno sigue siendo débil. Casi tres cuartas partes de la población en América Latina ven a su sociedad como injusta y más de dos terceras partes creen que sus gobiernos protegen los intereses de los poderosos (Casas-Zamora y Carter, 2017). La región atraviesa por un momento crucial, dado que se acercan los años electorales y, en un contexto de déficit de credibilidad de las instituciones, esto podría contribuir al aumento de planteamientos políticos populistas que pueden desembocar en un debilitamiento más profundo de las instituciones y en un menor desarrollo en el largo plazo.

El Grupo BID debe reforzar su apoyo a los países miembros para desarrollar programas institucionales que apunten a restaurar la confianza en el sector público y a atender a las demandas ciudadanas en relación con la calidad de los bienes y servicios públicos.

Reflexiones finales

Abordar los desafíos de desarrollo en la región requiere adaptarse a las circunstancias económicas y políticas actuales. Bajo los lineamientos de la UIS, y en consonancia con los objetivos de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 y otros compromisos globales —como son la Agenda de miles de millones a billones y los mandatos del G20 y el G7¹⁷— será importante continuar impulsando esfuerzos en varios ámbitos para sostener los avances de la región en las áreas prioritarias de la UIS.

Apoyar soluciones sostenibles que satisfagan las necesidades de la región:

Debido al reciente aumento de la pobreza, a la permanente exclusión social y a la actual situación fiscal, el apoyo del Grupo BID a soluciones sostenibles frente a las necesidades sociales de la región sigue siendo fundamental. Dicho aumento de la pobreza en la región constituye un importante llamado de alerta sobre el hecho de que los logros de los últimos años no son permanentes y de que la clase media sigue siendo vulnerable. En medio de un espacio fiscal más restrictivo, cabe insistir en la importancia del apoyo continuo del Grupo BID a la región no solo a través de programas sociales propiamente tales, sino también en lo que tiene que ver con el diseño de soluciones de largo plazo para satisfacer las necesidades detectadas. Al mismo tiempo, es esencial prestar atención

permanente a la exclusión social que actualmente sufren las poblaciones indígenas y afrodescendientes, así como a las brechas entre hombres y mujeres en numerosas dimensiones.

Mobilizar recursos para abordar las necesidades de la región en materia de infraestructura sostenible:

Dadas las brechas de infraestructura que afectan a la región en un entorno de restricciones fiscales, se hace necesario movilizar recursos adicionales públicos y privados para abordar sus carencias de infraestructura sostenible. En el contexto más amplio de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, dotar a la región de una infraestructura sostenible, inclusiva y de alta calidad es fundamental para impulsar el crecimiento económico y lograr tanto los ODS como los ambiciosos compromisos del Acuerdo de París. En línea con los compromisos establecidos en la Agenda de miles de millones a billones, el Grupo BID se propuso destinar una parte sustancial de sus recursos financieros anuales a inversiones en infraestructura sostenible. Durante el segundo Foro Global de Infraestructura co-organizado por el BID y el Banco Europeo de Inversión en el 2017, el Grupo BID se comprometió a destinar entre el 30 y el 50% de los préstamos anuales a energía, transporte, agua y saneamiento, y a tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a lo largo de los próximos tres años, y entre un cinco y un 10% adicional

a infraestructura social para salud y educación. Para lograrlo, el Grupo BID debe continuar trabajando con sus países miembros y clientes para crear un ambiente favorable y desarrollar la capacidad institucional requerida, con el fin de satisfacer las necesidades de infraestructura de manera conjunta con el sector privado. Si bien entre 2008 y 2015 más de dos terceras partes de la inversión en infraestructura en la región fueron financiadas con recursos públicos (CEPAL, BID y CAF, 2017), el debilitamiento de su panorama fiscal pone de relieve el valor de movilizar inversión privada para aumentar el volumen de los recursos necesarios para hacer frente a las brechas mencionadas. Con el fin de aumentar el volumen de recursos para financiar y cerrar las brechas de infraestructura, se necesita desarrollar instrumentos y estrategias que catalicen los recursos de los sectores público y privado para complementar la financiación a partir de préstamos. El poder de convocatoria del Grupo BID, junto con su reputación como socio fiable de largo aliento que además posee amplios conocimientos técnicos, puede contribuir a que los sectores público y privado aúnen esfuerzos y se comprometan en operaciones conjuntas. Ejemplo de ello son las alianzas público-privadas, las concesiones a largo plazo y otras modalidades, las cuales permiten compartir riesgos y ampliar los horizontes de inversión.

17. El [G20](#) y el [G7](#) son foros mundiales que orientan sobre temas económicos y de gobernanza mundial. El Grupo BID, junto con otros bancos multilaterales de desarrollo, trabaja con estos organismos en diferentes tópicos. Por ejemplo, infraestructura, desarrollo y arquitectura financiera internacional.

Mejorar la escala y eficiencia del mercado regional: La posible reacción contra la globalización puede constituir una oportunidad para que el Grupo BID redoble sus esfuerzos para mejorar la escala y la eficiencia del mercado regional. La difícil coyuntura económica y política actual aumenta el valor estratégico del trabajo en integración regional destinado a mejorar la escala y eficiencia del mercado regional, las perspectivas de las exportaciones, la productividad y el crecimiento de las economías de la región. El apoyo técnico del Grupo BID a iniciativas efectivas como la Alianza del Pacífico, la convergencia entre esta y el Mercosur, y la profundización del Mercado Común Centroamericano son todos esfuerzos importantes para construir un mercado unificado con un valor de aproximadamente USD 5 billones, o cerca del 7% del PIB global. Asimismo, el enfoque del Grupo BID en materia de infraestructura sostenible e inclusiva también contempla la integración, tal como lo demuestra su apoyo a iniciativas transfronterizas para agrupar recursos energéticos en los países andinos (el Sistema de Interconexión Eléctrica Andino, SINEA) o en el Istmo centroamericano (a través del Sistema de Interconexión Eléctrica para Países de América Central, SIEPAC).

**Emplear enfoques multidisciplina-
narios:** Es esencial seguir manteniendo un enfoque multidisciplinario para afianzar los logros sostenibles en cuanto a satisfacer la amplia gama de necesidades de desarrollo que afectan a la región. Dichas necesidades son complejas y requieren soluciones colaborativas, no solo entre los sectores público y privado sino también entre diversas disciplinas técnicas. Por ejemplo, el Grupo BID puede seguir aprovechando experiencias exitosas en la integración transversal de los asuntos de género y diversidad con el fin de extender su apoyo a otros ámbitos donde el progreso sigue rezagado. Al mismo tiempo, el compromiso renovado de la región con la sostenibilidad y con los problemas del cambio climático dejan espacio para que el Grupo BID le siga ayudando, tanto a través del financiamiento y la asistencia técnica en temas de clima, como de la incorporación transversal de estas consideraciones a sus operaciones y así superar las barreras particulares que se interponen al cumplimiento de sus responsabilidades. Por último, dado el déficit de confianza en el sector público, el Grupo BID debe seguir ayudando a los países a fortalecer sus instituciones y a atender las demandas ciudadanas en relación con

la calidad de los bienes y servicios públicos y el estado de derecho. El Grupo BID necesita no solo desplegar sus vehículos de financiamiento, sino renovar el diálogo con sus países miembros para garantizar que los tres temas transversales sean abordados efectivamente y con un enfoque multidisciplinario.

Varias de las nuevas iniciativas y algunos de los nuevos préstamos aprobados en 2016 están atendiendo aspectos de las necesidades descritas (véase el cuadro A.5 en el anexo A), las cuales se seguirán abordando a través de crédito y asistencia técnica en los próximos años. En la medida en que el Grupo BID siga respondiendo a los retos cambiantes de la región, es importante centrarse no solo en el tipo de apoyo que presta, sino en la forma en que lo materializa. En el próximo capítulo se explora la manera en que el Grupo BID y la CII apalanca sus ventajas comparativas para llevar a cabo su labor. Asimismo, se examina cuáles son los ámbitos que pueden requerir mayor atención en el futuro cercano, siendo la ejecución exitosa de los proyectos en cartera una de las áreas que tendrá un impacto significativo en el logro de los resultados previstos.

Servicios agrícolas provinciales, Argentina.

(AR-L1030)



Programa de rehabilitación
de infraestructura económica
básica, Haití. (HA0093)



Capítulo 3.

APALANCANDO LAS VENTAJAS COMPARATIVAS DEL GRUPO BID EN LA REGIÓN

Ante los desafíos que la región deberá afrontar en el futuro, el Grupo BID debe vigilar su desempeño institucional para asegurarse de que continúa estando bien posicionado para abordar las necesidades actuales y futuras de sus países miembros. Para

ello, en la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) se identifican tres ventajas comparativas que reflejan las maneras clave a través de las cuales el Grupo BID aporta valor agregado a sus socios: su enfoque de efectividad en el desarrollo, el énfasis

en el cliente y su capacidad de desempeñar una función catalítica para que su impacto se extienda más allá del financiamiento directo otorgado (véase el gráfico 3.1).

Gráfico 3.1 Las ventajas comparativas del Grupo BID y sus principios rectores operativos

Ventajas comparativas



Principios operativos rectores

Estas ventajas comparativas tienen diversos principios rectores asociados (los cuales también se observan en el gráfico 3.1), que son clave para potenciar la capacidad del Grupo BID de respaldar el desarrollo de

la región. La implementación de estos principios se mide a través del nivel de desempeño del CRF del Grupo BID, con el propósito de responder a diversas preguntas sobre la manera en que este último desempeña

su labor, a saber: ¿Los proyectos en cartera avanzan según lo previsto? ¿El Grupo BID responde a las necesidades de sus clientes y socios? ¿Los proyectos se preparan en los plazos previstos? Y, por último, ¿en los pro-

yectos terminados se lograron los resultados esperados? Al responder a estas y otras preguntas, el Grupo BID le toma el pulso a la organización con el fin de avanzar en pos de mejoras continuas en el servicio a sus socios.

Con esto en mente, el presente capítulo tiene un objetivo doble. En primer lugar, se busca informar sobre el desempeño corporativo en 2016 medido por los indicadores de desempeño del Grupo BID del CRF. Allí donde corresponda, se utiliza una metodología de semáforo para indicar el desempeño actual con respecto a las metas de 2019, aunque en muchos casos todavía es muy pronto para identificar tendencias¹⁸. En segundo lugar, con base en los resultados de estas evaluaciones se identifican las oportunidades para seguir aprovechando las ventajas comparativas del Grupo BID y así mejorar su funcionamiento y promover el desarrollo en la región.

Promoviendo el desarrollo efectivo

Los esfuerzos en favor de un desarrollo efectivo exigen que se realice un análisis riguroso en todas las eta-

pas del ciclo de vida del proyecto, desde su diseño e implementación hasta su terminación. En tal sentido, tanto el BID como la CII cuentan con un conjunto de instrumentos y procesos para mejorar la calidad y el impacto de las operaciones y del monitoreo, así como para evaluar su desempeño y sus resultados (recuadro 3.1)¹⁹. El Marco de Efectividad en el Desarrollo del BID (DEF) fue aprobado en 2008 y, como se señaló en el [DEO de 2015](#), ha sido objeto de continuas mejoras. A partir del lanzamiento de la CII se estableció un nuevo DEF para permitir que esta institución se enfoque en la efectividad en el desarrollo en cada etapa del ciclo de sus proyectos, desde el inicio y la elegibilidad hasta la estructuración, aprobación, supervisión y evaluación (véanse los recuadros 3.2 y 3.3). Tanto el BID como la CII hacen seguimiento del porcentaje de operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio —mediante los instrumentos del Informe de Seguimiento del Progreso (PMR por sus siglas en inglés) y de las herramientas de supervisión de la CII respectivamente— para determi-

nar en qué medida los proyectos están logrando lo esperado en el plazo previsto para su ejecución.

En el BID, el porcentaje de [operaciones de préstamo activas con clasificación de desempeño satisfactorio](#) fue de 76% en 2016. Se trata del porcentaje más alto desde que se lanzara la metodología revisada de clasificación del desempeño de los proyectos en 2013, y señala que este indicador está encaminado para lograr la meta de 75% en 2019. Entre los factores que impiden el desempeño satisfactorio del 24% restante se encuentran los relacionados con la capacidad de gestión de la agencia ejecutora, lo que incluye la falta de personal adecuado y de las competencias técnicas necesarias para implementarlo. Además, los retrasos en la ejecución de los proyectos ocurrieron debido a diversos factores, entre ellos la presencia de procedimientos de contrataciones y adquisiciones prolongados, los cambios en el liderazgo y el personal de los proyectos, y las restricciones presupuestarias. En tal sentido, la atención permanente a la capacidad de la agencia ejecutora, así como a otros factores

Continúa en la página 74

18. Para más información sobre la metodología utilizada para clasificar los indicadores como “encaminado”, “atención” o “fuera de curso”, diríjase a la página [sobre la metodología de semáforo del sitio web del CRF](#). Dada la naturaleza de los indicadores, así como los cambios recientes que se han registrado en el Grupo BID, algunos objetivos rigen solo para el BID o solo para la CII, mientras que otros abarcan al Grupo en su totalidad. Algunos indicadores no tienen metas, ya sea porque todavía no se han definido o porque se tomó la decisión estratégica de no avanzar hacia un objetivo específico, prefiriendo simplemente monitorear el progreso. La información en este capítulo se puede complementar con datos sobre los indicadores auxiliares que se encuentran en el [sitio web del CRF](#).

19. Dada la falta de comparabilidad en las metodologías para medir el éxito en numerosos indicadores de desempeño del Grupo BID, en el presente capítulo no se reseña el progreso del FOMIN. La información sobre este particular se encuentra en el [Informe de Efectividad en el Desarrollo del FOMIN 2016](#).

Recuadro 3.1

INSTRUMENTOS DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO EN EL GRUPO BID

Los respectivos marcos de efectividad en el desarrollo (DEF) del BID y de la CII comprenden un conjunto de instrumentos para las operaciones que promueven la efectividad en el desarrollo al inicio, durante la ejecución y después de la terminación/madurez en el nivel operativo (cuadro 3.1.1).

Cuadro 3.1.1 Herramientas de los Marcos de Efectividad en el Desarrollo del BID y de la CII

	Banco Interamericano de Desarrollo	Corporación Interamericana de Inversiones
En la originación/inicio	<p>La Matriz de efectividad en el desarrollo (DEM) se usa para calificar todos los préstamos con el fin de asegurar que allí se diagnostican adecuadamente los retos de desarrollo relevantes; se incorporan soluciones basadas en la evidencia; se salvaguardan los recursos mediante la inclusión de un análisis económico ex ante, y se miden correctamente los resultados a lo largo de la vida del proyecto.</p>	<p>Las herramientas de selectividad estratégica proporcionan orientaciones acerca de las prioridades sectoriales en el contexto del país que pueden maximizar el impacto potencial en el desarrollo, teniendo en cuenta tanto las ventajas comparativas de la CII como las necesidades específicas del país.</p> <p>El DELTA (herramienta de aprendizaje, seguimiento y evaluación de la efectividad en el desarrollo) se utiliza para asignar un puntaje a todas las inversiones de la CII en términos de su impacto potencial en el desarrollo, así como el nivel de adicionalidad de la Corporación (puntaje del proyecto). Asimismo, asegura que se produzca una alineación de la inversión con las prioridades estratégicas del Grupo BID y la CII (evaluación de alineación). Por último, con el DELTA se evalúa la calidad del diseño en el inicio para medir adecuadamente los resultados a lo largo de la vida de la inversión.</p> <p>La Calificación de la contribución financiera (FCR) también se utiliza para seleccionar las inversiones al inicio. Este instrumento se introdujo el 1 de abril de 2017 para evaluar los retornos previstos de la CII y asegurar su sostenibilidad financiera.</p>
Durante la ejecución	<p>El Informe de seguimiento del progreso (PMR) captura dos veces al año los resultados generados durante la ejecución del proyecto, así como sus costos a lo largo del tiempo.</p>	<p>Con el DELTA en supervisión se realiza, una vez al año, un seguimiento del logro de resultados del proyecto durante la ejecución. Se mide el progreso en relación a las metas, se identifican oportunidades para adoptar medidas correctivas según se requiera, y se proporciona información acerca del desempeño del proyecto.</p>
Después de terminación/alcanzar la madurez operativa	<p>El Informe de terminación de proyecto (PCR) se utiliza para evaluar los préstamos completados estableciendo en qué medida el proyecto fue efectivo en términos del logro de resultados, su eficiencia, su pertinencia frente a las necesidades locales, y su sostenibilidad.</p>	<p>El Informe ampliado de supervisión (XSR) se utiliza para evaluar los proyectos una vez que llegan a la madurez operativa. Se evalúa en qué medida fueron efectivos y eficientes en el logro de resultados, pertinentes a las necesidades locales y sostenibles. El informe de los proyectos aprobados después de 2016, incluirá un puntaje DELTA al alcanzar la madurez operativa.</p>

Recuadro 3.2

LA CII, PIONERA DEL NUEVO MARCO DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO



Desde el comienzo de sus operaciones en 2016, la nueva Corporación Interamericana de Inversiones (CII) introdujo un nuevo Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) que apoya el doble objetivo de la CII: alcanzar el mayor impacto posible en el desarrollo y preservar su sostenibilidad financiera de largo plazo. Lograr un impacto en el desarrollo exige seleccionar

aquellas inversiones con probabilidades de producir resultados en áreas prioritarias, y un diseño y ejecución efectivos de las mismas. Es por ello que el DEF incluye herramientas de selectividad estratégica, instrumentos para apoyar el diseño y monitoreo de las operaciones, sistemas para evaluar la evolución de la cartera, y una gama de enfoques de evaluación

para asegurar que se produzca un aprendizaje continuo a partir de las actividades operativas. De esta manera, el DEF no solo responde a la necesidad de informar con transparencia a los socios de la CII, sino también genera valor agregado a través del aprendizaje, y de la generación y difusión de conocimientos.

Gráfico 3.2.1 Instrumentos en el Marco de Efectividad en el Desarrollo de la CII



Durante la etapa de originación, las herramientas de selectividad estratégica orientan la selección de las operaciones con base en las prioridades de desarrollo del sector y del país, así como en las ventajas comparativas de la CII para impulsar soluciones a través de sector privado (véase el gráfico 3.2.1). De esta manera, las herramientas de selectividad estratégica guían el proceso de originación hacia la optimización del impacto en el desarrollo y al cumplimiento de las prioridades institucionales de la CII y del Grupo BID.

El DELTA (herramienta de aprendizaje, seguimiento y evaluación de la efectividad en el desarrollo) es la columna vertebral del Marco de Efectividad en el Desarrollo de la CII. El DELTA incluye tres dimensiones de análisis: (i) alineación con las prioridades de país y corporativas, (ii) puntaje del proyecto, y (iii) puntaje de evaluabilidad. El DELTA se utiliza como sistema de puntaje y también como lista de verificación. Ambos se van refinando durante la preparación de proyectos hasta otorgar

un puntaje final cuando el proyecto está listo para la aprobación.

- En la sección de *alineación con las prioridades de país y corporativas* se evalúa hasta qué punto el proyecto se encuentra alineado con las prioridades de la Actualización de la Estrategia Institucional del Grupo BID, con el plan de negocio de la CII y con los objetivos de desarrollo definidos en las estrategias de país. Una vez agregada, esta evaluación

permite realizar un seguimiento de las tendencias de alineación a nivel de cartera. La alineación se califica como “sí” / “no”.

- El *puntaje del proyecto* asegura que la CII realice sus inversiones en línea con su mandato de maximizar los retornos económicos y sociales. Para ello, se estiman dichos retornos para cada inversión¹. Con el fin de complementar el análisis económico y financiero, el DELTA también se emplea para evaluar la magnitud y calidad de los beneficios directos del proyecto. La calidad del alcance está relacionada a la obtención de resultados de desarrollo alineados con los mandatos del Grupo BID, entre ellos: el beneficio a los pobres, vulnerables o poblaciones excluidas, el fortalecimiento de las oportunidades económicas de las mujeres, las respuestas al cambio climático, el financiamiento a las PyMEs y la mejora de los productos y servicios para responder mejor a las necesidades de los beneficiarios. Además, la herramienta identifica en qué medida la inversión produce efectos sistémicos más allá de sus beneficiarios finales, asegurando resultados de largo plazo, y sostenibles a un nivel más alto. Esto incluye actividades específicas como mejorar o ampliar los vínculos de mercado, fomentar la innovación, difundir el conocimiento y las buenas prácticas, promover el escalamiento y la réplica de los proyectos, y mejorar los marcos de país o sectoriales. Otro componente clave de puntaje del proyecto es la evaluación de

la adicionalidad financiera y no financiera de la CII. El puntaje asignado a través de DELTA oscila entre cero y 10 y se requiere un mínimo de cinco para que se apruebe una inversión.

- El *puntaje de evaluabilidad* determina ex ante la calidad y el diseño de la inversión en términos globales. Asimismo, determina si el proyecto está diseñado de una manera que permita evaluar y verificar el impacto en el desarrollo. El puntaje de evaluabilidad oscila entre cero y 10.

El DELTA también se utiliza para monitorear el progreso y evaluar los logros reales de las inversiones. Durante la supervisión, se monitorean y reportan los principales indicadores, para todas las inversiones activas en la cartera una vez al año en el Informe anual de supervisión (ASR por sus siglas en inglés). En esta etapa, el ejercicio se centra en determinar si los resultados esperados se alcanzan según lo previsto. Esto garantiza que se identifiquen cuáles son las inversiones que no progresan según lo planeado y asignar los recursos correspondientes para apoyarlas. En la terminación (madurez) del proyecto se calcula el puntaje del mismo y se compara con el otorgado al inicio, con el fin de obtener un panorama sintético donde se verifique si se han cumplido las expectativas originales tanto en términos de impacto en el desarrollo como de adicionalidad.

A través de la **Clasificación de contribución financiera (FCR)** por sus siglas en inglés) se evalúa la contribución prevista del proyecto a la sostenibilidad financiera de la CII en el largo plazo. Combinado con los

puntajes del instrumento DELTA, la FCR constituye el nuevo enfoque de la cartera de la CII, también conocido como Cartera 2.0. Este enfoque permite a la administración de la CII no solo analizar las características de cada transacción en el contexto de la cartera existente, sino también elevar la evaluación de los logros de la CII en relación con su doble mandato de impacto-sostenibilidad de un análisis transacción por transacción a uno a nivel de cartera.

El Informe ampliado de supervisión (XSR) por sus siglas en inglés) es un reporte estandarizado de proyecto que evalúa los resultados del proyecto, en lo que se refiere a su pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad. Además, en el XSR se evalúan otros factores: la adicionalidad de la CII, la calidad del trabajo y la rentabilidad de la inversión.

Las **evaluaciones de impacto**, los **estudios sectoriales** y los **análisis temáticos** son los componentes clave de conocimiento del nuevo DEF de la CII. Las evaluaciones de impacto son el instrumento más poderoso con el que se cuenta para estimar el efecto causal de un proyecto o inversión. A diferencia del monitoreo de desempeño tradicional o de otro tipo, las evaluaciones de impacto permiten determinar la atribución estimando el contrafactual de lo que habría ocurrido en ausencia de una inversión. Para desplegar adecuadamente este instrumento, la CII ha desarrollado y se encuentra implementando actualmente una estrategia de evaluación de impacto. En este contexto, dichas evaluaciones se utilizan para apoyar a los clientes y socios de negocio en el ensayo de innovaciones relacionadas con soluciones de sector privado que

generen buenos retornos privados, así como importantes beneficios económicos y sociales¹¹.

Con el sistema de **Analítica sobre efectividad en el desarrollo (DEA)** por sus siglas en inglés) —en preparación— se sistematizan todos los datos sobre efectividad en el desa-

rollo recopilados a lo largo del ciclo del proyecto con el fin de otorgar un mayor entendimiento y producir datos de analítica relevantes para los diversos socios de la CII. Una vez que se encuentre operando plenamente, el DEA apoyará a la administración en su esfuerzo por mejorar

continuamente la efectividad de la CII, así como producir ideas valiosas para sus clientes y socios sobre los beneficios de sus inversiones en el desarrollo, tanto en términos absolutos como relativos a la cartera de la Corporación.



-
- I. Siguiendo las mejores prácticas establecidas por el Grupo de Cooperación para la Evaluación, si no es posible calcular la tasa interna de retorno económico de la inversión, se lleva a cabo una evaluación de la pertinencia económica de la misma.
 - II. Para más detalles sobre la Estrategia de Evaluación de Impacto, y sobre algunos ensayos de enfoques innovadores, véase el capítulo 4.

Recuadro 3.3

RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE DELTA

Los primeros resultados de la implementación del DELTA en la preparación de los proyectos son sumamente positivos, dado que el instrumento demostró su efectividad en cuanto a orientar su diseño y preparación, y también como herramienta de gestión para la selección de los mismos. A pesar de que se trata de una muestra reducida de proyectos, un análisis preliminar de la implementación del DELTA fue realizado en 40 operaciones aprobadas con el DELTA en 2016. Los resultados presentados corresponden a los puntajes DELTA 2016 de los proyectos en el momento de la aprobación¹.

Con respecto a las orientaciones formuladas a lo largo del ciclo de preparación del proyecto, la mediana del puntaje DELTA aumentó a medida que este avanzaba en las diferentes etapas del proceso de aprobación, y que se dispuso de datos para completar un análisis detallado y mejorar el

diseño de la operación. Los puntajes evolucionaron desde una mediana inicial de 6,1 en la etapa de elegibilidad, hasta una mediana de 7,6 en el momento de la aprobación. Se observa la misma tendencia en la evolución de los puntajes de evaluabilidad durante el ciclo de aprobación del proyecto. Los altos puntajes de evaluabilidad son indicativos de una mayor calidad del diseño del proyecto, reflejando el potencial de alcanzar mayores resultados en el desarrollo. Estos se verificarán durante la implementación del proyecto.

Al desglosar por sector se evidencia que los proyectos en el área de infraestructura alcanzaron una mediana de 8,9 en la aprobación, seguidos por los de las instituciones financieras (7,5) y los corporativos (7,1).

Como se menciona en el recuadro 3.2, el puntaje de DELTA para cada proyecto refleja dos aspectos dife-

rentes: su contribución esperada a los resultados de desarrollo del proyecto y la adicionalidad o valor particular agregado que la CII aporta al cliente/proyecto. Un desglose del puntaje de los proyectos por sus resultados en el desarrollo y por adicionalidad revela perspectivas nuevas e interesantes.

Si bien está basado en una muestra pequeña, el análisis de los puntajes del DELTA, otorga una idea preliminar de análisis de datos que se puede obtener con los datos de efectividad en el desarrollo.

Un mayor análisis de datos se realizará a medida que aumente el número de proyectos aprobados y se disponga de los resultados de la etapa de supervisión.

De los 40 proyectos aprobados en 2016, los de los sectores de infraestructura y energía tendieron a obtener puntajes altos en la dimensión de resultados en el desarrollo y

I. En 2016, DELTA se aplicó a 40 operaciones aprobadas que cubrían el 72,6% del volumen total aprobado por la CII. El DELTA no se aplicó a las operaciones del Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior (TFFP) —el cual representa el 26,1% del monto aprobado— ni a cuatro operaciones de legado que representaron el 1,3% del monto aprobado. Se ha elaborado un instrumento DELTA para el programa TFFP, el cual se está aplicando al mismo desde enero de 2017.

un puntaje de adicionalidad alto, con medianas de 9,4 y 9,0 respectivamente. El buen puntaje en la dimensión de resultados en el desarrollo, se asocia con la capacidad de estos proyectos de llegar a un gran número de beneficiarios, y de satisfacer necesidades básicas como mejorar el acceso o la movilidad, o promover los sectores de energía sostenible. El puntaje elevado en la dimensión de adicionalidad, se logra gracias a una combinación de adicionalidad financiera y no financiera basada en la capacidad de ofrecer condiciones competitivas y de movilizar otras fuentes de financiamiento, así

como al conocimiento para asesorar al cliente y otros socios del proyecto en mejorar sus capacidades en diferentes áreas, respectivamente. En relación con los proyectos corporativos, la mediana de puntaje en la dimensión de resultados en el desarrollo fue de 8,4, mientras que el puntaje de la adicionalidad fue de 6,0. Este buen puntaje en resultados en el desarrollo se logró mediante una focalización clara a los beneficiarios finales. El apoyo de la CII a los proyectos con instituciones financieras alcanzó una mediana de 7,2 en cuanto al puntaje de la contribución a los resultados en el desarrollo y se

caracterizó por una alta adicionalidad (una mediana de 8,2) explicada por una combinación de mejores términos y condiciones, así como el apoyo otorgado a través de la asistencia técnica.

El DELTA también provee información sobre la alineación estratégica del financiamiento de la CII a las prioridades del Grupo BID. Por ejemplo, 60% del volumen de aprobaciones de préstamos en 2016 se dirigió al cambio climático y sostenibilidad ambiental y 23% a la inclusión social e igualdad.

Fotografía en la página 68

Absentismo en los colegios primarios, Jamaica.

([JA-T009](#))

En esta página

Programa de electrificación rural, Chile. ([CH0174](#))



que influyen en la implementación satisfactoria de los proyectos, serán importantes si el BID quiere seguir por la senda que lo conduzca a cumplir con la meta de desempeño satisfactorio de las operaciones activas de préstamo con garantía soberana para 2019. Es así como el Banco está trabajando activamente en fortalecer los procedimientos de gestión de riesgo en las operaciones de inversión, de modo que pueda perfeccionar tanto la identificación de riesgos durante el diseño del proyecto, como la gestión de los mismos durante su ejecución. Con ello se busca maximizar la probabilidad de obtener logros oportunos y exitosos en relación con los objetivos del proyecto.

Además de los instrumentos mencionados anteriormente para las operaciones de préstamo, en 2016 se introdujo un nuevo Sistema de Seguimiento y Reporte de las Cooperaciones Técnicas para supervisar de manera sistemática las operaciones del BID que se respaldan mediante operaciones no reembolsables. Los equipos de proyecto actualmente utilizan el sistema para informar sobre el progreso alcanzado en cuanto al logro de los resultados previstos, sobre los factores clave que influyen en el desempeño, y sobre las medidas para mejorarlos allí donde se necesite. En 2016, el 67% de las cooperaciones técnicas con resultados previstos para ese año mostraron que eran sa-

tisfactorios (es decir, habían alcanzado el 75% o más de los productos planeados). La existencia de un único sistema que consolida la planificación, el monitoreo y la provisión de informes para las operaciones de cooperación técnica tiene la ventaja adicional de simplificar la generación de informes para donantes y facilitar la consideración de lecciones aprendidas al diseñar nuevas operaciones.

La nueva CII heredó una cartera de operaciones para las cuales no se llevó a cabo el monitoreo de los resultados en el desarrollo a través de una metodología o sistema estandarizado, dado que cada una de las ventanillas anteriores del sector privado tenía diferentes sistemas de seguimiento. Por este motivo, durante 2016, el trabajo en este ámbito se centró en identificar y evaluar las metodologías preexistentes y hacer un análisis en profundidad de la calidad de los datos. Lo mismo en lo que se refiere a definir la información mínima necesaria para la consolidación en un sistema de monitoreo único basado en el DELTA. Dado que este proceso de consolidación habrá terminado hacia finales de 2017, este nuevo sistema de monitoreo permitirá que la CII informe de manera consistente sobre el desempeño tanto de los proyectos de legado como de su nueva cartera a partir de comienzos de 2018²⁰.

Un segundo aspecto clave en la evaluación de la efectividad en el de-

sarrollo consiste en analizar en qué medida los proyectos alcanzaron sus objetivos de desarrollo previstos. En el BID, en 2016, el porcentaje de operaciones con resultados satisfactorios en el desarrollo al momento de su terminación, medido por el PCR, fue de 88%, lo cual señala que este indicador está encaminado para lograr la meta del 80% en 2019. Para más detalles sobre las 32 operaciones con PCR aprobadas en 2016, véase el capítulo 4.

En el sector privado, el porcentaje de operaciones con resultados satisfactorios en el desarrollo, al momento de la terminación, medido a través del Informe Ampliado de Supervisión (XSR), fue de 66% en 2016, lo cual señala que este indicador requiere atención para cumplir la meta de 80% en 2019. Las operaciones aprobadas antes del lanzamiento de la nueva CII forman parte de esta cartera.

Además de lograr los resultados deseados en el desarrollo, su efectividad exige que se implementen salvaguardias apropiadas para mitigar riesgos; esto con el fin de evitar consecuencias ambientales o sociales no intencionadas o no deseadas como resultado de los proyectos. En 2016, el 82% de las operaciones del BID con riesgos ambientales y sociales altos fueron clasificadas como satisfactorias en la implementación de medidas de mitigación, con lo cual el BID se encuentra fuera de curso

20. Debido a esta transición, los datos de la CII para el indicador operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio no están disponibles para 2016.

con respecto a su meta de 90% en 2019²¹. Aunque ciertamente en este indicador se registran fluctuaciones naturales debido a la evolución de la cartera, en 2016 el BID también implementó nuevas medidas para alcanzar la meta de 90%. Esto incluye el aumento del apoyo a proyectos bajo supervisión, así como mejores sistemas de gestión de calidad y riesgos para confirmar, supervisar y/o responder al desempeño que muestren las salvaguardias.

En la CII, el 91% de las operaciones con riesgos ambientales y sociales altos fueron calificadas como satisfactorias en la implementación de medidas de mitigación en 2016, lo cual señala que este indicador está encaminado. En su primer año, la nueva CII se ha esforzado por establecer procedimientos de análisis ambiental y social sólidos que incluyen un estudio ex ante robusto de los riesgos, así como guías y procesos de supervisión rigurosos, especialmente para los proyectos de infraestructura más complejos.

Utilizando los recursos del Grupo BID eficientemente para cumplir con su mandato de desarrollo

En aras de maximizar el valor que el Grupo BID ofrece a sus socios, otro de sus principios fundamentales es la eficiencia, es decir, en qué medida el Grupo BID puede cumplir con su mandato de efectividad en el desarrollo a la vez que minimiza los costos y garantiza la agilidad de sus procesos internos.

Los dos indicadores de eficiencia, a saber, los ratios de costo a ingresos y de costo a activos relacionados con el desarrollo, continúan encaminados en el BID para cumplir el rango al que se apunta para 2019: por debajo del 40 y del 0,8% respectivamente. El ratio de costo-ingreso refleja los gastos administrativos como porcentaje del ingreso total²². Esta relación llegó al 33,1% en 2016. Por otro lado, el ratio de costo a activos relacionados con el desarrollo se centra más en el trabajo de desarrollo del BID, ya que refleja los gastos administrativos como porcentaje de

los activos utilizados para financiar proyectos de desarrollo. Este ratio llegó al 0,79% en 2016.

En el caso de la CII, el ratio de costo-ingreso fue de 53,9% en 2016 y el de costo-activos relacionados con el desarrollo fue de 1,2% para el mismo año. Aunque la CII monitorea de cerca ambos ratios, aún no se han definido metas, pues se espera que estos evolucionen de manera considerable en los próximos años de transición a medida que crece su cartera.²³

La evolución de estas medidas de eficiencia a lo largo del tiempo puede dar una idea de cómo los costos del Grupo BID se comparan con sus ingresos y el portafolio de préstamos pendientes. Sin embargo, es difícil cuantificar la eficiencia. El énfasis del Grupo BID este último aspecto va más allá de estas métricas e incorpora en su trabajo diario un marco que contribuye a promover la eficiencia en la manera en que se emplean los recursos y en su correcta asignación para servir a las prioridades estratégicas del Grupo BID (Véase el recuadro 3.4).

-
21. Se determinó que este indicador se encuentra “fuera de curso” según la [metodología del semáforo](#), debido a la disminución de su valor frente al punto de referencia de 88% en 2014, tal y como se observa en el anexo A.
 22. Como parte de las reformas implementadas en el marco del IDB-9, los Gobernadores adoptaron un modelo de gestión del ingreso con el cual le ofrecen al Directorio Ejecutivo una visión integral de los parámetros involucrados en la toma de decisiones con base en una proyección financiera de largo plazo de 10 años (LTFP por sus siglas en inglés). Uno de los supuestos clave que sirve de insumo a la LTFP es el de las comisiones de préstamo, que deberían ser suficientes para permitir una acumulación de capital y cubrir por lo menos el 90% de los gastos administrativos del Capital Ordinario. Para más detalles, véase el anexo 2 del [Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo](#).

Énfasis en el cliente: soluciones a la medida para las necesidades únicas de los socios

Un requisito importante para ser un aliado efectivo en el desarrollo es tener la capacidad de responder a las necesidades únicas de cada país miembro prestatario y de cada cliente con soluciones a la medida. El Grupo BID busca ser receptivo a las necesidades de la región en todos los ámbitos de sus actividades, desde el desarrollo de las estrategias de país y la programación hasta la preparación y ejecución de los proyectos. El CRF mide esta focalización en el cliente en términos del éxito que logre en su apoyo a todos los países de la región, procurando prestar servicios en un plazo razonable, manteniendo un canal de comunicación abierto para recopilar y tomar medidas de manera permanente a partir de la retroalimentación, y ofreciendo soluciones multisectoriales que respondan a la interconectividad de los problemas de desarrollo de la región.

En relación con el apoyo a las diversas necesidades de los países, tanto el BID como la CII tienen metas definidas en cuanto al porcentaje de préstamos destinados a países pequeños y vulnerables²⁴. En 2016, el 37% del volumen de préstamos aprobados en cada institución se dirigió a este grupo de países, lo cual señala que las dos instituciones se encuentran encaminadas para cumplir sus respectivas metas de 35% para el BID y 40% para la CII.

En lo que respecta a la importancia de la retroalimentación de los socios, el Grupo BID utiliza el sistema de retroalimentación externa (EFS por sus siglas en inglés) —un sistema de encuestas que captura la percepción de los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado en relación con el Grupo BID— para evaluar cuán adecuadamente se satisfacen las necesidades de los clientes en diversos ámbitos. Por ejemplo, el EFS captura en qué medida los socios consideran que las soluciones del Grupo BID están diseñadas a la medida de las necesidades de desarrollo específicas de su país,

así como su satisfacción con el uso de enfoques multi-sectoriales por parte del BID. En 2016, el 79 y el 89% de los socios declaraban sentirse “satisfechos” o “muy satisfechos” respectivamente con el Grupo BID en cada uno de estos puntos, lo cual indica que ambos están encaminados.

No obstante esta evaluación positiva, los socios expresan el deseo de tener un acceso más rápido a financiamiento, así como a un mayor número de instrumentos sin garantía soberana basados en resultados. Más adelante se analizan algunas de las medidas que el Grupo BID ha adoptado para atender a esta solicitud. Además, los socios manifiestan que se pueden lograr mejoras en aspectos como compartir las experiencias de otros países, la innovación y los esfuerzos dirigidos a conectar a los sectores público y privado. Todo esto se analiza de manera pormenorizada en la siguiente sección, en la cual se examina la función catalítica del Grupo BID.

En respuesta a las observaciones de los socios, el BID adoptó medidas

-
23. A partir de los acuerdos para establecer la nueva CII, la Asamblea de Gobernadores también aprobó un esquema de capitalización que incluye transferencias de capital del BID a la CII, así como un acuerdo de registro múltiple (cofinanciamiento) de siete años en el que un mayor porcentaje de las transacciones relativamente más intensivas en capital se registran en la institución con el mayor monto de capital (es decir, el BID en los primeros años). Para efectos de contabilidad cruzada, ambas instituciones suscriben acuerdos anuales a nivel de servicio en los que el BID retiene el ingreso de su cartera de préstamos sin garantía soberana y remunera a la CII por el costo de gestionar sus préstamos. Para el coeficiente costo-activos relacionados con el desarrollo, el denominador incluye la cartera de préstamos sin garantía soberana del BID, dado que los gastos administrativos de la CII incluyen costos asociados con la originación de nuevas operaciones para el BID y la gestión de su cartera existente.
 24. Los países pequeños y vulnerables son aquellos con las economías y poblaciones más pequeñas y menos desarrolladas, entre los cuales figuran los siguientes 19 países miembros prestatarios del Grupo BID: Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Surinam, Trinidad y Tobago, y Uruguay.

Recuadro 3.4

EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS

En sus esfuerzos por asegurar que la efectividad en el desarrollo vaya de la mano con el compromiso de maximizar la eficiencia para optimizar el uso de recursos limitados, en 2016 el Grupo BID se centró en introducir mejoras concretas en la manera de movilizar recursos financieros y ha estado desde hace un tiempo implementando una serie de medidas para lograr eficiencias y hacer más con los recursos disponibles.

Desde una perspectiva financiera, el Grupo BID implementó las cinco medidas que constituyen el Plan de Acción del G20 sobre Optimización de Balances, una iniciativa ratificada por los Ministros de Finanzas del G20 como estrategia para que los bancos multilaterales de desarrollo aumenten los préstamos dirigidos a respaldar la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible sin elevar sustan-

cialmente sus riesgos y/o afectar sus calificaciones crediticias. Tales compromisos se relacionan con la eficiencia del capital, los acuerdos de exposición cambiaria, las ventanillas concesionales^I, las operaciones sin garantía soberana y el ingreso neto. Estas medidas permiten al Grupo BID mantener un nivel eficiente de adecuación de capital que sea consistente con su calificación de crédito AAA, así como absorber el impacto de un ciclo de crédito difícil para sus prestatarios.

Desde una perspectiva de recursos presupuestarios y humanos, en 2016 el Banco introdujo mejoras en el proceso de elaboración de planes de negocio por medio del cual el estado de los indicadores del CRF y otros temas estratégicos emergentes se utilizaron como insumos importantes para el desarrollo de los

planes de negocio de las Vicepresidencias y Departamentos del Banco. Asimismo, el Banco ha aprobado una serie de estrategias corporativas que apuntan a apoyar de mejor manera los objetivos de la UIS. Por ejemplo, la Estrategia Actualizada de Capital Humano busca optimizar el talento, diversificar las habilidades del personal para responder a las necesidades dinámicas de la región, y adoptar mecanismos que provean una mayor flexibilidad en la asignación de los recursos humanos para satisfacer las necesidades del negocio del Banco.

Esta y otras reformas, —como son el marco de Presupuestación por Resultados— fueron reconocidas en la [evaluación institucional más reciente de la Multilateral Organization Performance Assessment Network \(MOPAN\)](#).^{II}

-
- I. Cabe notar que la Propuesta para mantener el financiamiento concesional optimizando los balances del BID fue aprobada en septiembre de 2016. En consecuencia, se autorizó la transferencia de activos y pasivos del Fondo de Operaciones Especiales a los recursos de capital ordinario del Banco con el fin de reforzar la ayuda concesional a sus países miembros más pobres y vulnerables. Para más información sobre este particular, pulse [aquí](#).
 - II. MOPAN es una red de 18 países que realiza evaluaciones conjuntas y periódicas sobre la efectividad de las organizaciones multilaterales incluyendo el BID.

concretas en 2016 para acelerar el acceso a financiamiento. Para ello está simplificando los procedimientos de préstamos con garantía soberana y se están definiendo metas específicas, al tiempo que se introducen mejoras en la rendición de cuentas para especialistas fiduciarios. En 2016, en el 88% de las operaciones de préstamos con garantía soberana aprobadas se cumplió con la meta definida para período de preparación, lo cual señala que este indicador está encaminado en el BID²⁵. La inmediatez es especialmente importante cuando se trata de la respuesta del Grupo BID ante los desastres naturales. Por ejemplo, para atender los impactos del terremoto ocurrido en **Ecuador** en abril de 2016, a solo seis días del desastre se había iniciado el desembolso de USD 160 millones en recursos del BID²⁶ destinados a un Préstamo contingente para emergencias por desastres naturales ([EC-L1216](#)).

En materia de instrumentos de financiamiento, una manera clave de combinar recursos de origen privado con los fondos del Grupo BID es a través del desarrollo de instrumentos de préstamo y no financieros que, utilizando recursos del Grupo BID u otros administrados por este, apalanquen fuentes adicionales. Si bien en los úl-

timos años la CII, el FOMIN y el BID lograron movilizar recursos públicos y privados en las operaciones que apoyan, existe un consenso en torno a la necesidad de mejorar y lograr una mayor movilización de recursos. El Grupo BID actualmente trabaja en la modernización de los instrumentos requeridos para lograr ese objetivo. Esto incluye no solo el rediseño de aquellos que disminuyan los riesgos de los instrumentos de préstamo de clientes públicos o privados y el diseño de otros nuevos. Se trata asimismo de encontrar maneras nuevas y creativas de utilizar instrumentos de préstamo ya existentes para desarrollar mecanismos que atraigan a más financiadores hacia aquellos proyectos de los sectores público o privado que tengan un alto impacto de desarrollo económico o social. A través de esos mecanismos, el Grupo BID sigue potenciando su impacto en el desarrollo más allá de los límites de su propia hoja de balance.

Asimismo, el BID aprobó un instrumento de préstamo por resultados que vincula el desembolso de fondos directamente con la obtención de resultados predefinidos y sostenibles. Se espera que esto ayude a los países a mejorar el diseño y la implementación de sus programas de desarrollo,

y a alcanzar resultados duraderos fortaleciendo la buena gobernanza y promoviendo una cultura de gestión por resultados.

Un aspecto final de la respuesta del Grupo a la amplia gama de necesidades de sus países miembros prestatarios tiene que ver con las diversas perspectivas que la entidad está aportando para solucionar los problemas de desarrollo de la región en términos de cómo se estructuran los equipos de proyecto y se reclutan nuevos talentos (recuadro 3.5).

Desempeñando un rol catalítico en la región

Hay otro aspecto de la respuesta a las necesidades de los clientes que va más allá de las intervenciones específicas del proyecto. Se trata de la capacidad de servir como agente catalítico en la tarea de afrontar las dificultades de desarrollo de la región a una escala mayor, compartiendo conocimientos y experticia, propiciando esfuerzos colaborativos, apalancando y movilizando recursos financieros, y promoviendo la innovación.

Dado el mayor volumen de recursos financieros necesarios para lograr los ODS, así como los compromisos de los bancos multilaterales

25. Los datos para esta métrica en la CII no están disponibles en el momento, dado que la meta relativa al tiempo de preparación está siendo definida actualmente con base en los nuevos procedimientos de la Corporación iniciados en 2016. Cabe señalar igualmente que las reducciones en el tiempo de preparación no deben poner en peligro la ejecución exitosa del proyecto. Para complementar estos datos, en el [sitio web del CRF](#) también presenta información sobre el indicador auxiliar *porcentaje de operaciones desembolsadas plenamente y de manera oportuna*.

26. Asimismo, se aprobó una operación de cooperación técnica de emergencia ([EC-T1349](#)), cuyos desembolsos se iniciaron tan solo tres días después de los hechos para apoyar al país en la implementación de una respuesta humanitaria inmediata en las zonas más afectadas por el terremoto.

Recuadro 3.5

PROMOCIÓN DE EQUIPOS DIVERSOS

La promoción de la diversidad y la inclusión es una de las muchas medidas que el Grupo BID emplea en su esfuerzo por ser una organización efectiva, dados sus beneficios comprobados para el desempeño organizacional. A nivel de proyecto, la diversidad de perspectivas para solucionar las dificultades de desarrollo de la región puede ser una estrategia importante para diseñar soluciones interdisciplinarias. En 2016, el porcentaje de las operaciones de préstamo del BID que contaron con la participación de un equipo multidisciplinario aumentó considerablemente, llegando al 80% (versus un 39% en 2015).¹

Por el lado corporativo, el Grupo BID también busca la diversidad del personal en numerosas dimensiones, incluido el género. El Grupo BID ha realizado un esfuerzo concertado dirigido a asegurar una mayor representación de las mujeres en puestos de nivel medio y superior, entre otros, mediante una mayor representación de las mismas en los paneles de reclutamiento, campañas en las redes sociales y una estrategia de contratación focalizada. Estos y otros esfuerzos a favor de la igualdad obtuvieron un reconocimiento en 2016, cuando el BID logró la certificación EDGE (Dividendos econó-

micos de la igualdad de género), la más importante en el ámbito global para acreditar la igualdad de género en el lugar de trabajo.

Si bien la representación de las mujeres en puestos de nivel medio y superior en el BID ha aumentado de 32% en 2010 a 38% en 2016, el indicador requiere atención para que cumpla su meta de 43% en 2019. En la CII, el 27% del personal en estos puestos eran mujeres en 2016 —primer año de operaciones de la nueva CII—, lo cual señala que allí también este indicador requiere atención para alcanzar su meta de 35% para 2019.

1. El porcentaje de operaciones de préstamo en las cuales participan equipos multidisciplinarios se refiere a aquellas operaciones aprobadas en el año que cuentan con especialistas registrados provenientes de diversas divisiones, dividido por el número total de operaciones del BID aprobadas en el mismo año. Los datos para 2015 incluyen las ventanillas del sector privado que formaron parte del BID en ese año, antes de la convergencia.

de desarrollo en cuanto a catalizar inversiones para la Agenda 2030 —sobre todo del sector privado—, la movilización de recursos es un objetivo cada vez más importante para el Grupo BID.

Por ejemplo, en 2016 la experticia regional de la CII, así como su acceso rápido a proyectos y su sello de aprobación, contribuyeron a asegurar un punto de entrada a América Latina y el Caribe para inversores interesados en promover el crecimiento en la región. Fue así como a través del Programa de Facilitación del Financiamiento del Comercio Exterior (TFFP), se logró que 10 nuevos inversores de diversas partes del mundo participaran en varios proyectos. En este primer año de la nueva CII, el volumen de movilización a través de proyectos/compañías financiadas por operaciones NSG ascendió a \$1.200 millones en 23 operaciones, de los cuales \$860 millones correspondieron a movilización central. Esto señala que Grupo BID se encuentra fuera de curso en lo que se refiere al cumplimiento de la meta de \$21.300 millones²⁷. Para complementar esta cifra, el BID se encuentra midiendo actualmente los montos de inversión del sector público que moviliza a través de operaciones con garantía soberana. Una muestra de proyectos

en 2015 y 2016 —fundamentalmente de infraestructura— indicó que se movilizaron \$1.200 millones a través de préstamos con garantía soberana, lo cual evidencia el potencial de movilización del Grupo BID para estas operaciones.

El efecto catalítico del Grupo BID va más allá del financiamiento e incluye la exploración de nuevas formas de abordar los retos del desarrollo, destinando mayores esfuerzos a generar conocimiento sobre lo que funciona y lo que no funciona, y fortaleciendo las capacidades de comunicación estratégica. En este último aspecto, el Grupo BID está procurando aumentar el número de lectores de sus blogs y de sus publicaciones, con un promedio de 187 visitas anuales a sus publicaciones en 2016 (frente al objetivo establecido de 230) y más de 2,8 millones de lectores de blog. Sin embargo, además del aumento de lectores, y del cumplimiento de las metas de 2019, el Grupo BID se está esforzando cada vez más en hacer un seguimiento del impacto de su trabajo en el área del conocimiento, y en comprender mejor a sus audiencias. Por ejemplo, el Grupo BID realiza un seguimiento sobre la manera como se debaten sus publicaciones en los medios digitales y mide su “cuota de voz”, es decir, su posicionamiento en

relación con otros líderes de pensamiento sobre un determinado tema.

La retroalimentación de los socios en lo que se refiere al intercambio de conocimientos indica que existe una gran satisfacción con la experticia técnica del Grupo BID y su conocimiento sectorial, aunque al mismo tiempo sugiere que deberían hacerse mayores esfuerzos por compartir de manera más efectiva las experiencias de otros países. El 58% de los socios declaró su satisfacción en este aspecto en 2016, en comparación con un 63% en 2015. Dado que se trata de un ámbito en el que históricamente los socios han mostrado niveles más bajos de satisfacción, el Grupo BID sigue priorizando no solo la producción de conocimiento sino también su intercambio a través de diversos foros (véase el recuadro 3.6 para mayores detalles).

El Grupo BID también busca obtener retroalimentación acerca de su habilidad de convocar a otros socios y de proveer soluciones innovadoras para catalizar el desarrollo en la región. En 2016, si bien el 80% de los socios consideraron que las soluciones del Grupo BID son innovadoras, tan solo el 66% reportó sentirse muy satisfecho o satisfecho con la habilidad del Grupo BID de convocar a otros socios, por lo que ambos indi-

27. El grupo BID ha colaborado con otros bancos multilaterales de desarrollo en armonizar las definiciones de movilización y otros términos relacionados, con el fin de evitar la doble contabilidad y mejorar la consistencia en los informes. La movilización catalítica se define como todos los préstamos B y cofinanciamientos paralelos. La CII también mide la movilización central como un componente del volumen total de movilización (catalítico). La movilización central se define como el volumen de los compromisos de las entidades distintas a la CII (o bajo los acuerdos de registro múltiple del BID) que se pusieron a disposición del cliente gracias a la participación directa de la CII en la movilización de financiamiento y por la cual recibe compensación (es decir, préstamos B, cooperación en las inversiones o fondos especiales administrados por el grupo BID).

cadores se encuentran fuera de curso para cumplir con sus respectivas metas de 85 y 75%²⁸. Con respecto a la habilidad de convocar a otros socios, la retroalimentación indica que el mayor espacio de mejoras se encuentra en establecer conexiones con grupos que producen conocimiento, sociedad civil, y organizaciones del sector privado, con tan solo 60, 60 y 62% reportándose satisfechos con cada uno de éstos en 2016, respectivamente. En cuanto a la retroalimentación de los socios, el Grupo BID continúa mejorando sus esfuerzos para reunir actores de los sectores público y privado (véase el recuadro 3.7).

Reflexiones finales

Aunque todavía es muy pronto para ver reflejados todos los frutos de los recientes avances en la implementación de los principios rectores operativos del Grupo BID en todos sus indicadores, en varios de ellos se observa una trayectoria sólida (por ejemplo, en proyectos con resultados satisfac-

torios en el desarrollo al momento de su terminación). Sin embargo, todavía se puede en mejorar en otros. En el Anexo A y en el sitio web del CRF se muestra el estado de cada indicador y sus valores específicos para 2016 comparado con sus líneas de base. En general, el Grupo BID progresa adecuadamente en el cumplimiento de la mayoría de las metas establecidas para los sus indicadores de desempeño²⁹. Allí donde el avance se ha salido de curso, el Grupo BID está adoptando medidas que le permitan alcanzar las metas fijadas para 2019, tal y como se ha señalado a lo largo de este capítulo: desde mejorar los sistemas de supervisión de salvaguardias y promover la movilización de recursos, hasta esforzarse por comprender plenamente y responder de la mejor manera posible a las necesidades de los países y de sus clientes, especialmente facilitando alianzas, aportando soluciones innovadoras, y generando productos de conocimiento que respondan a sus necesidades.

Sin embargo, y más allá del desempeño en cada indicador específico, lo más importante es la manera en que el Grupo BID internaliza las lecciones aprendidas para seguir mejorando los niveles de impacto en el desarrollo de los proyectos que apoya. En este capítulo se definieron algunos ámbitos de acción clave para apalancar mejor las ventajas comparativas del Grupo BID. Esto incluye seguir enfocándose en la capacidad de las agencias ejecutoras y en otros factores que influyen en la ejecución exitosa de un proyecto, en abordar las necesidades de los socios referidas a compartir las experiencias de otros países, y en congregarse a los actores de los sectores público y privado para abordar problemas de desarrollo local. En el capítulo siguiente se explora de manera pormenorizada la cultura de aprendizaje y resultados del Grupo BID, procurando identificar las lecciones aprendidas a partir de intervenciones de desarrollo concretas apoyadas por el Grupo.

28. Se determinó que estos indicadores se encuentran fuera de curso según la [metodología de semáforo](#), al comparar con las líneas de base de 81% y 72% respectivamente, tal como se muestra en el Anexo A.

29. No se asignan luces de semáforo para los indicadores de “operaciones de préstamo del BID compuestos por equipos multidisciplinarios”, o para el de “socios satisfechos con el uso del enfoque multisectorial por parte del Grupo BID”, como tampoco para los de alineación estratégica en el Cuadro A.5 del Anexo A, dado que no se estableció ninguna meta para ellos en el CRF.

Recuadro 3.6

EL GRUPO BID COMO INSTITUCIÓN DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

Programa de equidad de la educación básica, República Dominicana (DR0125).

El Grupo BID sigue priorizando la generación, intercambio y divulgación de conocimientos como herramienta importante para mejorar la efectividad en el desarrollo de las intervenciones que apoya, al tiempo que proporciona a los socios orientaciones sobre las prácticas que mejor se adecuen a sus contextos particulares. Este conjunto de conocimientos contribuye a diversos objetivos importantes.

En primer lugar, fortalece un creciente corpus de conocimiento abierto (es decir, cursos, datos, publicaciones y blogs) que puede ser adaptado y re-utilizado en toda la región. Desde 2013, [las publicaciones del Banco](#) —sobre temas tan variados como el cambio climático, el crecimiento económico, el empleo y la productividad, la pobreza, la salud, la innovación, el desarrollo sostenible y el desarrollo social, entre otros—, han sido descargadas más de 6 millones de veces. Durante sus dos primeros años de existencia, más de 230.000 personas se conectaron al portal de datos abiertos del Banco ([Números para el Desarrollo](#)) con el fin de acceder a cifras relacionadas con estos temas en América Latina y el Caribe. Últimamente, el BID ha clasificado los instrumentos digitales como productos de conocimiento. Con ello reconoce la riqueza de conocimientos que se acumula en las herramientas de simulación, en los programas informáticos y en algoritmos que pueden ser reutilizados. Así se crean eficiencias importantes para solucionar problemas de desarrollo, se conecta a los ciudadanos con información valiosa, y se desarrollan nuevos instrumentos y soluciones. El nuevo sitio del Banco en la red ([Código para el Desarrollo](#)) permite el acceso abierto a instrumentos digitales.

En segundo lugar, los conocimientos de hoy fundamentan el diseño de los proyectos de desarrollo del mañana. Uno de los numerosos ejemplos en este campo es el trabajo analítico del Grupo BID sobre ciudades inteligentes, a través de un proyecto de cooperación técnica que apoya la ejecución de la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles en la región ([RG-T2576](#)). Allí se produce un intercambio de conceptos y mejores prácticas para la implementación de ciudades inteligentes entre alcaldes, funcionarios gubernamentales y el público no especializado. Esta cooperación técnica sirvió de base para el desarrollo de cuatro operaciones específicas —tres en **Colombia** ([CO-L1133](#), [CO-L1155](#), and [CO-L1165](#)) y una en **Brasil** ([BR-L1421](#))— dirigidas a mejorar la sostenibilidad fiscal y urbana de ciudades intermedias:

El BID procura facilitar el uso de los conocimientos actuales en el diseño de proyectos futuros promoviendo su intercambio con el fin de que se compartan enseñanzas valiosas. Por ejemplo, en 2015 y 2016 el Banco congregó a especialistas de Colombia, Chile, la República de Corea, el Reino Unido, JASPER (Joint Assistance to Support Projects in European Regions) y Ontario (Canadá) para que exploraran enfoques innovadores dirigidos a gestionar la preinversión de proyectos de infraestructura. Es así como actualmente **Paraguay** y **El Salvador** trabajan con el Banco para mejorar y simplificar los procesos en el ciclo de inversión mediante asistencia técnica, y además han lanzado una iniciativa que apunta a proporcionar apoyo a la región en este ámbito.

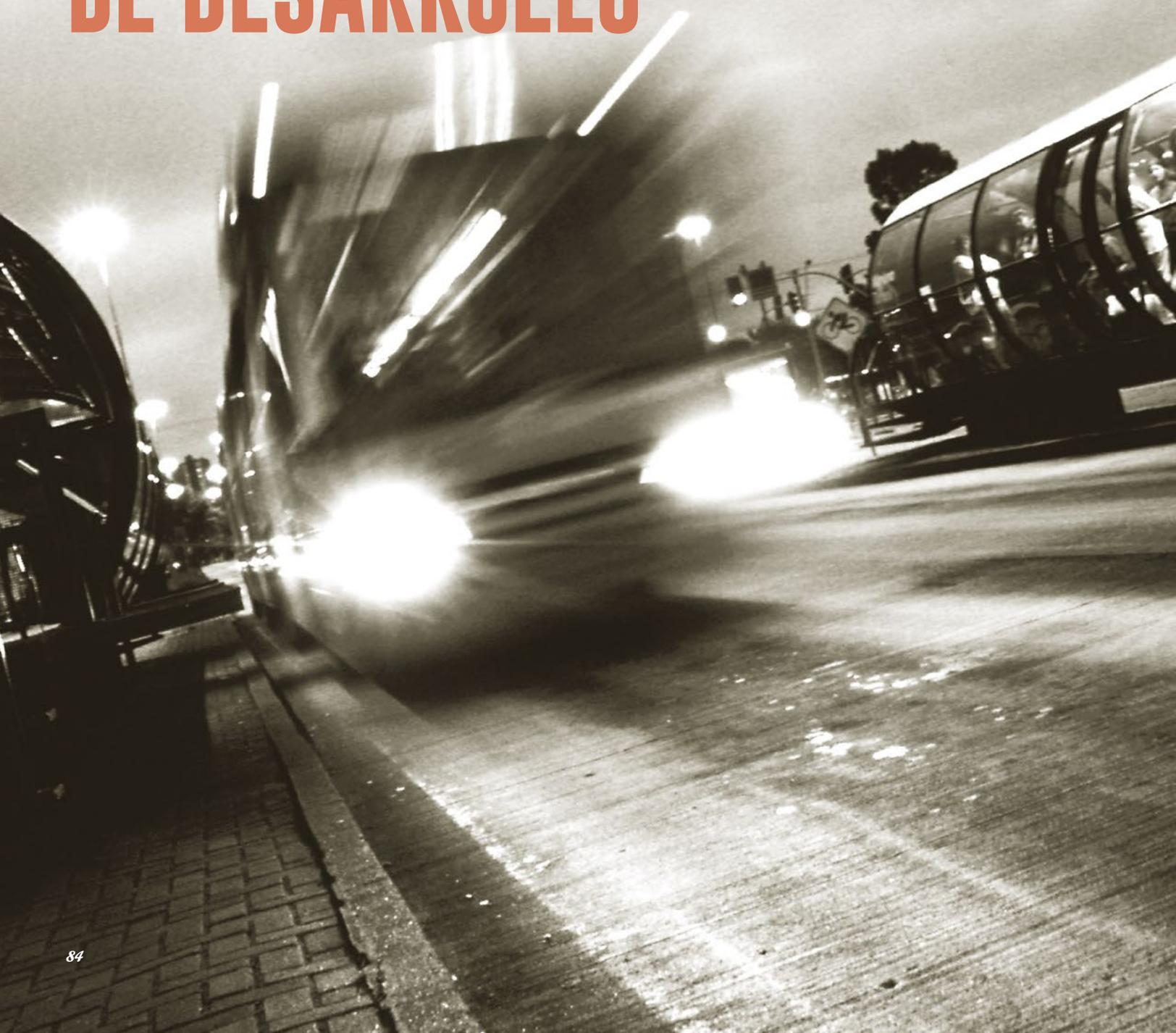
En tercer lugar, la investigación del Grupo BID orienta el debate en torno a las políticas públicas en el ámbito

regional. El proyecto de cooperación técnica sobre Gobernanza y políticas públicas para la prevención del delito y la violencia urbana ([RG-T2377](#)) —el cual trata sobre lo que funciona y lo que no funciona en materia de prevención y control de la delincuencia en 10 ciudades— orientó los debates del Diálogo regional de políticas sobre seguridad ciudadana. Sus conclusiones están siendo utilizadas por **Argentina**, **Honduras** y **Perú** para fundamentar sus intervenciones en el ámbito urbano.

Por último, el Grupo BID también se esfuerza de manera consistente por aplicar las enseñanzas surgidas de proyectos ya terminados en el diseño de sus operaciones nuevas (véase, por ejemplo, la discusión en torno a [ME-L1171](#) en el capítulo 4). Con el fin de seguir sistematizando este esfuerzo se está desarrollando actualmente una nueva plataforma para identificar y compartir lecciones aprendidas a partir de los proyectos. Esta nueva base de datos proporcionará un repositorio centralizado que facilite el acceso a enseñanzas que anteriormente se encontraban dispersas en los Informes de Terminación de Proyecto (PCR por sus siglas en inglés), lo cual facilita la experiencia de búsqueda haciéndola más directa, sencilla y efectiva. Hasta el momento se han incorporado a la base de datos de la plataforma las lecciones de más de 350 documentos PCR producidos desde 2008.

Recuadro 3.7

AGENTES DE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO RESOLVIENDO LOS RETOS DE DESARROLLO



El Grupo BID está más decidido que nunca a congregarse a los sectores público y privado para maximizar el impacto de sus intervenciones en el desarrollo. Esto a través de mecanismos que abarcan desde el diálogo regional y la planificación estratégica en los países, hasta la ejecución de proyectos de desarrollo concretos.

En el ámbito regional, el Diálogo Empresarial de las Américas permite que el Grupo BID contribuya a promover el intercambio de ideas entre representantes empresariales y del gobierno para lograr avances en el desarrollo económico y social de la región. Por ejemplo, en este marco se realizó el Diálogo público-privado sobre facilitación del comercio en 2016, donde se congregaron funcionarios de alto nivel del sector del comercio exterior y de los servicios aduaneros de toda la región, así como una amplia gama de empresas (Walmart, UPS e IBM, entre otras). Allí se logró

un consenso sobre cómo avanzar en un acuerdo de facilitación del comercio en la región que beneficie tanto a los agentes del sector público como a los del privado.

En el ámbito nacional, el desarrollo de las estrategias de país del Grupo BID —que cubre el trabajo del BID y el de la CII— está contribuyendo a aumentar las sinergias que se verifican entre las actividades de los sectores público y privado. En el caso de la [Estrategia de país del Grupo BID con Argentina](#), por ejemplo, esto condujo a que se elaborara una estrategia centrada en modernizar el sector privado para que se convierta en el principal motor del desarrollo económico y así promover un crecimiento más rápido, una mayor creación de empleo y la reducción de las desigualdades sociales.

En el ámbito de los proyectos, en 2016 se registraron numerosos ejemplos de instancias en las cuales se convocó la experticia de los sectores

público y el privado en busca de reforzar el impacto en el desarrollo de los proyectos del Grupo BID. Ejemplo de ello es un proyecto con la Universidad de las Américas para construir un nuevo campus en Quito, **Ecuador**, con lo cual se ampliará la capacidad total de este centro universitario en casi un 20%, hasta alcanzar 10.000 estudiantes. La CII apoya este proyecto con un préstamo por USD 18 millones destinado a responder a las necesidades de infraestructura de la universidad, para lo cual trabaja en estrecha colaboración con los especialistas técnicos en educación del BID. Este equipo evaluará la Universidad de las Américas en términos de la calidad de su oferta educativa, la escalabilidad del modelo y sus esfuerzos de inclusión, para así asegurar que la nueva infraestructura contribuya a apoyar una educación inclusiva y de alta calidad.

Fotografía en página opuesta

Transporte urbano

Curitiba II, Brasil. ([BR0375](#))



Pueblos indígenas en la
región de fronteras de la
OTCA, Regional.
(RG-T2689)

Capítulo 4.

HALLAZGOS SOBRE LAS OPERACIONES Y LAS EVALUACIONES DEL GRUPO BID EN 2016

En su calidad de institución generadora de conocimiento y aprendizaje, el Grupo BID se ha comprometido a ayudar a la región para que supere sus desafíos de desarrollo más urgentes. Esto no solo respaldando intervenciones, sino también a través de la generación y difusión continua de conocimiento. En el capítulo 3 (recuadro 3.6) se describieron diversas aplicaciones del conocimiento del Grupo BID como insumo para operaciones específicas y también para los diálogos de políticas con sus socios. Otro aspecto relacionado con la generación de conocimiento tiene que ver con los aprendizajes surgidos del éxito o del fracaso de las operaciones que el Grupo financia, todo lo cual constituye un aporte clave para aumentar la efectividad en el desarrollo de los proyectos actuales y futuros.

En este capítulo se analizan las operaciones que han llegado a un cierto grado de madurez, así como el portafolio de evaluaciones de impacto. Esto permitirá determinar qué se logró, cuánto se ha avanzado en

términos de efectividad en el desarrollo, cuáles son las medidas correctivas que deberán adoptarse, y qué experiencias merecen replicarse para mejorar la forma en que el Grupo BID cumple su misión, al mismo tiempo que aprovecha sus ventajas comparativas en la región.

Una vez que los proyectos han sido ejecutados por las contrapartes públicas y privadas del Grupo BID, surgen varias preguntas, como, por ejemplo: *¿El proyecto presentó y alcanzó los productos y resultados previstos? ¿Surgieron obstáculos durante su ejecución? Si los hubo, ¿cuáles fueron? ¿Qué aspectos podrían mejorarse en futuras operaciones? ¿Qué funcionó? ¿Qué no funcionó?* Las respuestas a estas y a otras preguntas —cruciales cuando se trata de replantear las operaciones presentes y futuras del Grupo BID— se abordan en los informes de cierre de proyecto elaborados por el Grupo. En estos informes se establece si las operaciones financiadas por la organización cumplieron con sus objetivos, en qué medida y con qué grado de efectividad.

Los informes de cierre de proyecto también contienen lecciones aprendidas que pueden incorporarse a operaciones futuras, así como los hallazgos surgidos de las evaluaciones de impacto, cuando se han llevado a cabo. En los proyectos del BID, los informes de cierre de proyecto se denominan Informes de Terminación de Proyecto (PCR), en la CII se les conoce como Informes Ampliados de Supervisión (XSR), mientras que en el caso del FOMIN son Informes de Supervisión de Proyectos (PSR)³⁰.

Todos los anteriores son instrumentos con los que el Grupo BID mide y verifica los productos, los resultados e impactos (si se han evalua-

30. La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del Grupo BID revisa y evalúa de manera independiente los informes de cierre de proyectos del Grupo y asigna sus propias calificaciones, las cuales pueden diferir de las reportadas en este capítulo. Dichas revisiones se publican en el [sitio web de OVE](#).

do) de las operaciones financiadas a través de sus ventanillas pública y privada. Asimismo, permiten que las partes interesadas se informen de primera mano sobre los resultados alcanzados, sobre la manera como se invirtieron los recursos, y sobre la eficiencia, la efectividad y sostenibilidad de su uso.

Informes de terminación de proyectos del sector público

En 2016, los análisis de resultados de las operaciones con garantía soberana fueron elaboradas con dos metodologías coexistentes. Para los proyectos aprobados con anterioridad a 2009, los PCR se realizaron bajo las guías de 2006; para aquellos aprobados después de 2009 se emplearon las guías de 2014. Mientras que con la metodología de 2006 los resultados de los proyectos se basaban en eventos, con la nueva se basan en evidencia³¹.

Este último enfoque basado en evidencia de las guías del PCR de 2014 refuerza la objetividad de los resultados presentados. También permite analizar la eficiencia ex post de los proyectos mediante un análisis costo-beneficio o costo-efectividad en el momento del cierre. A través de

los PCR, el BID informa tanto sobre el logro de los objetivos propuestos como sobre el nivel de eficiencia en el uso de los recursos asignados para obtenerlos. En las guías del PCR de 2014 se emplean cuatro criterios centrales de evaluación: efectividad, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad. Los criterios son consistentes con la metodología estandarizada de los bancos multilaterales de desarrollo para calificar el desempeño de un proyecto terminado.

A través de la evaluación de la efectividad del proyecto, en el PCR se determina en qué medida se completaron sus productos previstos y se alcanzaron resultados atribuibles. Con el criterio de eficiencia del proyecto se analiza si sus beneficios superaron sus costos y si sus objetivos se lograron a un costo razonable. La evaluación de la pertinencia del proyecto permite examinar la capacidad de adaptar y alinearlos con los objetivos del Grupo BID y del país prestatario. Por último, con la evaluación de la sostenibilidad del proyecto se califica en qué medida la operación asegura que no se revertirán los resultados alcanzados.

En 2016, el BID aprobó 32 PCR de los cuales 15 se prepararon siguiendo las guías de 2006 del Ban-

co. Entre estos 15 PCR, 10 proyectos obtuvieron una calificación de logro satisfactorio en el cumplimiento de sus resultados al cierre de la operación. Esto quiere decir que los proyectos evaluados a través de esos PCR recibieron la calificación “altamente probable” o “probable” en cuanto al logro de sus objetivos de desarrollo (cuadro 4.1). Los otros 17 PCR fueron aprobados bajo las guías de 2014. Estos últimos abarcan seis tipos de instrumentos de préstamo, 10 divisiones del Banco y 11 países (cuadro 4.2). Los 17 proyectos obtuvieron la calificación de “satisfactorios” en cuanto al logro de resultados al cierre de la operación bajo los criterios del CRF. Entre estos, los PCR de infraestructura y energía fueron los que obtuvieron la calificación promedio más alta (0,8). Entre los proyectos calificados con un “logro satisfactorio” de resultados de desarrollo figuran aquellos calificados con “logro parcial”, “logro alto” o “logro total” de sus objetivos, de acuerdo con las guías de los PCR de 2014.³² Ninguno de los 17 PCR recibió la calificación “logro total”: ocho obtuvieron un “logro alto”, mientras que los nueve restantes fueron calificados con “logro parcial”.

31. Para una discusión pormenorizada de la metodología PCR de 2014, véase el [DEO 2014](#).

32. Bajo las guías de 2014, según lo discutido en el párrafo anterior, los proyectos se califican según cuatro criterios centrales: efectividad en el desarrollo, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad. El análisis que sustenta cada criterio está basado en evidencia. Los criterios no centrales también se examinan, pero no se califican. La lista de verificación que se emplea para calificar el desempeño de las intervenciones terminadas incorpora reglas específicas para asegurar la objetividad en el análisis de los logros bajo cada criterio central. Al combinar los cuatro criterios centrales en el puntaje, al proyecto se le asigna una calificación general de efectividad en el desarrollo de “logro total”, “logro alto”, “logro parcial”, “logro bajo” o “ningún logro”. La clasificación dependerá de la medida en que el proyecto haya logrado los objetivos previstos de manera costo-efectiva, de si pudo satisfacer una o más de las necesidades del país, y de si implementó medidas adecuadas de mitigación para prevenir riesgos que puedan afectar los resultados ya alcanzados o previstos.

Cuadro 4.1 Calificaciones de los informes de terminación de proyecto siguiendo las guías de 2006

País	Número	Nombre	Modalidad de préstamo	Calificación de objetivos de desarrollo
Agricultura, infraestructura y vivienda				
Argentina	AR-L1032	Programa de gestión de la sanidad y calidad agroalimentaria	Operación de inversión específica	Probable
Belice	BL-L1006	Proyecto de manejo de residuos sólidos	Préstamo de apoyo a reformas de política	Altamente probable
Guyana	GY0055	Manejo de desechos sólidos en Georgetown	Operación de inversión específica	Poco probable
Cambio climático y sostenibilidad ambiental				
Guatemala	GU0066	Programa de recuperación ambiental de la cuenca del lago Amatitlán	Operación de inversión específica	Poco probable
Mercados financieros				
Argentina	AR-L1033	Programa de acceso al crédito y competitividad para MiPyMEs	Operación de inversión específica	Altamente probable
Instituciones e innovación				
Brasil	BR-L1060	Diagnósticos, perspectivas y alternativas desarrollo Brasil - IPEA investigación	Cooperación técnica	Probable
Brasil	BR-L1174	Programa de modernización de la gestión fiscal del Estado de Ceará	Operación de inversión específica	Probable
Haití	HA-L1018	Apoyo gestión recursos humanos en sector público	Operación de inversión específica	Poco probable
Panamá	PN0158	Programa multifase de transformación tecnológica - fase I	Programa de préstamo de fases múltiples	Probable
Trinidad y Tobago	TT0056	Gobierno electrónico e intermediación del conocimiento	Operación de inversión específica	Improbable
Venezuela	VE-L1015	Fortalecimiento y modernización del INE y SEN	Operación de inversión específica	Probable
PYMEs				
Brasil	BR-L1021	Apoyo a la competitividad de APLs del Estado de Minas Gerais	Operación de innovación	Altamente probable
Guyana	GY-L1006 / GY-L1055	Apoyo a la competitividad	Operación de inversión específica	Probable
Sector social				
Perú	PE-L1005	Segunda fase programa de apoyo a la reforma del sector salud - PARSalud II	Programa de préstamo de fases múltiples	Poco probable

Nota: ESP = Operación de Inversión Específica; INO= Operación de Innovación; PBL = Préstamo de apoyo a reformas de política; TCR = Cooperación Técnica; PFM= Programa de Préstamo de Fases Múltiples. Los PCRs incluidos fueron aprobados en 2016.

Cuadro 4.2 Calificaciones de los informes de terminación de proyecto siguiendo las guías de 2014

País	Número	Nombre	Modalidad de préstamo	Calificación global
Infraestructura y Energía				
Ecuador	EC-L1040	Modernización de las estaciones de bombeo del Poliducto Esmeraldas-Quito	Operación de inversión específica	0.94 - Logro alto
Ecuador	EC-L1070	Apoyo al programa de transmisión	Operación de inversión específica	0.88 - Logro alto
Haití	HA-L1086	Programa de rehabilitación vial de emergencia en respuesta a huracán Sandy	Facilidad de respuesta inmediata	0.66 - Logro parcial
Perú	PE-L1070	Proyecto de modernización de la gestión de los recursos hídricos	Operación de inversión específica	0.70 - Logro parcial
Sector social				
Colombia	CO-L1141	Apoyo a la reforma del sector salud II	Préstamo programático de apoyo a reformas de política	0.77 - Logro alto
Honduras	HO-L1059	Fortalecimiento de la gestión y oferta descentralizada de los servicios de salud	Operación de inversión específica	0.82 - Logro alto
Honduras	HO-L1071	Programa de apoyo a la red de protección social	Operación de inversión específica	0.72 - Logro parcial
Mexico	ME-L1086	Programa escuelas dignas (PED)	Operación de inversión específica	0.78 - Logro alto
Perú	PE-L1100	Apoyo al programa de reformas de los sectores sociales	Préstamo programático de apoyo a reformas de política	0.62 - Logro parcial
Innovación, competitividad, instituciones, mercados de capital y financieros				
Argentina	AR-L1073	CCLIP: Programa de innovación tecnológica	Préstamo en función de resultados	0.57 - Logro parcial
Belize	BL-L1014	Acción comunitaria en pro de la seguridad pública	Operación de inversión específica	0.88 - Logro alto
Bolivia	BO-L1047	Programa de transparencia y lucha contra la corrupción	Operación de inversión específica	0.86 - Logro alto
Brasil	BR-L1171	Programa de desarrollo urbano integrado de Catanduva	Operación global de crédito	0.63 - Logro parcial
Nicaragua	NI-L1046	Programa global de crédito multisectorial	Operación global de crédito	0.63 - Logro parcial
Perú	PE-L1099	Programático para la mejora de la productividad y la competitividad	Préstamo programático de apoyo a reformas de política	0.88 - Logro alto
Cambio climático y desarrollo sostenible				
Bolivia	BO-L1053	Manejo ambiental de la cuenca del Misisuni	Operación de inversión específica	0.59 - Logro parcial
Colombia	CO-X1004	Protección de la biodiversidad en la región suroccidental del Caribe	Donación	0.62 - Logro parcial

Nota: La calificación global del PCR toma valores del 0 al 1. Un proyecto se califica como logro completo si su calificación global es igual a 1, logro alto si su calificación es <1 y ≥ 0.75 , logro parcial si su calificación es <0.75 y ≥ 0.5 , logro bajo si su calificación es <0.5 y ≥ 0.25 , y sin logro si su calificación es <0.25 .

Informes ampliados de supervisión del sector privado

En 2016, la CII elaboró 41 informes ampliados de supervisión (XSR)³³. De este total, 25 abarcaron préstamos otorgados a intermediarios financieros con fines de représtamo a usuarios desatendidos (la mayoría fueron PyMEs, aunque también mujeres y usuarios de bajos ingresos y en zonas rurales), mientras que los 16 restantes eran proyectos en los sectores de infraestructura, agroindustria, comercio minorista y manufactura. Estos proyectos forman parte de la cartera de proyectos legados de la CII que fueron aprobados entre 2008 y 2013.

Los XSR analizados forman parte del primer grupo de este tipo de informes realizados por la CII siguiendo las nuevas “Guías XSR para las operaciones del sector privado del Grupo BID” elaboradas por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) en 2015. Siguiendo las guías de OVE, por medio de los XSR actualmente se evalúan cuatro dimensiones: resultados de desarrollo del proyecto, resultado de la inversión, calidad del trabajo y adicionalidad.

Un 66% de los proyectos revisados en 2016 obtuvieron calificaciones favorables en la categoría de resultados del proyecto en el desarrollo. Esta categoría evalúa los efectos generales del proyecto en el desarrollo

económico y social de la economía del país en la que el proyecto se esté implementando. Por tanto, determina implícitamente en qué medida el proyecto ha contribuido a cumplir con el propósito y con la misión del Grupo BID. Los resultados de desarrollo de un proyecto consideran todos los efectos en el desarrollo económico y social de un país, basado en una comparación “con y sin proyecto”.

Aunque la calificación se centra, particularmente, en los objetivos de desarrollo del proyecto, es decir su efectividad, también tiene en cuenta la pertinencia del proyecto, su eficiencia y su sostenibilidad.

Un 66% de los proyectos de la CII revisados en 2016 obtuvieron calificaciones favorables en la categoría de resultado general del proyecto en el desarrollo.

33. El XSR es un registro del desempeño de una operación en madurez operativa temprana. Los 41 informes elaborados en 2016 abarcan 30 proyectos que llegaron a madurez operativa temprana en 2015, dos proyectos que la alcanzaron antes, y nueve que la alcanzaron en 2016. El XSR se inicia como un ejercicio de autoevaluación por parte de la CII. El XSR es el principal instrumento con que cuenta la Administración para documentar resultados concretos para sus accionistas y divulgar las enseñanzas que se obtienen a partir de los proyectos. En este capítulo no se ha incluido un análisis de las calificaciones de los informes de supervisión de proyectos (PSR) del Fondo Multilateral de Inversión (FOMIN), dado que el sistema de calificación del FOMIN está siendo revisado. Sin embargo, las lecciones más importantes de los PSR del FOMIN sí se incluyen en la sección de este capítulo titulada “Ideas para mejorar los proyectos del Grupo BID a partir de la evidencia de los Informes de cierre de proyecto en 2016”.



Un 72% de las operaciones realizadas con intermediarios financieros obtuvieron calificaciones favorables. En numerosos casos, a través de los XSR, se estableció que las operaciones de esta índole focalizadas en las MiPyME produjeron una mejora en el acceso a financiamiento, con lo cual se confirma que la modalidad de llegar a este tipo de empresas a través de intermediarios financieros puede ser efectiva y eficiente. En otros casos, los intermediarios financieros lograron resultados positivos en la mejora del acceso a financiamiento para vivienda de interés social, educación

y salud, y microfinanzas. Hubo casos en que los resultados de estas operaciones no fueron lo esperado por la falta de demanda; esto como producto del deterioro de las condiciones macroeconómicas o de cambios en el marco regulatorio.

El 56% de los 16 proyectos restantes lograron calificaciones favorables. Seis se centraron en inversiones de infraestructura, la mayor parte de ellos en el sector energético. Estos proyectos, diseñados en su mayoría para reemplazar la producción de energía existente por fuentes de energía renovables, más amigables al

medio ambiente, lograron sus objetivos de desarrollo.

Los 10 proyectos restantes correspondieron a agroindustria, comercio minorista y manufactura. Dos de los 10 proyectos beneficiaron las cadenas de suministro de las PyME en el sector agroindustrial y mejoraron el desempeño de los productores de este tipo de empresas. Un proyecto de comercio minorista benefició a clientes de bajos ingresos cuyo acceso al sistema financiero era limitado.

El objetivo de respaldar proyectos financieramente viables se cumplió de manera adecuada en el grupo

de operaciones evaluadas. De los 41 XSR, 37 (90%) recibieron calificaciones favorables en la categoría de resultado de la inversión, en la cual se evalúa la rentabilidad de la operación para la CII³⁴.

El 56% de los proyectos recibió calificaciones favorables en la categoría de calidad del trabajo, tanto en términos de su selección y estructuración inicial como durante la supervisión. Esto significa que los equipos de proyecto trabajaron adecuadamente durante las etapas de selección, evaluación, estructuración y supervisión de los proyectos; sin embargo, este porcentaje indica que hay espacio para mejorar, un reto que precisamente se busca abordar a través del nuevo DEF que la CII ha diseñado y está implementando.

De las 41 operaciones revisadas, un total de 24 (59%) recibió calificaciones favorables en el aspecto de adicionalidad. En esta categoría se evalúa si el proyecto añadió más valor a través de adicionalidad financiera, bien sea proporcionando términos no disponibles en el mercado, catalizando inversiones del sector privado, y/o a través de valor agre-

gado no financiero mediante la mejora del diseño o funcionamiento del proyecto³⁵. La mayoría de estas operaciones fueron aprobadas durante la crisis financiera o poco después, cuando en la región se registraba un acceso limitado a financiamiento en términos y condiciones razonables. Por lo tanto, la CII desempeñó una función contracíclica ofreciendo términos financieros que mejoraron el acceso al mercado, mitigaron riesgos y fortalecieron la sostenibilidad de las operaciones. Con su participación, la CII no solo apoyó la capacidad de expansión, sino que además protegió el empleo y fortaleció la viabilidad financiera. La CII también fortaleció a empresas e intermediarios financieros mejorando sus prácticas ambientales, sociales y de gobernanza corporativa.

Ideas para mejorar los proyectos del Grupo BID a partir de la evidencia de los Informes de cierre de proyecto en 2016

Aprender de las experiencias previas es una práctica fundamental para usar los recursos limitados de la me-

yor manera posible. Es por eso que el Grupo BID estudia con atención cada uno de los proyectos que apoya, para que cada dólar invertido en la región cumpla su propósito y se pueda aprovechar su función catalítica. La mayoría de los informes de cierre de proyectos corresponden a operaciones aprobadas cuando el Grupo BID acababa de implementar su Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF). Aunque en el DEF se hace énfasis en el diseño del proyecto, hubo de transcurrir un tiempo antes de que sus principios se manifestaran en la práctica en los informes de cierre de proyectos. Por lo tanto, no debe sorprender que algunas de las debilidades identificadas en los informes de cierre 2016 que se describen más abajo se relacionen con el diseño de las operaciones. Otros hallazgos reflejan lecciones valiosas provenientes de la ejecución de las mismas. En el caso de la CII, es posible que estos retos siguieran siendo identificados a lo largo de la implementación del nuevo DEF durante 2016.

Fotografía en página opuesta

Servicios agrícolas provinciales II, Argentina. ([AR-L1030](#))

34. Las calificaciones favorables incluyen “satisfactorio” y “excelente” para los resultados de la inversión, calidad del trabajo y adicionalidad.

35. Hay dos subcategorías en adicionalidad: financiera y no financiera.

36. Los buenos indicadores de proyecto deberían ser SMART (por su sigla en inglés): específicos, medibles, realistas, pertinentes y limitados en el tiempo.

Dificultades en la medición de resultados

Un hallazgo recurrente tiene que ver con la dificultad de medir impactos y resultados. En numerosos proyectos, las líneas de base, los indicadores o los objetivos no estaban adecuadamente definidos, lo cual dificultaba medir, monitorear o atribuir resultados a tales operaciones³⁶.

Un ejemplo ilustrativo proviene del sector energético, donde los proyectos benefician a los ciudadanos tanto directamente —a través de los servicios que proporciona la infraestructura—, como indirectamente, propiciando un aumento de la actividad económica. Aquí los indicadores normalmente se centran exclusivamente en medir los resultados inmediatos —por ejemplo, la capacidad eléctrica o la frecuencia de interrupciones en el fluido— más que en los resultados indirectos de mediano y largo plazo, como por ejemplo el aumento de la cobertura de la demanda. Si bien son relevantes y precisas, las métricas de corto plazo no capturan todas las contribuciones generales de los proyectos al desarrollo.

No es de extrañar entonces que surjan este tipo de dificultades en proyectos diseñados en las primeras etapas de la implementación del DEF. Los departamentos del Grupo BID encargados de liderar la efectividad en el desarrollo han estado trabajando de la mano con los equipos de proyecto para mejorar su diseño, así como la calidad de las matrices de resultados. Se espera que los próximos informes de cierre de proyecto reflejen mejoras en esta área.

La preparación es clave para el éxito del proyecto

Además de informar sobre los retos que entraña la medición de resultados, los informes de cierre también revelan las dificultades encontradas en el diseño y preparación de las operaciones de préstamo. Una de tales dificultades tiene que ver con la necesidad de realizar los tipos de análisis adecuados durante la preparación. Por ejemplo, cuando se emprenden proyectos complejos en gran escala, es necesario considerar numerosos factores exógenos que pueden tener un impacto en el desempeño durante la fase de implementación. La obtención de permisos, derechos de paso y licencias, así como el transporte de todos los materiales necesarios en el sitio de las obras, y la realización de los estudios requeridos son todos procesos que toman tiempo. A menudo resulta difícil y costoso anticipar todas las posibles contingencias. Sin embargo, los resultados muestran que vale la pena invertir recursos en análisis focalizados que permitan maximizar las probabilidades de éxito.

La experiencia del Grupo BID con la energía eólica ilustra cómo la preparación sólida de un proyecto puede conducir a obtener resultados positivos. El Grupo BID financió al primer productor de energía eólica en **Uruguay** en 2012, con el propósito de diversificar la matriz de energía del país y de probar un nuevo marco regulatorio para promover las fuentes de energía renovable. Con posterioridad a una serie de negociaciones de alto nivel con la empresa eléctrica de Uruguay (UTE), la CII introdujo cláusulas

en el contrato de compra de energía que hicieron viable el proyecto, entre ellas las relacionadas con: (i) la búsqueda de soluciones a litigios mediante arbitraje, (ii) la incorporación de una definición clara de los hechos materiales que pudieran conducir a la terminación del contrato de compra de energía, (iii) mecanismos de compensación y transferencia del contrato de compra de energía a otro operador, y (iv) un período de subanación para los prestamistas. De esa manera fue posible mitigar riesgos asociados con un marco regulatorio que aún no se había puesto a prueba. El diseño de esta operación ha beneficiado a otros proyectos estructurados con contratos de compra de energía similares. Entre ellos figura un préstamo para la construcción de una línea de transmisión de 500 kW y 213 km en la región del noreste de Uruguay, el cual se encuentra actualmente en preparación para ser sometido a la aprobación del Directorio.

Los beneficios que resultan de fortalecer la preparación de los proyectos se hacen evidentes cuando estos últimos se pueden completar según el cronograma establecido. Esto es especialmente importante en los proyectos de infraestructura que a menudo sufren retrasos en la fase de construcción. Es necesario reforzar la preparación del proyecto y prever las contingencias del caso mediante una diligencia debida. También es importante tener en cuenta que los proyectos más complejos pueden involucrar a varios contratistas, y que pueden surgir problemas de coordinación entre ellos. Y aunque es cierto que la previsión de un

período de terminación más largo puede lucir poco atractiva en un comienzo, podría resultar más realista y permitir mejores tasas de logro en el largo plazo.

Además de fortalecer las actividades de preparación, otro elemento importante para el éxito del proyecto es estimar la demanda. Si esta última no es lo suficientemente amplia —en relación con los bienes y servicios que se pretende proporcionar—, las posibilidades de que el proyecto resulte exitoso son pocas. Es por eso que es importante realizar estudios adecuados de demanda de mercado y planes de negocios detallados que permitan canalizar los recursos hacia aquellas metas que tienen una mayor probabilidad de cumplirse.

Un proyecto financiado por el BID en **Nicaragua** ([NI-L1046](#)) sirve para ejemplificar los riesgos derivados de no conocer bien la demanda de mercado. Si bien el objeto del mismo era ofrecer crédito productivo de largo y mediano plazo a través de instituciones financieras reguladas, terminó dispensando sobre todo crédito de corto plazo a través de instituciones microfinancieras no reguladas. La razón para que así ocurriera es que las necesidades de financiamiento del grupo destinatario original eran reducidas, lo cual socavaba el objetivo de que el proyecto lograra un impacto en la productividad a través del financiamiento de mediano plazo. Otro ejemplo ilustrativo proviene de las operaciones que incluyen innovaciones financieras dirigidas a mercados relativamente nuevos en vías de crecimiento. Para algunas de estas operaciones no se logró realizar un

diagnóstico claro acerca de las dificultades de los beneficiarios y de si existía o no una demanda efectiva para la oferta privada de servicios focalizados que se ofrecían a través de estos proyectos. Estos dos factores condujeron a que los desembolsos de los recursos fueran inferiores a lo previsto. Asimismo, y como consecuencia de lo anterior, los resultados en el desarrollo del Mecanismo de Garantía Verde por un monto USD 30 millones dirigido a apoyar a las PyME en **Colombia** con inversiones en energía sostenible, resultaron limitados frente a las expectativas originales. Aunque se proponía financiar a 20 empresas, al final solo se financió a tres. Uno de los motivos clave por los que se produjo este bajo desempeño fue la falta de un estudio de mercado que eventualmente mostrara si había o no apetito por este tipo de financiamiento bajo los términos y condiciones establecidos en dicho Mecanismo.

Por consiguiente, es necesario que en la etapa de diseño de una operación los equipos de proyecto se dediquen a realizar todos los estudios necesarios que puedan arrojar luces sobre las condiciones del sector en cuestión, sobre sus tendencias en el mediano plazo y sobre su atractivo. Una evaluación robusta de la demanda del sector permite hacer un diagnóstico sólido del problema, con lo cual se dota al diseño del proyecto de una base firme y se incrementan sus posibilidades de éxito.

Estos hallazgos surgidos de los informes de cierre de proyectos también rigen para aquellas operaciones que involucran a instituciones finan-

cias enfocadas en subprestatarios. En estos casos es importante que se haga una identificación ex ante de los proyectos bajo consideración mediante una diligencia debida robusta. Esto incluye un análisis de la competitividad de los términos y condiciones que se ofrecen a la institución financiera cliente y a sus subprestatarios potenciales, vis a vis el financiamiento alternativo. Se podrían crear fondos de asistencia técnica para complementar y acelerar los esfuerzos existentes del intermediario financiero en esa dirección; sin embargo, este último no debe depender de estos fondos para su planificación.

Aprovechar las lecciones de los proyectos piloto

Los proyectos piloto se conciben a manera de intervenciones en pequeña escala para fundamentar el diseño de un proyecto en una escala mucho mayor. Uno de los componentes esenciales del piloto es que esté soportado en evidencia que justifique un mayor despliegue de recursos para la intervención. Si bien las evaluaciones de impacto pueden parecer costosas en relación con el tamaño del piloto, constituyen una inversión crucial para el éxito del futuro proyecto y, comparadas con el costo que entraña llevarlo a escala, están justificadas. Si los impactos no se miden correctamente, es muy difícil justificar el aumento de escala de un proyecto piloto. Sin embargo, aun cuando exista evidencia de que este funcionó, es posible encontrar durante la implementación del proyecto obstáculos relacionados con la escala. Por tal motivo es importante

determinar con precisión aquellas condiciones que puedan cambiar cuando se procede al escalamiento.

Una operación del FOMIN concluida en 2016 en **Perú** como parte del Programa regional pro-ahorro con Financiera Confianza ([PE-M1089](#)) —subsidiaria de la Fundación BBVA de Microfinanzas— sirve para ilustrar la manera en que se pueden usar las evaluaciones de impacto para informar el escalamiento y la absorción de mercado (market uptake). Los resultados preliminares de una evaluación experimental realizada paralelamente al proyecto sugieren que el programa de educación financiera con fines de lucro logró un aumento significativo de la probabilidad de ahorro de la población beneficiaria, así como una reducción importante de los niveles de pobreza. Como resultado de la evaluación, Financiera Confianza está incorporando las lecciones del piloto en su modelo de negocio global, perfeccionando su oferta de productos financieros, y adaptando y expandiendo la cobertura del proyecto a otras regiones. Además, siguiendo el ejemplo de Financiera Confianza, otros intermediarios financieros de Perú también están considerando la posibilidad de introducir la educación financiera con fines de lucro como parte de sus estrategias de expansión de negocios en áreas rurales remotas. Si se confirman los resultados preliminares de la evaluación de impacto, el éxito de este programa en la reducción de los niveles de pobreza podría proporcionar una justificación para aumentar el apoyo a este tipo de iniciativas.

El sesgo actual: subestimar los riesgos en contextos volátiles

Otro hallazgo clave de los informes de cierre de proyecto de 2016 tiene que ver con la necesidad de mirar más allá de la fase del ciclo de negocio durante el cual se aprueba el proyecto. A menudo las proyecciones y las previsiones económicas tienden a ser demasiado optimistas. Las expectativas relacionadas con las ventas futuras y con las tendencias de las variables macroeconómicas —como los tipos de cambio o el crecimiento del PIB— tienden a subestimar factores que tienen un impacto en el desempeño del proyecto³⁷.

Un ejemplo ilustrativo de la necesidad de ir más allá del ciclo del negocio durante el cual se aprueba el proyecto tiene que ver con las fluctuaciones cambiarias y el modo en que estas impactan directamente el desempeño financiero. El caso concierne a una planta térmica en **Brasil** que sufrió serias dificultades pues sus ingresos se originaban en moneda local, mientras que los pagos de su deuda se hacían en dólares de Estados Unidos. La devaluación del real brasileño en 2015 afectó la situación financiera del cliente, puesto que el mecanismo establecido para protegerse contra las fluctuaciones cambiarias había resultado insuficiente para cubrir una devaluación de elevada magnitud. El cliente optó por reembolsar anticipadamente el préstamo para evitar una mayor exposición cambiaria. La falta de cobertura cambiaria de largo plazo en

un entorno macroeconómico volátil plantea un mayor número de riesgos para la sostenibilidad financiera del proyecto. Los descalces de moneda tienen que ser analizados atentamente ex ante, mediante análisis de sensibilidad en los que no solo se analice la capacidad del proyecto para cumplir con el pago de la deuda, sino también el impacto financiero para el cliente. Un proyecto efectivo debe internalizar en su diseño la incertidumbre y la volatilidad macroeconómica. Y si bien es cierto que al proceder de esta manera es posible que los resultados esperados de desarrollo parezcan menores, aumentarán en precisión.

Otro ejemplo ilustrativo involucra las alianzas público-privadas (APP), un área en la que el Grupo BID ha sido un socio activo en la región. Para asegurar la sostenibilidad financiera de este tipo de acuerdos, es importante que en el diseño se consideren las fluctuaciones del mercado. En un proyecto de energía en **Chile**, el costo de la misma disminuyó drásticamente después de iniciado el proyecto, lo cual redujo el ingreso esperado de las ventas en el mercado al contado (spot) y ejerció presión sobre la estabilidad de largo plazo de la APP. Esta experiencia deja una enseñanza valiosa y es que no se debe suponer que el entorno del mercado es estático. Dado que el proyecto tenía por objeto abordar el alto costo de la energía del país —un propósito declarado del gobierno—, la APP ha debido contemplar la posibilidad de

37. Aunque este hallazgo se puede observar en proyectos del sector público, solo se identificó en tres de los XSR durante la revisión de informes de cierre de proyecto de 2016.

que se presentara una reducción de los costos de la energía a lo largo del tiempo.

Un último ejemplo proviene de un proyecto regional del FOMIN FOPEPRO: Fondo para los pequeños productores rurales de América Latina (RG-M1169, RG-L1106) cuyo objetivo consistió en crear un fondo para pequeños productores rurales. Aunque este cumplió su objetivo principal de financiar a una amplia gama de organizaciones de productores y PYME, no logró alcanzar una escala que lo

hiciera viable. Aquí la viabilidad del Fondo se vio afectada por la incapacidad de anticipar cambios adversos en su entorno operativo, entre ellos la existencia de circunstancias de financiación mucho más difíciles de las que habían prevalecido en el pasado para los inversionistas institucionales públicos y privados, y que reflejaban la crisis financiera y la presencia de estrategias cambiantes. Por otra parte, la existencia de una mayor competencia por parte de prestamistas transfronterizos

y, en algunos países, de iniciativas nacionales similares, ocasionó que el fondo se comprometiera con los prestatarios menos maduros y asumiera incluso más riesgos de los que había asumido en una estrategia de inversión de por sí agresiva.



Programa de seguridad
integral, Panamá.
(PN-X1011)

Apropiación por parte de la comunidad

Identificar alianzas y forjar compromisos con las comunidades e instituciones locales desde el comienzo del ciclo del proyecto contribuye a mantener y a ampliar sus logros. Siguiendo este enfoque, el Grupo BID financió operaciones dirigidas a conservar los recursos naturales a través de su uso eficiente en las cuales optó conscientemente por involucrar a diferentes interlocutores en el proceso de toma de decisiones. Tal es el caso de un proyecto en **Perú** orientado a mejorar la gestión de cuencas, el Programa de modernización de gestión de los recursos hídricos ([PE-L1070](#)), en el cual se puso en marcha un enfoque participativo que comprendía crear consejos de recursos hídricos como instancias de diálogo entre los gobiernos regionales y locales, la sociedad civil, los agricultores y grupos indígenas. Este enfoque innovador permitió que la comunidad participara en la planificación, coordinación y búsqueda de acuerdos en torno al uso sostenible del agua. En un esfuerzo mancomunado con las autoridades nacionales correspondientes, estos consejos formularon planes de gestión de cuencas que incluían acuerdos para medir la calidad del agua con la supervisión, capacitación y sensibilización de la comunidad a través de las campañas respectivas.

Otro ejemplo es el Programa Escuelas Dignas ([ME-L1086](#)) en **México**, una intervención de infraestructura escolar donde no se contempló inicialmente la participación activa de los padres y de la comunidad en tal etapa, pues se la percibía como un posible riesgo para la ejecución del proyecto. Sin embargo, el empoderamiento de los padres y de la comu-

nidad demostró ser clave para mantener la nueva infraestructura. Esta lección se incluyó posteriormente en un proyecto de infraestructura física educativa ([ME-L1171](#)) para mejorar algunos colegios en **México**.

Un último caso ilustrativo es el de un proyecto del FOMIN dirigido a prevenir la desnutrición infantil entre las poblaciones indígenas de **Panamá**, ([PN-M1022](#)), el cual arrojó muy buenos resultados en términos de los índices de desnutrición infantil y mayores ingresos para las familias beneficiarias. Se considera que estos logros se beneficiaron de la participación activa de las comunidades y de una organización comunitaria adaptada a la cultura local. Este proyecto piloto, concluido en 2016, se está ampliando actualmente como parte de las políticas públicas encaminadas a aumentar la cobertura de los servicios de salud y nutrición a las comunidades indígenas con financiamiento del Grupo BID.

Este tipo de participación activa merece ser replicado por las intervenciones del Grupo BID en otros sectores, dado que se traduce en una verdadera apropiación del proyecto por parte de todos los actores interesados, además de que los empodera en torno a un objetivo común y facilita que los resultados logrados persistan más allá del proyecto mismo.

Asegurar la capacidad institucional y del cliente

En este orden de ideas, los informes de cierre de 2016 confirman una vez más, y de manera clara, ese precepto bien conocido de que, independientemente de cuán bien diseñado esté un proyecto, no tendrá éxito si las agencias ejecutoras no tienen la capacidad para cumplir las tareas y res-

ponsabilidades que se les asignan. Si dicha capacidad está ausente antes de que comience el proyecto, la primera tarea del mismo deberá ser formarla o reforzarla. Por ejemplo, el diseño de un proyecto sobre seguridad ciudadana en **Belice** —Acción comunitaria en pro de la seguridad pública ([BL-L1014](#))— fue la primera intervención de ese tipo en el país que incluyó en las primeras etapas del programa un componente de formación dirigido a la agencia ejecutora. Esto aseguró que el personal pudiera desempeñar sus funciones de manera adecuada. Por consiguiente, cuando sea necesario fortalecer la capacidad institucional, es importante prever un tiempo razonable para proporcionar el apoyo y la formación requeridos que faciliten la implementación del programa. De la misma manera, en los proyectos del sector privado es importante evaluar adecuadamente las habilidades de gestión de las empresas involucradas con el fin de aumentar las probabilidades de éxito del proyecto.

También es ilustrativo el caso de un proyecto del FOMIN terminado en 2016 con el cual se buscaba promover la eficiencia energética y las fuentes de energía renovable de las granjas de leche en **Uruguay** ([UR-M1041](#)), el cual produjo resultados significativos de ahorro en el consumo de energía entre los pequeños y medianos productores de productos lácteos. La calidad institucional del cliente, así como la capacidad de establecer alianzas estratégicas amplias con gerentes corporativos en constante rotación, se convirtió en un aspecto crítico para el éxito del proyecto.

Consciente de la importancia de trabajar con agencias ejecutoras que posean una probada capacidad ins-

titucional, el Grupo BID ha estado preparando activamente evaluaciones más sólidas de la capacidad de dichas agencias durante el diseño de las operaciones. Estas evaluaciones, integradas al análisis de riesgos de los proyectos, deben incluir planes específicos de respuesta para superar cualquier debilidad detectada.

En busca de alianzas adecuadas

Los informes de cierre muestran que la selección de un socio adecuado puede marcar la diferencia entre alcanzar o no los objetivos de desarrollo de un proyecto. Esto es cierto, por ejemplo, en lo que tiene que ver con el apoyo que el Grupo BID presta a las MiPyME. Las operaciones de apoyo a estas últimas se llevan a cabo bien sea a través de bancos de desarrollo públicos o a través de bancos comerciales de primer piso.

En ambos casos, el éxito depende de que se trabaje a través de los intermediarios financieros adecuados. La experiencia del sector privado señala que los socios ideales son aquellos intermediarios financieros que cuentan con estrategias de negocio explícitas para llegar a segmentos focalizados. Entre las características que pueden

reportar mayores beneficios figuran las siguientes: (i) un historial demostrado en financiamiento de micro y/o PyME y contar con el apoyo de patrocinadores con amplia experiencia en la industria pertinente; (ii) políticas de riesgo conservadoras, sobre todo en países con un crecimiento agresivo; (iii) una gestión activa orientada a incorporar a tantas empresas como sea posible en el sistema bancario formal, sobre todo en países con altos niveles de informalidad; (iv) un modelo o instrumentos de negocio que aseguren que los préstamos se van a utilizar con fines productivos y no para satisfacer necesidades de consumo de corto plazo (en el caso de las microfinanzas); y (v) mostrar iniciativa para diseñar instrumentos y mecanismos innovadores que apunten a llegar mejor a beneficiarios desatendidos, entre ellos los habitantes de las zonas rurales o las empresas dirigidas por mujeres.

Para solventar los déficits de financiación de las MiPyME en la región, es necesario trabajar mancomunadamente con intermediarios financieros de los sectores público y privado. Los informes de cierre han sido útiles para destacar la necesidad de identificar adecuadamente las fa-

llas de mercado que generan dichos déficits y para establecer qué se necesita para que este tipo de operaciones sea más efectivo. Como se señaló previamente en este informe, la definición de las características arriba mencionadas representa un valor estratégico clave en un momento en que es crucial movilizar los recursos del sector privado para abordar brechas de desarrollo específicas. Dada la posibilidad de que un volumen significativo de movilización de recursos provenga de intermediarios financieros, es esencial identificar los socios adecuados para trabajar con ellos.

Seleccionar las alianzas más adecuadas también es crítico en las intervenciones de desarrollo empresarial y capacidad institucional. Un buen ejemplo de esto es el Programa de desarrollo empresarial de mujeres del FOMIN en **Uruguay (UR-M1045)**. Este proyecto ha permitido aprovechar la relación de larga data entre el FOMIN y Endeavor para posicionar a esta organización como promotora del emprendimiento de las mujeres, así como para para identificar a este mercado como un segmento desatendido con un potencial extraordinario.

Una evaluación de impacto dirigida por el Grupo BID debe llevarse a cabo para llenar los vacíos de conocimiento más críticos y comprender los impactos de proyectos piloto o de cierta escala.



¿Por qué y cuándo debería el Grupo BID llevar a cabo evaluaciones de impacto?

En últimas, los proyectos del Grupo BID están diseñados para producir resultados que transformen las condiciones de desarrollo en la región. Esto puede incluir mejorar la productividad, aumentar las oportunidades laborales y solventar los déficits de aprendizaje. En un contexto en el cual los recursos escasean y en el que se requiere maximizar el impacto de los esfuerzos para promover el desarrollo, para el Grupo BID es de fundamental importancia determinar si se lograron o no los cambios previstos. Los informes de cierre de proyecto son instrumentos útiles tanto para determinar si se obtuvieron los productos —incluyendo cuánto se gastó, cuántas de las obras previstas por el proyecto se completaron, y cuántas personas se beneficiaron— como para extraer buenas prácticas operativas. Sin embargo, en algunos casos se necesita llevar a cabo evaluaciones más profundas.

A diferencia del monitoreo de desempeño tradicional o de otros tipos de análisis, las evaluaciones de impacto permiten saber qué habría ocurrido si el proyecto no se hubiera llevado a cabo o si se hubiera escogido un diseño de proyecto diferente. De hecho, las evaluaciones de impacto son el instrumento más poderoso con el que se cuenta para estimar

el efecto causal de un proyecto o de una inversión. Por lo tanto, estas evaluaciones —que se incluyen cuando están disponibles en los informes de cierre de proyecto del Grupo BID—³⁸ representan una fuente valiosa de lecciones para las operaciones futuras.

El Grupo BID no está solo en esta tarea. En todo el mundo se observa una tendencia creciente a desplazar el énfasis de los proyectos de desarrollo de los insumos y los productos, a los productos y los resultados. Es posible que en el pasado los equipos de proyecto, los clientes y las autoridades gubernamentales se hubieran valido fundamentalmente de la intuición para decidir qué intervenciones producirían el resultado deseado. Sin embargo, los gobiernos, el sector privado, las entidades multilaterales y las organizaciones no gubernamentales se inclinan cada vez más por los resultados basados en evidencia para orientar el diseño, la escalabilidad y la replicabilidad de sus proyectos. La tendencia a exigir que los programas se fundamenten en evidencia empírica es cada vez más acentuada⁴⁰.

Desde que el Grupo BID elaborara su Marco de Efectividad en el Desarrollo en 2008, el número de proyectos del sector público aprobados por el Grupo que se sometió —o se someterá— a una evaluación de impacto aumentó considerablemente. A diciembre de 2016 se había propuesto un total de 491 evaluacio-

nes de impacto dentro del BID desde 2009 (gráfico 4.1)³⁹. Esta cartera incluye las evaluaciones de impacto relacionadas o no con préstamos de sector público. Esto por cuanto no es raro que, en razón de su experticia, al Grupo BID se le solicite que evalúe las intervenciones que llevan a cabo sus socios estratégicos o que ensaye enfoques innovadores que posteriormente puedan transformarse en proyectos financiados por el Banco. De las 491 evaluaciones de impacto, el 57% (282) se encuentran en curso y 16% (77) se han terminado (véase el recuadro 4.1 para aquellas terminadas en 2016). Aproximadamente el 27% de las evaluaciones de impacto fueron canceladas.

Ha transcurrido casi una década desde que el Grupo BID lanzara su Marco de Efectividad en el Desarrollo, y hoy la cultura de evaluación de impacto prácticamente se ha convertido en un elemento del ADN de la organización. De las 87 operaciones con garantía soberana aprobadas por el Grupo BID en 2016, 44 (51%) planificaron una evaluación de impacto en alguno de los componentes del proyecto, versus solo 14 proyectos (11%) aprobados en 2009 —un año después de la implementación del DEF en 2008. En 2016 aumentó tanto el porcentaje como el número de proyectos aprobados que están siendo sometidos a evaluación de impacto (gráfico 4.2).

38. Véase la sección anterior sobre PCR y XSR.

39. Para más información acerca de los diferentes métodos de evaluación de impacto, consulte www.iadb.org/portalevaluacion.

40. El BID ha tenido más experiencia en la realización de evaluaciones de impacto de los proyectos. Sin embargo, la CII lanzó en 2016 una estrategia para promover más activamente una cultura de evaluación de impacto en sus operaciones (recuadro 4.3).

El enfoque de las evaluaciones de impacto del Grupo BID

Las evaluaciones de impacto exigen una cantidad significativa de información, tiempo y recursos. Por lo tanto, es importante seleccionar cuidadosamente las que se van a evaluar. No todos los proyectos e inversiones deben ser evaluados con este instrumento. Al definir los criterios de selección se asegura que tales evaluaciones se encuentren alineadas con las prioridades estratégicas tanto de la institución como del país

en cuestión. Por otro lado, esos criterios garantizarán que se produzca una asignación adecuada de recursos humanos y financieros para costear e implementar estos ejercicios.

Como se señaló en la sección anterior, el Grupo BID cuenta con un historial importante de evaluaciones de impacto para los proyectos del sector público, lo cual ha involucrado un número importante de operaciones y recursos. Sin embargo, la toma de decisiones sobre si se lleva a cabo o no una evaluación de esta índole ha sido un proceso relativamente des-

centralizado e impulsado fundamentalmente por los intereses de los sectores y los países participantes.

La consolidación de una cultura de la efectividad en el desarrollo en el sector público del Grupo BID, junto con el proceso algo desestructurado mediante el cual se llevan a cabo las evaluaciones de impacto, sugieren que sería útil evaluar el trabajo ya realizado y asegurar que las futuras evaluaciones de impacto se seleccionen de manera estratégica. Actualmente, el BID está explorando mecanismos para trasladar los incentivos

Gráfico 4.1 Número de evaluaciones de impacto propuestas para proyectos de sector público del Grupo BID por etapa, 2009-2016



Nota: Las evaluaciones de impacto en curso incluyen aquellas que se realizan en cualquiera de las siguientes etapas: diseño, preparación de la línea de referencia, implementación del programa, análisis de datos o encuesta de seguimiento. Entre las razones clave para que se cancelen las evaluaciones de impacto propuestas se encuentran los cambios en las prioridades, ya sea en el país/cliente, en el Grupo BID o en ambos. En el Grupo BID, el proceso de priorización de las evaluaciones de impacto ha seguido madurando en los últimos años, con el propósito de concentrar los recursos en aquellas evaluaciones que aborden las brechas de conocimiento crítico en áreas prioritarias estratégicas, lo cual ha llevado a cancelar evaluaciones que no cumplen con este criterio.

para esta actividad de un enfoque de proyecto a uno sectorial. La CII ya ha adoptado una estrategia de priorización que reconoce las ventajas y desventajas en términos de los recursos involucrados cuando se evalúa un determinado proyecto.

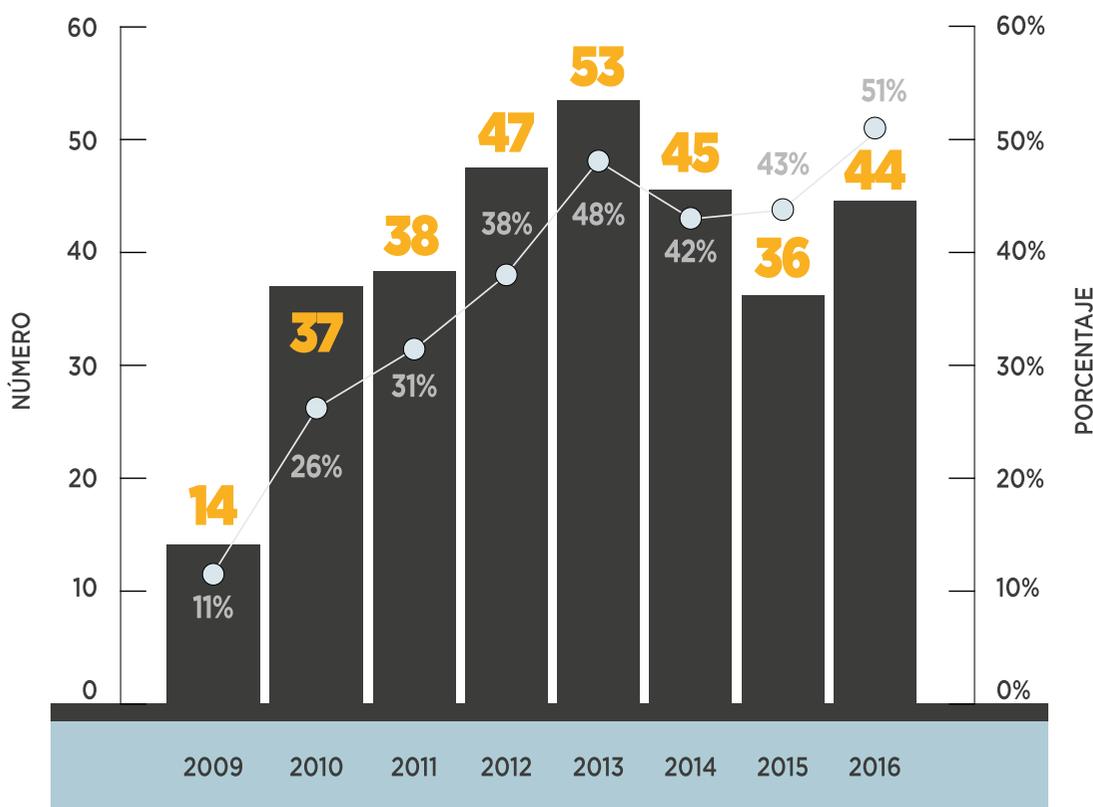
Una razón por la que el Grupo BID lleva a cabo una evaluación de impacto es para cerrar las brechas

de conocimiento más importantes identificadas ya sea por los clientes, por las unidades operativas o por los especialistas en el tema. Tales brechas se producen cuando no existe evidencia sobre la efectividad de un tipo de intervención concreto, bien porque se trata de una innovación o porque jamás se lo ha evaluado. En algunos casos es posible que exista

evidencia sobre la efectividad, pero esta carece de validez debido a un aspecto particular del proyecto (sus condiciones económicas, el tipo de participantes, etc.). En tal caso también será necesario conducir una evaluación de impacto (véase el recuadro 4.2 para más información sobre las evaluaciones de impacto como instrumento de I+D).

Continúa en la página 107

Gráfico 4.2 Número y porcentaje de préstamos con garantía soberana aprobados con al menos una evaluación de impacto planificada, 2009-2016



Nota: Este gráfico hace referencia a todos los préstamos de sector público del Grupo BID que incluyeron una evaluación de impacto para uno de sus componentes, independientemente de si están en curso, canceladas o concluidas. La situación actual del inventario de las evaluaciones de impacto se refleja en el gráfico 4.1.

Recuadro 4.1

EVALUACIONES DE IMPACTO TERMINADAS EN 2016

En 2016, el Grupo BID completó 11 evaluaciones de impacto, con lo cual el total desde 2009 asciende a 77 (cuadro 4.1.1).

De las 11 evaluaciones de impacto terminadas en 2016, una estuvo a cargo de la CII (recuadro 4.4) y 10 a cargo del BID: una en el sector de infraestructura y energía, dos en el sector de instituciones y siete en el sector social. En los últimos años el BID ha trabajado activamente para aumentar su número en el sector de infraestructura y energía, particularmente en transporte.

Es posible que esta cifra de 10 evaluaciones de impacto financiadas por el BID en 2016 parezca pequeña en comparación con el promedio de 100 operaciones de préstamo aprobadas anualmente en el BID. Sin embargo,

cabe anotar lo siguiente: (i) no todas las operaciones exigen una evaluación de impacto (para algunas sencillamente no es factible, mientras que para otras son más pertinentes otros tipos de evaluación, como por ejemplo el análisis costo-beneficio ex post), y (ii) no todas las operaciones se evalúan justo al cierre del proyecto.

Dependiendo del proyecto y del sector, una evaluación de impacto solo podría tener sentido si se realiza justo cuando se ha completado la operación. Un ejemplo es la evaluación del proyecto financiado por el BID para mejorar los servicios de nutrición infantil en **Bolivia** (BO-T1181). Durante el programa, los niños que participaban fueron medidos y pesados, y la evaluación de impacto

pudo realizarse mientras se llevaba a cabo la intervención. Esta mostró que el programa tenía efectivamente un impacto positivo en los conocimientos del cuidador sobre salud y nutrición infantil. Sin embargo, también tuvo un impacto no intencional en el peso de los niños¹.

En otros casos, el efecto total de un proyecto solo se puede medir años después de que se ha cerrado una operación. Un ejemplo de ello es la evaluación del impacto tuvieron en el crecimiento económico de **Barbados** las mejoras en la infraestructura costera financiadas por el BID (BA0019) en ese país. El proyecto mismo se llevó a cabo entre 2002 y 2009. Sin embargo, la evaluación de impacto no se inició hasta cuando el proyecto había alcanzado todo su

-
- I. Para más detalles sobre la evaluación, visite el blog de efectividad en el desarrollo del Grupo BID en el [este](#) enlace. Ahí encontrará el artículo: [Programa en Bolivia mejora las prácticas de nutrición pero aumenta el sobrepeso infantil. ¿Qué pasó?](#)
 - II. Para más detalles sobre la evaluación, visite el blog de efectividad en el desarrollo del Grupo BID en el [este](#) enlace. Ahí encontrará el artículo: [Luces nocturnas: evidencia brillante de la efectividad en el desarrollo.](#)

efecto, años después. Para evaluar el impacto de tales mejoras, el equipo utilizó datos de luminosidad para medir la actividad económica en las zonas costeras tratadas. Los resultados indican que en los primeros tres años después de completarse los

trabajos de estabilización de la línea costera, el programa tuvo un impacto positivo en el crecimiento económico local¹¹.

Con base en la aprobación de las evaluaciones de impacto en los últimos años, se puede afirmar con

certeza que sus resultados en diferentes sectores aumentarán en los próximos años.

Las luces nocturnas de Barbados (luminosidad) ayudaron a los especialistas del Banco a evaluar los efectos de un proyecto de infraestructura a gran escala financiado por el BID, el cual se llevó a cabo en la isla del 2002 al 2009.

Cuadro 4.1.1 Evaluaciones de impacto del Grupo BID terminadas en 2016

País	Número de la operación	Título de la evaluación de impacto	Metodología	División
Sector de infraestructura y energía				
Barbados	BA0019	El impacto de las mejoras de la infraestructura costera en el crecimiento económico: evidencia de Barbados	Controles sintéticos	INE/RND
Corporación Interamericana de Inversiones				
Colombia	CO-L1080	Evaluación de impacto del Programa de financiamiento social EPM-UNE en Colombia	Pareamiento por puntaje de propensión and entropy balancing	DSP/DVF
Instituciones para el desarrollo				
México	RG-T2377	Evaluación de impacto del Programa "Viajemos seguros en transporte público en la Ciudad de México"	Regresión discontinua	IFD/ICS
México	ME-T1232	Aprender valores a través del deporte en México	Pareamiento por puntaje de propensión y diferencias en diferencias	IFD/ICS
Sector social				
Argentina	AR-L1142	Evaluar para avanzar: resultados del programa Redes	Diferencias en diferencias	SCL/SPH
Bolivia	BO-L1032	Programa multifase de apoyo al plan de erradicación de la pobreza extrema	Difference-in-difference	SCL/SPH
Bolivia	BO-T1181	Efectos de la promoción nutricional en el crecimiento infantil en El Alto, Bolivia: resultados de un diseño de discontinuidad geográfica	Regresión discontinua	SCL/GDI
El Salvador	ES-L1056	Evaluación de impacto del Proyecto Ciudad Mujer en El Salvador	Variables instrumentales (promoción aleatoria)	SCL/SPH
Jamaica	JA-L1037	¿Las transferencias de efectivo condicionadas conducen a mejores escuelas secundarias? Evidencia de Jamaica	Regresión discontinua	SCL/SPH
Panamá	PN-L1068	Mejora del Programa la equidad en la salud y fortalecimiento de los servicios —Análisis retrospectivo de la remuneración histórica del esquema de desempeño (lado de la oferta)	Diferencias en diferencias	SCL/SPH
Paraguay	PR-T1078	Evaluación de impacto del Programa Tekopora	Diferencias en diferencias y regresión discontinua	SCL/SPH

La rendición de cuentas es otra razón para realizar una evaluación de impacto. Entender los efectos de un proyecto puede contribuir a su sostenibilidad (es decir, un apoyo o financiamiento continuo), a mejorar el diseño de otras operaciones o inversiones en el futuro y, en última instancia, a que se produzca una mejor asignación de recursos. Esto es particularmente importante en proyectos de gran envergadura (por ejemplo, aquellos con alcance nacional, un presupuesto voluminoso y/o numerosos beneficiarios). Aquí las evaluaciones de impacto pueden asegurar a los donantes y a la sociedad en general que los proyectos o inversiones financiados por una organización tienen un impacto en el desarrollo, y en últimas conllevan a una mejor formulación de políticas públicas en la región.

Con base en estas dos dimensiones fundamentales, en 2016 la CII diseñó su propia estrategia de evaluación de impacto e inició su implementación (recuadro 4.3). Para la CII la decisión sobre lo que se va a evaluar está orientada por la existencia de brechas de conocimiento en algunas líneas de operación clave, por la importancia de poner a prueba enfoques de negocio innovadores con un importante impacto en el desarrollo, y por la necesidad de presentar evidencia sobre la efectividad de aquellas operaciones que sean especialmente relevantes para un país

y/o una industria (recuadro 4.4). En tal sentido, el ensayo de enfoques innovadores en colaboración con los clientes es una razón de peso para la CII, dado que la generación y difusión de conocimientos sobre soluciones innovadoras para el desarrollo del sector privado contribuye directamente a su mandato de producir efectos catalíticos y de demostración en la región (recuadro 4.5).

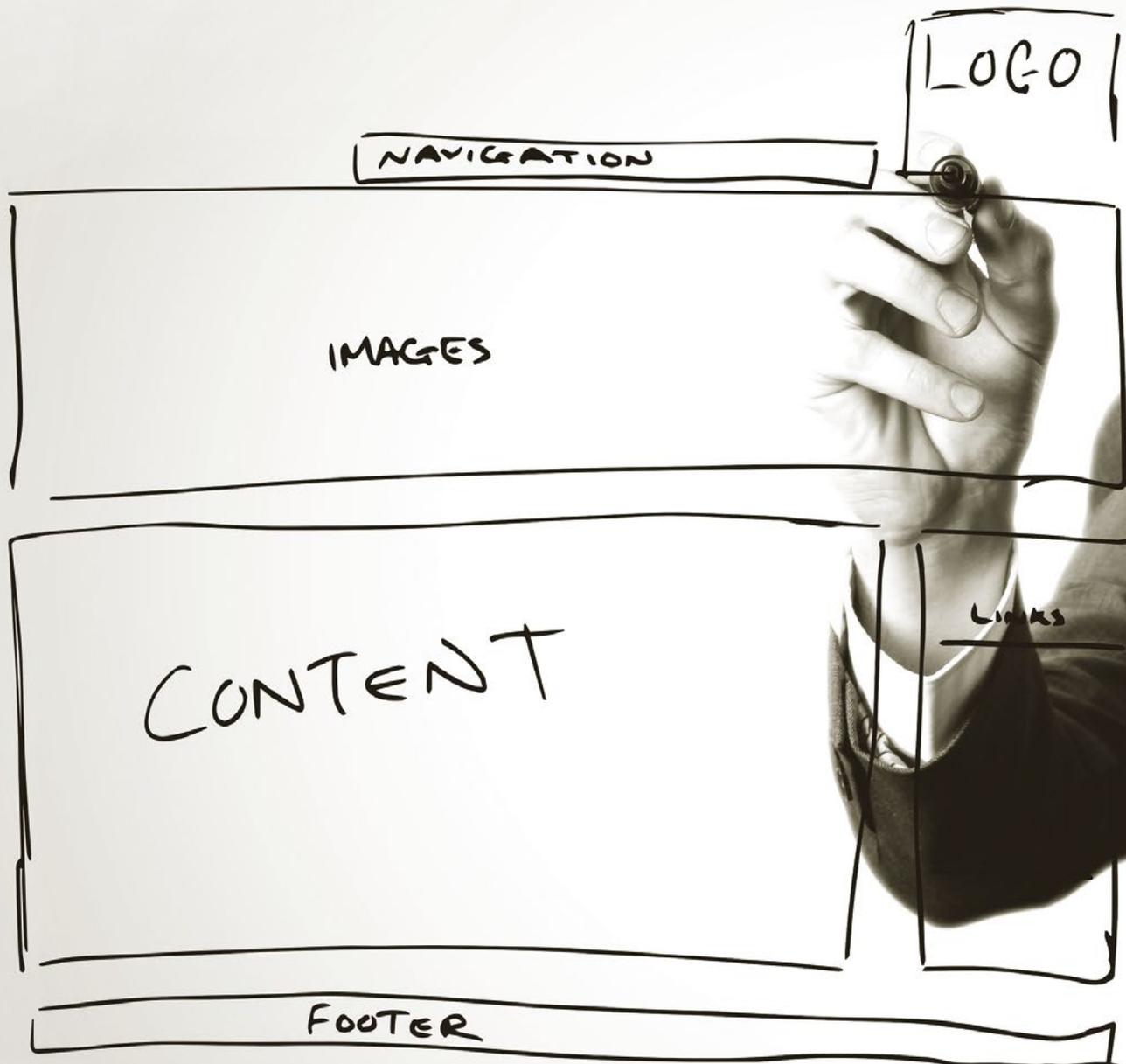
Todos los conocimientos que el Grupo BID ha acumulado sobre evaluación de programas a partir de 2008 se han centralizado en una plataforma conocida como portal de evaluación del Grupo BID (www.iadb.org/portalevaluacion). Este sitio contiene diversos recursos, instrumentos y guías que los usuarios pueden consultar y adaptar a sus necesidades específicas. Todos los documentos de trabajo relacionados con las evaluaciones de impacto se publican en línea. El Grupo BID también ha diseñado una serie de seminarios y cursos —Serie de Efectividad en el Desarrollo— a través de la cual se promueve la práctica de compartir conocimientos sobre la evaluación de programas entre los profesionales del Grupo y las autoridades de los gobiernos. Los especialistas incorporan todos estos conocimientos a las operaciones del Grupo BID cuando diseñan nuevos proyectos. Ahora que la CII cuenta con su propia estrategia de evaluación de impacto, se espera que las brechas de conocimiento que se re-

gistran en los proyectos del sector privado comiencen a cerrarse paulatinamente en los próximos años. Los resultados de las evaluaciones de impacto, tanto los de aquellas concluidas en 2016 como los de las anteriores, se recogen periódicamente en el blog del Grupo BID sobre efectividad en el desarrollo llamado “Desarrollo con impacto efectivo”⁴¹.

En aras de mejorar las vidas de millones de personas en la región, es necesario que exista un proceso continuo de aprendizaje y perfeccionamiento. Asimismo se necesitan liderazgo y disciplina para documentar todas las lecciones (tanto los éxitos como los fracasos) de los proyectos financiados por el Grupo BID. Cada año, en el DEO se hace un esfuerzo consciente por reflexionar y aprender de cada proyecto del Grupo. Las enseñanzas descritas anteriormente ayudan al Grupo BID a servir mejor a la región. Es bien sabido que no existe una receta mágica para solucionar los problemas de América Latina y el Caribe, no solo porque cada país y cada reto es diferente, sino también porque las circunstancias internacionales y las políticas cambian a lo largo del tiempo. Sin embargo, lo que sí es constante es el compromiso genuino del Grupo BID de seguir formulando soluciones a la medida para promover el desarrollo económico y social en la región.

41. Para más detalles, consulte <https://blogs.iadb.org/desarrolloefectivo/>.

LA EVALUACIÓN COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO



Cuando entramos en un sitio web, seguramente no nos percatamos de que antes de que hayamos iniciado nuestra visita, muy probablemente sus diseñadores habrán tomado decisiones incluso sobre los detalles más nimios acerca de la paleta de color óptima, la posición de los contenidos y los tipos de fuentes, todo lo cual se hace mediante la utilización de un test “AB”. El concepto es bastante sencillo. Los usuarios del sitio son asignados de manera aleatoria al grupo A o al grupo B, y se expone a cada grupo a la característica del diseño que interesa, como por ejemplo un color de fuente diferente. El color que obtenga la mayor cantidad de clics gana y entonces se despliega en millones de pantallas de computadoras en todo el mundo. Cada año se llevan a cabo cientos de experimentos de esta naturaleza, y es posible que cada uno solo dure unas pocas horas o días antes de que se adopte una decisión de carácter empresarial con base en los resultados.

De la misma manera, en el desarrollo económico los especialistas en las universidades o en instituciones como el Grupo BID utilizan las evaluaciones de impacto para probar la efectividad de las intervenciones de desarrollo en resultados de salud, educación, ingresos y productividad. Sin embargo, los vínculos teóricos entre un programa de desarrollo y sus resultados finales

—como por ejemplo una reducción en la mortalidad infantil— involucran numerosos pasos intermedios más pequeños (A a B, B a C y así sucesivamente) que pueden tardar mucho tiempo en conectarse y manifestarse en el mundo real. Es por eso que comprender exactamente esos vínculos es más útil que simplemente saber que un determinado proyecto tuvo un cierto número de efectos. En ese sentido, es importante pensar en las evaluaciones de impacto no solo como herramientas de “monitoreo y evaluación” sino también —y de manera importante— como instrumentos de “investigación y desarrollo”.¹ Las evaluaciones de impacto como herramientas de monitoreo solo aluden a un resultado de un determinado proyecto, mientras que en su calidad de instrumento de investigación y desarrollo permiten entender por qué y cómo un determinado proyecto funcionó, al tiempo que promueven la búsqueda de nuevas modalidades de aplicar esas lecciones a la mejora del diseño de otros proyectos en el futuro.

Al igual que en el caso de los especialistas en datos y los programadores en Silicon Valley, los profesionales del desarrollo podrían emplear los poderosos instrumentos de las evaluaciones de impacto para adaptar continuamente los programas de desarrollo. Esto ensayando ajustes

prometedores de los proyectos existentes que puedan contribuir —marginamente— a acelerar e impulsar la efectividad de una intervención. Si la innovación del diseño demuestra ser más efectiva, se podría escalar. En caso contrario, la idea se archiva. Pensemos por ejemplo en los programas de transferencias monetarias condicionadas, un ámbito pionero en las políticas de desarrollo basadas en evidencia. Los economistas del BID trabajan con sus socios en toda la región para ajustar los montos óptimos de las transferencias, la frecuencia y la duración de los pagos, la estructura de las condiciones, el perfil del receptor y muchas otras dimensiones de estos programas. El propósito es encontrar modalidades más efectivas en función de los costos de alcanzar los objetivos de reducción de la pobreza y aumento de las inversiones en capital humano. Estos pequeños ajustes continuos en los programas existentes se pueden ensayar e implementar utilizando experimentos aleatorios, y su escala se puede ampliar de manera relativamente rápida. Quizá no en horas o días, como en el Silicon Valley, pero sí en meses o en un año (o en dos). De esta manera, la evidencia del equivalente a la de los tests “AB”—las evaluaciones de impacto— promete convertirse en un recurso poderoso en el arsenal de instrumentos para el desarrollo.

1. Para más información, visite <http://chrisblattman.com/2011/09/02/impact-evaluation-3-0/>

Recuadro 4.3

ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CII

Como parte integral de su nuevo Marco de Efectividad en el Desarrollo, en 2016, la CII lanzó su estrategia de evaluaciones de impacto (IES) con el propósito de definir prioridades, reglas de selección, y procesos y normas de calidad para todas las evaluaciones de impacto¹.

Prioridades y reglas de selección

Las evaluaciones de impacto requieren una cantidad importante de información, tiempo y recursos, a menudo de naturaleza concesional dado el carácter de bien público que tiene el conocimiento que generan. Por ese motivo, es importante seleccionar cuidadosamente qué se evalúa, con el fin de maximizar el valor agregado del conocimiento creado. Además de responder al principio general de asegurar que la evaluación de impacto esté alineada con las prioridades de negocio de la CII y con las necesidades de los

clientes, la IES define un marco de priorización basado en tres criterios generales:

- 1. Representatividad.** La operación es altamente representativa de las líneas de negocio existentes o potenciales de la CII. En estos casos, la generación de conocimiento sobre lo que funciona (o lo que no funciona) genera retornos muy altos en términos de efectividad operativa y difusión de buenas prácticas en los países y en las industrias.
- 2. Innovación.** La operación incluye soluciones de negocio innovadoras con impactos importantes en el desarrollo. Aprender si estas soluciones son verdaderamente efectivas, y de qué manera pueden generar efectos sistémicos significativos mediante el aumento de la escala y la réplica.

- 3. Relevancia.** Dada la importancia, el tamaño y/o el impacto sistémico de la operación en un país o industria, es posible que se requiera evidencia más precisa sobre sus efectos netos. En estos casos, la evaluación no solo responde a los estándares más rigurosos de rendición de cuentas, sino que también contribuye a informar el debate público sobre los efectos sociales y económicos netos de inversiones relevantes del sector privado.

Estándares de calidad

Las evaluaciones de impacto de alta calidad requieren estándares y procesos adecuados de diseño e implementación. Estos estándares garantizan la pertinencia, credibilidad, diseminación de resultados y retroalimentación sobre los hallazgos en las operaciones, siendo todas estas características clave de las

inversiones en conocimiento de la CII. Para garantizar estos estándares, un comité interno de evaluación de impacto determina la calidad de las propuestas de evaluación. En particular, el comité analiza los siguientes elementos:

- Valor del conocimiento. ¿La evaluación se enfoca en vacíos de conocimiento pertinentes para la CII? ¿Las conclusiones potenciales son replicables y/o escalables?
- Calidad del diseño. ¿Se han definido las preguntas relevantes de la evaluación? ¿La evaluación se basa en un enfoque empírico riguroso? ¿El programa de trabajo en el terreno obedece a las mejores prácticas?
- Recursos. ¿Son adecuados el presupuesto y los recursos humanos estimados?
- Diseminación de resultados. ¿La propuesta incluye un plan de divulgación de resultados dentro y fuera de la CII?
- Aspectos éticos. ¿La propuesta aborda adecuadamente los aspectos éticos relacionados con el proceso de evaluación y divulgación del conocimiento?

- I. Corporación Interamericana de Inversiones, 2016, "Estrategia de evaluación de impacto." Notas Técnicas de la División de Efectividad en el Desarrollo, Washington, DC. Notes, Washington, D.C.



CRÉDITO PARA TODOS: UNA EXPERIENCIA EN COLOMBIA

¿Son las tarjetas de crédito no bancarias un instrumento efectivo para la inclusión financiera y para el desarrollo? Durante los últimos años se ha producido una expansión notable del crédito y de las tarjetas de crédito ofrecidas por instituciones no bancarias cuya clientela está constituida por usuarios de bajos ingresos y no bancarizados. En esta actividad participan todo tipo de establecimientos, desde grandes tiendas y supermercados hasta productores de bienes durables. Por ejemplo, en América Latina, en los últimos cinco años el número total de tarjetas de crédito aprobadas por tiendas minoristas aumentó en más de 100 millones¹.

No debe sorprender entonces que el Grupo BID financie diversos pro-

yectos en esta área.¹¹ Sin embargo, ¿cómo debería el grupo BID responder ante una cartera creciente de crédito no bancario? ¿Debería financiar cualquier tipo de programa de crédito no bancario o solo ciertos tipos? ¿El crédito no bancario aumenta el bienestar de las personas? ¿La disponibilidad de este crédito facilita el acceso al sector financiero formal? ¿Ayuda de alguna manera a los individuos de bajos ingresos no bancarizados?

Para responder a estas preguntas, la CII decidió llevar a cabo una evaluación de impacto del proyecto “Programa de financiamiento social EPM-UNE”. Se trata de un programa a través del cual las Empresas Públicas de Medellín-EPM —una empresa colombiana de servicios públicos—

ofrece a sus clientes una tarjeta de crédito no bancaria. Las tarjetas se aprueban para aquellos clientes que exhiban un buen comportamiento de pago de sus facturas de servicios públicos y cuyo puntaje de crédito (estimado según un modelo propio de calificación de crédito de la EPM) esté por encima de un determinado umbral predefinido. A diferencia de las tarjetas de crédito tradicionales que ofrecen los bancos, la de EPM no requiere tener un historial de crédito, como tampoco garantías, y permite un mayor grado de flexibilidad en los requisitos de información. En ese sentido, constituye una opción para aquellas personas que trabajan por cuenta propia, de bajos ingresos o que realizan labores domésticas.

Resumen de la evaluación		
Beneficiarios	204.000 personas entre 2009 y 2016	Intervención Tarjeta de crédito no bancaria ofrecida a individuos cuyo puntaje de solvencia crediticia estimada se situaba por encima de un cierto umbral
Grupo de control	766 postulantes que escasamente fueron aprobados o fueron rechazados	Metodología Emparejamiento por puntajes de propensión y balance de entropía, y diferencias en diferencias.
Grupo de tratamiento	413 postulantes que escasamente fueron aprobados y que fueron aceptados	

¿Cuáles fueron los resultados?

Los resultados muestran que tener la tarjeta se asocia con mejoras en la vivienda y con la probabilidad de adquirir bienes durables. Con respecto a la inclusión financiera, las probabilidades de pedir prestado a miembros de la familia se reducen notablemente, mientras que las de tener préstamos con base en la tarjeta de crédito aumentan, como también aumentan las probabilidades de estar amortizando préstamos. Sin embargo, no se encontraron efectos en el acceso a nuevas tarjetas de crédito, en la probabilidad de obtener préstamos de los bancos, en el uso del tiempo y en el bienestar subjetivo, salvo en lo que concierne a una mejora —reportadas por los usuarios— en la capacidad de ahorro.

¿Cuáles son las recomendaciones para la formulación de políticas?

Las tarjetas de crédito no bancarias pueden ser una alternativa efectiva para proporcionar acceso a crédito

en aquellos países o regiones donde el sector financiero no es lo suficientemente profundo y donde existen barreras importantes para la inclusión financiera. En términos más generales, los sistemas alternativos de calificación del crédito basados en el historial de pagos y otros registros administrativos de los clientes puede ser una herramienta útil para que las instituciones o empresas no bancarias reduzcan las asimetrías de información con el fin de proporcionar acceso a crédito a la población de bajos ingresos.

La tarjeta de crédito no bancaria representa una oportunidad para que los hogares de bajos ingresos con historial crediticio carente o escaso, financien mejoras en sus viviendas y adquieran bienes durables de alto costo como lavadoras, refrigeradoras u otros electrodomésticos que de otro modo no podrían adquirir. Proyectos similares al de EPM podrían ser replicados en otras zonas de América Latina y el Caribe por parte de las empresas de servicios públicos, así como

por otras empresas que tengan relación con los segmentos de bajos ingresos de la población, y la capacidad de utilizar la información generada a partir de esa interacción para realizar una evaluación crediticia.

¿Cuáles son los pasos a seguir?

Quedan algunas preguntas pendientes cuya respuesta exige mayor investigación:

- ¿Las personas, eventualmente se gradúan de crédito no bancario a crédito bancario? ¿Cómo lo hacen?
- ¿Es el reembolso de los préstamos manejable para aquellos individuos recién bancarizados o que se encuentran en una situación peor?
- ¿Podrían los bancos utilizar esta fuente alternativa de información para complementar sus evaluaciones crediticias habituales con el fin de ampliar el acceso a financiamiento?

I. Cálculos del Grupo BID basados en datos del Euromonitor (2017). Las estadísticas fueron consultadas en febrero de 2017 en la base de datos Euromonitor Passport (www.euromonitor.com).

II. Los proyectos incluyen: GMG Holding S.A. (RC3222A-01) en América Central; Regal Forest (11935-02) en el Caribe y en América Central y del Sur; y EPM (CO-L1080) en Colombia.

Recuadro 4.5

EJEMPLOS DE EVALUACIONES QUE APUESTAN A LA INNOVACIÓN

En la CII, la mayoría de las evaluaciones de impacto que incluyen un experimento aleatorio controlado son aquellas con las cuales se busca ensayar un enfoque innovador. En estas evaluaciones, la CII trabaja estrechamente con los clientes para probar un producto o idea nuevos que tengan el potencial de ser ampliados y convertirse en proyecto.

Eliminación de barreras de comportamiento frente al ahorro en Paraguay

La inclusión financiera en Paraguay es baja: el 21,7% de la población declara tener una cuenta bancaria, el 12,8% solicitó un préstamo y solo el 9,7% ahorró en una institución financiera. Estos indicadores decaen aún más entre los individuos de bajos ingresos. En asociación con su cliente Banco Familiar —un banco especializado en poblaciones de ingresos medios y bajos en **Paraguay**—, la CII está haciendo esfuerzos dirigidos a responder a este reto de desarrollo a través de una solución de ahorro a través del sector privado. Es así como la CII y el Banco Familiar diseñaron e

implementaron un experimento para ensayar soluciones innovadoras basadas en las tecnologías de la información y las comunicaciones con el objeto de promover el ahorro en grupos de ingresos relativamente bajos. Entre ellas figuran los recordatorios a través de mensajes de texto, el uso de aplicativos de asesoramiento para estimar el flujo de efectivo personal y la definición de objetivos de consumo específico o de contingencia por parte de los beneficiarios focalizados. Con base en los resultados del experimento, las soluciones exitosas serán ampliadas por el Banco Familiar y podrían ser replicadas por otros intermediarios financieros.

Incentivos para una conducta saludable entre las madres de la República Dominicana

La tasa de lactancia de la **República Dominicana** es una de las más bajas de América Latina y el Caribe. Solo el 43% de los bebés son amamantados dentro de la primera hora después del nacimiento y solo el 7% son amamantados exclusivamente durante los primeros seis meses de vida. Con

el doble objetivo de promover la lactancia materna y aumentar los conocimientos acerca de los beneficios de la misma, la CII, en cooperación con su cliente Securepharma, está examinando cuán efectiva puede ser la distribución de información relacionada con la salud a través de un canal comercial.

El proyecto consiste en imprimir mensajes motivadores e informativos en los paquetes de la marca Colita de toallitas para bebés, producidas por Securepharma. Las madres con bebés en edad de lactancia serán asignadas aleatoriamente para recibir uno de los siguientes implementos: (a) paquetes de toallitas comerciales con información impresa con mensajes sobre la lactancia (beneficios, estadísticas, etcétera); (b) paquetes de toallitas comerciales con mensajes motivadores (desestigmatización de la lactancia); (c) intervenciones (a) o (b) y un folleto con información ampliada sobre la lactancia materna, y (d) intervenciones (a), (b) y consejos personales de especialistas en lactancia. Se espera que, como resultado de ello, la evaluación no solo arroje luz sobre la efectividad de pro-

mover comportamientos saludables mediante un producto comercial, sino que además permita identificar las principales causas del problema, y así, proveer valiosas perspectivas para otro tipo de intervenciones en la misma área.

Mejora de las habilidades socioemocionales utilizando un método basado en juegos en Brasil

A pesar del aumento de la escolarización promedio en **Brasil**, el indi-

cador de analfabetismo funcional muestra que un gran porcentaje de la población adulta no es competente en escritura, lectura y matemáticas. Asimismo, se ha determinado que la falta de habilidades socioemocionales influye en el aprendizaje de los alumnos y en su posterior desempeño en el mercado laboral. Por estos motivos, la CII extendió un préstamo a MindLab Brasil, una empresa que utiliza un enfoque basado en juegos para mejorar el razonamiento estratégico y el desempeño de los alumnos.

En asociación con MindLab y con el Instituto Ayrton Senna, la CII diseñó y está implementando una evaluación experimental en 160 escuelas públicas y entre aproximadamente 15.000 alumnos para determinar la efectividad del método de MindLab.

Mejoramiento de los niveles de innovación productiva a nivel nacional, Perú. (PE-L1162)



REFERENCIAS

- Banco Central de Nicaragua. 2016. "Anuario estadístico 2016." Managua, Nicaragua. Disponible en: http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/anuario_estadistico/anuario_estadistico_2016.pdf. Consultado en: 5 de junio de 2017.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2014a. "¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica." Desarrollo en las Américas. Washington, D.C.: Palgrave.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2014b. "Documento de Marco Sectorial de Innovación, Ciencia y Tecnología". Disponible en: <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39293979>. Consultado en: 20 de marzo de 2017.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2015a. "Documento de Marco Sectorial de Medio Ambiente y Biodiversidad". Disponible en: <http://www.iadb.org/document.cfm?id=39945767>. Consultado en: 20 de marzo de 2017.
- Banco Interamericano de Desarrollo. 2015b. "Resumen de la Actualización de la Estrategia Institucional 2016-2019. Una alianza con América Latina y el Caribe para seguir mejorando vidas." Washington, D.C: BID. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=39933723>. Consultado en: 1 de marzo de 2017.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2017a. "Informe sobre Sostenibilidad 2016." Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8173/Informe-de-Sostenibilidad-del-BID-2016.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Consultado en: 20 de marzo de 2017.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2017b. "Indicador". Medio Ambiente. Disponible en: <http://www.iadb.org/es/temas/medio-ambiente/indicador,2691.html>. Consultado en: 3 de mayo de 2017.
- Banco Mundial. 2017. "World Development Indicators". Disponible en: <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-developmentindicators>. Consultado en: 1 de Febrero de 2017.
- Bovarnick, A., F. Alpizar, C. Schnell, Editores. 2010. "The Importance of Biodiversity and Ecosystems in Economic Growth and Equity in Latin America and the Caribbean: An economic valuation of ecosystems." Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Environment%20and%20Energy/biodiversity/Report_ENG.pdf. Consultado en: 20 de marzo de 2017.
- Bueso-Merriam, J., A. Galindo, y A. Gómez-Peña. 2014. "Panorama de la efectividad en el desarrollo 2014." Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- Casas-Zamora, K., y M. Carter. 2017. "Beyond the Scandals: The Changing Context of Corruption in Latin America." Washington, D.C.: Diálogo Interamericano.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y Banco de Desarrollo de América Latina. 2017. "Infralatam - Infraestructura en América Latina y el Caribe". Disponible en: <http://www.infralatam.info>. Consultado en: 21 de abril de 2017.

- Cornell University, INSEAD, y Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). 2016. "The Global Innovation Index 2016: Winning with Global Innovation." Disponible en: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf. Consultado en: 20 de marzo de 2017.
- Corporación Interamericana de Inversiones (CII). 2016. "Impact Evaluation Strategy". DVF Technical Note. Washington, D.C.: CII.
- Duryea, S., y M. Robles. 2016. "Pulso Social de América Latina y el Caribe 2016: Realidades y perspectivas." Disponible en: <https://publications.iadb.org/handle/11319/7863#sthash.cClrCoZj.dpuf>. Consultado en: 20 de marzo de 2017.
- Ferranti, D., F. Ferreira, G. Perry, y M. Walton. 2004. "Inequality in Latin America: Breaking with History?" Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Flabbi, L., C. Piras, y S. Abrahams. 2016. "Female Corporate Leadership in Latin America and the Caribbean Region: Representation and FirmLevel Outcomes." IDB Working Paper 655. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Jaitman, L. 2017. "Los costos del crimen y de la violencia: Nueva evidencia y hallazgos en América Latina y el Caribe." Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kaufmann, D. y A. Kraay. 2016. "Worldwide Governance Indicators". Banco Mundial, Washington, DC. Véase en: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>. Consultado en: 1 de marzo de 2017.
- Naciones Unidas. 2017. "Indicador: 3.1.1 - Maternal mortality ratio". SDG Indicators Global Database. Disponible en: <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/database/?indicator=3.1.1>. Consultado en: 3 de mayo de 2017.
- Navarro, J. y J. Olivari. 2016. "La política de innovación en América Latina y el Caribe: nuevos caminos." Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). 2017. "Main Science and Technology Indicators, Volume 2016/1". Disponible en: <http://www.oecd.org/sti/msti.htm>. Consultado en: 8 de marzo de 2017.
- Paes de Barros, R. 2009. "Measuring Inequality of Opportunities in Latin America and the Caribbean." Washington, D.C.: Banco Mundial y Palgrave.
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana (RICyT). 2017. "Indicadores". Disponible en: <http://www.ricyt.org/indicadores>. Consultado en: 8 de marzo de 2017.
- Serebrisky, T., A. Suárez-Alemán, D. Margot, y M.C. Ramirez. 2015. "Financiamiento de la Infraestructura en América Latina y el Caribe: ¿Cómo, cuánto y quién?" Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- U.S. Agency for International Development (USAID). 2017. "Climatelinks". Disponible en: https://www.climatelinks.org/sites/default/files/asset/document/2017_USAID_Nicaragua_percent20Climate_percent20Change_percent20Risk_percent20Profile.pdf. Consultado en: 27 de mayo de 2017.

ANEXO A

Cuadros completos del Marco de Resultados Corporativos

Para detalles sobre la forma de medir cada indicador, visite la [página del glosario](#) del sitio web del CRF o el [Documento de Guía Técnica del CRF](#) (en inglés).

-
- a. El conjunto de países incluidos en el progreso reportado varía de acuerdo a la disponibilidad de información para cada indicador. Algunas líneas de base han sido actualizadas con respecto a aquellas incluidas en el Marco de Resultados Corporativos (CRF, por sus siglas en inglés) aprobado para incluir revisiones hechas a las estadísticas y ajustes a las definiciones de los indicadores y así asegurar la consistencia a través del tiempo. Para más información y enlaces a las fuentes originales de datos visite la página de [Contexto Regional](#) de la página web del CRF. Las fuentes de datos externas incluyen: Social Progress Imperative, Indicadores de Desarrollo Mundial, Índice Global de Innovación, RICYT, Instituto de los Recursos Mundiales (Explorador de datos climáticos de CAIT); Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Organización de Naciones Unidas, y el Banco Mundial. ALC: América Latina y el Caribe; PPA: Paridad del poder adquisitivo; RICYT: Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana. Los Indicadores del desarrollo mundial son producidos por el Banco Mundial.

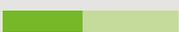
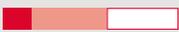
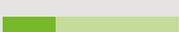
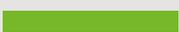
Cuadro A.1 Contexto regional^a

Indicador	Línea de base	Año	Progreso	Año	Prioridades estratégicas del Grupo BID ^b
Índice de incidencia de la pobreza (US \$3.10 por día PPA) (%)	13,4	2013	12,8	2015	
Coefficiente de Gini	0,492	2013	0,480	2015	
Índice de Progreso Social	68	2015	70	2016	
Tasa de crecimiento del PIB por persona empleada (%)	1,63	2013	-0,9	2016	
Índice Global de Innovación (promedio de ALC)	32,9	2014	30,3	2016	
Gasto en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB (%)	0,74	2011	0,75	2014	
Comercio intrarregional de bienes (%)	17,0	2014	15,6	2015	
Tasa de crecimiento del valor total de exportaciones de bienes y servicios (%)	-2,1	2014	-13,0	2015	
Flujos netos de inversión extranjera directa como porcentaje del PIB (%)	5,3	2012	4,1	2015	
Emissiones de gases de efecto invernadero (kg de CO ₂ equivalente por \$1 PIB (PPA))	0,44	2012	0,43	2013	
Proporción de zonas terrestres y marinas protegidas (%)	13,3	2014	No disponible	No disponible	
Eficacia gubernamental (percentil promedio de ALC)	48,6	2013	45,3	2015	
Estado de Derecho (percentil promedio de ALC)	39,5	2013	39,6	2015	

b. La [Actualización a la Estrategia Institucional](#) define las prioridades estratégicas organizadas en los siguientes tres retos y tres temas transversales:

Inclusión social e igualdad	Productividad e innovación	Integración económica	Cambio climático y sostenibilidad ambiental	Capacidad institucional y estado de derecho	Igualdad de género y diversidad

Cuadro A.2 Resultados de desarrollo de los países: productos y efectos directos inmediatos^a

Indicador	Prioridades estratégicas Grupo BID ^e	Resultados 2016	Resultados esperados Grupo BID 2016-2019	Progreso hacia los resultados esperados ^b	Estado ^c
Reducción de emisiones con apoyo de financiamiento del Grupo BID (toneladas anuales de CO ₂ equivalente) ^d		4.542.057	8.000.000		
Estudiantes beneficiados por proyectos de educación (#)		2.027.790	15.790.000		
Beneficiarios que reciben servicios de salud (#)		4.525.338	38.000.000		
Beneficiarios de programas destinados a combatir la pobreza (#)		3.547.339	8.000.000		
Beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural (#)		771.324	4.900.000		
Hogares que se benefician de soluciones de vivienda (#)		191.628	850.000		
Beneficiarios de programas de capacitación en el trabajo (#)		324.141	875.000		
Empleos creados por empresas apoyadas (#)		79.694	140.000		
Mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico (#)		296.432	1.300.000		
Micro / pequeñas / medianas empresas financiadas (#)		531.908	3.400.000		
Micro / pequeñas / medianas empresas a las que se les proporciona apoyo no financiero (#)		90.745	260.000		
Hogares con acceso nuevo o mejorado a agua potable (#)		282.916	950.000		
Hogares con acceso nuevo o mejorado a saneamiento (#)		305.559	1.300.000		
Capacidad de generación de energía instalada de fuentes de energía renovable (%)		100%	80%		
Caminos construidos o mejorados (km)		2.103	6.300		

Indicador	Prioridades estratégicas Grupo BID ^e	Resultados 2016	Resultados esperados Grupo BID 2016-2019	Progreso hacia los resultados esperados ^b	Estado ^c
Profesionales de los sectores público y privado capacitados o asesorados en integración económica (#)		18.179	40.000		
Acuerdos de integración regional, subregional y extra regional e iniciativas de cooperación apoyadas (#)		19	28		
Gobiernos subnacionales beneficiados por proyectos de seguridad ciudadana (#)		136	52		
Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)		84	150		

- a. Para más información visitar la página de los [Resultados de Desarrollo de los Países](#) en la página web del Marco de Resultados Corporativos (CRF, por sus siglas en inglés).
- b. El Progreso hacia los resultados esperados mide el avance del 2016, el avance planificado para el período 2017-2019 y cualquier brecha que exista entre lo planificado y la meta.
- Progreso 2016
- Progreso planificado 2017-2019
- Brecha entre lo planificado y la meta
- c. Todos los indicadores para los cuales se fijaron metas fueron clasificados en uno de los cuatro estados de acuerdo a la [Metodología del Semáforo](#): Alcanzado, Encaminado, Progreso moderado, Fuera de curso.
- d. Aunque el indicador Reducción de emisiones con apoyo de financiamiento del Grupo BID es un efecto directo intermedio, se ha incluido en el cuadro A.2 debido a que el CRF incluye metas para este indicador para el periodo 2016-2019.
- e. [La Actualización a la Estrategia Institucional](#) define las prioridades estratégicas organizadas en los siguientes tres retos y tres temas transversales:

Inclusión social e igualdad	Productividad e innovación	Integración económica	Cambio climático y sostenibilidad ambiental	Capacidad institucional y estado de derecho	Igualdad de género y diversidad

Cuadro A.3 Resultados de desarrollo de los países: efectos directos intermedios^a

Indicador	Priorities estratégicas del grupo BID ^d	Línea de base	Año	Progreso	Año
Países de la región que mejoraron sus resultados de aprendizaje en PISA (%) ^b		Matemáticas: 25% Lectura: 62,5%	2012	Matemáticas: 50% Lectura: 50%	2015
Tasa de mortalidad materna (número de muertes maternas por cada 100.000 nacidos vivos)		85	2013	67	2015
Valor de la propiedad dentro del área de influencia del proyecto (% del cambio)		No disponible	No disponible	112%	2016
Tiempos de procesamiento del comercio internacional de bienes y servicios por parte de las agencias públicas responsables (% del cambio)		No disponible	No disponible	118% ^c	2016
Empleo formal para mujeres (%)		45,2%	2011-2014	42,6%	2015
Impuestos recaudados como porcentaje del PIB (%)		18%	2014	21,7%	2015

- a. Para más información visitar la página de los [Resultados de Desarrollo de los Países](#) en la página web del Marco de Resultados Corporativos. Aunque el indicador Reducción de emisiones con apoyo de financiamiento del Grupo BID es un efecto directo intermedio, se ha incluido en el cuadro A.2 debido a que el CRF incluye metas para este indicador para el periodo 2016-2019.
- b. PISA = Programme for International Student Assessment.
- c. El valor de este indicador se basa en el proyecto HO-L1055, el cual midió los tiempos de procesamiento promedio para el tránsito internacional de mercancías y para la liberación de las declaraciones de importación a través de Puerto Cortés durante la vida del proyecto. Si bien el tránsito de mercancías tuvo una disminución en los tiempos de procesamiento, hubo un aumento sustancial en el tiempo promedio de procesamiento para la liberación de declaraciones de importación. Esto se debe a un cambio en los procedimientos aduaneros que causó retrasos sustanciales en Honduras durante este período. Como resultado, el valor reportado para este indicador, a nivel global, muestra un aumento.
- d. La [Actualización a la Estrategia Institucional](#) define las prioridades estratégicas organizadas en los siguientes tres retos y tres temas transversales:

					
Inclusión social e igualdad	Productividad e innovación	Integración económica	Cambio climático y sostenibilidad ambiental	Capacidad institucional y estado de derecho	Igualdad de género y diversidad

Cuadro A.4 Indicadores de desempeño del Grupo BID relacionados con la capacidad de respuesta, multisectorialidad, efectividad y eficiencia, apalancamiento y alianzas, e innovación y conocimiento^a

Principio Grupo BID	Indicador	Institución	Línea de base	Año de la línea de base	Progreso 2016	Meta 2019	Estado ^b
Capacidad de respuesta	Socios satisfechos con las soluciones de desarrollo del Grupo BID (%)	Grupo BID	74 ^c	2015	79	85	○
		BID	37 ^c	2014	37	35	○
	Préstamos a países pequeños y vulnerables (%)	CII	ND	ND	37	40	○
		BID	83 ^c	2014	88	87	○
	Operaciones que cumplen con el plazo de preparación (%)	IIC	ND	ND	ND	Por definir	ND
		BID	92 ^c	2015	89	Por definir	ND
Multi-sectorialidad	Socios satisfechos con el uso del enfoque multisectorial del Grupo BID (%)	Grupo BID	39	2014	80	Monitorear	ND
	Operaciones de préstamo del Grupo BID loan con composiciones de equipo multidisciplinario (%)	BID	69	2014	76	75	○
Efectividad	Operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio (%)	CII	ND	ND	ND	75	ND
		BID	78	2014	88	80	○
	Operaciones finalizadas con resultados de desarrollo satisfactorios (%)	CII	ND	ND	66	80	▲
		BID	88	2014	82	90	✘
	Operaciones con altos riesgos ambientales y sociales calificadas como satisfactorias en la implementación de medidas de mitigación (%)	CII	ND	ND	91	90	○
		BID	37	2014	38	43	▲
	Personal de medio y alto nivel que son mujeres (%)	CII	ND	ND	27	35	▲
		BID	40,3	2014	33,1	40	○
Eficiencia	Ratio de costos ingresos (%)	CII	ND	ND	53,9	Por definir	ND
		BID	0,84	2014	0,79	0,80	○
	Ratio de costos a los activos relacionados el desarrollo (%)	CII	ND	ND	1,2	Por definir	ND
		BID	0,84	2014	0,79	0,80	○

Principio Grupo BID	Indicador	Institución	Línea de base	Año de la línea de base	Progreso 2016	Meta 2019	Estado ^b
Apalancamiento y alianzas	Volúmen de movilización de proyectos / compañías financiadas por operaciones NSG (US\$ mil millones)	CII	8,9	2012-2014	1,2	21,3 ^d	✘
	Socios satisfechos con la capacidad del Grupo BID para convocar otros socios (%)	BID	72 ^c	2015	66	75	✘
Innovación y conocimiento	Socios que consideran que las soluciones del Grupo BID son innovadoras (%)	BID	81 ^c	2015	80	85	✘
	Total de lecturas del blog del Grupo BID (#)	Grupo BID	2,1 M	2014	2,8 M	4,2 M	○
	Visitas promedio a las publicaciones del Grupo BID (#)	Grupo BID	221	2014	187	230	✘

- Para mayor información, visite la [página web de los indicadores de desempeño del Grupo BID](#) del Marco de Resultados Corporativos (CRF, por sus siglas en inglés). ND = No disponible; NSG = Sin Garantía Soberana.
- Todos los indicadores para los cuales se fijaron metas fueron clasificados en uno de los cuatro estados de acuerdo a la [Metodología del Semáforo](#):  Alcanzado,  Encaminado,  Atención,  Fuera de curso.
- Se ha modificado la línea de base de este indicador con respecto a la presentada en el CRF debido a ajustes menores en la metodología para calcular el progreso o en el período de tiempo cubierto.
- 21,3 mil millones es la meta acumulada para el período 2016-2019.

Cuadro A.5 Indicadores de desempeño del Grupo BID relacionados con la alineación estratégica^a

Indicador		Institución	Progreso 2016
Nuevas aprobaciones alineadas con al menos un desafío o tema transversal de la Actualización de la Estrategia Institucional (porcentaje del volumen de préstamos y cooperaciones técnicas)		BID	99.5
		CII	94.4
		FOMIN	99.5
Por desafío	Inclusión social e igualdad	BID	54
		CII	23
		FOMIN	49
	Productividad e innovación	BID	55
		CII	25
		FOMIN	97
	Integración económica	BID	20
		CII	5
		FOMIN	22
Por tema transversal	Cambio climático y sostenibilidad ambiental ^b	BID	29
		CII	60
		FOMIN	61
	Igualdad de género y diversidad	BID	20
		CII	3
		FOMIN	31
	Capacidad institucional y estado de derecho	BID	45
		CII	0
		FOMIN	14

- a. Los valores reportados reflejan el porcentaje de aprobaciones nuevas de préstamos, inversiones de capital y de operaciones de cooperación técnica (por volumen en dólares americanos) que se alinean de manera estratégica con al menos un desafío o tema transversal de la UIS. Para el BID, los datos se basan en nuevos préstamos con garantía soberana revisados según la DEM descrita en el capítulo 3, así como las operaciones de cooperación técnica. Para la CII, los datos se basan en los proyectos aprobados y revisados usando la herramienta DELTA descrita en el capítulo 3 y no incluyen proyectos aprobados bajo el Programa de Facilitación y Financiamiento del Comercio. Para el FOMIN, los cálculos se basan en préstamos, cooperaciones técnicas e inversiones de capital. Un proyecto puede contribuir al progreso en más de una de las prioridades estratégicas. Para información detallada visite el la página del indicador en el [sitio web del CRF](#).
- b. Los datos reportados bajo cambio climático y sostenibilidad ambiental difieren al porcentaje de financiamiento climático reportado por el Grupo BID según la metodología conjunta de los bancos multilaterales de desarrollo para el seguimiento del financiamiento climático. Esto se debe a que las cifras allí reportadas reflejan el porcentaje del monto total de cada proyecto aprobado que contribuye a la mitigación y/o adaptación al cambio climático, y no a la sostenibilidad ambiental. Para mayor información sobre la metodología conjunta de los bancos multilaterales de desarrollo, visite su [informe](#) de 2015.

ANEXO B

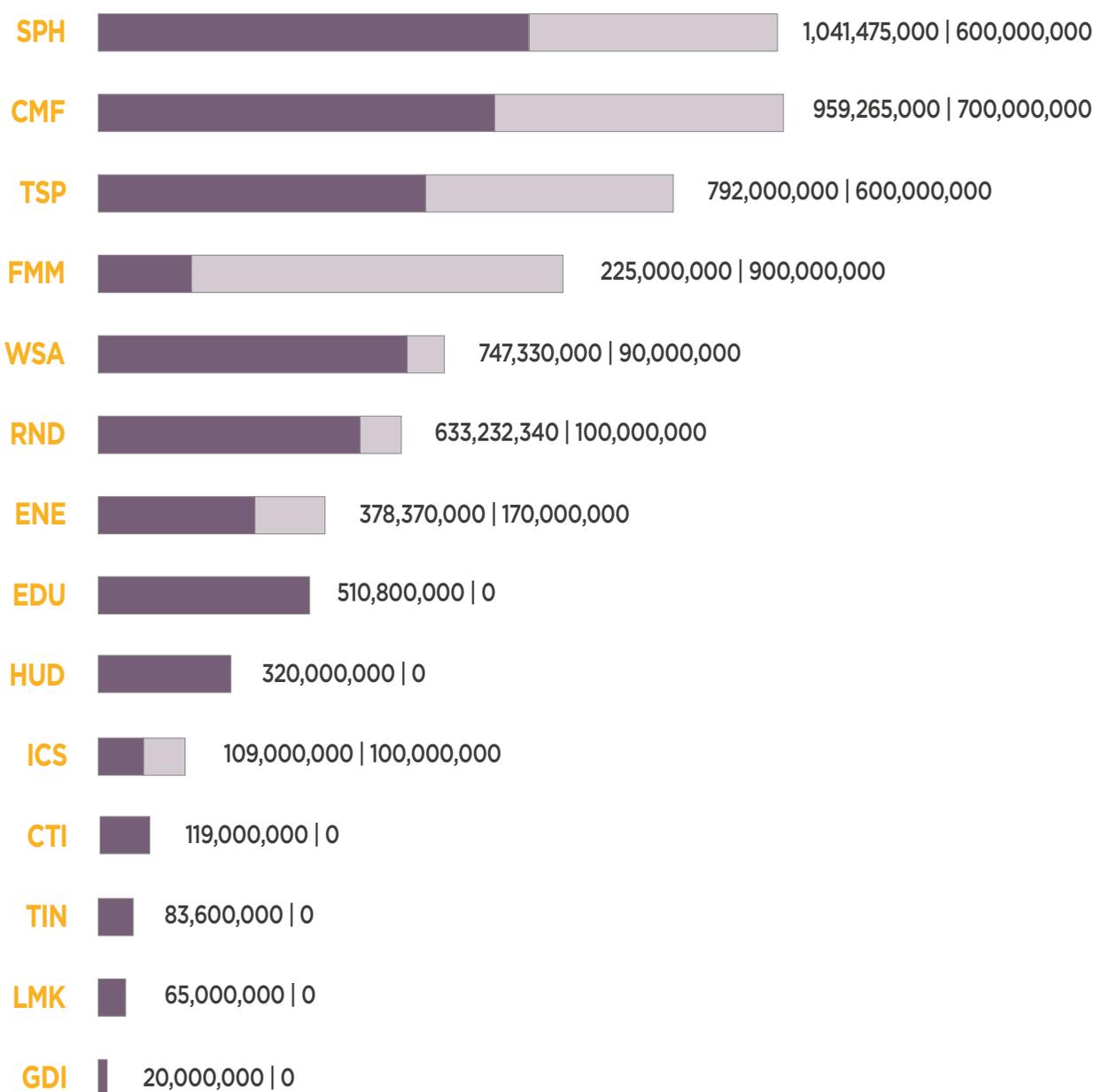
Datos clave sobre aprobación de proyectos y satisfacción de clientes en 2016

Divisiones

CMF	Conectividad, mercados y finanzas
CTI	Competitividad, tecnología e innovación
EDU	Educación
ENE	Energía
FMM	Gestión fiscal
GDI	Género y diversidad
HUD	Vivienda y desarrollo urbano
ICS	Innovación para servir al ciudadano
LMK	Mercados laborales
RND	Medio ambiente, desarrollo rural y administración de riesgos por desastres
SPH	Protección social y salud
TIN	Comercio e inversión
TSP	Transporte
WSA	Agua y saneamiento

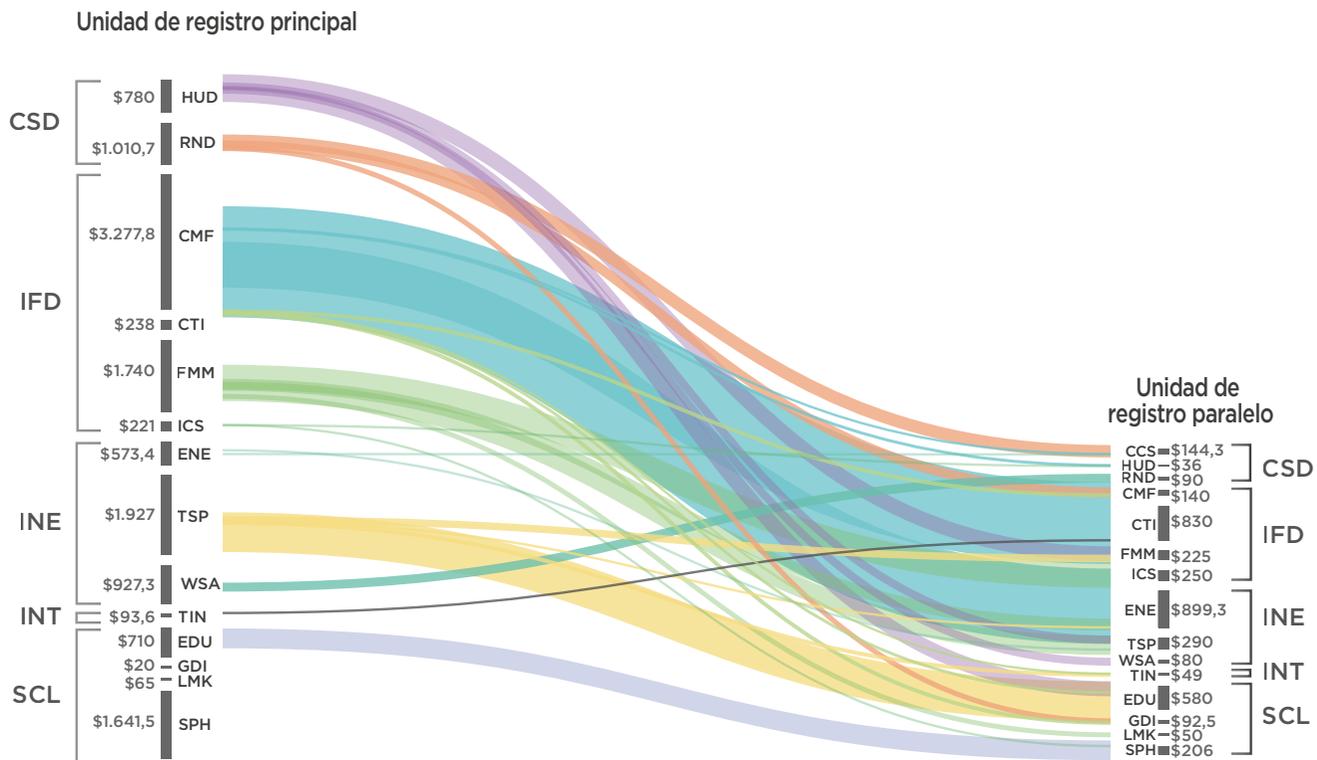
- a. Los montos no incluyen las siguientes dos operaciones aprobadas en 2016 siguiendo las pautas de la “Facilidad de crédito contingente para emergencias causadas por desastres naturales”: (1) Préstamo contingente para emergencias causadas por desastres naturales ([EC-L1216](#)), de US\$160 millones (aprobado bajo la línea de crédito EC-X1014) para apoyar la ayuda de emergencia provista después de un terremoto en Ecuador; y (2) Préstamo contingente para emergencias causadas por desastres naturales (DR-X1011), una línea de crédito por US\$ 300 millones para ayudar a mitigar el impacto que un desastre severo o catastrófico futuro pudiera tener en las finanzas públicas.

Gráfico B.1 Préstamos con garantía soberana aprobados en 2016, por división y tipo de instrumento (en dólares americanos)^a



- PRÉSTAMOS DE INVERSIÓN
- PRÉSTAMOS BASADOS EN POLÍTICAS

Gráfico B.2 Registro múltiple de las operaciones con garantía soberana del BID en 2016



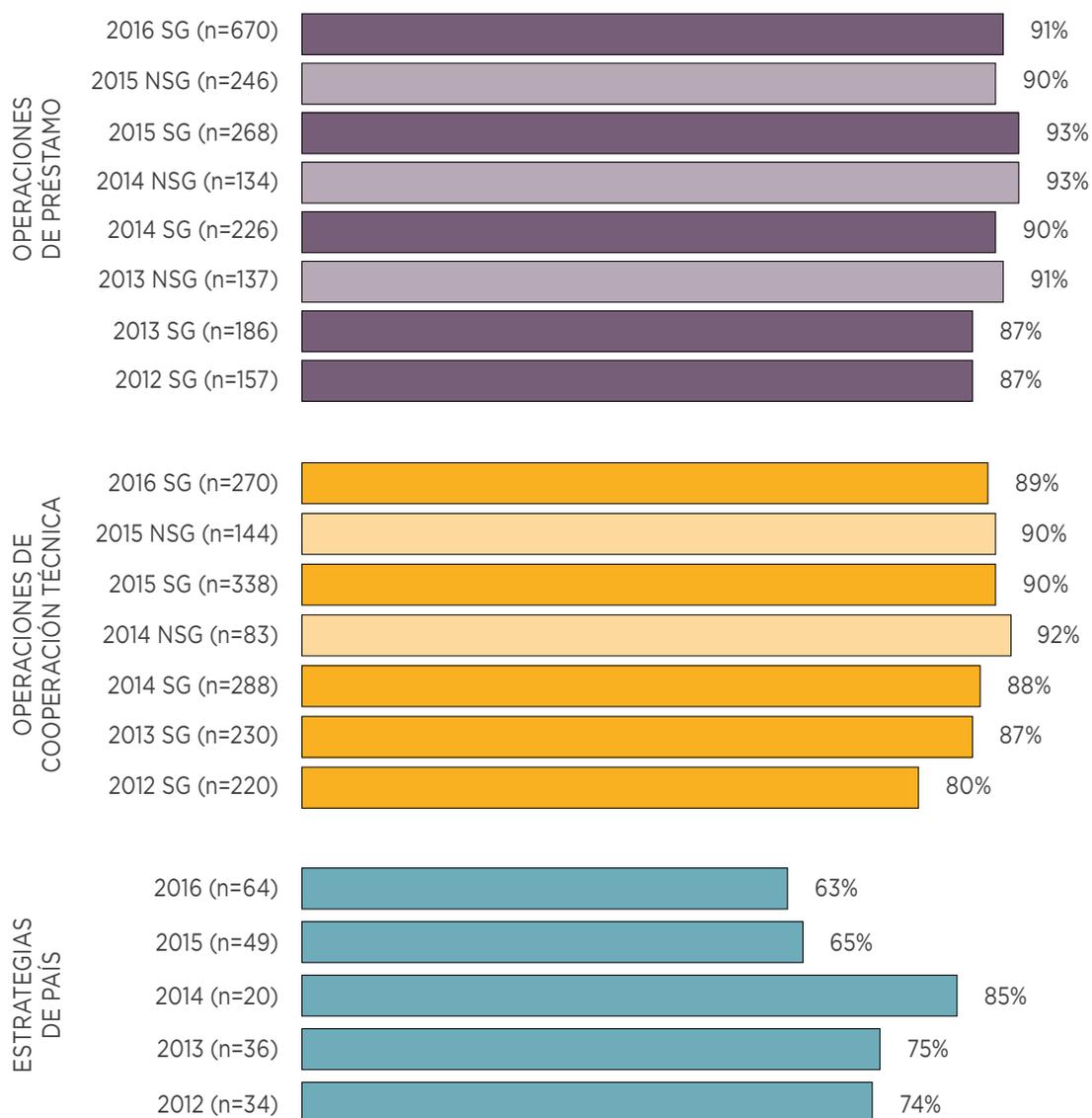
Sectores

CSD	Cambio Climático y Desarrollo Sostenible
IFD	Instituciones para el Desarrollo
INE	Infraestructura y Energía
INT	Integración y Comercio
SCL	Social

Divisiones

CMF	Conectividad, Mercados y Finanzas
CTI	Competitividad, Tecnología e Innovación
EDU	Educación
ENE	Energía
FMM	Gestión Fiscal
GDI	División de Género y Diversidad
HUD	Vivienda y Desarrollo Urbano
ICS	Innovación para Servir al Ciudadano
LMK	Mercados Laborales
RND	Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por Desastres
SPH	Protección Social y Salud
TIN	Comercio e Inversión
TSP	Transporte
WSA	Agua y Saneamiento

Gráfico B.3 Satisfacción general con la prestación de servicios por el BID por producto, 2012-2016 (porcentaje)



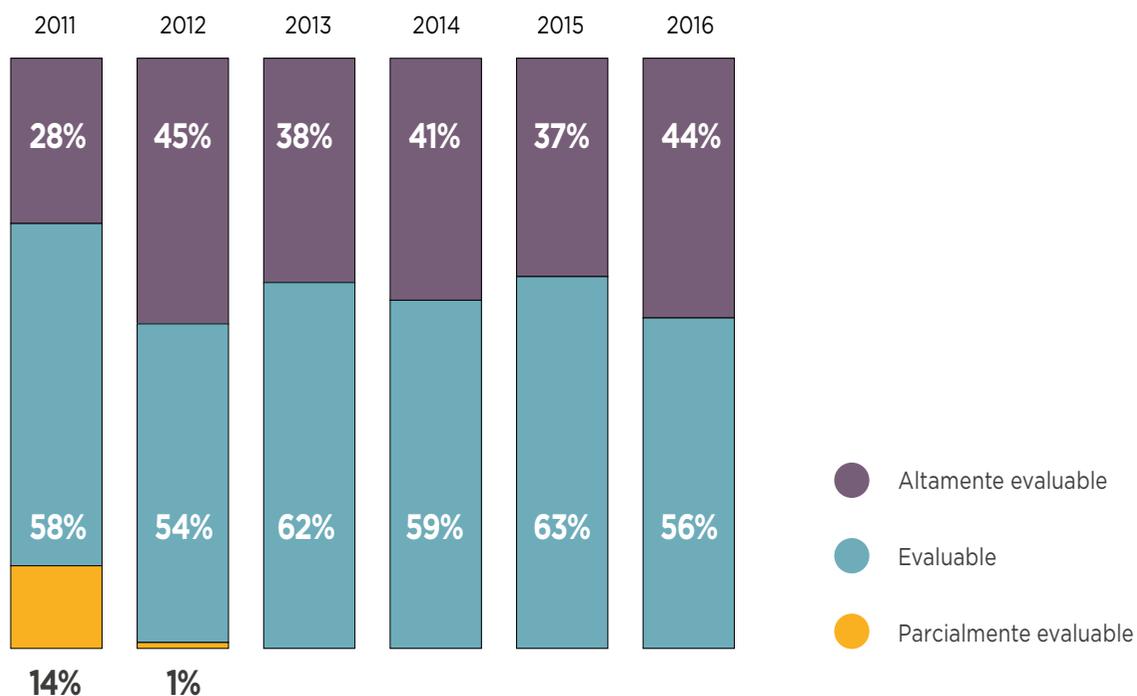
Nota: La escala de satisfacción tiene 6 puntos. El gráfico refleja las respuestas “satisfecho” y “muy satisfecho”.

● SG = Con garantía soberana; ● NSG = Sin garantía soberana.

ANEXO C

Datos clave de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo
y los Informes de Seguimiento de Progreso del BID

Gráfico C.1 Niveles de evaluabilidad de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo por año (porcentaje de las operaciones).



Nota: Para permitir la comparación entre años, los proyectos han sido reclasificados de acuerdo con sus puntuaciones de la DEM usando las categorías de evaluabilidad de 2016. Altamente evaluable incluye aquellos que reciben un puntaje de evaluabilidad de 9 o más; Evaluable incluye aquellos con un puntaje inferior a 9 y mayor o igual que 7; y Parcialmente evaluable incluye aquellos con una puntuación inferior a 7 y mayor o igual a 5. Ningún proyecto aprobado entre 2011 y 2016 recibió una calificación de evaluabilidad inferior a 5.

Gráfico C.2 Proyectos con garantía soberana según tipo de análisis económico en 2016

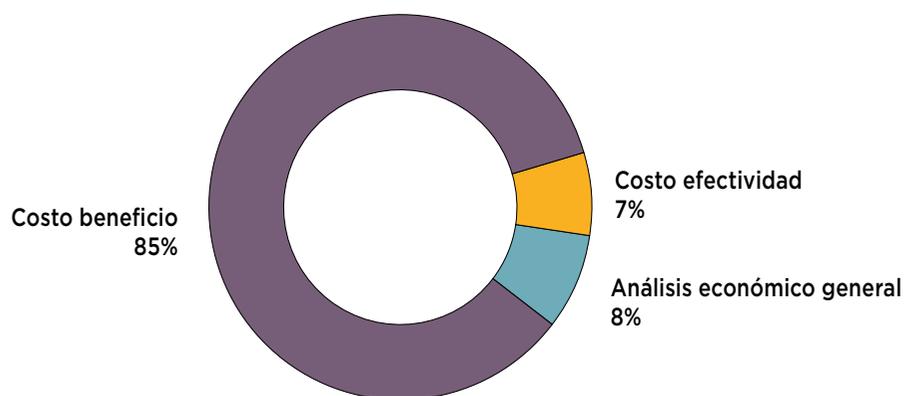
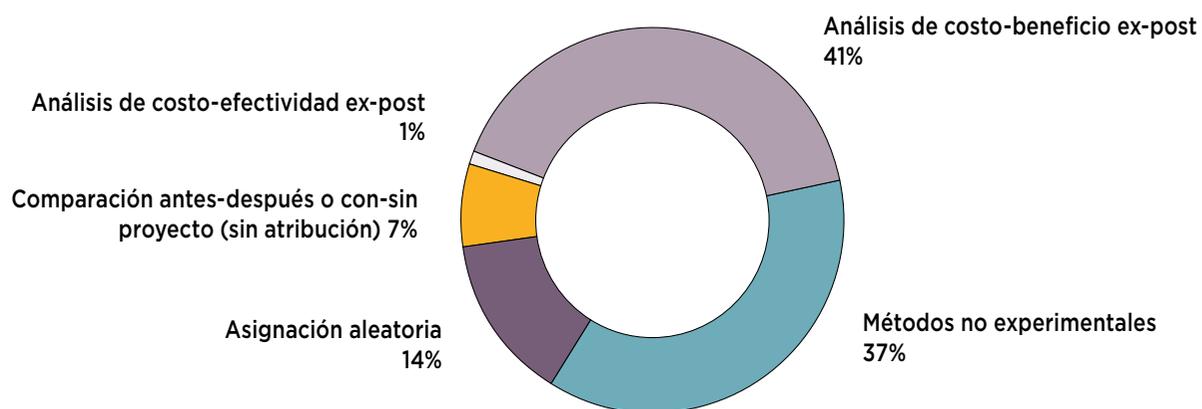
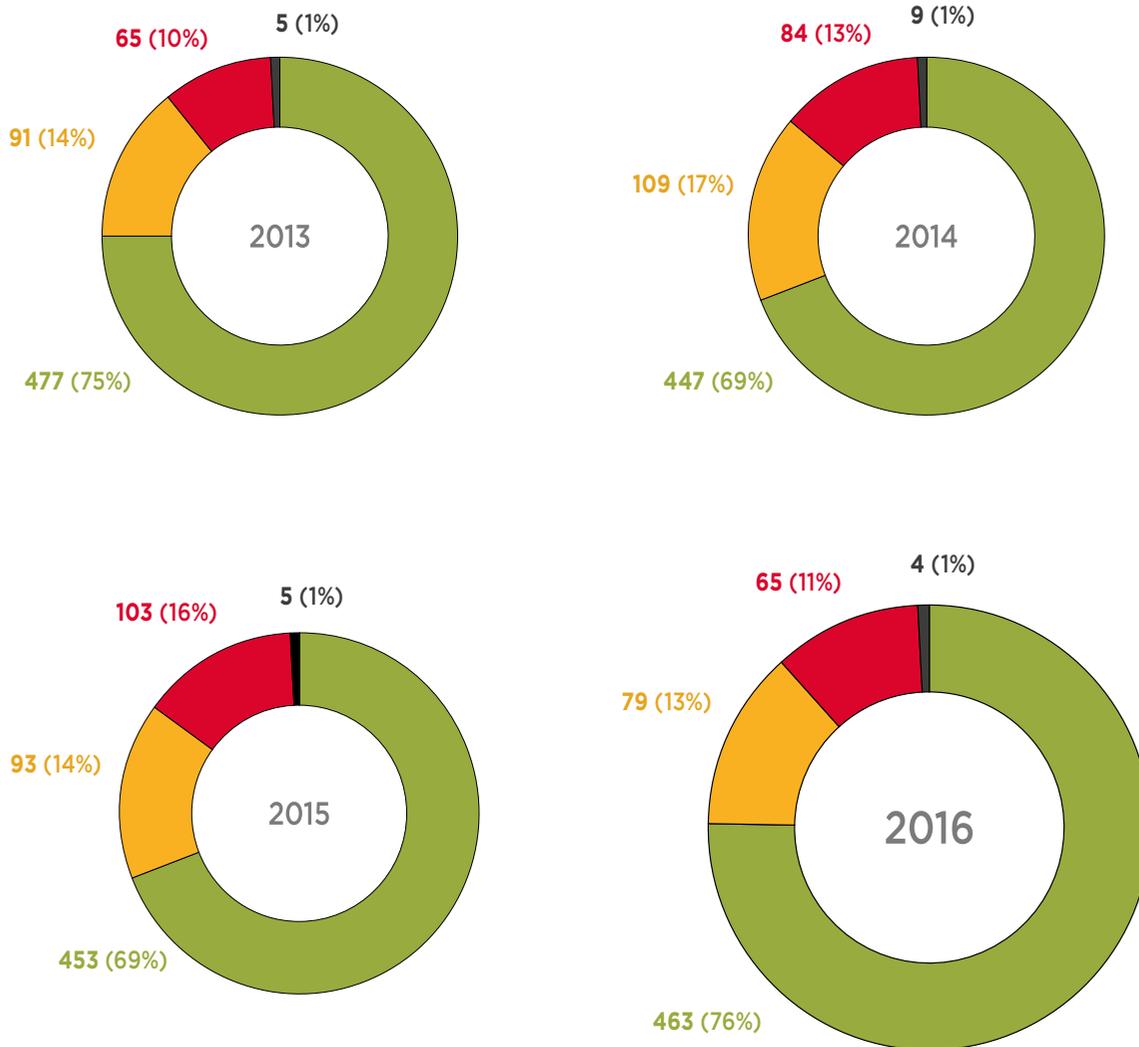


Gráfico C.3 Metodologías de evaluación ex post de los proyectos de préstamos con garantía soberana aprobados en 2016



Nota: Los proyectos en los cuales se emplea más de una metodología de evaluación se clasifican únicamente bajo la categoría más rigurosa.

Gráfico C.4 Clasificación de desempeño de las operaciones con garantía soberana del BID, 2013-2016



- Satisfactorio
- Alerta
- Problema
- N/A

Nota: Este gráfico muestra proyectos clasificados a través de los Informes de Seguimiento de Progreso (PMR, por sus siglas en inglés) a partir del 2013, año en que se lanzó una metodología revisada para la clasificación de desempeño de los proyectos. El desempeño de un proyecto se analiza según el PMR con respecto a diferentes dimensiones medidas por un conjunto de indicadores adaptados a cada etapa de su ejecución. Es posible que un porcentaje pequeño de operaciones no pueda ser clasificado cuando su matriz de resultados no cubre el año en cuestión o años anteriores. Para información detallada por etapa de proyecto, visite la [página de indicadores](#) en la página web del Marco de Resultados Corporativos (CRF).

El Banco Interamericano de Desarrollo es

una de las principales fuentes de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional de América Latina y el Caribe. Además de préstamos, donaciones y garantías, el BID lleva a cabo investigaciones de vanguardia para ofrecer soluciones innovadoras y sostenibles a los desafíos más apremiantes de nuestra región. Fundado en 1959 para ayudar a acelerar el progreso en sus países miembros, el BID continúa trabajando todos los días para mejorar vidas.

El Fondo Multilateral de Inversión sirve como un laboratorio de innovación del Grupo BID para promover el desarrollo a través del sector privado identificando, apoyando, probando y piloteando nuevas soluciones a los retos de desarrollo con el fin de crear oportunidades para las poblaciones pobres y vulnerables en América Latina y el Caribe. Para cumplir con su función, el FOMIN involucra al sector privado y trabaja con el sector público cuando es necesario.

**La
Corporación**

Interamericana de Inversiones, (CII) miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, es un banco multilateral de desarrollo comprometido con el sector privado de América Latina y el Caribe. La CII financia empresas y proyectos sostenibles para que alcancen resultados financieros y maximicen el desarrollo social y medio ambiental en la región. Con un portafolio de US\$11 mil millones en activos bajo administración y 350 clientes en 21 países, la CII provee soluciones financieras innovadoras y servicios de asesoría que responden a las demandas de sus clientes.