

**DEO** Panorama de  
la efectividad  
en el desarrollo  
**2018**

# DEO

Panorama de  
la efectividad  
en el desarrollo  
**2018**



## **LECCIONES DE DESARROLLO**

© 2018 Banco Interamericano de Desarrollo

1300 New York Avenue, NW

Washington, DC 20577

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

IMPRESO EN ESTADOS UNIDOS

Nota de los editores: A partir de 2018, el título del Panorama de la efectividad en el desarrollo (DEO) incluirá su año de publicación en vez del año en que se enfoca el informe. El DEO 2018 reporta los datos oficiales de 2017. Por la razón explicada anteriormente, no hay DEO 2017.

**Catalogación en la fuente proporcionada por la**

**Biblioteca Felipe Herrera del**

**Banco Interamericano de Desarrollo**

Panorama de la efectividad en el desarrollo 2018 / Banco Interamericano de Desarrollo.

p. cm. Incluye referencias bibliográficas. 1. Economic development projects-Latin America-Evaluation. 2. Economic development projects-Caribbean Area-Evaluation. 3. Economic assistance-Latin America-Evaluation. 4. Economic assistance-Caribbean Area-Evaluation. I. Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo. II. BID Invest. III. Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina del Fondo Multilateral de Inversiones.

IDB-AN-179

Copyright © 2018 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.

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



# Agradecimientos

El DEO 2018 es un informe del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo. Su preparación estuvo a cargo de la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) del BID, el Departamento de Estrategia y Desarrollo (DSP) de BID Invest, y la Unidad de Gestión del Conocimiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), bajo la supervisión de Arturo J. Galindo, Alessandro Maffioli, y Yuri Soares, respectivamente. Luis Miguel Castilla Rubio y Orlando Ferreira proporcionaron insumos y orientación estratégica a lo largo del proceso. Viviane Azevedo, Erin Bautista, Andrés Gómez-Peña y Norah Sullivan lideraron la producción de este informe. Nancy Morrison y Claudia M. Pasquetti editaron el manuscrito en inglés y español, respectivamente. La traducción del manuscrito al español estuvo a cargo de MultiLingual Solutions, Inc. Lina María Botero Estrada lideró el diseño gráfico y el diseño del informe con la asistencia de Carlos Alberto Bernal Barrera.

Este esfuerzo no habría sido posible sin las valiosas contribuciones de: Paloma Acevedo, Carola Álvarez, Marisela Alvarenga, Gabriela Aparicio, Nestor Ares, Irani

Arraiz, Gastón Astesiano, Rosangela Bando, Jacqueline Bueso-Merriam, Leonardo Corral, Diego Cortés, Shakirah Cossens, Ana Cuesta, Jorge del Pino, Marielle del Valle, Leticia Donoso, Alejandra Durán, Mónica Fernández Álvarez de Lugo, Gerardo Funes, Gustavo García, María Fernanda García Rincón, Alfredo Giro Quincke, Christiaan Gischler Blanco, Jozef Henriquez, Marcela Jaramillo Gil, Matthew Kearney, María Kronsteiner, David Margolis, Andrea Martínez, Sebastián Martínez, Lorena Mejicanos, Oscar Mitnik, Abraham Montilla, Paula Moraes Giraldez, Judith Morrison, Tetsuro Narita, Liliana Olarte, Arlette Pedraglio, Pablo Pereira dos Santos, Matthieu Pegon, Maryline Penedo, Ignacio Pezo, Alejandro Prada, Marina Pol, Qiyong Liang, Sonia Rivera, Mario E. Rodríguez, Anabella Ron, Andrés Rubio, Rodrigo Salas, Andrea Schirokauer, Jimena Serrano Pardo, Marco Shiva, Dimitra Stamatopoulos, Leslie Stone, Rodolfo Stucchi, Samantha Todd, Estefanía Torres Barrera, Anne-Marie Urban, Mónica Velásquez, Greg Watson, Patricia Yáñez-Pagans, Consuelo Yopez-Albornoz, Annie Smith y Juan Israel Zeledón.

# Índice

Lista de acrónimos .....	viii
Resumen ejecutivo .....	xii
Introducción .....	1
El Grupo BID en 2017 .....	2
Panorama de la Efectividad en el Desarrollo 2018 .....	4

<b>1. Por un uso efectivo y eficiente de los recursos .....</b>	<b>7</b>
Un llamado a la acción .....	9
Innovación en las ofertas de productos del Grupo BID .....	12
Garantizar la adicionalidad .....	14
Fortalecer las sinergias público-privadas .....	16
Atraer financiamiento privado .....	19
Reflexiones .....	26

<b>2. Ofrecer soluciones adaptadas a los países en apoyo de los ODS .....</b>	<b>29</b>
Inclusión e igualdad social .....	34
Productividad e innovación .....	38
Integración económica .....	42
Igualdad de género y diversidad .....	46
Cambio climático y sostenibilidad ambiental .....	52
Capacidad institucional y Estado de derecho .....	57
Reflexiones .....	62

<b>3. Impulsar un desarrollo efectivo .....</b>	<b>65</b>
El Banco Interamericano de Desarrollo: aprobación, monitoreo, finalización y evaluación .....	67
BID Invest: aprobación, monitoreo, finalización y evaluación .....	81
El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN): aprobación, monitoreo, finalización y evaluación .....	93
Reflexiones .....	102

<b>4. Aprovechar el poder de la evidencia empírica mediante evaluaciones de impacto .....</b>	<b>107</b>
Resumen de la agenda de evaluaciones de impacto del Grupo BID .....	107
Evaluaciones de impacto del Grupo BID .....	114
Tendencias y aprendizajes recientes de las evaluaciones de impacto del Grupo BID .....	119
Reflexiones .....	127

<b>5. Monitoreo de los resultados corporativos del Grupo BID .....</b>	<b>129</b>
Indicadores de Contexto Regional .....	129
Indicadores de Resultados de Desarrollo de los Países .....	131
Indicadores de Desempeño del Grupo BID .....	137
Reflexiones .....	149

## Apéndices

Apéndice A. El Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de Evaluación (ReTS) .....	150
Apéndice B. Las herramientas del Marco de Efectividad en el Desarrollo del Grupo BID .....	153
Apéndice C. Cuadros completos del Marco de Resultados Corporativos .....	158

<b>Referencias .....</b>	<b>165</b>
--------------------------	------------

# Lista de acrónimos

ALC	América Latina y el Caribe	MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
APP	Asociación público-privada	NSG	Sin garantía soberana
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
CDB	Banco de Desarrollo del Caribe	ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
CRF	Marco de Resultados Corporativos	ONU	Organización de las Naciones Unidas
DEA	Analítica sobre Efectividad en el Desarrollo	OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
DEF	Marco de Efectividad en el Desarrollo	PCR	Informe de terminación del proyecto
DELTA	Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad del Desarrollo	PIB	Producto interno bruto
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo	PMR	Informe de seguimiento del progreso
DEO	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo	PPA	Contrato de compra de energía
EDGE	Dividendos económicos para la igualdad de género	PSR	Informes de supervisión de proyectos
FCR	Calificación de la Contribución Financiera	PSU	Actualización del Estado del Proyecto
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones	PYME	Pequeñas y medianas empresas
FCR	Calificación de la Contribución Financiera	RICyT	Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana
FSR	Informe Final de Supervisión de Proyecto	SG	Garantía soberana
Grupo BID	Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo	TFFP	Programa de Facilitación del Financiamiento del Comercio Exterior
iDELTA	Innovación DELTA	UIS	Actualización de la estrategia institucional
LACFI	Intermediarios Financieros de América Latina y el Caribe	XSR	Informe ampliado de supervisión

# Mensaje del presidente

Las perspectivas para la mayoría de los países en América Latina y el Caribe han ido mejorando desde 2017 gracias a sólidas políticas domésticas y al mejor desempeño económico mundial. Sin embargo, nuestra región todavía continúa enfrentando viejos y nuevos desafíos de desarrollo que requieren de la atención de todos. Las ambiciosas metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) representan una oportunidad para enfrentar muchos de estos desafíos al igual que nuestros esfuerzos mancomunados con los países para movilizar recursos adicionales que puedan atender las necesidades de desarrollo de la región.

En el contexto actual, es más importante que nunca que instituciones como el Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID) maximicen el impacto de cada dólar invertido en el desarrollo. Con

este fin, estamos lanzando nuevos productos financieros que corresponden a la demanda del mercado, colaborando con otros bancos multilaterales de desarrollo para aumentar el rol del sector privado en el desarrollo y fortalecer las sinergias público-privadas tanto en el Grupo BID como en los países con los que trabajamos.

Esta publicación, el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo 2018, ilustra nuestros esfuerzos por hacer el uso más efectivo y eficiente de los recursos. Estos incluyen fortalecer nuestro enfoque en la obtención de resultados y la producción de soluciones diferenciadas que dan respuesta a los diversos contextos de los países y a los diferentes retos de desarrollo que van surgiendo. A medida que se llevan a cabo estos esfuerzos, vamos mejorando la movilización de recursos y de conocimiento, canalizando nuestra energía y

recursos hacia los ámbitos donde más se necesitan, lo cual incluye abordar retos tan diversos como la corrupción y el cambio climático, así como intensificar las inversiones de los países para impulsar la innovación y la productividad.

Sabemos que las soluciones de la región, al igual que sus desafíos, no se reducen a una respuesta binaria proveniente del sector público o del privado. Por eso, juntamos las fortalezas colectivas y las capacidades complementarias de las funciones públicas, privadas y del laboratorio de innovación del Grupo BID, en coordinación con otros países miembros y clientes con el fin de añadir valor en el dinámico mundo del financiamiento para el desarrollo.

La experiencia adquirida a medida que vamos cumpliendo con los compromisos contraídos en nuestra Actualización de la Estrategia Institucional 2016-19,

sumado a los hallazgos y a la perspectiva adquirida a lo largo de las páginas de este manuscrito nos ayudan a poner en marcha soluciones a la medida de los países que satisfacen sus necesidades. De esta manera, seguimos cultivando una cultura de aprendizaje en nuestro ADN institucional para mejorar nuestros procesos, proyectos e instrumentos financieros. Este es un aspecto clave que hace del Grupo BID, el socio preferido de nuestra región.

**Luis Alberto Moreno**

*Presidente*

Grupo Banco Interamericano de Desarrollo  
Washington D.C., julio de 2018

# Resumen ejecutivo

Cada año, en su Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO, por sus siglas en inglés), el Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID)<sup>1</sup> reflexiona sobre los resultados de las intervenciones que apoya, con el fin de determinar lo que está y no está funcionando para atender los retos para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Este balance anual sirve como un aporte significativo para identificar las acciones futuras que impulsarán al Grupo BID hacia sus objetivos estratégicos de servir a la región y mejorar sus operaciones. Además, considera cómo los cambios en el contexto regional, así como en el amplio entorno del desarrollo, tienden a afectar el éxito de los esfuerzos que se hacen para satisfacer las necesidades de desarrollo de la región con el fin de adaptarse a ellas.

La gran ambición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), junto con un enfoque cada vez más centrado en hacer un uso efectivo y eficiente de los recursos (expresión conocida en inglés como *value for money*) por parte de los diversos actores del desarrollo, ha generado la necesidad aún más imperiosa para el Grupo BID de lograr más con menos. Esto implica ejercer la fuerza colectiva y las capacidades

complementarias de las funciones públicas, privadas y del laboratorio de innovación del Grupo para abordar el espectro de las necesidades de desarrollo en América Latina y el Caribe. Si bien hacer un uso efectivo y eficiente de los recursos es un compromiso de larga data del Grupo BID, la colaboración entre los bancos multilaterales de desarrollo (BMD) sobre este tema se



**8,3 millones de personas** beneficiadas por programas focalizados contra la pobreza

1. El Grupo BID está conformado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), BID Invest (nombre que la Corporación Interamericana de Inversiones asumió al ser relanzada en 2017) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Si bien el FOMIN es un fondo administrado por el BID, a lo largo de este informe, la información sobre las operaciones del mismo se presenta por separado debido a su propio modelo de negocios, prioridades y las distintas herramientas que utiliza.

intensificó en 2017, en respuesta a una solicitud del Grupo de los Siete (G-7), y se están llevando a cabo iniciativas destinadas a armonizar un marco enfocado en la optimización y la administración prudente de los recursos; la utilización de estos últimos en consonancia con prioridades y mandatos establecidos, y el monitoreo, la medición y el logro de resultados de desarrollo.

Hacer un uso efectivo y eficiente de los recursos requiere reevaluar de manera metódica cómo opera el Grupo BID para responder mejor a un mundo que cambia de manera exponencial. También requiere flujos de retroalimentación bien establecidos que le permitan a la Administración del Grupo BID tomar decisiones y hacer mejoras continuas a partir de los datos más recientes en términos de diseño, ejecución, monitoreo y finalización de los proyectos. Como parte de sus esfuerzos para hacer un uso efectivo y eficiente de los recursos en 2017, el Grupo BID diseñó nuevos instrumentos de préstamo, colaboró con otros BMD sobre los enfoques en la adición del sector privado, fortaleció las sinergias público-privadas, y aumentó su movilización de financiamiento privado. También mantuvo su enfoque en el logro de resultados de desarrollo, centro fundamental del uso eficiente y efectivo de los recursos.

Los avances hacia la consecución de los ODS constituyen una medición clave de los resultados, y que en América Latina y el Caribe varían de un país a otro e, incluso, dentro de un mismo país. Como el Grupo BID se caracteriza por ser una institución proactiva e impulsada por la demanda, sus decisiones de programación son resultado del diálogo con los países y los clientes para identificar oportunidades que respondan a las necesidades de desarrollo de cada país y que estén alineadas con las prioridades estratégicas del Grupo BID establecidas en su Actualización de la Estrategia Institucional (UIS, por sus siglas en inglés). Estas prioridades abarcan tres desafíos fundamentales en materia de desarrollo que se deben abordar para preservar y continuar avanzando en los logros del crecimiento en



**60.000 profesionales** capacitados o asesorados en integración económica

la región (inclusión social e igualdad; productividad e innovación; e integración económica), así como tres temas transversales que se deben abordar al trabajar en estos desafíos (igualdad de género y diversidad; cambio climático y sostenibilidad ambiental, y capacidad institucional y Estado de derecho).

En 2017, el segundo año desde que se introdujeron los ODS, el Grupo BID continuó intensificando sus esfuerzos para apoyar a los países y sus clientes en la implementación de dichos objetivos. Así, en los últimos dos años, el Grupo ha respaldado una gran variedad de resultados, entre los que cabe citar: más de [8,3 millones de beneficiarios de programas destinados a combatir la pobreza](#); el [financiamiento de más de 900.000 micro, pequeñas y medianas empresas \(MIPYME\)](#); la [capacitación de más de 60.000 profesionales en temas de integración económica](#); más de [600.000 mujeres beneficiadas a través de iniciativas de empoderamiento económico](#); y [470 gobiernos subnacionales favorecidos con proyectos de seguridad ciudadana](#).

A medida que cada país de la región avanza en sus prioridades relacionadas con los ODS, los enfoques integrados que reconocen la interconexión de los desafíos del desarrollo se convierten en una estrategia crucial



para cerrar las brechas de desarrollo. Hay una serie de áreas específicas en las que el Grupo BID debe continuar o aumentar sus esfuerzos para apoyar el progreso continuo del desarrollo de la región. En primer lugar, a la luz de los recientes aumentos de las tasas de pobreza y de la persistencia de las brechas en el acceso a servicios de calidad, el Grupo BID debe seguir adelante con sus iniciativas destinadas a respaldar programas que conduzcan a mejoras sostenibles en los resultados socioeconómicos de la región, y que incorporen de manera permanente elementos de género y diversidad. En segundo lugar, debe mejorar sus intervenciones en apoyo del uso de la tecnología y la innovación para incrementar la productividad y la competitividad en la región. En tercer lugar, debe continuar impulsando la integración económica regional para optimizar las perspectivas de exportación, productividad y crecimiento de las economías de la región, lo cual es aún más crítico en un ambiente en el que proliferan las reacciones generalizadas en contra de la globalización. En cuarto lugar, para que la región pueda cumplir los ambiciosos ODS relacionados con la integración del cambio climático y la sostenibilidad, es preciso que el Grupo BID continúe con su labor, hasta ahora exitosa, en estas áreas. Finalmente, el Grupo BID debe seguir apoyando la promoción de instituciones sólidas, las cuales conforman un ingrediente esencial para el desarrollo de la región. Las instituciones sólidas facilitan los avances en distintos frentes, desde la mejora de los servicios públicos y de la movilización de recursos domésticos hasta la lucha contra la corrupción y el fortalecimiento de las capacidades para diseñar e implementar alianzas público-privadas.

Pero más allá de las áreas en las que en efecto trabaja, el Grupo BID también debe enfocarse de manera decidida en la forma cómo lleva a cabo su trabajo, de modo de maximizar el beneficio de desarrollo por cada dólar invertido y asegurar que los proyectos cumplan con sus metas. Con este propósito, el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF, por sus siglas en inglés) del



## 900.000 micro, pequeñas y medianas empresas financiadas

Grupo BID incluye un conjunto de herramientas para apoyar el proceso operativo en todo el ciclo de vida del proyecto. Cuando se diseñan los proyectos, estas herramientas ayudan a determinar la relevancia de un proyecto y el impacto esperado sobre el desarrollo, y garantizan la evaluabilidad de las operaciones. Durante la implementación, ayudan a monitorear la ejecución para identificar los problemas a medida que van surgiendo, con el fin de facilitar cualquier modificación que sea necesaria. Tras la finalización, los informes de cierre del proyecto ayudan a recopilar sistemáticamente las conclusiones que indican si un proyecto cumplió sus metas y logró los objetivos de desarrollo deseados.

Después de casi 10 años de implementar el DEF, la experiencia muestra que el Grupo BID ha tenido éxito en elaborar proyectos con un diseño cada vez más robusto, y en mejorar su capacidad para identificar los factores que afectan la ejecución exitosa de los mismos. Sin embargo, el BID está experimentando desafíos de evaluabilidad durante el monitoreo y el reporte de las operaciones, así como en el proceso de validación externa de los informes de cierre de proyecto. Esto se debe principalmente al hecho de que las operaciones actualmente en ejecución, o que se están

cerrando, fueron diseñadas durante las primeras etapas de implementación del DEF cuando las habilidades de los equipos para diseñar proyectos evaluables, así como su familiaridad con los lineamientos del DEF, aún eran incipientes. Aunque todavía se puede mejorar la extracción sistemática de lecciones aprendidas de los proyectos del Grupo BID y su posterior aplicación al diseño de operaciones futuras, el BID, BID Invest y el FOMIN han avanzado en mejorar aspectos relacionados a dichas áreas en el DEF a lo largo de 2017.

En el BID, la Administración y la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) desarrollaron conjuntamente las guías para armonizar el criterio de evaluación de proyectos terminados, las cuales fueron aprobadas a principios de 2018. Sin embargo, todos los informes de terminación de proyecto (PCR, por sus siglas en inglés) producidos en 2017 fueron elaborados utilizando las guías vigentes al momento de la preparación de dichos informes; mientras que la OVE evaluó los PCR utilizando las guías de 2018. Como resultado, hubo discrepancias sustanciales entre las evaluaciones realizadas por la Administración y aquellas efectuadas por la OVE. Se



## 600.000 mujeres beneficiadas por iniciativas de empoderamiento económico

espera que tales discrepancias se reduzcan gradualmente durante los próximos años.

En el segundo año de implementación de las herramientas reforzadas del DEF para BID Invest, se efectuaron varias mejoras, entre ellas, se ajustaron las guías de su herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad del Desarrollo (DELTA, por sus siglas en inglés), aplicando un enfoque de monitoreo sistemático para estandarizar el seguimiento del desempeño a lo largo de la cartera en términos de su impacto en el desarrollo, y poniendo en marcha una plataforma analítica en línea para organizar y clasificar las lecciones aprendidas de los proyectos y facilitar su incorporación en futuras operaciones.

En 2017 el FOMIN lanzó un Marco de Resultados y Enfoque de Efectividad en el Desarrollo, en línea con su rol de laboratorio para el Grupo BID. Asimismo, como parte de sus esfuerzos en pos de la eficiencia y para maximizar las sinergias del Grupo, comenzó a trabajar con BID Invest utilizando la arquitectura DELTA para crear una herramienta a la medida para su mandato renovado. Como tal, esta nueva herramienta se ideó con especial énfasis en la innovación de los proyectos y el potencial de escala, con lo cual se apunta a asegurar que la selección y el diseño de los proyectos refuercen los principios guía del FOMIN.

Si bien los informes de cierre ayudan a documentar el éxito de los proyectos terminados, las evaluaciones de impacto (EI) permiten profundizar aún más y, gracias a ellas, los especialistas pueden determinar si el resultado logrado en una determinada población, se debe a un programa o proyecto de desarrollo específico. Los esfuerzos por forjar una cultura de EI en el Grupo BID siguen dando sus frutos en diferentes sectores del Grupo (entre ellos, infraestructura, recursos naturales y cambio climático), los cuales están implementando las EI para expandir la frontera del conocimiento en los temas que abarcan. Aunque el número y los resultados de las EI siguen siendo mayores en el sector



## 470 gobiernos subnacionales beneficiados por proyectos de seguridad ciudadana

social, el Grupo BID está estableciendo alianzas con otras organizaciones para compartir metodologías de evaluación en campos menos explorados, e incrementar el uso de los macrodatos en las evaluaciones de los proyectos. Así como el Grupo BID utiliza cada vez más los informes de cierre de proyectos para apoyar la preparación de nuevas operaciones, las EI también sirven como base para el diseño de las mismas.

Un último aspecto del monitoreo de la efectividad del Grupo BID implica el seguimiento del logro de sus objetivos estratégicos establecidos en la UIS. El Marco de Resultados Corporativos (CRF, por sus siglas en inglés) del Grupo BID es la principal herramienta para llevar a cabo este propósito, pues brinda información acerca de las contribuciones del Grupo al desarrollo de la región, y también sobre la eficiencia y efectividad con la que trabaja. Si bien es imposible reflejar todos los aspectos de la labor del Grupo BID en un solo conjunto de indicadores, el CRF aporta datos sobre las contribuciones que son esenciales para el desarrollo de la región, así como las fortalezas y carencias del desempeño institucional, a través de sus tres niveles de indicadores específicos.

Los indicadores del contexto regional destacan los avances en el desarrollo de largo plazo de la región con respecto a las prioridades estratégicas del Grupo BID. Los avances en estos indicadores en 2017

refuerzan la continua relevancia de los desafíos para el desarrollo identificados en la UIS. Si bien la región volvió a crecer en 2017, los países siguen enfrentando importantes desafíos estructurales para atender las necesidades de desarrollo. La pobreza y la desigualdad siguen siendo retos cruciales, la brecha tecnológica corre el riesgo de aumentar, las iniciativas de integración regional continúan estando fragmentadas, y es preciso fortalecer a las instituciones de modo de abordar los problemas actuales para el desarrollo e inspirar la confianza de los ciudadanos.

En cuanto a los Resultados de desarrollo de los países, los indicadores proporcionan datos agregados sobre productos y resultados respaldados por proyectos financiados por el Grupo BID. En este nivel del CRF, dichos indicadores reflejan los resultados de los proyectos en el portafolio. Los avances dependen en gran medida de las decisiones de programación por parte del Grupo BID y de sus países miembros prestatarios y de sus clientes, así como del tiempo que cada proyecto requiere para su ejecución y para arrojar resultados medibles. La mayoría de estos indicadores va por buen camino. En varios casos (como [los beneficiarios de programas de lucha contra la pobreza](#)), los resultados esperados para el período 2016-19 ya fueron superados. Sin embargo, actualmente hay cuatro indicadores que no están

encaminados para satisfacer los resultados esperados para 2016-19, incluidos los que corresponden a [estudiantes beneficiados por proyectos educativos](#), los [beneficiarios de servicios de salud](#), los [beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural](#) y las [micro, pequeñas y medianas empresas financiadas](#). Cuando la ejecución de las operaciones afecta la trayectoria de los indicadores, el Grupo BID trabaja con los países y los clientes para identificar las causas de demoras en la ejecución y resolverlas.

Los indicadores de desempeño del Grupo BID miden la forma en que el organismo apoya a los países y sus clientes en la consecución de resultados, a través de cada uno de los principios rectores operativos. Varios indicadores de desempeño del Grupo BID avanzan según lo planificado, mostrando mejoras en relación con el punto de referencia o un valor actual cercano a la meta para 2019. Por ejemplo, el porcentaje de operaciones del BID que cumple el plazo de preparación ha aumentado de manera notable en los últimos cuatro años, superando la meta para el año mencionado. Sin embargo, hay dos áreas donde el BID y BID Invest están por debajo de sus respectivas metas para dicho año: el porcentaje de operaciones con resultados de desarrollo satisfactorios al ser completadas (según la evaluación de la OVE) y el porcentaje de miembros del personal a nivel medio y ejecutivo que son mujeres. En el caso de una de las entidades, hay otros indicadores fuera de curso: se trata del porcentaje de préstamos a países pequeños y vulnerables (BID Invest), el porcentaje de las operaciones con riesgos ambientales y sociales elevados calificados como satisfactorios en la implementación de medidas de mitigación (BID), y el

volumen de movilización de compañías/proyectos financiados sin garantía soberana (NSG, por sus siglas en inglés) (BID Invest). En muchas de estas áreas, las instituciones del Grupo BID ya están intensificando sus esfuerzos en pos de las metas establecidas y así evitar quedar rezagadas.

A pesar de que no se ha establecido una meta para el desempeño de las operaciones de cooperación técnica, una reducción del indicador que corresponde a este tema entre 2016 y 2017 puede significar que es necesario tomar medidas para corregir el curso y asegurar que los equipos de proyecto estén completamente equipados con las herramientas y el conocimiento necesario para optimizar el desempeño de dichas operaciones.

El CRF y el conjunto de herramientas para la efectividad en el desarrollo del Grupo BID siguen siendo cruciales para fomentar una cultura enfocada en resultados en todas las instituciones del Grupo. A partir de las enseñanzas de la última década, el Grupo BID reconoce la importancia fundamental de la retroalimentación, la cual abre paso a una mejora continua. Dicha retroalimentación, sumada a la cultura del aprendizaje que se menciona a lo largo del DEO, resulta esencial para que el Grupo BID sea un socio efectivo para el desarrollo de la región.

Como siempre, el DEO busca servir como una puerta de entrada al conocimiento y a los recursos sobre la efectividad en el desarrollo del Grupo BID. Los lectores pueden profundizar en los temas tratados a través de los numerosos enlaces que se presentan en esta publicación, incluyendo las páginas de efectividad en el desarrollo del [BID](#) y [BID Invest](#), al igual que en el sitio web del [CRF](#).

# Introducción

Cada año, en su Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO, por sus siglas en inglés), el Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID)<sup>1</sup> reflexiona sobre los resultados de las intervenciones que apoya, con el fin de determinar lo que está y no está funcionando en la consecución de los retos del desarrollo en América Latina y el Caribe (ALC). Este balance anual sirve como un gran aporte para identificar las acciones futuras que impulsarán al Grupo BID hacia sus objetivos estratégicos orientados a servir a la región y a mejorar sus procesos internos. En esta publicación se considera cómo los cambios en el contexto regional, al igual que el amplio panorama de desarrollo mundial, tienden a afectar el éxito de los esfuerzos que se impulsan para satisfacer las necesidades de desarrollo de la región.

En la actualidad es importante ser ágiles e innovadores, a medida que nuevos actores se incorporan al área del desarrollo y que las nuevas tecnologías y los

modelos de negocios aceleran el ritmo de los cambios a nivel mundial. Este panorama cambiante también refleja una mayor convergencia del mundo de los negocios y del mundo del desarrollo, en consonancia con el crecimiento corporativo y el interés de los inversionistas en obtener un valor social asociado a la rentabilidad financiera. Las empresas se están dando cuenta de que mantenerse competitivas y en crecimiento ahora y en el futuro, significa mirar más allá de las ganancias a corto plazo y abordar los principales desafíos económicos, sociales y ambientales que afectan tanto a sus negocios como a la sociedad. Así, firmas líderes a nivel global están adoptando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París sobre el cambio climático no solo como una responsabilidad, sino como una hoja de ruta de posibles oportunidades de mercado por un valor de hasta US\$12 billones para 2030.<sup>2</sup> El Grupo BID debe estar preparado para

1. El Grupo BID está conformado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), BID Invest (nombre que la Corporación Interamericana de Inversiones asumió al ser relanzada en 2017) y el Fondo Multilateral de (FOMIN). Si bien el FOMIN es un fondo administrado por el BID, a lo largo de este informe la información sobre las operaciones del mismo se presenta por separado debido a su propio modelo de negocios, prioridades y las distintas herramientas que utiliza.
2. La estimación se basa en un análisis de 2017 realizado por [Business and Sustainable Development Commission](#), con un enfoque en las oportunidades de mercado sostenibles e incluyentes en cuatro áreas: energía, ciudades, alimentos y agricultura, y salud y bienestar.

responder a estas circunstancias cambiantes con soluciones de desarrollo que aborden los retos más recientes, aceleren el progreso hacia el cumplimiento de los ODS, aprovechen las nuevas tecnologías y alianzas, y reflejen el aprendizaje proveniente de las experiencias y mejores prácticas del pasado.

Dentro de este contexto dinámico, los países de ALC continúan enfrentando retos en términos de mejorar la igualdad y la inclusión social, acelerar la productividad y la innovación, y potenciar la integración económica. En 2017 el aumento del crecimiento mundial que benefició a muchos países de la región constituyó un signo positivo. Sin embargo, el ritmo de crecimiento en general sigue siendo lento y supone un riesgo para los continuos avances en los sectores sociales y en mejoras de la productividad. Al mismo tiempo, la región continúa enfrentando una brecha de infraestructura que requiere una inversión adicional que se estima es de US\$120.000 millones a US\$150.000 millones por año (Serebrisky et al., 2015). Además, los desastres naturales devastadores y los escándalos de corrupción sacudieron a muchas partes de la región en 2017, y estos últimos en particular afectaron la confianza en los gobiernos, así como la productividad. La incertidumbre global relativa al comercio internacional, entre otras áreas, también continuó presentando riesgos para las economías de la región, y, en ese sentido, se destaca la importancia de la integración económica regional.

A pesar de los desafíos comunes, la región sigue siendo heterogénea, tanto entre los países como dentro de ellos. Los niveles nacionales de pobreza varían ampliamente, desde menos del 10% a más del 60%.<sup>3</sup> Al interior de los países, las economías más grandes y más dinámicas de la región suelen ocultar las mayores inequidades, lo que lleva a que el enfoque en la desigualdad de los ingresos y bienes en la región sea crucial para satisfacer

los ODS. La heterogeneidad en la región va más allá de los índices de pobreza y desigualdad. Los desafíos sociales y las vulnerabilidades integran un vasto abanico, que abarca desde la delincuencia y la violencia y la falta de acceso a los servicios básicos hasta las crisis financieras externas y las amenazas derivadas del cambio climático y los desastres naturales. Por ejemplo, la temporada de huracanes de 2017 resaltó la gran vulnerabilidad de la región del Caribe a estos desastres, poniendo de relieve su particular necesidad de aumentar la resiliencia económica para este tipo de crisis.

Siendo la principal fuente de financiamiento para el desarrollo de la región, el Grupo BID adapta sus respuestas y soluciones a los diferentes contextos y necesidades cambiantes de cada país miembro prestatario y de sus clientes. Esto incluye, por ejemplo, ir más allá de apoyar el acceso a los servicios básicos (como salud, educación e infraestructura) y abarcar también la mejora de la *calidad de los servicios* de una forma sostenible y competente desde el punto de vista cultural, así como adaptada a diversos contextos. Los beneficios de la innovación tecnológica también deben considerarse entre la variedad de desafíos ligados al desarrollo en la región, lo cual comprende desde integrar los teléfonos inteligentes en las soluciones de salud pública y hacer uso de la automatización, hasta mejorar la productividad y utilizar el sistema de cadenas de bloques (*blockchain*) para fortalecer las cadenas de suministro agrícolas y combatir la corrupción.

## El Grupo BID en 2017

El año 2017 también estuvo marcado por la evolución constante del Grupo BID en términos de una continua mejora de la manera en que apoya a la región. En efecto, el Grupo BID avanzó en la coordinación —a

través de sus entidades— de iniciativas para abordar los desafíos de desarrollo en la región, lo cual incluye seguir adelante con la diversificación de los productos y servicios que ofrece, en respuesta a las necesidades de los países y sus clientes, en términos del enfoque de los proyectos y los tipos de instrumentos utilizados, así como en términos de cómo se estructuraron y llevaron a cabo las operaciones.

En este segundo año de la implementación de la [Actualización de la Estrategia Institucional](#) (UIS, por sus siglas en inglés), aprobada en 2015, el Grupo BID continuó concentrándose en las prioridades de la Estrategia, que abarcan los tres desafíos del desarrollo (inclusión social e igualdad, productividad e innovación, e integración económica) y tres temas transversales (igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental, capacidad institucional y Estado de derecho). Asimismo, sigue comprometido con apoyar a los países en la implementación de la [Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible](#), así como con otras prioridades mundiales y regionales.

Al mismo tiempo, el Grupo BID participó de una serie de iniciativas para continuar mejorando el valor que aporta a todos sus socios a través de esfuerzos que permiten alcanzar resultados de desarrollo en forma eficiente y costo-efectiva. Estos esfuerzos van desde reformas internas que siguen llevándose a cabo y mejoras de los procesos hasta el apoyo de discusiones de alto nivel sobre la gobernanza financiera global y colaboraciones con otros bancos multilaterales de desarrollo (BMD) para implementar un enfoque que permita monitorear y mejorar la eficiencia y efectividad del uso de los recursos del Grupo. Un hito clave para hacer un uso efectivo y eficiente de los recursos del BID fue la transferencia de los activos y los pasivos del Fondo de Operaciones Especiales al Capital Ordinario a fin de hacer sostenible su ayuda concesional así como también fortalecer su capacidad de préstamo. Por otra parte, el BID continuó incrementando el uso de asociaciones y la movilización de recursos, pues

las necesidades de la región exceden la capacidad de un solo socio para el desarrollo como el Grupo BID.

Además de los esfuerzos colaborativos del Grupo, el BID, BID Invest, y el FOMIN también avanzaron de manera individual para brindar un mejor apoyo a la región en 2017. En el BID, por ejemplo, se aprobó un nuevo instrumento de préstamo, el Financiamiento Especial para el Desarrollo, con el fin de ayudar a los países miembros prestatarios a enfrentar las situaciones de crisis macroeconómicas. También se aprobaron tres préstamos bajo una nueva política y lineamientos para los Préstamos Basados en Resultados, los cuales desembolsan fondos a partir de los resultados obtenidos por los proyectos financiados de acuerdo con un conjunto de indicadores predefinidos (véase el capítulo 1 para más información).

Desde la consolidación de las actividades del sector privado del Grupo BID hace dos años, BID Invest ha evolucionado, pasando de ser un “plan” a convertirse en una institución ágil y centrada en los clientes, como lo demuestra su capacidad para administrar y promover los cambios por los que atravesó, mientras mantuvo un nivel sin precedentes de actividad operativa (US\$3.200 millones) y movilizó efectivamente US\$4.500 millones en recursos del sector privado para proyectos de desarrollo en 2017. La Iniciativa de excelencia operacional continuó ganando protagonismo durante todo el año, con el objeto de garantizar una mayor eficiencia y un mejor enfoque en los clientes en toda la organización.

En 2017 el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) recibió compromisos formales para un tercer ciclo de operaciones hasta 2023, con un mandato renovado y una misión fortalecida, como el laboratorio de innovación del Grupo BID, para promover las soluciones dirigidas por el sector privado hacia los desafíos del desarrollo en la región. Conforme a su mandato renovado, el FOMIN continuará con la identificación, piloteo de proyectos e implementación de formas innovadoras para lograr un impacto social y

3. Las estimaciones del BID sobre índices de pobreza se basan en datos procedentes de las Oficinas Nacionales de Estadística. Véase la [base de datos Sociómetro del BID](#).

económico, particularmente enfocado en los grupos pobres y vulnerables.

## Panorama de la Efectividad en el Desarrollo 2018

El DEO 2018 profundiza sobre los esfuerzos del Grupo BID para servir como un grupo institucional eficiente, eficaz y orientado a resultados que puede apoyar las acciones de los clientes del sector público y privado de ALC para superar sus principales desafíos para el desarrollo en un mundo bajo constante cambio.

El **capítulo 1** explora el desempeño del Grupo BID en su accionar para un uso efectivo y eficiente de los recursos (expresión que se corresponde con el inglés *value for money*), lo cual incluye la colaboración con otros BMD con vistas a elaborar un marco común para el uso mencionado, así como también con vistas a trabajar sobre prioridades corporativas en pos del desarrollo efectivo y eficaz.

El **capítulo 2** analiza la manera en que el Grupo BID proporciona apoyo a la medida a los países con el fin de abordar sus desafíos específicos de desarrollo, informa sobre el progreso de determinados indicadores del Marco de Resultados Corporativos (CRF, por sus siglas en inglés) del Grupo BID y cita estudios de casos de los proyectos. También destaca los principales

esfuerzos que se han hecho a lo largo del año orientados al logro de los ODS.

El **capítulo 3** se enfoca en el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF, por sus siglas en inglés) del Grupo BID, el cual cubre todo el ciclo de vida del proyecto y que a su vez fue diseñado para lograr resultados de desarrollo de una forma eficiente y costo-efectiva.

El **capítulo 4** analiza el uso de las evaluaciones de impacto por parte del Grupo BID para generar y compartir conocimientos sobre lo que funciona y no funciona en el desarrollo, destacando los resultados de las evaluaciones realizadas y en implementación en 2017.

Por último, el **capítulo 5** presenta los aspectos más destacados de los avances de los indicadores del CRF en 2017, revisando hasta qué punto el Grupo BID está bien encaminado para cumplir los objetivos del CRF y los resultados esperados, y destaca las áreas en las que se pueden requerir medidas para abordar los retrasos en el desempeño.

Como siempre, el DEO apunta a ser una puerta de entrada a los recursos de efectividad en el desarrollo del Grupo BID. Los lectores pueden profundizar los temas tratados a través de los numerosos enlaces que se indican en la publicación, incluidos los sitios web de la efectividad en el desarrollo del [BID](#) y [BID Invest](#) y el sitio web del [CRF](#).

Programa Saneamiento Montevideo (PSU IV)  
Financiamiento Suplementario, Uruguay  
([UR-L1063](#))



Transporte Urbano Lima,  
Perú (PE0187)



## CAPÍTULO 1.

# Por un uso efectivo y eficiente de los recursos

Maximizar el impacto de cada dólar invertido en el desarrollo cada vez cobra más importancia. La gran ambición de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, junto con un enfoque creciente en proporcionar “rentabilidad” entre los diversos actores del desarrollo, ha generado, para organizaciones como el Grupo BID, una necesidad cada vez más imperiosa de hacer un uso efectivo y eficiente de los recursos (expresión conocida en inglés como *value for money*). Esto implica ejercer la fuerza colectiva y las capacidades complementarias de las funciones públicas, privadas y del laboratorio de innovación del Grupo BID para abordar el espectro de las necesidades de desarrollo en América Latina y el Caribe (ALC).

Si bien el impulso para el uso efectivo y eficiente de los recursos ha estado por mucho tiempo en el corazón de los modelos operativos de las entidades que conforman el Grupo BID, durante el decenio

pasado, dicho Grupo emprendió una serie de reformas sin precedentes para transformar de manera fundamental sus soluciones y el valor que ofrece a los países y sus clientes. Estas reformas tienen por objeto fomentar una cultura orientada a alcanzar resultados y utilizar recursos de manera eficiente, mientras se logra un impacto positivo y sistémico en el desarrollo de la región. Como se muestra en el gráfico 1.1, estas acciones implicaron una importante revisión de la estructura organizativa del BID en 2007, nuevos mandatos como parte del Noveno Aumento General de Recursos (IDB-9) del BID en 2010, una “visión renovada” para las actividades del sector privado que culminaron en 2016 con la consolidación de las operaciones del sector privado del Grupo BID, y un mandato y unos principios rectores renovados para el FOMIN en 2017 como parte del proceso de reposición de capital.

**Gráfico 1.1 Hitos clave en los esfuerzos del Grupo BID para un uso efectivo y eficiente de los recursos**



Estas reformas y muchas otras condujeron a un mayor enfoque en el alcance de resultados y la rendición de cuentas dentro del Grupo BID, así como también indujeron mejoras en una amplia variedad de procesos institucionales. Por ejemplo, la consolidación de las operaciones del sector privado del Grupo BID abrió una ruta hacia un importante cambio de cultura en BID Invest, ahora centrada en los clientes, impulsada por la excelencia, capaz de maximizar el impacto y asegurar la sostenibilidad financiera. Un motor clave de esta transformación es la Iniciativa de Excelencia Operacional, la cual ganó terreno firme en 2017 con el lanzamiento de seis nuevos flujos de trabajo, y el establecimiento de formas más eficientes para que equipos multifuncionales trabajen juntos en cada sector. Los cambios esperados y previstos cuando se acordó la consolidación han comenzado a materializarse en la medida en que la demanda de préstamos de BID Invest ha crecido, la movilización del sector privado ha aumentado y varios de sus proyectos recibieron reconocimiento externo por su nivel de calidad e innovación.<sup>4</sup> En lo sucesivo, siguen existiendo oportunidades para mejorar la manera en que el Grupo BID opera a través de una amplia variedad de áreas analizadas en este DEO, desde responder a las exigencias de los clientes relacionadas con

procesos e instrumentos más flexibles hasta sistematizar el uso de las lecciones aprendidas en el diseño de proyectos nuevos.

### **Un llamado a la acción**

El uso efectivo y eficiente de los recursos cobró relevancia en muchas conversaciones mantenidas por los BMD en 2017, a raíz de una solicitud presentada por los países del Grupo de los Siete (G-7) para que dichas instituciones trabajasen en conjunto para desarrollar un marco común en cuanto a este tema, incluyendo la adicionalidad de sus inversiones al sector privado.<sup>5</sup> El llamado del G-7 destacó la colaboración constante de los BMD en cuanto al uso efectivo y eficiente de los recursos, lo cual llevó a establecer un marco común que finalizará en 2018. El marco se enfoca en una serie de ocho componentes y apoya los objetivos de los BMD para optimizar y administrar sus recursos de manera prudente, asignar recursos de acuerdo con los mandatos y las prioridades, y conseguir y medir resultados de desarrollo. El recuadro 1.1 destaca algunas de las principales formas en que el Grupo BID se ha esforzado para lograr el uso efectivo y eficiente de los recursos para sus accionistas a lo largo de cada uno de sus componentes.

## El uso efectivo y eficiente de los recursos implica entregar resultados y optimizar su gestión.

4. BID Invest recibió reconocimiento externo a través de diversos premios en 2017, lo cual incluye cuatro proyectos distinguidos por IJGlobal como los más destacados del año en sus respectivas áreas de trabajo. Consúltense el [comunicado de prensa](#) para más información.
5. Consúltense el llamado del G-7 para acciones más concretas con el fin de desarrollar un enfoque común para el uso efectivo y eficiente de los recursos.

# Aspectos destacados del uso efectivo y eficiente de los recursos

Este recuadro resalta el trabajo del Grupo BID en cada uno de los ocho componentes dentro del marco sobre el uso efectivo y eficiente de los recursos que se está diseñando.

## Optimización de recursos y sostenibilidad financiera

El Grupo BID ha implementado acciones concretas en las cinco áreas del [Plan de acción de los BMD para optimizar las hojas de balances](#) del Grupo de los 20 (G-20) con el fin de aumentar los préstamos sin incrementar de forma exagerada los riesgos, ni perjudicar las calificaciones crediticias.<sup>a</sup>

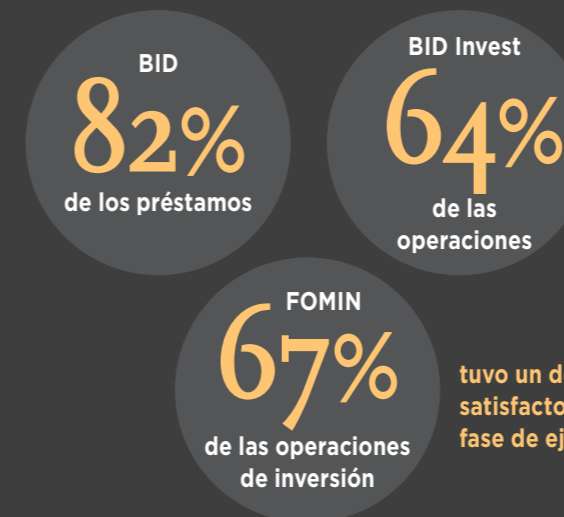
## Gestión de costos corporativos

El Grupo BID ha disminuido los costos operativos en cuanto ha sido posible sin comprometer el alcance de resultados. Estos esfuerzos incluyen la optimización de la fuerza de trabajo, la simplificación de procesos y el monitoreo de los costos relacionados con la administración del portafolio.

## Alineación estratégica de recursos

Las nuevas aprobaciones del Grupo BID están alineadas con las prioridades definidas en su Estrategia institucional, incluidos los tres desafíos de desarrollo de inclusión social e igualdad, productividad e innovación, e integración económica; así como los tres temas transversales de igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental, y capacidad institucional y Estado de derecho.

a. Un hito clave de 2017 fue la transferencia de los activos y pasivos del Fondo de Operaciones Especiales a los recursos de Capital Ordinario del BID con el propósito de hacer sostenible su asistencia concesional y fortalecer su capacidad de préstamo. Otra acción notable fue la implementación de acuerdos de intercambio de exposición con otros BMD para diversificar las exposiciones de cartera y aumentar el espacio de préstamos del BID.



## Gestión de operaciones

A lo largo del período de ejecución de un proyecto, el Grupo BID monitorea su desempeño con respecto a las metas, e identifica las oportunidades con el fin de adoptar medidas correctivas, cuando sea necesario, para mantener los proyectos bien encaminados.

## Movilización de recursos

El Grupo BID moviliza recursos privados mediante una variedad de programas e instrumentos financieros que contribuyen al desarrollo.

## Estándares

El BID y BID Invest tienen salvaguardias y estándares para identificar, mitigar y monitorear los riesgos ambientales, sociales y de gestión asociados con los proyectos que apoyan.

## Resultados

El enfoque del DEF del Grupo BID se centra en que las operaciones estén orientadas a obtener resultados en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto.

## Diálogo de políticas, poder de convocatoria y conocimiento

El Grupo BID crea alianzas, genera y difunde conocimiento y experiencia, y contribuye a formar las políticas públicas en la región a través de diversas actividades, que comprenden facilitar alianzas público-privadas, llevar a cabo investigaciones y evaluaciones de impacto (EI), y realizar diálogos de políticas regionales.



Los ocho componentes de efectividad y eficiencia en el uso de los recursos que se encuentran agrupados bajo un marco en común de los BMD (aún en elaboración) están alineados con las prioridades del Grupo BID, incluidos sus principios rectores operativos, los cuales comprenden desde atender las necesidades de los clientes y esforzarse por ser una organización efectiva y eficiente hasta construir alianzas más fuertes y promover el conocimiento y la innovación. En 2017 se avanzó particularmente en la creación de nuevos instrumentos para responder a la demanda colaborando con otros BMD en el enfoque de adicionalidad, el fortalecimiento de las sinergias público-privadas y el *crowdsourcing* de financiamiento privado.

### **Innovación en las ofertas de productos del Grupo BID**

Los esfuerzos del Grupo BID para evolucionar junto con la región a fin de ofrecer nuevos productos y servicios en consonancia con las necesidades cambiantes de los clientes son importantes para el continuo posicionamiento del Grupo como socio de preferencia para sus países miembros prestatarios y sus clientes del sector privado. Así como las áreas de enfoque de las intervenciones de los proyectos deben adaptarse al contexto específico y a las necesidades de cada país, las soluciones también deben diferenciarse para brindar una variedad de instrumentos que aborden las distintas prioridades de los prestatarios y los clientes. En este sentido, en 2017 el Grupo BID puso en marcha una serie de iniciativas.

Para satisfacer las necesidades cambiantes y diferenciadas por países en términos de tipos de financiamiento, en 2017 el BID implementó un nuevo instrumento de préstamo: el Financiamiento Especial para el Desarrollo. El cual está destinado a ayudar a los países miembros prestatarios a enfrentar situaciones de crisis macroeconómicas mediante apoyo presupuestario

que pudiese dirigirse a esfuerzos como el fortalecimiento de las reformas institucionales, la protección del financiamiento para los programas sociales, y el acceso a créditos para las pequeñas y medianas empresas (PYME). Además, se aprobaron las nuevas guías para la Línea de crédito condicional para proyectos de inversión, la cual se mejoró para reforzar su enfoque multisectorial. También se aprobaron tres préstamos bajo el marco del instrumento basado en resultados, de reciente creación (“Préstamos basados en resultados”), el cual aporta fondos a los beneficiarios cuando logran un conjunto predefinido de indicadores de resultados. Por ejemplo, para un proyecto en **Uruguay** ([UR-L1141](#)) destinado a mejorar el aprendizaje de los estudiantes, los desembolsos están vinculados a indicadores como el porcentaje de alumnos que utilizan una plataforma de apoyo para el aprendizaje de matemáticas y el porcentaje de alumnos que superan una calificación determinada en un examen de inglés. Este nuevo instrumento de préstamos se implementó en respuesta al fuerte interés del país en el instrumento basado en resultados y fue una oportunidad para introducir una serie de reformas al préstamo con base en el hecho de que se había piloteado en años anteriores.

En 2017 BID Invest continuó desarrollando nuevos productos, entre ellos los bonos de garantía y los bonos B, en consonancia con la evolución de la demanda de los clientes y las prácticas prevalentes en el mercado. Se logró un progreso considerable en la mejora y estandarización de las garantías parciales de crédito, las suscripciones de bonos y los productos de financiamiento estructurado. La titularización de la deuda de proyectos y la colocación de emisiones en los mercados privados, a través de las estructuras de los bonos B, permite que BID Invest atraiga la participación de los inversionistas institucionales, especialmente en proyectos de infraestructura (véase el recuadro 1.2 en la página 15 para conocer un ejemplo de colocación de un bono B para el parque eólico Campo Palomas

# Así como las áreas de enfoque de las intervenciones de los proyectos deben adaptarse a contextos específicos y a las necesidades de cada país, las soluciones también deben diferenciarse en función de las distintas prioridades de prestatarios y clientes.

en **Uruguay**). De manera similar, el financiamiento en moneda local se ha más que triplicado, pues aumentó del 10% de proyectos aprobados en 2015 al 33% en 2017. También se están introduciendo productos nuevos relacionados con temas de comercio internacional y cadenas de suministro, tales como el factoraje inverso, que proporciona financiamiento de capital de trabajo a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), al utilizar el perfil de riesgo de las empresas de anclaje para ofrecer mejores condiciones de financiamiento a sus proveedores. La incorporación de soluciones de tecnología financiera en productos de la cadena de suministro también ayuda a reducir el tiempo de procesamiento y los retrasos en la recepción de los fondos. Por ejemplo, BID Invest aprobó una línea de crédito ([12134-01](#)) para proporcionar a la mayor cantidad de proveedores MIPYME de Axtel, una compañía de telecomunicaciones mexicana, que funciona con capital de EFactor, una empresa de tecnología financiera. Esta es la segunda instalación de factori-

zación inversa aprobada por BID Invest, que apunta a consolidar este producto en México y replicar la solución en otros mercados regionales. Finalmente, los incentivos de préstamos basados en el desempeño sobre el clima y el género, que se introdujeron recientemente, constituyen una señal del compromiso del BID Invest de trabajar con los clientes en estas prioridades clave.

El FOMIN también ha estado experimentando con nuevas formas de implementar su conjunto mixto de donaciones, capital y deuda, a fin de satisfacer mejor las necesidades de sus organizaciones clientes, en particular las empresas de creación reciente que buscan abordar necesidades sociales y ambientales, y que tienen dificultades para obtener acceso al capital adecuado. Por ejemplo, el FOMIN está estructurando las donaciones reembolsables para proporcionar a las firmas emergentes un mecanismo de distribución de riesgos, que incentive la experimentación con modelos de negocios que tengan un gran impacto social o en el desarrollo. Así, en

**Paraguay** se ha puesto en marcha un proyecto con una empresa que está probando un sistema inteligente de transporte público para reducir el tráfico y mejorar la experiencia de los usuarios (PR-T1229), para el cual la obligación de reembolso depende del éxito de la iniciativa. En cuanto a las inversiones, el FOMIN está probando herramientas más flexibles, incluido el uso de préstamos basados en ingresos para apoyar soluciones innovadoras de mercado en las fases iniciales de la comercialización, como en un nuevo proyecto en **República Dominicana** con una compañía de tecnología financiera que ofrece un mercado destinado a los bancos comerciales para los servicios de factoraje (DR-L1119). Por otra parte, el FOMIN también está comenzando a explorar un instrumento, un “Acuerdo Simple para Capital Futuro”, para financiar empresas prometedoras de reciente creación que todavía no se han dividido y que tienen el potencial de generar capital nuevo a través de rondas de inversión valorada o eventos de liquidez en el futuro. Estos nuevos y otros instrumentos financieros están siendo puestos a prueba con un grupo de 17 proyectos que fueron aprobados en 2016-17. Adaptar los acuerdos jurídicos tradicionales y las estructuras de los proyectos a estas nuevas ofertas de productos ha sido difícil, y el FOMIN continúa aprendiendo y refinando su enfoque. Para complementar estos esfuerzos operacionales, en 2017 publicó el informe [Innovaciones en las estructuras de financiamiento para las empresas de impacto](#), en el cual se destacan 16 casos de toda la región.

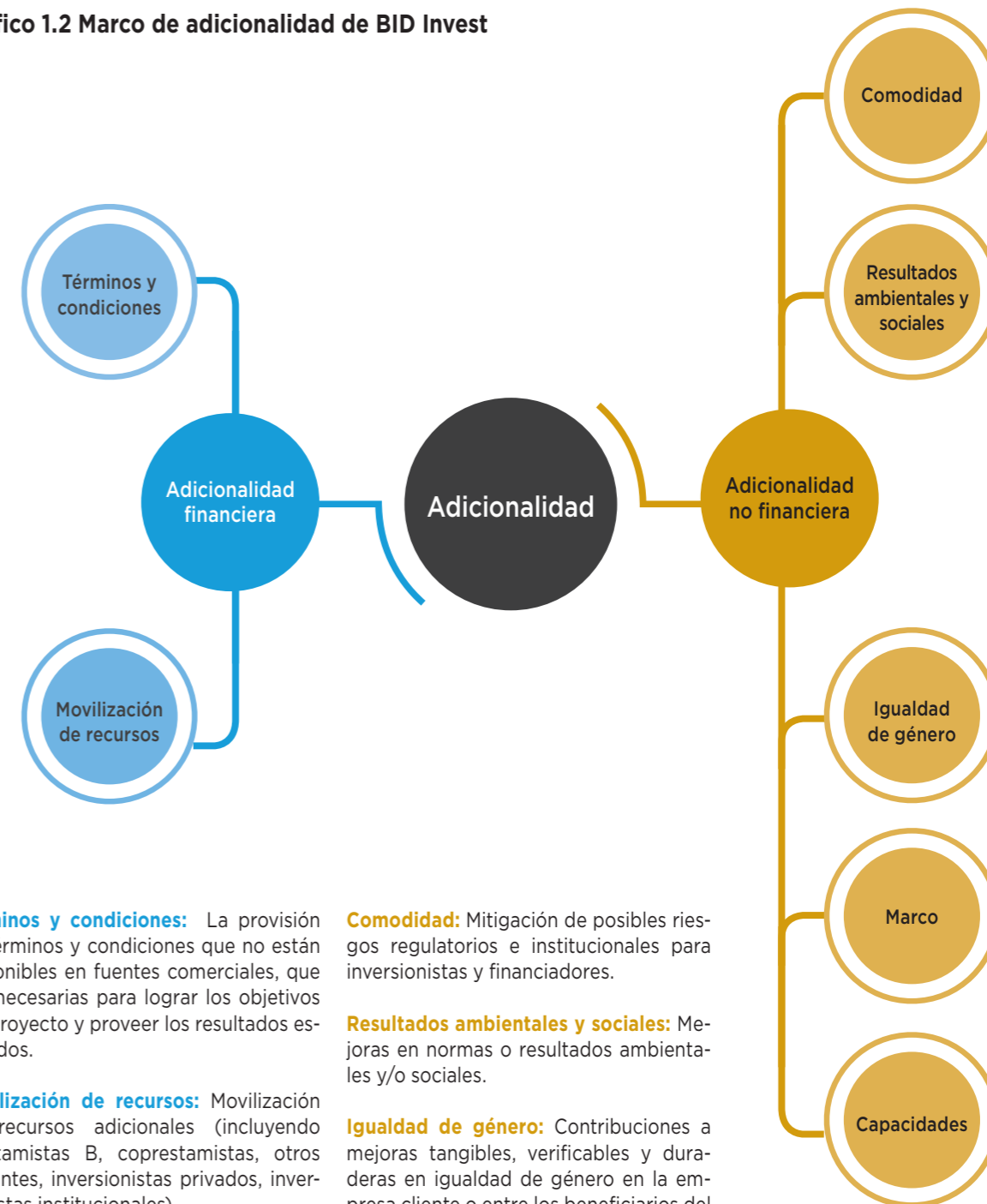
## Garantizar la adicionalidad

En el centro de la misión del Grupo BID se encuentra el compromiso de asegurar el valor que aporta a los clientes a los que brinda apoyo. El Grupo BID ofrece importantes insumos financieros y no financieros a sus clientes y proyectos con el fin de ayudarles a lograr los objetivos y mejorar la entrega de los resultados esperados. Esta adicionalidad puede tomar una de dos formas amplias. La adicionalidad financiera se refiere a la provisión de financiamiento, que no está disponible o es escasa en el mercado, proveniente de fuentes comerciales en términos y condiciones razonables (como el financiamiento en moneda local, y el financiamiento con plazos extendidos), así como la movilización o la atracción de recursos adicionales de otras fuentes. La adicionalidad no financiera adopta muchas formas y se refiere al papel que cumple el Grupo BID al agregar valor mediante la mitigación de riesgos (como los riesgos institucionales y regulatorios para los inversionistas) y la prestación de apoyo a áreas importantes e innovadoras (por ejemplo, contribuir con las mejoras tangibles en la igualdad de género dentro de una empresa cliente).<sup>6</sup> En el gráfico 1.2 se presenta una mirada más profunda sobre el marco de adicionalidad de BID Invest.

Si bien los sectores público y privado del Grupo BID ponen énfasis en la adicionalidad, en el caso de BID Invest el compromiso con la misma forma parte de su carta fundacional, es decir, desde su creación, la

6. Este trabajo sobre la adicionalidad se basa en el acuerdo de 2012 suscrito por varios BMD, [Principios de los BMD para apoyar operaciones sostenibles del sector privado](#), en el cual se puntualiza: “Se considera que el apoyo de los BMD al sector privado tiene adicionalidad cuando aporta valor más allá de lo que está disponible desde el punto de vista comercial en el mercado en condiciones razonables, y que no excluya al sector privado. La adicionalidad puede incluir elementos financieros y/o no financieros que son esenciales para brindar los resultados previstos en materia de desarrollo, los cuales no se habría podido esperar que ocurriesen sin la participación de los BMD ni mitigar los riesgos que no se habrían abordado sin esa participación”. Desde 2017 los BMD han colaborado en las mejores prácticas de adicionalidad en las operaciones del sector privado.

Gráfico 1.2 Marco de adicionalidad de BID Invest



**Términos y condiciones:** La provisión de términos y condiciones que no están disponibles en fuentes comerciales, que son necesarias para lograr los objetivos del proyecto y proveer los resultados esperados.

**Movilización de recursos:** Movilización de recursos adicionales (incluyendo prestamistas B, coprestamistas, otros donantes, inversionistas privados, inversionistas institucionales).

**Comodidad:** Mitigación de posibles riesgos regulatorios e institucionales para inversionistas y financiadores.

**Resultados ambientales y sociales:** Mejoras en normas o resultados ambientales y/o sociales.

**Igualdad de género:** Contribuciones a mejoras tangibles, verificables y duraderas en igualdad de género en la empresa cliente o entre los beneficiarios del proyecto.

**Marcos:** Mejoras en el marco regulatorio y/o contexto del país.

**Capacidades:** Mejoras en las capacidades del cliente o agencia ejecutora mejoradas, incluyendo la gobernanza corporativa, mejoras operativas y apoyo al cliente a desarrollar y/o introducir una innovación o un nuevo producto y/o línea de productos.

**Nota:** Consúltense los gráficos 3.9, 3.10 y 3.11 en el capítulo 3 para conocer más detalles sobre los puntajes de adicionalidad de los proyectos de BID Invest aprobados en 2016 y 2017.

participación de BID Invest en una operación ha requerido que esta proporcione mejores términos y condiciones que los disponibles en el mercado, con el objetivo de complementar en lugar de desplazar al sector privado. Como parte del proceso de aprobación de proyectos, BID Invest evalúa tanto el impacto esperado en el desarrollo como la adicionalidad de cada operación, y si los resultados son susceptibles de ser alcanzados sin el financiamiento de BID Invest, o cómo la participación de BID Invest puede mejorar o garantizar el logro de los resultados de una forma más sostenible. En el capítulo 3 se exponen más detalles sobre el proceso de calificación y los resultados de 2017.

Dada la capacidad del Grupo BID para reducir el riesgo o su percepción entre diferentes actores, el Grupo BID está bien posicionado para ofrecer adicionalidad. En particular, cuenta con una profunda comprensión del contexto político de sus países miembros prestatarios, un estatus de acreedor preferente y una reputación como inversionista confiable e informado en la región, todo lo cual aporta un nivel de comodidad a todas las partes interesadas de los proyectos. Con el mandato de desarrollo del Grupo BID, el financiamiento del mismo incorpora la entrega de bienes públicos, tales como la creación de capacidad, o la adhesión a las normas ambientales, sociales y de gobernanza.

Un nuevo proyecto eólico de BID Invest en **Argentina**, La Castellana ([12063-01](#)), ejemplifica cómo el Grupo BID ofrece adicionalidad a sus clientes desde distintos frentes. El financiamiento de BID Invest se proporcionó en el contexto de la primera licitación pública celebrada por la compañía nacional que regula la energía al mercado mayorista para desarrollar el programa de energía renovable RenovAR. Antes de la licitación, BID Invest asesoró al Ministerio de Energía en la preparación de los documentos de licitación y los contratos de compra de energía para garantizar la viabilidad bancaria de los proyectos y

maximizar la participación de los inversionistas. La Castellana marcó un hito para el mercado de financiamiento de Argentina, ya que ha sido la primera operación de financiamiento de un proyecto a largo plazo que se concretó en el país desde 2001, lo cual destaca el importante papel que el financiamiento multilateral desempeña en la reactivación de los mercados financieros al llevar tranquilidad a los inversionistas privados. Además, BID Invest movilizó US\$15 millones del Fondo Climático Canadiense para el Sector Privado en las Américas con el fin de ofrecer incentivos financieros al administrador del proyecto, Central Puerto, para implementar un amplio programa de igualdad de género a nivel de la empresa.

### **Fortalecer las sinergias público-privadas**

Aprovechar las sinergias público-privadas para satisfacer mejor las necesidades de la región es un enfoque clave del Grupo BID. La combinación del apoyo del BID al sector público, los esfuerzos de BID Invest para obtener la participación del sector privado, y el papel del FOMIN como un laboratorio de innovación para probar nuevas soluciones, proporcionan un valor agregado único para el desarrollo de la región. En el segundo año desde la consolidación del sector privado del Grupo BID, se continuó la labor para lograr sinergias estratégicas y operacionales en 2017.

A nivel estratégico, las perspectivas de los sectores público y privado estaban plenamente integradas en seis estrategias de país aprobadas en 2017 bajo el liderazgo de sus respectivos representantes de país del Grupo BID. La alineación con las prioridades estratégicas del Grupo también ha sido un principio rector en la implementación del mandato renovado del FOMIN, lo que ha facilitado la apertura de un camino para dimensionar las innovaciones ensayadas por dicha institución.

A nivel operativo, el establecimiento de un nuevo equipo de asociaciones público-privadas (APP) en 2017 está generando oportunidades concretas de colaboración cruzada a fin de brindar un apoyo continuo para los clientes públicos y privados con el diseño y la implementación de proyectos de APP. Por ejemplo, el equipo de APP, en coordinación con BID Invest, comenzó a prestar asesoramiento a **Argentina** para ayudar en el diseño de los contratos de APP y los documentos de licitación para el primer proyecto de carreteras bajo la nueva ley de APP del país. Después de esta experiencia, el gobierno argentino solicitó apoyo adicional del Grupo BID para el diseño de proyectos de líneas de transmisión. Además, en respuesta a la demanda regional, el equipo de APP ha comenzado a prestar asistencia técnica en **Bahamas, Bolivia, Brasil, Guatemala y República Dominicana**.

Estas sinergias público-privadas también se están viendo en nuevas operaciones. Por ejemplo, el equipo de APP, junto con el FOMIN y especialistas en salud del BID, implementó un programa regional para desarrollar y difundir metodologías y buenas prácticas de APP en el sector salud. Este programa apoya la estructuración de proyectos pilotos de APP

innovadores con los gobiernos para validar este conocimiento, con el objetivo de establecer modelos factibles de inversión para la implementación. Luego de capacitar a funcionarios del gobierno en varios países de la región, se seleccionaron proyectos piloto en **Colombia, Chile, Paraguay y Perú** para recibir apoyo del BID. Este programa está siendo financiado conjuntamente por el FOMIN ([RG-T2850](#)) y el BID ([RG-T2723](#) y [RG-T2998](#)), aprovechando la experiencia sectorial y de APP del Grupo BID, en miras de generar futuras oportunidades de financiamiento de infraestructura social para BID Invest.

Las sinergias operacionales se reforzaron aún más mediante las reuniones regulares de revisión de programación conjunta entre BID Invest y los equipos de infraestructura del BID, lo cual permitió identificar oportunidades de proyectos concretos sobre energía renovable en **Ecuador** y sobre agua en **Jamaica**, entre otros. Finalmente, el BID, BID Invest y el FOMIN también desarrollaron un enfoque coordinado para trabajar con intermediarios financieros y compañías de financiamiento de tecnología, los cuales representan segmentos de clientes clave que pueden ser apoyados de manera complementaria con distintas operaciones e instrumentos del Grupo BID.

Asimismo, en 2017 el FOMIN desarrolló nuevos procesos operativos y acuerdos de nivel de servicio con el BID y BID Invest para garantizar una mejor alineación y aprovechamiento del amplio conjunto de conocimientos, recursos y capacidad de escala del Grupo BID. La nueva estructura organizacional del FOMIN que se introdujo el año pasado también permite una mejor coordinación con el Grupo BID con respecto a la programación, selección y otras funciones. Para fortalecer aún más las sinergias operacionales, el FOMIN busca aprovechar mejor su red de socios del ecosistema empresarial, con la finalidad de ayudar a optimizar los esfuerzos del BID para hacer frente a los retos en la prestación de servicios del sector público.



# Mobilización del apoyo de inversionistas institucionales para el Parque Eólico Campo Palomas en Uruguay

La orientación de la inversión privada de los inversionistas institucionales para apoyar la infraestructura ecológica en los mercados emergentes es un reto importante. Los inversionistas no cuentan con datos suficientes sobre el historial de desempeño de activos comparables y tienen poca familiaridad con los mercados. El tamaño reducido de los mercados y los plazos largos hacen que los retos sean aún mayores.

BID Invest busca abordar estos desafíos al asociarse con inversionistas privados a través de su programa de préstamos A/B: BID Invest financia un préstamo A, ofreciendo la comodidad, experiencia y protección necesarias para atraer a los inversionistas privados para que financien el préstamo B. Los BMD utilizan ampliamente esta estructura para atraer instituciones bancarias comerciales a los mercados emergentes.

El bono B, desarrollado por el Grupo BID, es un producto diseñado para diversificar aún más el conjunto

de inversionistas potenciales y atraer inversionistas institucionales que solo pueden invertir en títulos valores. En 2017 BID Invest concretó el segundo bono B movilizado por el Grupo BID, una emisión de tipo B por US\$135,8 millones con amortización a 19,5 años, combinado con un préstamo de US\$15,1 millones de BID Invest, para financiar la operación del parque eólico uruguayo de 70 megavatios, Campo Palomas.<sup>a</sup>

El bono B, que se beneficia de la cobertura de BID Invest, generó altos niveles de interés a partir de inversionistas institucionales internacionales, lo cual resultó en una sobresuscripción. Cinco inversionistas adquirieron participación en el bono B, cuatro de ellos eran nuevos inversionistas en Uruguay, y tres eran nuevos en el programa B-Bond de BID Invest. El bono B también recibió la certificación de bonos verdes de DNV-GL y la calificación internacional Baa3 de Moody's.

a. El primer bono B movilizado por el Grupo BID fue para la planta hidroeléctrica Reventazón en Costa Rica en 2013. Campo Palomas recibió el [premio Negocio del año de Bonds & Loans](#).

## Atraer financiamiento privado

Atraer financiamiento privado es un aspecto cada vez más importante del valor que el Grupo BID ofrece. La brecha entre las necesidades de los prestatarios y el capital disponible para préstamos destaca la necesidad imperiosa de que el Grupo BID y otros BMD evolucionen de ser prestamistas directos a ser proveedores de soluciones financieras integrales, especialmente mediante la movilización de recursos de los sectores público y privado.

Con este fin, el Grupo BID ha unido fuerzas con otros BMD para armonizar las metodologías para hacer el seguimiento y contabilizar la movilización de la inversión privada. Desde 2016 el Grupo BID, junto con otros BMD, ha estado informando sobre la cantidad de recursos privados que moviliza para responder al llamado de la comunidad internacional con el fin de aumentar de miles de millones a billones el financiamiento para el desarrollo para financiar la Agenda 2030 y los ODS.<sup>7</sup>

BID Invest moviliza financiamiento privado a través de instrumentos NSG, como los préstamos A/B y las garantías a socios directamente con financiadores del sector privado. En 2017 el Grupo BID movilizó US\$2.050 millones en nombre de prestatarios que utilizaron US\$2.400 millones en sus propios compromisos, con lo cual mejoró la cantidad movilizada y la proporción de apalancamiento en comparación con 2016. Asimismo, el Grupo BID movilizó US\$2.470 millones de manera indirecta, cifra que al sumarse a la movilización básica se traduce en un total de US\$4.500 millones en movilización catalítica. De la movilización básica, 88% corresponde a inversionistas del sector privado, lo cual es una clara señal del compromiso con el mandato para movilizar recursos del sector privado

tras la consolidación de las ventanas de préstamos del sector privado del BID.

Al atraer recursos privados para la realización de proyectos que contribuyen al desarrollo y que de lo contrario no habrían sido posibles, BID Invest apoya proyectos sostenibles desde el punto de vista ambiental y comercial. El recuadro 1.2 destaca el Parque Eólico Campo Palomas en Uruguay que, a través de la estructura innovadora de bonos B, pudo movilizar US\$135,8 millones provenientes de inversionistas institucionales.

Otra forma en que BID Invest moviliza el financiamiento comercial para proyectos de inversión es combinando inversiones con recursos de donantes en condiciones favorables, dirigidas a corregir fallas de mercado y apoyar proyectos de alto impacto que son demasiado arriesgados para atraer financiamiento comercial sin este tipo de apoyo. En 2017 BID Invest concretó nueve inversiones de financiamiento combinado. Una de ellas es un préstamo a la planta hidroeléctrica Hidrowarm S.A. (ahora llamada Hidro-normandia S.A.) ([EC3902A-01](#)) en **Ecuador**. El contrato para su financiamiento incluye la obligación de adherirse a un plan innovador de manejo adaptativo del caudal ecológico, cuyo objetivo es mitigar el impacto ambiental potencial y negativo de la planta, al requerir un aumento en el flujo ecológico al alcance desviado del río si se violan ciertos umbrales biológicos (por ejemplo, poblaciones de peces objetivo). Si bien el plan de gestión del flujo ecológico hace que la planta sea más sostenible desde el punto de vista del impacto ambiental, también crea un riesgo operacional debido a la menor producción de energía que resultaría de la reducción del flujo de agua para la generación de energía. Este riesgo es compensado por un préstamo subordinado de US\$10 millones financiado por el Fondo Climático Canadiense para el

7. El informe conjunto de los BMD más reciente sobre la movilización del sector privado está disponible [aquí](#).

Sector Privado en las Américas. Esta porción en condiciones favorables se complementa con un préstamo preferente de US\$10 millones de BID Invest, US\$34 millones en préstamos B movilizados por BID Invest y US\$24 millones del co-principal prestamista del FMO (el Banco Holandés de Desarrollo).

Aunque en 2017 la mayor parte de la movilización del Grupo BID en cuanto a los recursos del sector privado llegó a través de las operaciones de BID Invest, las operaciones del FOMIN y del BID también movilizaron recursos externos. Para el FOMIN, una mayor escala y movilización de recursos son impulsores clave de su mandato renovado. Si bien sus proyectos son relativamente pequeños, pueden tener éxito en términos de movilización de recursos, especialmente cuando se trata de fondos de reciente creación y otras

operaciones de capital. Por ejemplo, en 2017 el Fondo de la Alianza del Pacífico de Angel Ventures (RG-Q0026), el cual está destinado a brindar financiamiento a empresas nuevas y en ampliación, en sectores como tecnología financiera, salud/biotecnología y tecnología agraria, alcanzó su primer cierre en US\$40 millones (con un eventual objetivo de capitalización de US\$80 millones), movilizando 10 veces la inversión de capital de US\$4 millones del FOMIN de otros inversionistas privados e institucionales. En general, en 2017 el FOMIN movilizó US\$315 millones en fondos de terceros para implementarlos en toda la región, de los cuales US\$130 millones provinieron de fuentes privadas. Con un importe total de US\$84,6 millones en aprobaciones del FOMIN, esto representa US\$3,72 de fondos adicionales por cada dólar aprobado.<sup>8</sup>



8. Desglosada por instrumento, la proporción de movilización fue de 1,5:1 para las subvenciones y 6,4:1 para las inversiones.

En 2017 el Grupo BID también comenzó a promover activamente la captación de recursos privados a través de sus préstamos del sector público, mientras que busca aprovechar mejor las sinergias público-privadas para apoyar los esfuerzos de movilización. Las operaciones destinadas a atraer inversión privada ya existían dentro de la cartera con garantía soberana (SG, por sus siglas en inglés), de modo que el primer paso fue desarrollar una política para realizar un seguimiento de los importes del financiamiento privado incorporado en los proyectos a través de las operaciones del sector público. Actualmente, la mayor parte de esta captación se logra a través del cofinanciamiento paralelo, en cuyo caso el sector privado proporciona la deuda, el capital u otra consideración para el mismo proyecto o programa, pero en paralelo a los recursos del BID, en lugar de hacerlo a través del BID. Cuatro de las 90 operaciones de préstamos de tipo SG que se aprobaron en 2017 (un total de US\$831 millones en volumen de aprobación) esperan captar las inversiones privadas por un total de US\$480 millones en el transcurso de su ejecución. El recuadro 1.3 exhibe un ejemplo de un proyecto con cofinanciamiento paralelo que se encontraba en ejecución en 2017.

Además de la captación del sector privado para financiar proyectos de desarrollo sobre una base comercial, el Grupo BID se asocia con entidades públicas y privadas con el fin de cofinanciar proyectos y administrar fondos fiduciarios en nombre de donantes públicos y privados. Así, en 2017 se le encomendó administrar US\$348 millones en fondos no reembolsables provenientes de fuentes públicas y privadas. Un programa innovador aprobado en 2017 es el

Programa de infraestructura sostenible del Reino Unido que tiene como objetivo catalizar la inversión del sector privado en infraestructura. Con fondos por el orden de US\$232 millones, el programa proporcionará una gama de instrumentos —incluidas donaciones para cooperación técnica y financiamiento mixto para préstamos, capital y garantías— para abordar las barreras a la inversión privada en infraestructura sostenible en la región y responder de manera flexible a las prioridades y necesidades de los países prestatarios. Además, los socios proporcionaron US\$2.300 millones para cofinanciar operaciones SG aprobadas en 2017.<sup>9</sup>

Un nuevo grupo de trabajo dentro del Grupo BID está impulsando los esfuerzos para intensificar acciones para atraer financiamiento privado. A pesar de las mejoras que se han experimentado en el nivel de movilización entre 2016 y 2017, el Grupo BID todavía está rezagado en cuanto al cumplimiento de su ambicioso objetivo del CRF para 2019 para movilizar recursos a través de proyectos NSG. Con miras al futuro, el Grupo está explorando maneras de seguir aumentando el nivel de movilización a través de todas sus opciones de préstamos, lo cual incluye un mapeo de la inversión privada movilizada a través de operaciones SG; el ajuste de las metas de desempeño para incrementar los incentivos de los empleados a fin de que se enfoquen en la movilización; la reforma de las modalidades de financiamiento con un alto potencial de movilización, como las garantías y el financiamiento combinado, y el diseño de nuevos instrumentos y vehículos con el objetivo de desarrollar nuevas clases de activos para atraer a inversionistas institucionales.

9. Este importe incluye el total reembolsable y el cofinanciamiento conjunto en el momento de la aprobación del Directorio.



### RECUADRO 1.3

## Mobilización de financiamiento para energía geotérmica en la región oriental del Caribe

Las naciones insulares de la región oriental del Caribe enfrentan desafíos únicos a la hora de proporcionar energía eléctrica sostenible a bajo costo. Históricamente, estas naciones han dependido de la importación de combustibles fósiles para producir energía, lo cual es costoso en términos económicos y ambientales. Su limitada capacidad institucional, sumada al tamaño de sus economías (que no deja espacio fiscal para proyectos gestionados por el Estado), ha impedido el acceso a fuentes alternativas de generación de electricidad, así como para gestionar o regular concesiones.

La Facilidad de Energía Sostenible o FES ([RG-L1071](#)), financiada por el BID para dicha región, proporciona energía geotérmica para satisfacer sus necesidades de energía de manera sostenible mientras que se reducen los costos para los consumidores. Una estructura innovadora de financiamiento combinado —que fusiona el Capital Ordinario del BID con el cofinanciamiento del Fondo de Tecnología Limpia, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y el Banco de Desarrollo del Caribe— permitirá que esto se logre sin contribuir a la deuda soberana de los países. La FES combina el financiamiento público concesional y no concesional con el del sector privado —que incluye el cofinanciamiento paralelo de la Facilidad de Inversión del Caribe de la Unión Europea, el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido y el

Fondo Abu Dhabi de la Agencia Internacional de Energías Renovables— para eliminar el riesgo de transacción y movilizar la inversión privada (véase el gráfico 1.3.1).

El programa comienza trabajando con los gobiernos, proporcionando asistencia técnica e iniciativas para aumentar su capacidad institucional donde es necesario, para instaurar la APP con emprendedores geotérmicos privados. Una entidad con propósito especial (EPE), la cual gestiona la APP, asume los préstamos sin aumentar la deuda de los países o sin tener que acudir a un garante soberano, lo cual permite un mayor espacio fiscal. Luego, la EPE inicia la exploración geotérmica, la cual requiere inversiones grandes y arriesgadas en la primera fase de las exploraciones del sitio, al igual que un estimado de los recursos. Con la FES, la EPE recibe las donaciones de recuperación contingentes para proceder con la perforación exploratoria, las cuales se convierten automáticamente en préstamos si la perforación es exitosa. Por último, para los pozos exitosos, la FES ofrece préstamos adicionales a través de la EPE con el fin de facilitarles a los países derechos de propiedad y garantizar precios favorables para los consumidores.

El programa tiene el potencial para aprovechar más de US\$7 por dólar de los recursos del Capital Ordinario del BID y se espera reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en 375.930 toneladas de CO<sub>2</sub> al año.

Gráfico 1.3.1 Estructura del proyecto para el Fondo de Energía Sostenible



## Fuentes de financiamiento

### A. Facilidad de Energía Sostenible del BID, FES

La FES estructuró el proyecto en general, otorgó un préstamo y coordinó el cofinanciamiento. Las fuentes de financiamiento fueron: US\$20 millones de Capital Ordinario del BID (préstamo); US\$3 millones provenientes de la Facilidad para el Medio Ambiente Mundial (donación); US\$19 millones del Fondo de Tecnología Limpia (donación de recuperación contingente).

### B. Cofinanciamiento paralelo (préstamos)

La Facilidad de Inversión del Caribe de la Unión Europea y DFID otorgaron préstamos por €12 millones y US\$12 millones al CDB respectivamente.

### C. Banco de Desarrollo del Caribe, CDB (préstamo)

El CDB ofrece donaciones de asistencia técnica a los gobiernos para desarrollar su capacidad institucional y otorga préstamos y donaciones de recuperación contingente para la Entidad con propósito especial. El monto otorgado alcanza los US\$ 29 millones.

### D. Cofinanciamiento paralelo (préstamo)

IRENA: Fondo Abu Dhabi otorgó US\$15 millones.

### E. Inversionistas privados (capital estimado)

Inversionistas privados otorgaron US\$100 millones de capital.

### F. Financiadores comerciales (préstamo)

Financiadores comerciales otorgan financiamiento adicional por un total de US\$300 millones.

## Intermediarios y beneficiarios

**i. Servicios locales:** La capacidad de generación se vende a los servicios locales y se distribuye a los consumidores.

**ii. Consumidores:** Los consumidores se benefician de menores tarifas y menos emisiones.

Los gobiernos y los inversionistas privados forman una Entidad con propósito especial para administrar la concesión a través de un acuerdo de APP.

Se crea una Entidad con propósito especial para administrar la concesión a través de un acuerdo de APP y obtiene financiamiento adicional en el mercado y puede ser dirigido por un gobierno o por el sector privado.

DFID = Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido

IRENA = Agencia Internacional de Energías Renovables

**Nota:** Las naciones insulares de la región oriental del Caribe elegibles para la ayuda de este proyecto son: Antigua y Barbuda, Dominica, Granada, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, y San Vicente y las Granadinas.

## Reflexiones

Dar valor al uso eficiente y efectivo de los recursos es un esfuerzo permanente que requiere reevaluar de manera regular cómo opera el Grupo BID para responder mejor a las realidades cambiantes en un mundo que se transforma de manera exponencial. El Grupo BID debe asegurarse de proporcionar valor a cada uno de sus países miembros para continuar fomentando el compromiso mutuo adquirido y un entorno en el que cada país considere que los resultados obtenidos son equivalentes a los recursos que invierte en el Grupo BID. Además, debe tener flujos de retroalimentación bien establecidos que permitan a la Administración tomar decisiones y realizar mejoras continuas con base en información reciente, tanto en términos de diseño, ejecución y monitoreo de proyectos, como en la toma de decisiones corporativas.

Como se ha podido apreciar a lo largo de este capítulo, los criterios de medición y las herramientas internas, así como el diálogo con otros BMD ayudan a guiar al Grupo BID para identificar oportunidades para la mejora continua. Además, las evaluaciones externas de gobiernos accionistas, organizaciones no gubernamentales y la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del Grupo BID sirven como aportes fundamentales para iniciativas de mejora del desempeño. Por ejemplo, en el caso de las evaluaciones de la OVE, la Administración desarrolla un plan de acción para cada recomendación aprobada por el Directorio, y se hace un monitoreo regular de su implementación para asegurar que las recomendaciones se traduzcan en acciones concretas que puedan producir los resultados deseados.<sup>10</sup>

El balance anual llevado a cabo para preparar el DEO también ayuda al Grupo BID a identificar las

brechas en el desempeño y las áreas para la mejora continua. Los siguientes capítulos ofrecen una visión más detallada de aspectos específicos de las actividades del Grupo BID, incluido el apoyo que se brinda a sus países miembros prestatarios y clientes, sus equipos de herramientas para promover el desarrollo efectivo, los resultados de las evaluaciones de impacto, y los criterios de desempeño con respecto a parámetros corporativos clave. En cada una de estas áreas siguen existiendo oportunidades para que el Grupo BID optimice el uso eficiente y efectivo de sus recursos. Por ejemplo, la revisión más reciente de los Informes de Terminación de Proyectos (PCR, por sus siglas en inglés) se ha convertido en una oportunidad para mejorar el logro de los resultados de las intervenciones y sus impactos. Además, los recientes avances en los indicadores del CRF revelaron las brechas que aún persisten en cuanto a nivel de igualdad de género en las posiciones ejecutivas y de nivel medio del Grupo BID, así como la necesidad de seguir aumentando los esfuerzos para llegar a los países pequeños y vulnerables a través de los préstamos del sector privado.

En un nivel superior, las mejoras para el uso eficiente y efectivo de los recursos requieren la permanente optimización del enfoque del Grupo BID sobre los resultados. Si bien el enfoque mencionado ha crecido mucho en los últimos 10 años, siguen existiendo oportunidades para ofrecer soluciones diferenciadas en respuesta a los distintos contextos nacionales y los nuevos desafíos para el desarrollo en la región. Objeto de análisis del próximo capítulo.

Para hacer un uso eficiente y efectivo de los recursos se requiere reevaluar periódicamente cómo opera el Grupo BID para responder a las realidades cambiantes.

10. Consúltense el apéndice A para obtener más información sobre el Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de Evaluación, la herramienta del BID para realizar el monitoreo de las acciones de la Administración que respondan a las recomendaciones de la OVE.





## CAPÍTULO 2.

# Ofrecer soluciones adaptadas a los países en apoyo de los ODS

La Agenda 2030 y los ODS que la sustentan, junto con el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático, representan la iniciativa de desarrollo más ambiciosa que haya emprendido la comunidad internacional. Con la idea de mejorar vidas y al mismo tiempo proteger el planeta, la Agenda 2030 va más allá de perseguir objetivos y metas individuales, reconociendo que el desarrollo requiere un enfoque multidimensional.

Desafíos como los conflictos civiles, el desplazamiento forzado, la degradación ambiental, la pobreza y la desigualdad suelen reforzarse mutuamente. Sus soluciones requieren un enfoque integral para ser eficaces y que abarque dimensiones económicas, sociales y ambientales. El mundo interconectado de hoy en día, caracterizado por la proliferación de nuevas tecnologías, plataformas digitales y macrodatos, puede impulsar aún más el avance de estas soluciones integrales.

Para alcanzar las ambiciosas metas trazadas por los ODS, es necesario acelerar la acción colectiva, y la coordinación y la movilización de recursos entre los sectores público y privado, y la sociedad civil. Los recursos del sector público por sí solos no son suficientes para llevar el financiamiento para el desarrollo de “miles de millones a billones” a fin de lograr los ODS

(AfDB et al., 2015). En el sector privado se está llevando a cabo una transformación sin precedentes en que las principales empresas privadas están adoptando los ODS no solo como una responsabilidad, sino como una oportunidad para hacer negocios. Cada vez más las empresas se apoyan en los ODS para alinear sus estrategias de negocio y estimar su impacto en la sociedad. Al mismo tiempo la iniciativa empresarial y el capital de inversión están contribuyendo a resolver problemas complejos que afectan tanto a las empresas como a la población en general.

Como ocurre en otras regiones del mundo, el progreso hacia el logro de los ODS en América Latina y el Caribe (ALC) varía de un país a otro, e incluso dentro de los mismos países. Por ejemplo, estimativos recientes indican que la región está preparada para conseguir las metas de los ODS relacionadas con reducir la pobreza y la desigualdad y aumentar el acceso a la energía. Sin embargo, la dificultad para reducir tanto el número de personas viviendo en barrios marginales como el número de muertes violentas está impidiendo que la región pueda llegar a tener ciudades sostenibles y en paz (Nicolai et al., 2016). Es de ahí que el Grupo BID primero analiza la perspectiva local para luego ofrecer soluciones que se adapten a los contextos específicos de los países y que contribuyan

al avance de áreas rezagadas en la región. Durante este proceso es fundamental garantizar que los países tomen la iniciativa para determinar los objetivos y las metas de sus programas, y diseñar y ejecutar las políticas públicas y los programas necesarios para alcanzar dichos objetivos y metas. Este rol de los países ha sido enfatizado por el Grupo BID desde que se iniciaron las conversaciones que concluyeron con la formulación de la Agenda 2030. En 2017, el segundo año desde que los ODS entraron en vigor, el Grupo BID continuó intensificando sus esfuerzos para apoyar a los países y sus clientes en la implementación de dichos objetivos.

Como el Grupo BID es una institución proactiva e impulsada por la demanda de la región, sus decisiones de programación resultan del diálogo con los países y clientes. Este diálogo tiene como propósito identificar oportunidades que respondan a las necesidades de desarrollo de los países y que estén alineadas con las

prioridades estratégicas establecidas en la UIS. Estas incluyen tres desafíos clave en materia de desarrollo, que se deben abordar para preservar y continuar avanzando en cuanto a los logros del desarrollo en la región (inclusión social e igualdad, productividad e innovación, integración económica), así como en los tres temas transversales que se deben trabajar para combatir dichos desafíos (diversidad e igualdad de género, cambio climático y sostenibilidad ambiental, capacidad institucional y Estado de derecho).

El gráfico 2.1 muestra la relación entre cada uno de estos desafíos y temas transversales y los ODS, así como los resultados seleccionados que se han logrado con el apoyo del Grupo BID en cada uno desde que los ODS entraron en vigor en 2016. Se puede encontrar más información en el nuevo [sitio web de ODS](#) del Grupo BID, y a lo largo de las siguientes secciones, las cuales cubren cada una de las prioridades estratégicas de la UIS.

En 2017, el segundo año desde que los ODS entraron en vigor, el Grupo BID continuó intensificando sus esfuerzos para apoyar a los países y sus clientes en la implementación de dichos objetivos.

Iniciativa Salud Mesoamérica 2015,  
Panamá ([PN-G1001](#))



Gráfico 2.1 Resultados seleccionados por prioridad estratégica del Grupo BID y Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2016-17



**Inclusión social e igualdad**



**8,3 millones**

de beneficiarios de programas de lucha contra la pobreza

**9,4 millones**

de beneficiarios que reciben servicios de salud

**630.000**

hogares con acceso nuevo o mejorado a agua potable



**Productividad e innovación**



**540.000**

beneficiarios de programas de capacitación en el trabajo

**170.000**

puestos de trabajo creados por empresas que reciben apoyo

**970.000**

micro, pequeñas y medianas empresas financiadas



**Integración económica**



**60.000**

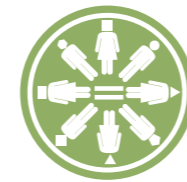
profesionales capacitados o ayudados en la integración económica

**4.200**

km de caminos construidos o mejorados

**37**

acuerdos de integración e iniciativas de cooperación regionales, subregionales y extrarregionales apoyados



**Igualdad de género y diversidad**



**2,1 millones**

de niñas beneficiadas por proyectos educativos

**630.000**

beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico

**560.000**

beneficiarios indígenas de programas de lucha contra la pobreza



**Cambio climático y sostenibilidad ambiental**



**8,5 millones**

de toneladas métricas de emisiones (equivalentes de CO<sub>2</sub>) por año

**810.000**

beneficiarios de una mejor administración y uso sostenible del capital natural

**100%**

de capacidad de autogeneración de energía a partir de fuentes renovables



**Capacidad institucional y Estado de derecho**



**470**

gobiernos subnacionales beneficiados por proyectos de seguridad ciudadana

**123**

agencias de gobierno beneficiadas por proyectos que refuerzan herramientas tecnológicas y administrativas para mejorar la provisión de servicios públicos

**10**

países beneficiados por proyectos del BID dirigidos a mejorar la movilización de recursos domésticos

## Inclusión e igualdad social



Si bien ALC ha realizado importantes avances sociales en los últimos 15 años, estos deben mantenerse y acelerarse para alcanzar el ODS 1 (Fin de la pobreza) y el ODS 10 (Reducción de las desigualdades) para 2030. Muchas familias que han superado la pobreza en los últimos años forman parte de la clase vulnerable y están todavía en riesgo de regresar a su estatus anterior. De hecho, varios países de la región han experimentado ligeros incrementos en las tasas de pobreza desde 2014 (Duryea y Robles, 2017), lo cual resalta la urgente necesidad de mantener los logros sociales de los últimos decenios, a través de programas e iniciativas sociales destinados a impulsar el crecimiento económico. En muchos casos, el acceso a servicios básicos también sigue siendo precario, lo cual hace que sean particularmente importantes los esfuerzos del Grupo BID relacionados con el ODS 2 (Hambre cero), el ODS 3 (Salud y bienestar) y el ODS 6 (Agua limpia y saneamiento). Al mismo tiempo, los avances de la región en cuanto al acceso a la educación deben complementarse con mejoras en la calidad de la misma y en los logros de los estudiantes (ODS 4).

El apoyo del Grupo BID para la inclusión social y la igualdad en la región incluye proyectos que buscan mejorar el acceso a la salud y la educación, desarrollar el capital humano, crear oportunidades de generación de ingresos para poblaciones pobres y vulnerables, promover la inclusión financiera, y mejorar los servicios básicos.

Para abordar las deficiencias en los servicios básicos, el BID aprobó proyectos en toda la región que apoyan avances tanto en el acceso como en la calidad

de estos servicios. Por ejemplo, un nuevo proyecto que se llevará a cabo en **Ecuador** (EC-L1227) permitirá aumentar la calidad de la prestación de servicios de educación y salud, mediante la optimización del perfil de talentos, y un mayor uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para optimizar la gestión de los servicios. Como resultado, el proyecto prevé incrementar el logro académico de los estudiantes en lenguaje y matemáticas, así como también reducir la mortalidad materna y neonatal. También cabe mencionar un nuevo proyecto a realizarse en **Perú** (PE-L1226), que se enfocará en mejorar los servicios de agua y saneamiento en las zonas rurales prioritarias y en fomentar la gestión sostenible de los servicios. Se espera beneficiar a 10.000 hogares rurales, a través de 100 sistemas de agua potable nuevos o mejorados, que ayudarán a cubrir el déficit en la calidad de los servicios de agua y saneamiento en los centros de población rural, lo cual está asociado con el incremento de los riesgos sanitarios y ambientales. Si bien las tasas de cobertura general de agua y saneamiento en las zonas rurales es del 74% y el 62%, respectivamente, las estimaciones descienden cuando se tiene en cuenta la calidad del servicio: un 20% para agua y un 12% para saneamiento.<sup>11</sup>

Apoyar soluciones innovadoras para los problemas sociales es una parte importante de los esfuerzos del Grupo BID. Por ejemplo, en **El Salvador** las oportunidades económicas para los jóvenes son limitadas, situación que se ve agravada por el aumento de la violencia relacionada con las pandillas y el consiguiente estigma

11. Para obtener más información, consúltese la propuesta de préstamo para el [Programa integral de agua y saneamiento rural](#).

social que enfrentan los jóvenes en situación de riesgo en las comunidades urbanas y marginadas. Como parte de sus esfuerzos en torno a ciudades inclusivas, un nuevo proyecto del FOMIN (ES-T1281) busca crear un modelo para la participación cívica y la innovación social en el área metropolitana de San Salvador, el cual desarrollará la capacidad emprendedora de 1.700 jóvenes para idear nuevas soluciones a los problemas urbanos y proveerá incubación y financiamiento inicial para aquellas ideas seleccionadas. El modelo se replicará en Honduras, con miras a implementarse a lo largo del Triángulo Norte de Centroamérica.

Otra área de trabajo del Grupo BID es el apoyo a soluciones innovadoras que puedan mejorar los programas sociales públicos. En 2017 **Colombia** abrió nuevos caminos con el lanzamiento del primer bono de impacto social en un país en desarrollo, el cual se enfoca en la formación de habilidades y en mejorar el acceso al empleo formal y estable para poblaciones vulnerables. A través de este modelo de “pago por el éxito”, los inversionistas (una coalición de fundaciones locales que proporcionan financiamiento inicial para la intervención) reciben el reembolso solo si se logran y verifican resultados de empleo específicos. Los resultados se financiarán mediante una combinación de recursos públicos y de donantes. El diseño de este bono de impacto social altamente innovador (el primero de tres) tomó en cuenta distintas fortalezas del Grupo BID: la capacidad experimental del FOMIN (CO-T1434) combinada con la experiencia del BID en los mercados laborales, la protección social y los procesos presupuestarios del gobierno nacional. El recuadro 2.1 presenta otro ejemplo del trabajo del FOMIN en apoyo de oportunidades de empleo para jóvenes vulnerables.

El Grupo BID está trabajando en zonas rurales para promover el crecimiento inclusivo a través del financiamiento por parte de BID Invest para un proyecto de agronegocios en Perú (12180-01) junto a Danper, una empresa líder en el sector agroexportador. El proyecto

tiene como objetivo aplicar prácticas agrícolas sostenibles (por ejemplo, sistemas de riego por goteo para minimizar el uso de agua y fertilizantes), capacitar e integrar a 132 pequeños agricultores en la cadena de suministro de la empresa y crear 5.000 puestos de trabajo en zonas pobres con altas tasas de subempleo. Más de la mitad de estos trabajos se destinarán a mujeres, en línea con los esfuerzos de reclutamiento de Danper para aumentar la participación femenina en la agroindustria.

Por último, promover la inclusión social significa facilitar un mayor acceso a los servicios financieros para las MIPYME, las cuales son fuentes clave de empleo y generación de ingresos en comunidades vulnerables. En 2017 BID Invest trabajó en este tema en diferentes frentes, incluso mediante la ampliación de su financiamiento para LocFund II (12241-01), el cual proporciona préstamos en moneda local a instituciones microfinancieras. A finales de 2017 el fondo había otorgado préstamos a, por lo menos, 47 instituciones microfinancieras, las que a su vez atienden a más de 1,3 millones de clientes de micro y pequeñas empresas en 13 países de la región. Este nuevo préstamo apalanca aún más el capital aportado por el FOMIN (RG-Q0031), que también invirtió en el primer LocFund, lo cual demuestra cómo el apoyo del FOMIN para inversiones tempranas y arriesgadas puede ayudar a abrir el camino a grandes inyecciones de capital de BID Invest y otras fuentes.

La inclusión social y la igualdad abarcan una amplia gama de sectores, con más de 400 proyectos en 25 países miembros prestatarios, cuyos resultados se reflejan en los indicadores del CRF relacionados con esta prioridad en 2017. Como el crecimiento de la región sigue siendo débil y el progreso social está cada vez más en riesgo, los proyectos del Grupo BID pueden desempeñar un papel importante para evitar retrocesos en la lucha contra la pobreza y en sus áreas de intervención y además proporcionar efectos de demostración. Los proyectos específicos que contribuyen a los

# Resultados de los cinco años de mejora de la empleabilidad de los jóvenes

No es ningún secreto que ALC ostenta la mayor brecha de habilidades del mundo. En 2015 una encuesta del Manpower Group encontró que alrededor del 50% de las empresas no puede encontrar trabajadores calificados, en comparación con el 36% en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Manpower Group, 2015). Al mismo tiempo, la región es joven, pues alrededor de una cuarta parte de la población tiene edades comprendidas entre los 15 y los 29 años. Sin embargo, uno de cada cinco jóvenes no trabaja, ni participa en educación, ni recibe capacitación y la ausencia de acceso a oportunidades de trabajo decente es una de las principales barreras para su inclusión social.

El programa de [Nuevas oportunidades de empleo \(NEO, por sus siglas en inglés\)](#) ha estado en funcionamiento para abordar estos problemas desde 2012, con la finalidad de mejorar la empleabilidad de un millón de jóvenes durante una década. Esta iniciativa de US\$137 millones es liderada por el FOMIN y la División de Mercados Laborales del BID, la Fundación Internacional para la Juventud, y socios clave: Arcos Dorados, Caterpillar Foundation, CEMEX, Forge Foundation, Microsoft, SESI y Walmart.

NEO utiliza un novedoso mecanismo: alianzas de múltiples partes interesadas donde los sectores público, privado y sociedad civil unen fuerzas para fomentar la alineación entre el sistema de educación y formación y las demandas de los sectores productivos en un país. A través de estas alianzas, el modelo NEO proporciona a los jóvenes una combinación de capacitación técnica y de habilidades básicas para la vida, en conjunto con apoyo y asesoramiento en la búsqueda de empleo. Al mes de diciembre de 2017, se han creado alianzas NEO en 10 países (**Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana**) con la participación de 140 empresas, instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales interesadas.

Cinco años después del lanzamiento de NEO, la experiencia ha demostrado que los programas con mejores resultados adoptan un enfoque integral, con énfasis en la calidad de los servicios de empleo juvenil, y el uso de herramientas prácticas para identificar y cerrar las brechas de habilidades en el mercado laboral. Con este fin, más de 200 instituciones de formación han incorporado los estándares de calidad de NEO para mejorar la calidad y la pertinencia de sus servicios. Asimismo, cerca de 900 profesores, instructores y facilitadores

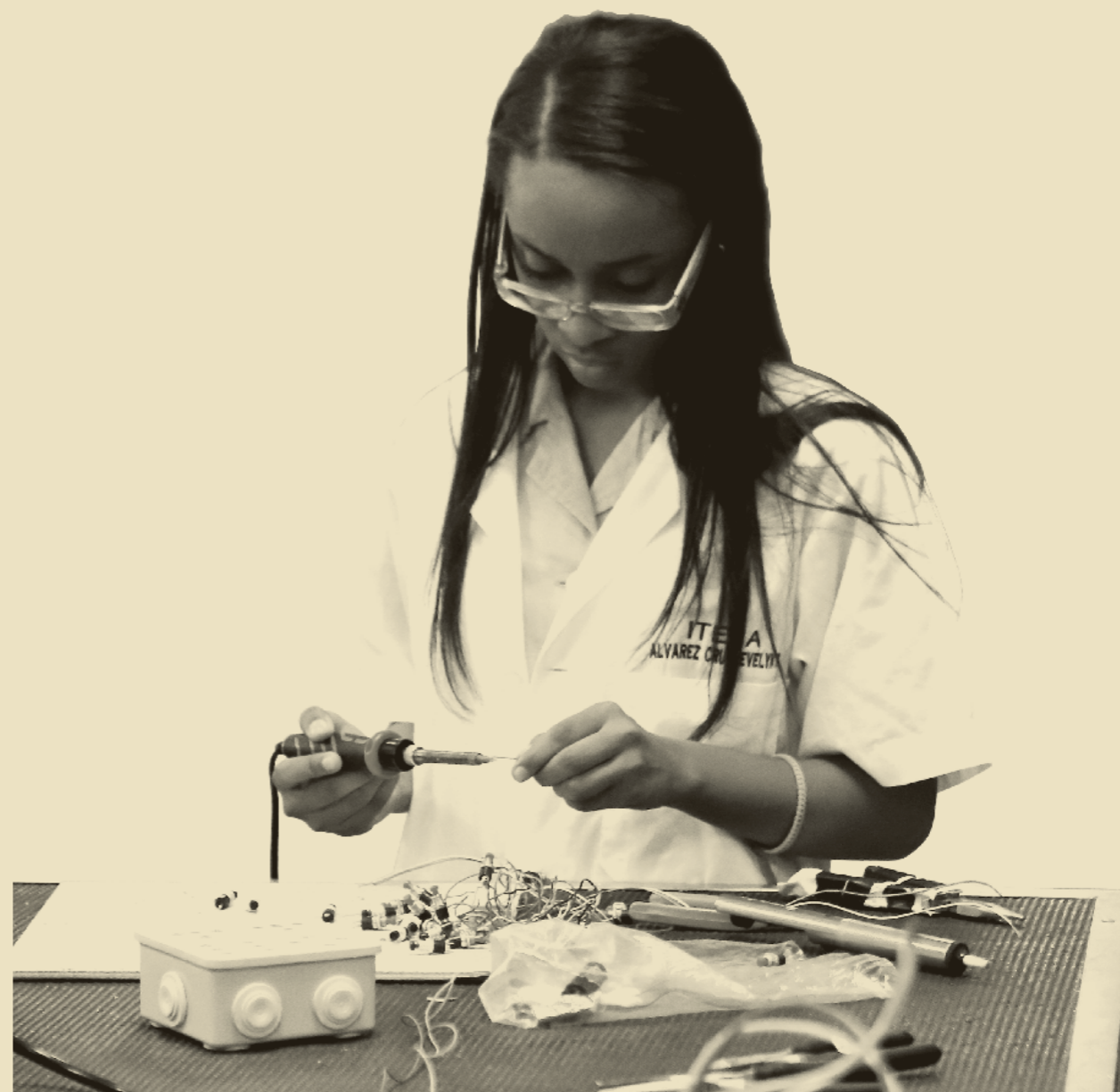
han desarrollado su capacidad para apoyar a los jóvenes con capacitación en habilidades para la vida, orientación profesional y colocación laboral.

Más de 250.000 jóvenes, de los cuales la mitad son mujeres, han recibido apoyo para desarrollar sus competencias para acceder a un empleo. Una creciente red de más de 3.000 empleadores ha contratado al 68% de los jóvenes que culminan cursos de capacitación de NEO, y el 32% de los jóvenes capacitados han continuado con sus estudios. Se encontró que seis meses después de completar el programa de formación, los jóvenes reportan mejores sueldos. Por ejemplo, en Nuevo León, México, el 85% de los jóvenes empleados informa que ganan de una a tres veces el salario mínimo.

Por su parte, alrededor del 80% de los empleadores de los egresados NEO informa estar satisfecho

con sus nuevas contrataciones. Según un reciente estudio sobre el retorno de la inversión, los jóvenes de NEO son un 6,2% más productivos y necesitan cerca de 1,2 horas menos de orientación con respecto a sus pares que no han pasado por el programa, lo cual genera ahorros de costos anuales para los empleadores de aproximadamente US\$234 a US\$304 por joven contratado. Sin embargo, por otro lado, los empleadores también informan una mayor rotación entre los jóvenes de NEO en comparación con sus pares que no pasaron por el programa. Si bien esto implica un costo para el empleador, también podría indicar una mayor movilidad de los jóvenes de NEO, que están capitalizando sus nuevas habilidades para avanzar hacia oportunidades mejor pagadas en mercados laborales ávidos de empleados bien preparados.

Programa Nuevas  
oportunidades de empleo:  
“Quisqueya cree en ti”  
República Dominicana  
(DR-M1044)



resultados de inclusión social e igualdad se pueden encontrar [aquí](#): 4,8 millones de [beneficiarios de programas de lucha contra la pobreza](#); 4,9 millones de [beneficiarios de servicios de salud](#); 360.000 [hogares que han logrado un acceso nuevo o mejorado al agua potable](#), y 4,2 millones de [estudiantes que pudieron acceder a proyectos de educación](#) en 2017.

## Productividad e innovación



En la revolución digital de hoy, las tecnologías innovadoras, la abundancia de información y las enormes cantidades de datos son más accesibles que nunca, y han transformado las economías de todo el mundo al alterar la forma en que las empresas hacen negocios, cómo los gobiernos proveen servicios, cómo funcionan los mercados laborales y cómo las personas interactúan entre sí. Este nuevo orden mundial ofrece muchas oportunidades para estimular la actividad empresarial, la productividad, el crecimiento económico y la creación de puestos de trabajo en toda ALC. Asimismo, la innovación es un impulsor clave de la Agenda 2030, porque cumplir el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), así como otros, requiere idear nuevas soluciones para problemas arraigados en la región.

A pesar de la existencia de algunos focos de innovación y una cantidad cada vez mayor de nuevas empresas creadas en años recientes, el historial de innovación de la región no ha alcanzado su potencial. Actualmente, los bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo, la lenta absorción de tecnología entre las empresas, la coordinación limitada entre actores clave (universidades, centros de investigación, la industria y similares), las barreras regulatorias, los bajos niveles de inversión privada en innovación, y

una brecha cada vez mayor en términos de las aptitudes de la fuerza laboral son —entre otros— factores que inhiben la creación de ecosistemas de innovación más dinámicos en la región y ponen en peligro la capacidad de la misma para adaptarse a la disrupción tecnológica en curso. Además, estos factores contribuyen a ensanchar la brecha de productividad entre la región y las economías avanzadas, la cual es mucho mayor para las MIPYME, segmento que comprende a la mayoría de las firmas de la región. Por otra parte, el acceso al financiamiento sigue siendo una restricción importante para el crecimiento de las MIPYME.

El Grupo BID sigue trabajando con los países y sus clientes para encontrar soluciones con el fin de cerrar las brechas de productividad e innovación de diversas formas, incluyendo el desarrollo de marcos institucionales de políticas para mejorar el clima de negocios y acceder al financiamiento; inversiones en infraestructura y telecomunicaciones; apoyo para nuevas tecnologías y la innovación de reciente surgimiento, y promoción de la capacitación laboral estrechamente alineada con la demanda del empleador.

Una condición importante para la productividad y la innovación subyace en las políticas que respaldan un clima de negocios adecuado que pueda atraer la inversión del sector privado y promueva la innovación. Por ejemplo, un nuevo proyecto del BID para **República Dominicana (DR-L1121)** incluye la mejora del clima de negocios y políticas de desarrollo productivo e innovación entre sus prioridades para impulsar la productividad del país. Las actividades apuntan a simplificar los procesos relacionados con la obtención de permisos de construcción, el pago de impuestos, la promoción del comercio transfronterizo y la creación e inscripción de empresas. Además, se busca fortalecer los mecanismos institucionales que promueven el diálogo público-privado, implementar centros de apoyo a las MIPYME, aprobar disposiciones regulatorias para aumentar la competencia, proveer una mayor transpa-

rencia del mercado y proteger a los usuarios de productos y servicios financieros. Con el mismo criterio, en **Uruguay** el BID está apoyando un proyecto (**UR-L1140**) para modernizar el marco regulatorio e institucional para la inversión, el comercio y la innovación a fin de consolidar el crecimiento económico sostenible en el país. El proyecto apunta a fortalecer los incentivos para invertir en innovación, mejorar la innovación de las empresas uruguayas y optimizar el perfil de exportación, lo cual producirá una economía más diversificada con una mayor inversión extranjera directa.

El Grupo BID también proporciona apoyo para una infraestructura inclusiva, de alta calidad y sostenible, con el propósito de abordar la brecha de infraestructura en la región e impulsar el crecimiento económico y la productividad. Por ejemplo, a través de un proyecto que se está llevando a cabo en **Paraguay (PR-L1145)**, el BID brinda respaldo a las mejoras y al mantenimiento de una autopista así como a carreteras de acceso seleccionadas, lo que disminuirá los costos operativos de transporte y tiempos de viaje promedio para varias comunidades de la región del Chaco, e implicará en ese sentido reducciones esperadas de hasta el 40% en algunas áreas. Estas mejoras ayudarán a abordar la amplia brecha de la infraestructura de transporte en esta parte del país, y harán que el sector agrícola en estas comunidades sea más competitivo. Además, el Grupo BID respalda proyectos de transporte público que puedan contribuir a acortar los tiempos de viaje y a una mayor productividad, entre los que cabe mencionar una mejora sustancial del metro de São Paulo, **Brasil** (véase el recuadro 2.2).

De manera similar, BID Invest ha estado trabajando con el sector de telecomunicaciones para cerrar la brecha en una infraestructura clave del siglo XXI: la conectividad de banda ancha. Si bien la penetración móvil en

la región ha crecido exponencialmente, las poblaciones más vulnerables siguen experimentando dificultades en términos de calidad y acceso, que les impiden aprovechar plenamente las últimas tecnologías. Por ejemplo, la velocidad de descarga promedio de la región es inferior a la mitad de la velocidad promedio de las economías más avanzadas. Para ayudar a cerrar la brecha digital, en 2017 BID Invest firmó y desembolsó dos préstamos para el sector de telecomunicaciones con Telecom Personal en **Argentina (11975-01)** y Tigo en **Paraguay (11611-03)**, los cuales ayudarán a estas empresas a ampliar sus servicios de banda ancha, incluso en zonas rurales, y a implementar tecnologías móviles 4G.

Otra área de enfoque para el Grupo BID es el apoyo a las cadenas de valor de la agroindustria en ALC, de modo que puedan aumentar la productividad y ayudar a maximizar el potencial de la región como una fuente mundial de alimentos. Por ejemplo, el financiamiento de BID Invest para Renova en **Argentina (12005-01)**<sup>12</sup>, la mayor planta de procesamiento de soja del mundo, aumentará la capacidad de almacenamiento y carga de granos, y también permitirá construir una terminal de barcazas. Como resultado, Renova contribuirá a la disponibilidad de alimentos, creará puestos de trabajo en el sector y promoverá el comercio exterior a través de la exportación de harina y aceite de soja. Además, Renova está preparando e implementando una política de sostenibilidad de la cadena de suministro que surge de la participación de BID Invest. El BID ha brindado también a **Argentina** una Línea de Crédito Condicional (**AR-L1198**) con el propósito de contribuir a la competitividad y al desarrollo de las economías rurales regionales. El proyecto apunta a ayudar a 16.000 agricultores a incrementar su producción anual hasta un 50% y a reducir las pérdidas asociadas con las sequías.

12. Renova fue reconocido como el [Acuerdo de financiación de recursos naturales del año](#) por Bonds & Loans.

En cuanto a la innovación, una parte central del trabajo del Grupo BID en esta área implica el uso de nuevas tecnologías que pueden cumplir con un papel transformador en el desarrollo y fortalecer los ecosistemas de innovación locales. Por ejemplo, un nuevo proyecto del FOMIN creará Flying Labs Panamá (PN-T1185), un centro de innovación regional que apunta a potenciar el poder de la robótica (como los drones) para la innovación social. El centro, que se albergará en la Universidad Tecnológica de Panamá en colaboración con la organización sin fines de lucro WeRobotics, desarrollará la capacidad local, generará soluciones para abordar problemas sociales y ambientales usando estas tecnologías, y catalizará el espíritu empresarial en torno a “la robótica como un servicio”. El proyecto fue desarrollado en colaboración con un préstamo del BID (PN-L1117), especialmente los componentes relacionados con la innovación para la inclusión social y la innovación empresarial para una mayor productividad.

El Grupo BID también está apoyando la productividad y la innovación mediante la provisión de acceso al financiamiento a través de diferentes mecanismos y en distintas etapas del desarrollo empresarial. Para fomentar la innovación en etapas tempranas, el FOMIN aprobó una inversión de capital de US\$5 millones en NXTP Fund II (RG-Q0040), el cual proveerá el capital inicial para 30 empresas sociales impulsadas por la tecnología en áreas como tecnología financiera, tecnología agraria, tecnología educativa y tecnología limpia, que buscan generar impacto social además de

rentabilidad comercial. La capitalización prevista es de US\$120 millones, con una asignación establecida de US\$30 millones a US\$50 millones para financiar a empresas en **Argentina, Paraguay y Uruguay**. A partir del éxito de NXTP Fund I, que ha invertido en más de 190 compañías de alta tecnología, NXTP Fund II es una gran oportunidad para reorientar el sector de capital de riesgo de la región e incorporar el enfoque de resultado triple, apartándose del concepto de “primero el impacto” o “solo el impacto” y moviéndose hacia una “inversión de impacto”, catalizando inversiones similares en la región.

En cuanto al trabajo con compañías más establecidas, BID Invest está invirtiendo en Capital Indigo Fund (12181-01), con lo cual apunta a aumentar la disponibilidad de financiamiento de deuda privada adaptada a empresas de tamaño medio y alto crecimiento en **México**, las cuales actualmente tienen un acceso limitado al financiamiento proveniente de bancos comerciales para inversiones productivas. En línea con las necesidades de este grupo poco atendido pero de alto potencial, el fondo proveerá financiamiento de mediano a largo plazo de acuerdo con una base adecuada de flujo de caja, adaptando los procesos de evaluación de crédito a las características de las empresas objetivos.

Invertir en innovación y promover políticas para mejorar la productividad y reavivar el crecimiento son esenciales para la prosperidad futura de la región. En 2017 hubo más de 500 proyectos apoyados por el Grupo BID en la totalidad de los 26 países miembros y prestatarios que tuvieron resultados relacionados con

410.000 MIPYME recibieron apoyo financiero de proyectos financiados por el Grupo BID en 2017.

## RECUADRO 2.2

# Metro de São Paulo: mejores recorridos diarios para más personas

Más de un millón de viajeros confluyen en el centro de la ciudad de São Paulo cada día, donde los trabajos y los sueldos tienden a ser mejores que en otras áreas. Los empleos se concentran en el centro de la ciudad porque la proximidad con los competidores, proveedores y clientes hace que los trabajadores sean más productivos, y aumenta las oportunidades para la innovación. Sin embargo, la congestión vehicular contrarresta estas ventajas. En algunos días, los embotellamientos se extienden por 120 km a lo largo de las principales vías (Rebelo, 2014). Estos atascos incrementan los tiempos de los recorridos diarios y reducen la productividad laboral. De hecho, la evidencia muestra que los trabajadores con viajes más largos llegan tarde a sus puestos, se van antes o tienen una mayor probabilidad de faltar (Van Ommeren y Gutiérrez-i-Puigarnau, 2011), y ejercen menores niveles de esfuerzo que los trabajadores con tiempos de viaje más cortos (Zenou, 2002). En consecuencia, reducir los tiempos de viaje puede ayudar a esta mega ciudad de más de 20 millones de personas a acercarse a su potencial de productividad.

El programa de la Línea 4 del Metro de São Paulo (BR-L1079) busca reducir los tiempos de viaje, tanto para los usuarios del metro como de las carreteras urbanas. La Línea 4 fue diseñada como una ruta principal para viajeros con un recorrido del

sudoeste a noreste a través del São Paulo metropolitano, conectando los barrios residenciales con importantes distritos comerciales. La línea también proporciona conexiones con otras rutas del transporte público, aumentando la red general atendida por el transporte público. El programa se diseñó sobre la base de un proyecto de APP. El sector público realizó las obras civiles antes de entregar la operación y el mantenimiento de la línea al sector privado bajo una concesión de 30 años. BID Invest proporcionó un préstamo de US\$69 millones al concesionario y ayudó a movilizar US\$240 millones en inversores adicionales.

Mientras que el programa de préstamo de BID Invest permaneció en ejecución durante 2017, los resultados intermedios muestran que está bien encaminado para alcanzar sus metas. Al año 2016, el número promedio diario de pasajeros era de unas 700.000 personas, lo cual indica que el proyecto avanza hacia el objetivo de servir a 970.000 pasajeros en 2018. Los resultados también son positivos en términos de calidad de servicio, que cubre aspectos como la frecuencia y las quejas de los usuarios, y en términos de la calidad del mantenimiento. Tanto el índice de calidad de servicio como el de calidad de mantenimiento han alcanzado un valor de 99%, cifra que supera la meta establecida del 95%.

la productividad y la innovación incluyendo la construcción o mejora de más de 2.000 [kilómetros de carreteras](#). Además, [se financiaron](#) 410.000 MIPYME. En este [enlace](#) se pueden ver los proyectos específicos que contribuyeron a esto y otros indicadores del CRF relacionados con la productividad y la innovación.

## Integración económica



Mejorar la integración comercial y económica es un importante objetivo estratégico para los países de ALC. A pesar de los avances que ha habido a lo largo del tiempo, se requiere un esfuerzo adicional para abordar la fragmentación en las iniciativas de integración y aumentar el comercio intrarregional. Como tal, la integración económica es una de las prioridades estratégicas del Grupo BID en la UIS, y también un tema clave de la Agenda 2030. El ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos) enfatiza áreas como el aumento de las exportaciones de los países en desarrollo y la promoción de un sistema de comercio multilateral equitativo, mientras que el ODS 8 (Crecimiento económico) incluye la meta de incrementar el apoyo de ayuda para el comercio para países en desarrollo. Otros ODS se centran en reducir las restricciones comerciales en sectores específicos, las cuales son pertinentes para los países de ALC.

A pesar de la importancia del comercio y de la integración en la Agenda 2030, la creciente reacción contra la globalización en el clima político actual presenta desafíos para el avance de muchas iniciativas de integración económica. Esta realidad aumenta el valor estratégico del amplio apoyo del Grupo BID a iniciativas de dicha índole en la región, que abarcan desde promover la convergencia de políticas de integración

y facilitar la inserción de empresas regionales en cadenas de valor globales hasta mejorar la infraestructura regional y agilizar los procedimientos aduaneros. Gran parte de este trabajo está dedicado, además, a desarrollar la capacidad institucional y privada para abordar las barreras que impiden profundizar el mercado regional y competir en el mercado global.

En 2017 el Grupo BID continuó sus vínculos de cooperación estratégica en temas de integración a través de varios foros e iniciativas mundiales. Por ejemplo, el BID siguió funcionando como la principal contraparte institucional de la región para el Programa de ayuda para el comercio de la Organización Mundial del Comercio (OMC), el cual propone ayudar a los países a integrarse a la economía global y beneficiarse del comercio liberalizado, y un mayor acceso al mercado. También ofreció su respaldo a iniciativas regionales específicas, que incluyen a la Comunidad del Caribe, Centroamérica, el Mercosur y la Alianza del Pacífico, para fortalecer la integración no solo dentro de ALC, sino también con el resto del mundo.

Además, el BID ha seguido facilitando iniciativas estratégicas, diálogos y foros público-privados, como ConnectAmericas, la primera red social para empresas en las Américas, que en 2017 llegó a más de 140.000 usuarios particulares registrados, y está ideada para brindar apoyo a PYME con el fin de que realicen más y mejores operaciones de comercio internacional y transacciones de inversión. El Diálogo Empresarial de las Américas es otra iniciativa estratégica impulsada por el sector privado que fomenta el diálogo sobre políticas público-privadas de alto nivel entre los líderes de empresas y gobiernos del hemisferio, incluso a través de recomendaciones de políticas a los jefes de Estado dentro de la Cumbre de las Américas.

El BID también apoyó varias operaciones específicas, que incluyeron, por ejemplo, la conexión entre **Argentina y Chile** ([RG-L1116](#)) a través del Túnel de Agua Negra; un programa para mejorar la integración entre cinco

países de la Cuenca de Plata (**Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay**) en áreas como infraestructura, cruces de frontera y apoyo a las MIPYME ([RG-L1115](#)); y varias iniciativas de integración que se encuentran en curso en **Centroamérica**. Específicamente, el Banco aprobó una cooperación técnica ([RG-T2908](#)) para realizar mejoras en la red de transporte y logística mesoamericana, y siguió apoyando el Sistema de Interconexión Eléctrica de los Países de América Central, que ha contribuido a aumentar en ocho veces el comercio de energía entre los países centroamericanos desde 2013. Además, en 2017 el BID y la Unión Europea firmaron un acuerdo de cooperación para desarrollar la fase II de la Plataforma Digital de Comercio Centroamericana para asegurar la interoperabilidad regional de los sistemas de las agencias de control de fronteras de modo que faciliten procesos asociados con el comercio regional. El recuadro 2.3 muestra los resultados de proyectos anteriores del BID en apoyo de la facilitación del comercio.

En términos de lograr que las economías de la región sean más competitivas en el mercado global, el BID está apoyando un proyecto en **Suriname** ([SU-L1020](#)) para aumentar la competitividad del sector agrícola mediante mejoras en la sanidad agropecuaria y la seguridad alimentaria, como también la investigación agropecuaria y servicios de transferencia de tecnología que ayudarán a los agricultores a mitigar los riesgos del cambio climático y adaptarse a su impacto. Se espera que el proyecto incremente el rendimiento y la producción por hectárea de cultivos específicos (como arroz y naranjas) mediante mejoras tecnológicas, y que facilite las exportaciones mediante un mayor cumplimiento de los estándares de exportación internacionales. Por su parte, en **Barbados** ([BA-L1033](#)) el BID está trabajando para aumentar la resiliencia del sector del turismo a través de nuevos productos turísticos, una comercialización digital más robusta y una mejor accesibilidad por aire a través de una nueva ruta entre el país y América Latina. El proyecto apunta a aumentar

las visitas al sitio web oficial de turismo del país en un 300% y los gastos totales de los visitantes en Barbados en unos US\$83 millones por año.

El Grupo BID también ha continuado apoyando el comercio internacional en la región a través del Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior (TFFP, por sus siglas en inglés), el cual simplifica el acceso al financiamiento para Intermediarios Financieros de América Latina y el Caribe (LACFI, por sus siglas en inglés) a través de financiamiento directo y garantías. Una de las formas en que el TFFP provee valor agregado es mediante su foco en países donde hay una mayor necesidad de financiamiento para apoyar el comercio. En 2017 un 71% de las 75 líneas TFFP estaban disponibles en países pequeños y vulnerables. Sin embargo, en términos de volumen, las operaciones en países de este tipo solo representaron el 51% de los recursos totales utilizados a través del programa.

Además del financiamiento directo, el TFFP provee valor agregado a través de movilización, garantías y la creación de conexiones con Intermediarios Financieros Globales (GFI, por sus siglas en inglés). El TFFP ayuda a movilizar recursos adicionales a través de la titularización. En 2017 el programa movilizó US\$179,5 millones en recursos adicionales para 13 operaciones, que representaron el 19% de los recursos totales usados a lo largo del programa. Además, el TFFP ayuda a mitigar el riesgo percibido por los GFI mediante la emisión de garantías. La emisión a lo largo del programa ha estado creciendo después de un marcado descenso en 2015. La cantidad de garantías casi se duplicó entre 2016 y 2017, representando un 27% del volumen de las transacciones totales. Finalmente, el TFFP ayuda a ampliar las fuentes de financiamiento para los intermediarios financieros de la región al permitir nuevas conexiones con GFI incorporados al programa. En 2017 se crearon 17 conexiones nuevas.

El apoyo al comercio del TFFP en la región ha evolucionado desde un financiamiento total de US\$434 millones en 2015 a uno de US\$750 millones en 2017. Sin



# Enfoque multinacional en la facilitación del comercio

ALC está rezagada en comparación con otras regiones del mundo en cuanto a la velocidad de importación y exportación de mercancías. Actualmente, se requiere un promedio de cinco días para importar mercancías en la región y cuatro días para exportarlas, comparado con menos de un día para importar y exportar en América del Norte (Volpe Martincus, 2016). Estos rezagos contribuyen a generar pérdidas económicas, porque las empresas internacionales podrían desistir con el suministro de mercancías o la instalación de su producción, las empresas y productores locales podrían sufrir una pérdida de ingresos (por ejemplo, cuando los bienes perecederos o estacionales llegan tarde), y los consumidores podrían enfrentar precios más elevados o incluso escasez de productos.

Para agilizar los procesos y hacer más eficiente el cruce de fronteras, el BID ha estado apoyando la facilitación del comercio en la región. Esto involucra la estandarización, armonización y automatización de todos los procedimientos y prácticas relacionados con la venta y transferencia internacional de mercancías, y la información, los datos, los documentos y los servicios asociados con el transporte de esas mercancías. Un área de intervención importante consiste en conectar ventanillas electrónicas únicas nacionales, que permiten a los comerciantes presentar a un ente único (o

“ventanilla”) la información necesaria para cumplir con todos los procedimientos administrativos requeridos por las diferentes oficinas gubernamentales para obtener la autorización para importar, exportar o atravesar bienes comerciales. Algunos países están llevando este paso más lejos al extender los esfuerzos más allá de las fronteras nacionales. Por ejemplo, los países de la Alianza del Pacífico, con el apoyo del BID, completaron la armonización y los intercambios electrónicos de sus certificados fitosanitarios y de origen, y están trabajando para incluir declaraciones aduaneras en la plataforma de interoperabilidad de sus ventanillas únicas.

Desde 2007 el BID ha provisto US\$338 millones en financiamiento para apoyar ventanillas únicas en **Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Guyana, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Suriname, Trinidad y Tobago y Uruguay**. Además de los proyectos a nivel nacional, el BID impulsa iniciativas multinacionales que conectan proyectos nacionales con el resto de la región y respaldan la facilitación del comercio de forma más amplia. Por ejemplo, la Red Interamericana de Ventanillas Únicas de Comercio Exterior, un foro regional integrado por organizaciones gubernamentales, públicas y privadas de los 26 países miembros de ALC, apunta a fortalecer la coordinación, cooperación y asociación

entre las ventanillas únicas de la región y otras partes interesadas para promover la interoperabilidad, facilitar el comercio y optimizar el uso de recursos en las transacciones de exportación, importación y tránsito.

El apoyo del BID a las ventanillas únicas ha permitido disminuir los tiempos de tránsito y aumentar las exportaciones. Por ejemplo, en **Costa Rica** las exportaciones procesadas bajo la ventanilla electrónica única tuvieron una tasa de crecimiento anual promedio de 1,4 puntos porcentuales más alta que la de las exportaciones sujetas a procedimientos no computarizados. Esto

produjo incrementos agregados promedio de US\$16 por cada US\$1 invertido en la ventanilla única entre 2008 y 2013. Las ventanillas únicas también han facilitado las importaciones. En **Colombia** la tasa de crecimiento de las importaciones de las compañías a través de la ventanilla única fue aproximadamente un 3,9% más alta que la de las importaciones sujetas a procesos manuales separados. Por lo tanto, la ventanilla única ha hecho posible que las empresas colombianas se surtan de más y mejores importaciones, y que lo hagan sobre todo a través de embarques más frecuentes.

Modernización Portuaria I,  
Argentina (AR0126)



embargo, este volumen solo representa la mitad de las líneas disponibles a través del programa. Mientras que cinco líneas se usaron por completo más de una vez durante el año, 37 líneas no se usaron en lo absoluto, lo cual remarca la oportunidad de aumentar la utilización de fondos disponibles para el apoyo del comercio y de la integración regional a través del programa.

A medida que crece la reacción contra la globalización, el impulso de los esfuerzos del Grupo BID por mejorar la escala y la eficiencia de los mercados dentro de América Latina y el Caribe asume una importancia aún mayor. En 2017 más de 400 proyectos en los 26 países miembros prestatarios apoyaron resultados del CRF relacionados con integración económica; aproximadamente 44.000 [profesionales se capacitaron o ayudaron en este campo](#), y más de 90.000 [MIPYME recibieron apoyo no financiero](#). En este [enlace](#) se pueden ver los proyectos e iniciativas específicas que contribuyen a estos y otros indicadores del CRF relacionados con integración económica.

## Igualdad de género y diversidad



En el corazón de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible está asegurar que los beneficios del desarrollo sean disfrutados por todos, ya que el ODS 5 se centra específicamente en la igualdad de género. Si bien en ALC ha habido avances en términos de desarrollo para las mujeres, los afrodescendientes y los pueblos indígenas, estos grupos siguen experimentando exclusión social y discriminación, además de un acceso desigual a las oportunidades. En este sentido, la UIS prioriza la igualdad de género y la diversidad como temas transversales que deben estar sujetos a inversión directa además de integrados a través de las estrategias y operaciones del Grupo BID.

En 2017 el Grupo BID lanzó la campaña “100% comprometidos con la igualdad de género”, que refuerza el compromiso de la institución para promover la igualdad de género y empoderar a las mujeres en todas sus operaciones. El BID también aprobó un Plan de Acción de Género actualizado para 2017-19 que centra sus esfuerzos en mejorar la calidad de la integración del género en las operaciones, logrando e informando de manera sistemática resultados relacionados al tema de género en el monitoreo de proyectos y herramientas de finalización, e integrando mejor la igualdad de género en las Estrategias de País.

Con el propósito de promover la igualdad de género en el sector privado, BID Invest y el FOMIN, junto con el Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y ONU Mujeres, iniciaron en 2017 la [Herramienta Empresarial de Género \(Gender Gap Analysis Tool\)](#) de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP, por sus siglas en inglés), una autoevaluación sin costo en línea que ayuda a las empresas a evaluar sus políticas y prácticas de igualdad de género e identificar áreas con potencial de mejora. La herramienta fue presentada a 50 administradores de fondos de inversiones del FOMIN y de BID Invest, y los Servicios de Asesoramiento de BID Invest la han implementado para poner en marcha planes de acción de género con clientes, incluyendo esfuerzos pioneros en conjunto con dos fondos privados de capital nuevos, MAS Equity [\(12050-01\)](#) en **Colombia** y Capital Indigo [\(12181-01\)](#) en **México**. Además, cuatro proyectos de BID Invest aprobados en 2017 introdujeron por primera vez incentivos basados en el desempeño de género. Conforme a dichos incentivos, la tasa de interés sobre la porción del paquete de préstamo financiado por el Fondo Climático Canadiense para el Sector Privado en las Américas podría reducirse en función de los resultados de las actividades de igualdad de género logrados durante la ejecución, tales como la implementación de planes

de acción de género corporativos y la capacitación de empleados en igualdad de género.

En términos de la inversión directa del Grupo BID en igualdad de género en 2017, en **Argentina** se consolidó un proyecto APP para reducir las brechas en la participación económica de las mujeres como parte de la Iniciativa de Paridad de Género, con apoyo del BID y BID Invest en asociación con el Foro Económico Mundial (FEM). Además, el FOMIN aprobó un proyecto regional [\(RG-T3019\)](#) para respaldar a estudiantes universitarias o recién graduadas en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas para que comiencen a desarrollar proyectos empresariales de alto impacto. El recuadro 2.4 presenta los resultados relacionados al empoderamiento económico de las mujeres entre los proyectos en ejecución en 2017.

En términos de integración, un nuevo proyecto apoyado por el BID [\(ME-L1258\)](#) busca modernizar el Servicio Nacional de Empleo de **México** con el propósito de ayudar a unos 500.000 buscadores de trabajo a encontrar un empleo formal, con esfuerzos orientados a promover la igualdad de género a través de estrategias como ferias de empleo dedicadas a mujeres, y el desarrollo de capacidad para ayudar a reducir el sesgo de género en los procesos de selección y promoción. El financiamiento de BID Invest a BHD León [\(11807-04\)](#), el segundo banco privado más grande de **República Dominicana**, brindará acceso al crédito a por lo menos 300.000 PYME, un 40% de las cuales se espera que sea liderado por mujeres. Por primera vez junto con otra institución financiera, BID Invest proveerá servicios de asesoramiento para ayudar al banco a obtener la Certificación de dividendos económicos para la igualdad de género (EDGE, por sus siglas en inglés). Para promover la integración en el

sector financiero de manera más amplia, BID Invest y la Global Banking Alliance for Women copatrocinaron la primera capacitación “All Stars” para instituciones financieras de la región que buscan construir estrategias integrales para alcanzar el mercado femenino, que fue presentada por BHD León. De manera similar, BID Invest está trabajando con clientes del sector energético para promover una mayor participación femenina en áreas tradicionalmente dominadas por hombres. Por ejemplo, el proyecto de parque eólico Atlantic II en **Brasil** [\(12009-3\)](#) ha establecido dos objetivos de igualdad de género: que al menos la mitad de sus pasantes y al menos el 10% de sus empleados de operaciones y mantenimiento sean mujeres.

Además, se aprobaron tres proyectos del FOMIN que apuntan a mejorar las aptitudes digitales y el empleo de jóvenes en sectores de la economía del conocimiento con enfoque en las mujeres, incluyendo un modelo de empleo tecnológico inclusivo en **Argentina** [\(AR-T1178\)](#); un modelo para desarrollar talentos para la industria de *software* en **Bolivia**, que enfatiza la capacitación en el nivel secundario y universitario en matemáticas, aptitudes personales y digitales [\(BO-T1297\)](#); y un proyecto regional para integrar a los jóvenes a la economía digital [\(RG-T2940\)](#).

En 2017, el Grupo BID también continuó su trabajo para promover el desarrollo con identidad e inclusión de pueblos indígenas y afrodescendientes, y aprobó nuevos proyectos que invierten directamente en consideraciones de diversidad y su integración.<sup>13</sup> Por ejemplo, en **Bolivia** una nueva cooperación técnica [\(BO-T1280\)](#) está apoyando políticas públicas, contribuyendo al desarrollo del nuevo marco institucional y a la consolidación de los Gobiernos Autónomos Indígenas Originarios Campesinos. Esto se está llevando a cabo

13. El desarrollo con identidad se refiere a promover el desarrollo económico sostenible a la vez que se protegen los legados culturales y se fomenta el respeto por los valores culturales, económicos y sociales de acuerdo con las cosmovisiones indígenas.

# Apoyo al empoderamiento económico de las mujeres

El empoderamiento económico de las mujeres es un aspecto importante para lograr la igualdad de género y ayudar a las mujeres a alcanzar su pleno potencial económico (ODS 5). Además, la participación de las mujeres en el mercado laboral y su capacidad para acceder a financiamiento pueden tener impactos críticos sobre el crecimiento económico más amplio (ODS 8). No obstante, las mujeres tienen menos oportunidades económicas que los hombres en toda la región, y se necesitan esfuerzos adicionales, tanto en el sector público como el privado, para lidiar con las barreras que ellas enfrentan. Los tres ejemplos que siguen ilustran algunas de las diferentes formas en que el Grupo BID apoya el empoderamiento económico de las mujeres en ALC.

## **Proveer capacitación y colocación laboral:**

El apoyo del BID para el modelo Ciudad Mujer en la región, comenzando por el caso del **El Salvador**, ha servido como base para proveer servicios integrados para las mujeres a través de un centro único llamado Centro Ciudad Mujer. Entre los servicios cabe mencionar aquellos relacionados con el empoderamiento económico femenino, como la capacitación laboral, así como servicios complementarios en áreas como las de salud y violencia de género. A partir del éxito de la experiencia de El Salvador, en

áreas que abarcan desde mejorar el uso de los servicios públicos por parte de las mujeres hasta aumentar la participación de las mismas en la fuerza laboral, el modelo ha sido adoptado en otros países, más recientemente en **Honduras** ([HO-L1117](#)). Desde que comenzó la ejecución del proyecto Ciudad Mujer de Honduras en 2017, casi 1.500 mujeres han sido beneficiarias de servicios de capacitación y colocación laboral, lo cual ha ayudado a abordar la tasa de participación femenina en la fuerza laboral del 43% que tiene Honduras y que es la menor de América Latina. El proyecto facilita la participación en estos y otros servicios al proporcionar cuidado en centros de día para niños y niñas menores de 12 años mientras sus madres asisten a los cursos o actividades.

## **Apoyo a mujeres emprendedoras:**

Las iniciativas del FOMIN para apoyar a mujeres emprendedoras en la región se desplegaron en varios frentes. En **Panamá** el proyecto Canal de Empresarias ([PN-M1024](#)), completado en 2017, desarrolló las aptitudes empresariales de 1.060 mujeres. De este total, 300 mujeres emprendedoras recibieron asesoramiento personalizado, y casi la mitad reportó un aumento en las ventas como resultado. Para continuar conectando a mujeres emprendedoras de la región que

tienen negocios de alto crecimiento con mentores e inversionistas, el FOMIN realizó el quinto evento anual [WeXchange](#) en Santiago de **Chile**, el cual se centró en ciencia, tecnología, ingeniería, arte y matemáticas (STEAM, por sus siglas en inglés). En él participaron unas 190 mujeres emprendedoras, mentores, inversionistas y expertos de 17 países.

## **Promoción de la igualdad de género con los clientes:**

Desde que BID Invest comenzó a trabajar con Óptima Energía en **México** ([ME-L1166](#)) para desarrollar un plan de acción de género, la compañía se convirtió en firmante de los Principios de Empodera-

miento de las Mujeres (WEP, por sus siglas en inglés) y obtuvo la certificación de igualdad laboral por parte del gobierno mexicano. Y, para diversificar los esfuerzos de reclutamiento, la firma creó un programa de pasantías pagas para estudiantes universitarias y, por otra parte, también se asegura de que las candidatas calificadas sean entrevistadas para oportunidades de empleo en áreas técnicas. De manera similar, en **Perú** BID Invest ha estado trabajando con el cliente agroexportador Danper ([12180-01](#)) para diseñar un plan de acción de género, que incluye adaptar las prácticas de adquisiciones de la empresa para integrar a más compañías lideradas por mujeres en su cadena de valor.

Creación de Banco de Materias Primas y Apoyo a la Comercialización de Artesanías, Chile ([CH-T1185](#))

mediante regulaciones para la operación, el fortalecimiento y la implementación de Planes de Gestión Territorial, tomando en cuenta la descentralización fiscal y respaldando acuerdos de apoyo para pueblos indígenas altamente vulnerables, para que puedan acceder a Autonomías Indígenas, una estructura de gobernanza en Bolivia que permite que los grupos indígenas puedan autogobernarse.

En **Perú**, el FOMIN aprobó la primera estructura de “pago por el éxito” con un bono de impacto de desarrollo ([PE-T1358](#)) centrado en la agricultura con un enfoque “climáticamente inteligente” que apunta específicamente al desarrollo sostenible de los pueblos indígenas. Se trata de una iniciativa para la conservación ambiental, impulsada por el mercado, que apunta a trabajar con 500 productores [asháninkas](#) de café y cacao para implementar sistemas de agrosilvicultura, aumentando la calidad, la productividad y el acceso al mercado, mientras se promueve la conservación y se aprovechan los valores culturales de los asháninkas.

En **Chile** el Grupo BID está apoyando la agricultura climáticamente inteligente y el desarrollo productivo en comunidades indígenas mapuches que enfrentan una productividad del suelo decreciente a causa de la erosión inducida por el cambio climático. Un proyecto del FOMIN ([CH-T1181](#)) piloteará la adopción de tecnologías de rotación de cultivos usando una nueva variedad de una leguminosa tradicional (lupino), con alto contenido proteico y resistente al clima, en asociación con una compañía formada por cooperativas indígenas. Cada vez se requiere más este producto de alto valor proteico en la cadena de cultivo del salmón, y el principal actor del mercado mundial de alimentos para peces sirve en este proyecto como una empresa ancla. Una vez que el modelo de transferencia de tecnología haya sido probado con 2.000 productores y validado, será escalado por programas en curso del BID para promover el desarrollo indígena ([CH-L1105](#)) y el financiamiento del desarrollo

productivo ([CH-L1098](#)), ambos ejecutados por la Corporación de Fomento de la Producción.

En términos de integración, un nuevo proyecto del BID en **Perú** ([PE-L1171](#)) apunta a brindar a la población un acceso adecuado a servicios de identificación y registro civil de calidad, específicamente orientado a poblaciones vulnerables, entre ellas poblaciones indígenas de comunidades remotas. En **Chile**, BID Invest está proporcionando financiamiento a través del Fondo de Tecnología Limpia (CTF, por sus siglas en inglés) ([CH-L1102](#)) para Cerro Pabellón, la primera planta geotérmica de América del Sur y un modelo de proyecto sostenible en el uso de tecnología, para la minimización de impactos ambientales adversos y la creación de valor con comunidades indígenas adyacentes. Green Power Chile, la compañía que lidera este proyecto, creó un plan de valor compartido para promover la mejora del área, que está centrado en dos comunidades indígenas circundantes, donde se proporciona acceso a la energía y apoyo en temas de negocios a microemprendedores para que los mismos sean integrados a la cadena de suministro local.

El BID también realizó el II Diálogo Regional sobre Diversidad, “Políticas públicas para la inclusión étnica y racial: Asociaciones público-privadas”, para destacar el trabajo de gobiernos y el sector privado en la formulación de planes de acción para incluir a los afrodescendientes y pueblos indígenas.

En total en 2017 más de 100 proyectos financiados por el Grupo BID en 21 países miembros prestatarios tuvieron resultados del CRF relacionados con la igualdad de género y la diversidad; [330.000 mujeres se beneficiaron con iniciativas de empoderamiento económico que han tenido el apoyo del Grupo BID en 2017](#); 130.000 afrodescendientes se vieron favorecidos por servicios de salud, y 470.000 personas indígenas recibieron el beneficio de programas focalizados contra la pobreza. En este [enlace](#) se pueden ver

Nuevas oportunidades de empleo para jóvenes NEO en la Región de Urabá, Antioquia, Colombia ([CO-M1094](#))



los proyectos e iniciativas específicos que contribuyeron a estos y otros indicadores del CRF relacionados con igualdad de género y diversidad.

## Cambio climático y sostenibilidad ambiental



Los países de ALC son muy vulnerables a los efectos del cambio climático y muy dependientes de sus recursos naturales para el crecimiento económico. La sostenibilidad está en el centro de la agenda de los ODS, y varios de estos objetivos están asociados directamente con el cambio climático y la sostenibilidad ambiental, desde las Ciudades sostenibles (ODS 11) y la Acción por el clima (ODS 13) hasta la Vida submarina (ODS 14) y la Vida de los ecosistemas terrestres (ODS 15). Si las trayectorias actuales continúan, hay algunos ODS en los que la región corre el riesgo de quedar rezagada. Por ejemplo, se necesitan mayores esfuerzos para reducir los residuos, proteger los entornos marinos y combatir el cambio climático (Nicolai et al., 2016).

Aunque el Grupo BID invierte en proyectos cuyo objetivo principal es combatir el cambio climático y asegurar la sostenibilidad ambiental, trata estos temas como ejes transversales que deben ser integrados en todas sus operaciones. En 2017 el Grupo aprobó un [Plan de Acción de Cambio Climático](#) conjunto, el cual describe ac-

ciones para que el BID, BID Invest y el FOMIN alcancen la meta de financiamiento climático del 30% para 2020 e incorporen sistemáticamente el cambio climático a las operaciones.<sup>14</sup> Durante 2017 la integración de consideraciones climáticas a las nuevas operaciones siguió avanzando. Se implementó un enfoque sistemático previo para el cambio climático con un análisis de la cartera anual de proyectos a fin de resaltar oportunidades para incluir consideraciones climáticas al inicio del ciclo del proyecto, así como para señalar los riesgos climáticos. Además, el cambio climático se está integrando cada vez más en el diálogo estratégico con los gobiernos y las Estrategias de País del Grupo BID. En esta línea, el Grupo también continuó apoyando a los países en el cumplimiento de sus compromisos asumidos en virtud del Acuerdo de París, a través de la plataforma NDC Invest en 2017, que pretende ser una ventanilla única para ayudar a los países a alcanzar sus objetivos climáticos.<sup>15</sup>

El Grupo BID también continuó su trabajo para reducir la vulnerabilidad a los efectos del cambio climático en 2017. En ese sentido, se puso en marcha un nuevo proyecto en **Belice** ([BL-L1028](#)) para reducir las vulnerabilidades relacionadas con los desastres naturales y el clima en el sector productivo, y mejorar el control de las inundaciones en la Ciudad de Belice. Además, se han impulsado medidas de estabilización en la costa basadas en la naturaleza en áreas costeras de Cayo Caulker, con el objetivo de reducir la cantidad de personas afectadas por inundaciones recurrentes y las pérdidas económicas asociadas. Por su parte,

un nuevo proyecto que se llevará a cabo en **Bolivia** ([BO-L1191](#)) abordará la escasez de agua, impulsará la eficiencia en la gestión de la oferta y demanda de recursos hídricos, y mejorará la resiliencia ante los efectos del cambio climático.

En términos de mitigación del cambio climático, el Grupo BID trabaja a través de diversos sectores, desde la energía y el transporte hasta la silvicultura y la agricultura, para reducir o aislar las emisiones de gases de efecto invernadero con vistas a disminuir el riesgo del cambio climático. En esta línea, el BID aprobó un nuevo proyecto en **Argentina** ([AR-L1267](#)) para renovar y electrificar el servicio ferroviario para pasajeros de una sección del Ferrocarril General San Martín, el cual reducirá los tiempos de viaje, mejorará la gestión del terreno para mayor confiabilidad del servicio y disminuirá las emisiones de gases de efecto invernadero.

A su vez, en **Honduras**, como parte de su trabajo en la agricultura climáticamente inteligente, el FOMIN está proporcionando apoyo a MIPYME en cuatro cadenas de valor de agrosilvicultura con una combinación de asistencia técnica para implementar prácticas inteligentes con respecto al clima y fortalecer las prácticas de gestión, y un préstamo preferente para brindar créditos a cooperativas de productores, asociaciones y productores pequeños destinados a financiar actividades de adaptación al clima ([HO-T1255](#); [HO-L1152](#)). Este proyecto de financiamiento piloto en silvicultura está coordinando con iniciativas relacionadas del BID y del gobierno en el país, y puede servir como un modelo replicable para ayudar a atraer recursos internacionales de los fondos climáticos a Honduras.

A través de los programas regionales de asistencia técnica ([RG-T2720](#) y [RG-X1244](#)) iniciados en 2017, el Grupo BID también está apoyando a los bancos

nacionales de desarrollo en la emisión de bonos verdes y de desarrollo sostenible para atender las brechas de financiamiento por medio de nuevas fuentes de financiamiento privado. En **Colombia**, por ejemplo, Bancóldex emitió el primer bono verde disponible del país a través de la bolsa de valores colombiana, recaudando moneda local por aproximadamente US\$60 millones para financiar proyectos que mitigan el impacto del cambio climático y mejoran el desempeño ambiental de las empresas locales. En 2018 y 2019 otros ocho bancos nacionales de desarrollo de **Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México y Uruguay** recibirán apoyo para emitir bonos verdes y sostenibles. Este trabajo también movilizará recursos adicionales al combinar el apoyo técnico del BID con las inversiones ancla de los bancos bilaterales y otros BMD, incluido el Banco Europeo de Inversiones.<sup>16</sup>

El BID también continuó con su apoyo a programas nacionales dirigidos a hacer la transición hacia una energía sostenible y eficiente en países como **Colombia** ([CO-L1217](#)) y **Ecuador** ([EC-L1223](#)) en respaldo del ODS 7 (Energía asequible y sostenible). En paralelo, BID Invest y el FOMIN están combinando instrumentos para contribuir al Fideicomiso de Eficiencia Energética en Colombia (CEET, por sus siglas en inglés), el cual promoverá el financiamiento privado para proyectos de eficiencia energética con las PYME, implementados por Compañías de Servicios Energéticos (ESCO por sus siglas en inglés). El CEET comprará derechos de crédito de proyectos subyacentes en las carteras de las ESCO, con vistas a una etapa de titularización posterior para movilizar a otros inversionistas. Se emplearán en principio los fondos de capital del FOMIN ([CO-Q0016](#)), combinados con capitales del Fondo de Tecnología Limpia y el Originador del Fideicomiso, lo que proporcionará un soporte de mi-

14. En 2017 el 28% de todo el volumen aprobado del Grupo BID apoyó la mitigación y adaptación climáticas, lo cual representa un aumento con respecto al 22% y al 16% de 2016 y 2015, respectivamente.

15. La plataforma NDC Invest ofrece apoyo financiero y no financiero para que los países implementen sus Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC, por sus siglas en inglés) como parte del Acuerdo de París, que incluye ayudarlos a analizar políticas, planificar prioridades de inversión, llevar a cabo estudios de preparación de proyectos, acceder a recursos concesionales y desarrollar estrategias de movilización. Para obtener más información sobre la inversión de NDC y otros esfuerzos del BID en apoyo del cambio climático y la sostenibilidad ambiental en 2017, consúltese el [Informe de Sostenibilidad 2017](#).

16. Para obtener más información, visítase el sitio web de Green Finance for Latin American and Caribbean (GFL) [aquí](#).

tigación de riesgo adecuado para apalancar la deuda principal de BID Invest (11912-02). A lo largo del desarrollo del fondo, se espera que los proyectos de eficiencia energética que sean financiados generen una reducción general de más de 850.000 toneladas en emisiones de gases de efecto invernadero.

BID Invest sigue apoyando proyectos de energía renovable de gran escala, contribuyendo a las reducciones de gases de efecto invernadero y a la diversificación de las matrices energéticas en toda la región, con proyectos en curso que producirán resultados tangibles en términos de producción de energía sostenible (véase el recuadro 2.5). En 2017 cuatro proyectos fueron reconocidos como tratos ejemplares del año por IJ Global, entre ellos el proyecto Aela en Chile (12111-01)<sup>17</sup> destinado a financiar parques eólicos en tres áreas geográficas estratégicas, que en conjunto generarán 332 megavatios de energía y serán vendidos a 26 distribuidores. La energía eólica se sumará a la combinación de energía renovable del país y se espera que reduzca las emisiones de carbón en aproximadamente 590.798 toneladas en promedio cada año. Dado el gran tamaño del financiamiento total para este proyecto (US\$413,5 millones) y el mayor plazo requerido, la participación del Grupo BID (US\$135 millones) resultó crucial para proveer alivio a los bancos comerciales que participaron en la transacción.

Varios proyectos de agua y saneamiento aprobados en 2017 también incluyeron elementos climáticos como parte de los esfuerzos del Grupo BID para integrar las consideraciones climáticas en todas sus operaciones. Por ejemplo, el BID aprobó el Proyecto de agua y saneamiento III de Puerto Príncipe (HA-L1103) en Haití, que tiene como objetivo

principal mejorar la calidad de vida y las condiciones sanitarias de Puerto Príncipe y las comunidades rurales a través de la provisión de servicios sostenibles de agua y saneamiento. En apoyo del ODS 6 (Agua limpia y saneamiento), el proyecto canalizará los problemas que enfrentan muchas partes del país, como la baja cobertura de agua, el suministro de agua no confiable y la alta vulnerabilidad a la contaminación de las fuentes acuíferas. También se espera que el proyecto invierta el 20% de sus recursos en medidas de adaptación para aumentar la resiliencia del sector de agua y saneamiento ante los impactos climáticos. En Bahamas BID Invest aprobó también un préstamo en 2017 (12189-01) que, como parte del plan de negocios de Grand Bahama Utility Company (GBUC) para mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios provistos por la compañía, financió la compra e instalación de medidores inteligentes de agua para reducir las pérdidas de agua no facturadas.

En términos de sostenibilidad ambiental, el Grupo BID ayuda a mejorar la sostenibilidad del capital natural, además de mejorar la conservación y preservar los servicios del ecosistema. En este sentido, el BID acaba de aprobar una nueva operación (PN-L1146) para ayudar a preservar y desarrollar los sitios de patrimonio cultural y natural de Panamá, que incluye la conservación de cuatro áreas naturales protegidas a través de una gestión más efectiva y sostenibilidad financiera. Al finalizar el proyecto, se espera que más de 313.000 hectáreas de suelos y vías navegables protegidas, aproximadamente el 12% del área total protegida de Panamá, tengan una mejor administración, lo cual incluye el Parque Nacional Coiba, el Parque Nacional Volcán Barú, y el Bosque Protector y Paisaje Protegido San Lorenzo.

De modo similar, el FOMIN está trabajando para ayudar a países y comunidades a tomar conciencia del pleno valor económico de su capital natural a través de soluciones innovadoras lideradas por el sector privado. Por ejemplo, Intrinsic Value Exchange ha iniciado una nueva clase de activos y plataforma de comercio en línea para poner los activos naturales en igualdad de condiciones con el capital financiero. El FOMIN está trabajando con Intrinsic Value Exchange en Suriname (SU-T1096) para demostrar la viabilidad de este modelo pionero al colocar un valor de mercado al capital natural de la Reserva Central Natural de Suriname, comerciar ese valor, y compartir la riqueza resultante de manera equitativa con las comunidades locales, mientras al mismo tiempo refuerza los productos de la conservación. De ser exitosa, esta innovación tiene un gran potencial como una solución alternativa dirigida por el mercado, en el contexto del cumplimiento de los compromisos de las convenciones globales sobre cambio climático y biodiversidad.

En el nivel regional, el FOMIN está apoyando otra solución impulsada por el mercado, una inversión de capital de US\$4 millones en Althelia Sustainable Ocean Fund (RG-Q0042), el primer fondo de inversión de “economía azul” o economía marina (con el uso del mar y sus recursos para el desarrollo sostenible) que tiene previsto invertir en la región. El fondo invertirá en activos reales y mejoras de la gestión de

pesquerías costeras, proyectos de acuicultura sostenibles, la cadena de suministro de productos marítimos y otros proyectos costeros selectos, a la vez que garantizará una mejor gobernanza social y ambiental. El impacto esperado incluye mejoras en la seguridad alimenticia y climática, en los medios de subsistencia, en la captura de carbono y en la biodiversidad ecológica. El fondo tiene un objetivo final de US\$100 millones, y por lo menos el 35% de los recursos se invertirá en proyectos en la región.

Además de un creciente número de aprobaciones de proyectos con financiamiento para el clima, el Grupo BID sigue mejorando su capacidad para captar los resultados relacionados con dicho financiamiento a través de nuevas opciones de desagregación de muchos indicadores del CRF. Esto permitirá una presentación de informes más detallados sobre los resultados de proyectos relacionados con el clima en años futuros. En 2017 casi 100 proyectos en 22 países miembros prestatarios informaron resultados del CRF relacionados con cambio climático y sostenibilidad ambiental, y 28.000 personas se beneficiaron de proyectos apoyados por el Grupo BID para optimizar el manejo y el uso sostenible del capital natural. Con las aprobaciones de 2017 se esperaba evitar 3,9 millones de toneladas métricas de emisiones de CO<sub>2</sub>. Asimismo, se instalaron 2.600 MW adicionales de capacidad de generación de energía para apoyar a la región, los cuales fueron

Con las aprobaciones de 2017 se espera evitar 3,9 millones de toneladas métricas de emisiones de CO<sub>2</sub>.

17. El proyecto Aela también recibió el premio del año como mejor acuerdo de renovables en América Latina, otorgado por Project Finance International.

# Diversificación de la matriz energética de Uruguay

A mediados de 2012 había solo cuatro parques eólicos en operación en Uruguay, lo que representa una capacidad total de 43 megavatios (MW). Hoy hay 42 parques eólicos y 17 plantas solares que operan en el país, la mayoría de los cuales son de propiedad privada y tienen un acuerdo de compra de energía con la compañía de servicios de energía estatal UTE (Administración Nacional de Usinas y Transmisiones Eléctricas).

El Grupo BID desempeñó un papel clave en la exitosa diversificación de la matriz energética de Uruguay, así como en la participación del sector privado en la generación de energía del país, comenzando por el proyecto Palmatir de dicho sector ([UR-L1080](#)), el cual fue aprobado en diciembre de 2012.

Cuando comenzó el proyecto, el financiamiento comercial a largo plazo en Uruguay para el financiamiento de proyectos estaba limitado a plazos de 12 años. El Grupo BID proporcionó un préstamo de US\$41,7 con un plazo de hasta 20 años, el cual resultó clave para la viabilidad financiera del proyecto.

El parque eólico comenzó a operar en mayo de 2014 y, con su capacidad instalada de 50 MW, duplicó más de la capacidad instalada en la línea de base. En 2017 el proyecto produjo un 10% más de energía de lo esperado originalmente al cierre (un aumento

del 8% sobre los niveles de 2016) y desplazó 94.600 toneladas equivalentes estimadas de emisiones de dióxido de carbono. Ese año el patrocinador del proyecto vendió 76.443 reducciones de emisiones verificadas.

Palmatir fue uno de los primeros grandes proyectos de energía renovable desarrollados a través de la inversión del sector privado en Uruguay. El acuerdo de compra de energía licitado originalmente por UTE no incluía algunas disposiciones que suelen exigirse para lograr el acceso a financiamiento internacional para esta clase de proyectos. El Grupo BID contribuyó a la renegociación del acuerdo de compra de energía para tratar estas inquietudes, lo cual produjo una licitación exitosa que sirvió como referente para otras licitaciones de contratos de compra de energía relacionados con proyectos de energía eólica a empresas del sector privado en el país.

Uruguay se encuentra ahora entre los líderes mundiales en el intercambio de generación de energía de recursos renovables, lo cual en 2017 dio cuenta del 96% de la energía total generada. La importancia de la energía eólica en la matriz energética ha aumentado notablemente en años recientes, pasando del 6% de la energía total generada en 2014 al 15% en 2015, y el 31% en 2017.

renovables. En este [enlace](#) se pueden ver los proyectos e iniciativas específicos que contribuyeron a estos y otros indicadores del CRF relacionados con sostenibilidad ambiental y cambio climático.

## Capacidad institucional y Estado de derecho



La prioridad estratégica final de la estrategia institucional del Grupo BID comprende la capacidad institucional y el Estado de derecho, estrechamente vinculados al ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), y sigue siendo un aspecto crítico en la promoción del desarrollo de la región. Muchos países de la región han hecho avances en años recientes en áreas como gestión y recaudación de impuestos, mayor descentralización de gastos públicos, mayor transparencia de las instituciones públicas y mayor acceso a la información por parte de los ciudadanos. No obstante, la región enfrenta una crisis de confianza ciudadana, con escándalos de corrupción que han sacudido a varios países en 2017. La desconfianza ciudadana en los gobiernos está aumentando, la satisfacción con los servicios públicos está disminuyendo, y la delincuencia y la violencia siguen estando entre las mayores preocupaciones de los ciudadanos.<sup>18</sup>

En 2017 el Grupo BID continuó con su apoyo a los países a lo largo de múltiples dimensiones relacionadas con el fortalecimiento institucional, desde mejorar la provisión de servicios públicos y facilitar un entorno de negocios saludable hasta tratar la seguridad

ciudadana y luchar contra la corrupción. En muchos casos, el apoyo puede estar vinculado directamente a uno o más ODS específicos, como el respaldo del BID a una iniciativa en **Colombia** que asume un enfoque multisectorial para tratar muchos de los desafíos de desarrollo más urgentes del país (véase el recuadro 2.6).

El BID potencia proyectos dirigidos a fortalecer las instituciones en sectores específicos (como salud y transporte), así como alienta una reforma más amplia del sector público. Valga como ejemplo el Programa de Apoyo a la Transformación del Sector Público en **Jamaica** ([JA-L1073](#) y [JA-L1078](#)), orientado a mejorar la provisión de servicios públicos mediante un incremento de la calidad de los servicios transaccionales (como obtener una licencia de conducir o pagar impuestos) y una mayor eficiencia del gasto público. Al invertir en TIC para hacer que más servicios estén disponibles en línea y realizar una reingeniería organizacional y de procesos, se espera reducir el tiempo requerido para proveer servicios priorizados y aumentar la satisfacción ciudadana con los servicios públicos.

A la luz de la Agenda 2030 y frente al compromiso de pasar de miles de millones a billones en financiamiento para el desarrollo, aumentar la capacidad institucional para movilizar recursos nacionales adquiere una importancia crucial. El BID tiene proyectos en curso en 10 países de la región (**Argentina, Brasil, Colombia, El Salvador, Guatemala, Guyana, Honduras, Jamaica, México y Uruguay**) que apuntan a mejorar la recaudación de ingresos, fortalecer la eficiencia del gasto público e influir en otros aspectos de la movilización de recursos nacionales a través de acciones como la mejora de los sistemas de evaluación del impuesto a la propiedad inmobiliaria en

18. Según la encuesta mundial "My World" de la ONU, la cual tuvo 9,7 millones de entrevistados a mayo de 2018, "un gobierno honesto y sensible" y "protección contra el delito y la violencia" se encuentran entre las 10 preocupaciones principales que enfrentan los ciudadanos de la región.

# Apoyo a Colombia para alcanzar los ODS

Abordar los ODS implica adaptar las respuestas del Grupo BID a las inquietudes específicas de los países y las subregiones. En los últimos años, el BID ha estado apoyando a **Colombia** en su iniciativa nacional conocida como Colombia Sostenible, la cual está basada en los ODS y asume un enfoque sistemático y multisectorial para abordar el desarrollo rural, el cambio climático, la sostenibilidad ambiental y la desigualdad social en áreas afectadas por el conflicto armado. El BID trabajó estrechamente con Colombia, proporcionando ayuda técnica especializada para definir opciones para la estructura y operación efectiva de la iniciativa, así como identificar las regiones, sectores y actividades claves que pudieran maximizar el impacto de desarrollo sostenible en un contexto posconflicto. El BID también facilitó un proceso institucional para la toma de decisiones y la definición de elementos específicos de Colombia Sostenible.

El prolongado conflicto civil de Colombia dejó sus marcas en el medio ambiente, con zonas de conflicto que experimentaron niveles desmesurados de pobreza y destrucción ambiental. En 2014 dichas zonas presentaron un índice de pobreza multidimensional del 55%, comparado con el promedio del 46% a nivel nacional. En 2015 el 89% de la deforestación del país tuvo lugar en las zonas mencionadas. Si bien el

conflicto civil finalizó en 2016, se requiere un trabajo continuo para cerrar estas brechas. El abordaje de estos temas demanda una respuesta adaptada a las circunstancias únicas de Colombia.

En 2017, en el marco del Programa Colombia Sostenible (SCP, por sus siglas en inglés), se aprobó un préstamo de US\$100 millones del BID ([CO-L1166](#)) para poner en marcha muchos de los objetivos de Colombia Sostenible. El SCP está dirigido a 170 municipalidades afectadas por el conflicto, abordando una variedad de problemas de desarrollo interconectados, desde restaurar ecosistemas degradados y financiar la agricultura sostenible y proyectos de agronegocios, hasta desarrollar la capacidad técnica de actores locales y regionales. Para cuando se complete el proyecto, se espera que más de 30.000 hectáreas de terreno se hayan beneficiado de prácticas de producción sostenibles, y de iniciativas de conservación y restauración ecológica. Además, se espera que más de 30.000 agricultores adopten sistemas de producción sostenibles y que los ingresos netos promedio de productores pequeños y medianos aumenten cerca de un 20%.

El SCP contribuye con varios ODS, desde el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 10 (Reducción de las desigualdades) hasta el ODS 13

(Acción por el clima) y el ODS 15 (Producción y consumo responsables), y el programa amplio de Colombia Sostenible incluye las prioridades completas para abordar los ODS. El apoyo del Grupo BID a esta clase de iniciativas apunta a ayudar a los países a tomar conciencia de sus ambiciones específicas sobre los ODS a la vez que despliegan una capacidad de largo plazo a nivel local para tratar los desafíos prioritarios de desarrollo.

Si bien hasta la fecha la mayor parte del trabajo se ha enfocado en implementar los sistemas y elementos necesarios para realizar las actividades bajo esta iniciativa, este trabajo ha fortalecido la capacidad

institucional de Colombia para diseñar intervenciones integrales en pos del desarrollo sostenible económico, social y ambiental a través de áreas que previamente se habrían manejado por separado, entre ellas la deforestación y la pérdida del capital natural, la pobreza rural, el desarrollo territorial, la capacidad local y el cambio climático.

El préstamo aprobado en 2017 se complementará con operaciones futuras respaldadas por el Fondo Sostenible de Donantes Múltiples de Colombia que se estableció ese mismo año para canalizar el financiamiento al programa. Hasta la fecha han contribuido al fondo los gobiernos de Noruega, Suecia y Suiza.



Recuperación del Desarrollo Económico Local en Regiones de Post Conflicto, Colombia ([CO-M1088](#))



**Guyana** ([GY-T1130](#)), la reducción del incumplimiento tributario y los derechos aduaneros en **El Salvador** ([ES-L1131](#)) y el refuerzo de la gestión de inversiones en **Argentina** ([AR-L1248](#)).

El desarrollo de la capacidad institucional también se considera como un tema transversal en las operaciones del BID, porque las instituciones fuertes son clave para abordar las demás prioridades estratégicas. En consecuencia, muchos proyectos incorporan el fortalecimiento institucional como parte de su estrategia para mejorar la sostenibilidad a largo plazo. Por ejemplo, en 2017 se aprobó en **Perú** un proyecto de US\$30 millones ([PE-L1153](#)) que busca mejorar las condiciones ambientales de 12 municipalidades en áreas que han sido degradadas por los residuos sólidos. Si bien la mayor parte del financiamiento está dirigido a cerrar los vertederos, también se incluye US\$1 millón para financiar actividades como la capacitación para fortalecer la gestión municipal y social, y el apoyo para la implementación de los planes de inclusión social a los recicladores informales para que puedan acceder a un empleo formal o a actividades en trabajos alternativos.

El Estado de derecho y la seguridad ciudadana también son aspectos importantes de las instituciones fuertes y una preocupación prioritaria para los ciudadanos de la región. En este sentido, el BID ha estado apoyando a más de 300 gobiernos subnacionales en **Argentina** ([AR-L1074](#)), además de

Santo Domingo, en **República Dominicana** ([DR-L1035](#)), y ha impulsado un proyecto nacional en **Costa Rica** ([CR-L1031](#)) para reducir la conducta criminal y mejorar la efectividad de la fuerza policial al tratar delitos violentos. En 2017 se aprobó un nuevo proyecto en **Jamaica** ([JA-L1074](#)) para abordar los problemas de seguridad en ese país, con el objetivo de reducir la tasa de homicidios y aumentar la proporción de investigaciones policiales que deriven en efecto en un procesamiento judicial en dichos casos.

La prosperidad de la región está vinculada, en última instancia, a la capacidad de sus instituciones para inspirar confianza entre los ciudadanos y las empresas privadas, a fin de crear las condiciones necesarias para el crecimiento económico, la innovación y el progreso social. En 2017 más de 40 proyectos en 15 países miembros prestatarios tuvieron resultados relacionados con la capacidad institucional y el Estado de derecho, mientras que 28 agencias gubernamentales llevaron adelante proyectos que fortalecen herramientas tecnológicas y gerenciales para mejorar la provisión de servicios, [334 gobiernos subnacionales se beneficiaron de proyectos de seguridad ciudadana](#) y [10 países recibieron respaldo en iniciativas para mejorar la movilización de recursos nacionales](#). En este [enlace](#) se pueden ver los proyectos e iniciativas específicos que contribuyeron a estos y otros indicadores del CRF relacionados con capacidad institucional y el Estado de derecho.

En 2017 hubo 334 gobiernos subnacionales que se beneficiaron de proyectos de seguridad ciudadana apoyados por el Grupo BID.

Fortalecimiento de Capacidades y Empoderamiento Económico a Mujeres Privadas de la Libertad para la Reinserción e Inclusión Social, Chile ([CH-T1164](#))



## Reflexiones

A medida que cada país de la región avanza en la promoción de las prioridades relacionadas con los ODS, deberá abordar los problemas subyacentes que contribuyen a las brechas actuales. Los desafíos en curso para cerrar la brecha de infraestructura en la región (ODS 9), responder al cambio climático (ODS 13) y crear ciudades más sostenibles (ODS 11), por ejemplo, siguen siendo críticos en toda la región. Lograr las metas para estos y otros ODS requiere asumir un enfoque integrado que reconozca la interconectividad de los problemas de desarrollo.

Los tres desafíos y temas transversales de la UIS continúan siendo relevantes en la región, y es necesario seguir trabajando para acelerar el progreso en ciertas áreas. Si bien los enfoques específicos deben seguir adaptándose al contexto local, existen varias brechas comunes subyacentes que encierran el potencial de tener un impacto amplio en muchos ODS y desafíos de desarrollo. Específicamente, continuar y, en muchos casos, aumentar los esfuerzos en las siguientes áreas será importante para el progreso continuo del desarrollo de la región:

**Abordar las necesidades sociales de la región para todos:** En vista de los recientes aumentos de las tasas de pobreza y la continua vulnerabilidad que muchos hogares enfrentan de caer de nuevo en la pobreza, el Grupo BID debe continuar su compromiso de apoyar programas que rompan el ciclo de pobreza y lleven a mejoras sostenibles en las condiciones socioeconómicas. Las brechas en el acceso a los servicios básicos requieren atención permanente y los avances de la región en el acceso a la educación deben complementarse con mejoras en la calidad y los resultados estudiantiles. Para garantizar que nadie quede rezagado, el Grupo BID debe seguir ampliando sus iniciativas para incorporar la inclusión de elementos de género y diversidad a lo largo de sus operaciones.

**Aprovechar la tecnología y la innovación para mejorar la productividad y la competitividad:** El ritmo del cambio tecnológico hace que la aceleración de la innovación y el uso de la tecnología en la región sean más importantes que nunca para competir en el mercado mundial y abordar los rezagos de productividad e innovación. La economía digital y las tecnologías digitales ofrecen oportunidades para potenciar a las industrias emergentes, mejorar la eficiencia y la productividad, hacer que el conocimiento sea más accesible y escalar soluciones para problemas sociales y ambientales urgentes. También implican cambios en el modo de trabajar de las personas y en la demanda de habilidades. El Grupo BID debe aumentar su apoyo para ayudar a la región a adaptarse al cambio tecnológico y aprovechar las oportunidades que ofrece, como inversiones en ecosistemas de innovación y soluciones empresariales, apoyo a sistemas de educación y capacitación que estén alineados con las necesidades en constante evolución del mercado de trabajo y respaldo para forjar alianzas con fuentes mundiales líderes en tecnología.

**Reforzar la integración económica regional:** La creciente reacción en contra de la globalización aumenta el valor estratégico de los esfuerzos del Grupo BID para avanzar en la integración económica de la región. Para mejorar las perspectivas de exportación, productividad y crecimiento de las economías de la región, el BID debe seguir con su labor orientada a reducir la fragmentación de las iniciativas existentes, facilitar la inserción de empresas regionales en las cadenas mundiales de valor, mejorar la infraestructura regional y construir capacidad institucional y privada para abordar las barreras para competir en el mercado global.

**Integrar el cambio climático y la sostenibilidad:** Si bien el Grupo BID ha realizado importantes esfuerzos para incorporar el cambio climático y la sostenibilidad en todas sus operaciones, es necesario seguir de cerca estos temas dado el papel

fundamental que desempeñan los recursos naturales en las economías de la región. Los ODS de Ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11), Acción por el clima (ODS 13), Vida submarina (ODS 14) y Vida de ecosistemas terrestres (ODS 15) están entre los ODS que corren mayor riesgo de que no se cumplan en la región; por eso, es importante que el Grupo BID continúe trabajando para incorporar elementos de cambio climático en sus operaciones, así como el diálogo estratégico con los gobiernos.

**Fortalecer las instituciones para movilizar recursos y combatir la corrupción:** Las instituciones fuertes constituyen un componente esencial para el desarrollo de la región. En un momento de baja confianza ciudadana en las instituciones públicas, los países deben fortalecer su capacidad para abordar la corrupción, el fraude y otras prácticas que socavan la confianza del público y de los inversionistas. El atender la creación de condiciones económicas

e institucionales que estimulen la inversión privada sigue siendo fundamental para satisfacer las necesidades de desarrollo y atraer inversiones catalizadoras. Al mismo tiempo, se necesitan mejoras en la movilización de recursos internos (como optimizar la recaudación y fortalecer la eficiencia del gasto público) y continuar con el apoyo a los clientes públicos y privados para diseñar e implementar proyectos de APP para cubrir la brecha de financiamiento de los ODS.

Pero más allá de continuar y enfatizar los esfuerzos en estas áreas, el Grupo BID también debe enfocarse fuertemente en la forma en que realizan su trabajo para maximizar el beneficio del desarrollo por cada dólar invertido y asegurar que los proyectos cumplan con sus metas. El capítulo que sigue detalla las herramientas clave usadas para este propósito y analiza con mayor profundidad el logro final de los resultados de los proyectos completados.

Los tres desafíos y temas transversales de la UIS continúan siendo relevantes en la región, pero aún se necesitan esfuerzos adicionales para acelerar el progreso de los países.

Programa de Agua y Saneamiento Rural,  
Honduras (HO-X1017)



## CAPÍTULO 3.

# Impulsar un desarrollo efectivo

El objetivo primordial del Grupo del BID es promover el crecimiento sostenible y la inclusión social, además de reducir la pobreza y la desigualdad. Lograr esta meta requiere la selección de proyectos que generen resultados en áreas prioritarias alineadas con las necesidades del país y del cliente, así como el diseño, el monitoreo y la evaluación efectivos de estos proyectos. Con este propósito, el DEF del Grupo BID<sup>19</sup> comprende un conjunto de herramientas para apoyar el proceso operativo de principio a fin, que incluye diseminar el conocimiento obtenido de los proyectos y alimentar el ciclo operativo con el aprendizaje, según se ilustra en el gráfico 3.1. Este marco responde no solo a la necesidad de rendición de cuentas de las partes interesadas del Grupo BID, sino que también enfatiza el aprendizaje y la mejora continuos.

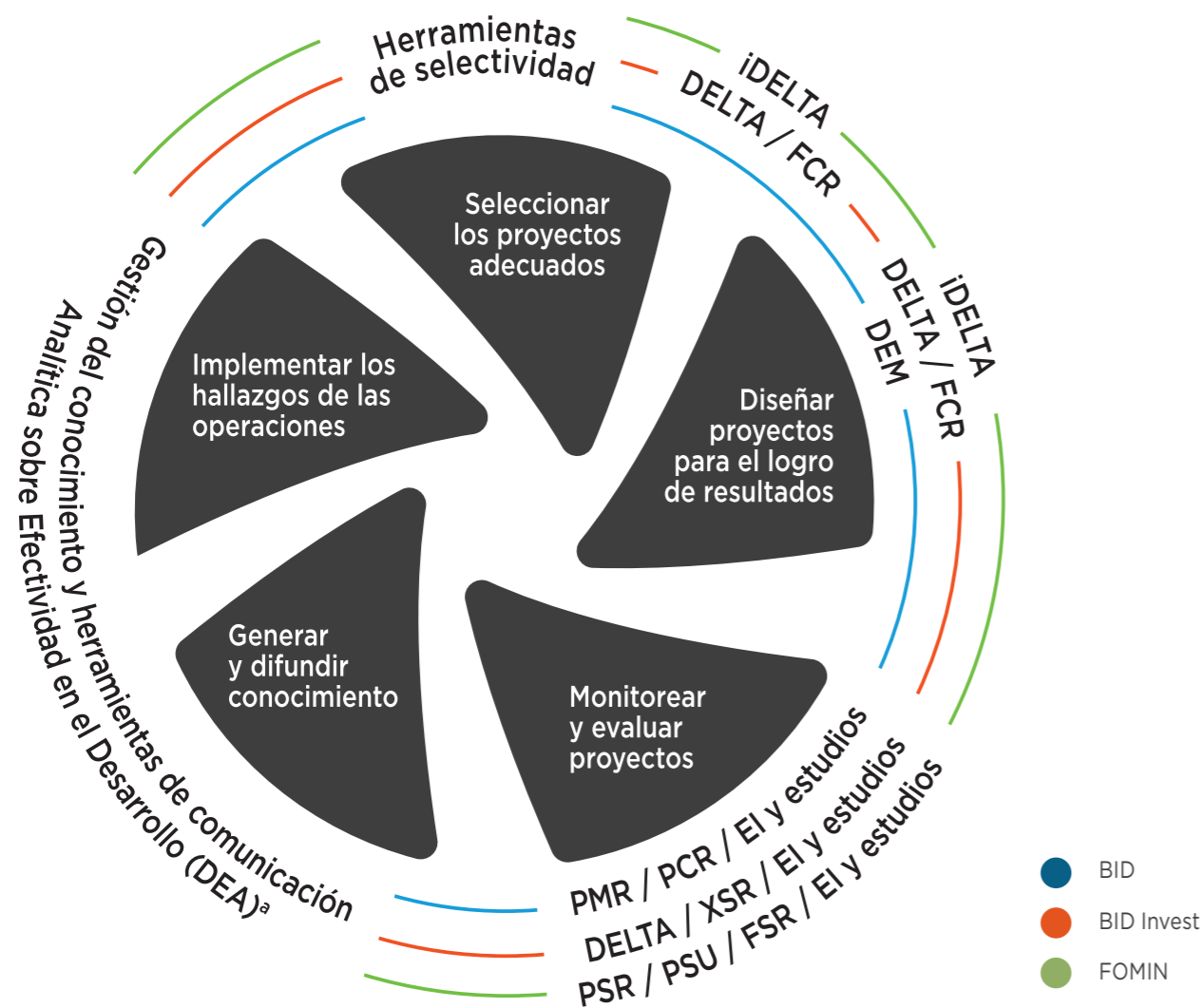
La comunidad de desarrollo internacional ha reconocido al DEF como un logro significativo del Grupo

BID gracias a su alcance y solidez (MOPAN, 2017). La implementación de este marco ha requerido una inversión sustancial en todo el Grupo BID para cambiar la cultura organizacional, pasando de un enfoque en la aprobación de los proyectos a centrarse en los resultados. Este cambio ha implicado capacitación del personal, nuevos sistemas informáticos, la creación de plataformas digitales, esfuerzos de gestión del cambio en toda la organización así como campañas de difusión. También ha exigido un enfoque constante en la mejora.

En general, desde la implementación del DEF hace casi una década, el diseño de los proyectos ha mejorado (véase la sección de aprobaciones más adelante). Además, el DEF ha optimizado la capacidad del Grupo BID para identificar problemas de ejecución en las etapas tempranas de los proyectos en implementación (véanse las secciones sobre monitoreo más adelante). No obstante, hay lugar

19. A principios de la década de 2000, la Corporación Interamericana de Inversiones (ahora BID Invest) introdujo un enfoque de efectividad en el desarrollo que sentó las bases para el DEF del Grupo BID lanzado en 2008. En forma paralela, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) implementó un sistema de monitoreo e información integrado, coordinando su enfoque de efectividad en el desarrollo con el Grupo BID. Después de la consolidación de actividades del sector privado en 2016, BID Invest lanzó un DEF reforzado para sus operaciones (véase el DEO de 2016 para más detalles), apoyándose en la experiencia colectiva del Grupo BID. Para una explicación detallada de las herramientas del DEF del Grupo BID, véase el apéndice B.

**Gráfico 3.1 Herramientas del Marco de Efectividad en el Desarrollo y el ciclo de proyectos del Grupo BID**



a. El sistema de Analítica sobre Efectividad en el Desarrollo (DEA, por sus siglas en inglés) sistematiza todos los datos sobre efectividad en el desarrollo recopilados a lo largo del ciclo del proyecto con el fin de producir datos de analítica relevantes a nivel del portafolio para los diversos socios de BID Invest. También incluye un repositorio en línea de lecciones aprendidas lanzado en 2018.

**Nota:** Véase el apéndice B para una explicación más detallada de las herramientas del DEF del Grupo BID. Las herramientas de gestión del conocimiento y comunicación incluyen talleres, seminarios, cursos, publicaciones y blogs. DELTA = Herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo; DEM = Matriz de Efectividad en el Desarrollo; FCR = Calificación de la Contribución Financiera (implementado en 2018); FSR = Informe Final de Supervisión del Proyecto; BID = Banco Interamericano de Desarrollo; iDELTA = Innovación DELTA (implementado en 2018); EI = Evaluaciones de Impacto; FOMIN = Fondo Multilateral de Inversiones; PCR = Informe de Terminación de Proyecto; PMR = Informe de seguimiento del progreso; PSR = Informe de supervisión del proyecto; PSU = Actualización del Estado del Proyecto; XSR = Informe Ampliado de Supervisión.

adicional para mejorar y cerrar las brechas de conocimiento, especialmente cuando se trata de recopilar hallazgos a partir de las operaciones de una forma más sistemática y aplicar este aprendizaje al diseño de proyectos futuros. Además, los proyectos del Grupo BID que ahora están siendo monitoreados y completados enfrentan desafíos de evaluabilidad, porque fueron diseñados en etapas tempranas del DEF, cuando las capacidades de los equipos para el diseño de proyectos evaluables, así como su familiaridad con las guías del DEF, eran menos avanzadas. Esto produjo un desacople con las normas de evaluación actuales; ha habido una curva de aprendizaje pronunciada. El resto de este capítulo trata el desempeño respectivo del BID, BID Invest y el FOMIN en relación con la aprobación, el monitoreo, la finalización y la evaluación de los proyectos.

### **El Banco Interamericano de Desarrollo: aprobación, monitoreo, finalización y evaluación**

#### **Aprobación**

Los proyectos del BID incluyen una valoración ex ante de cuán evaluable será el proyecto cuando finalice. El BID garantiza la evaluabilidad de las operaciones

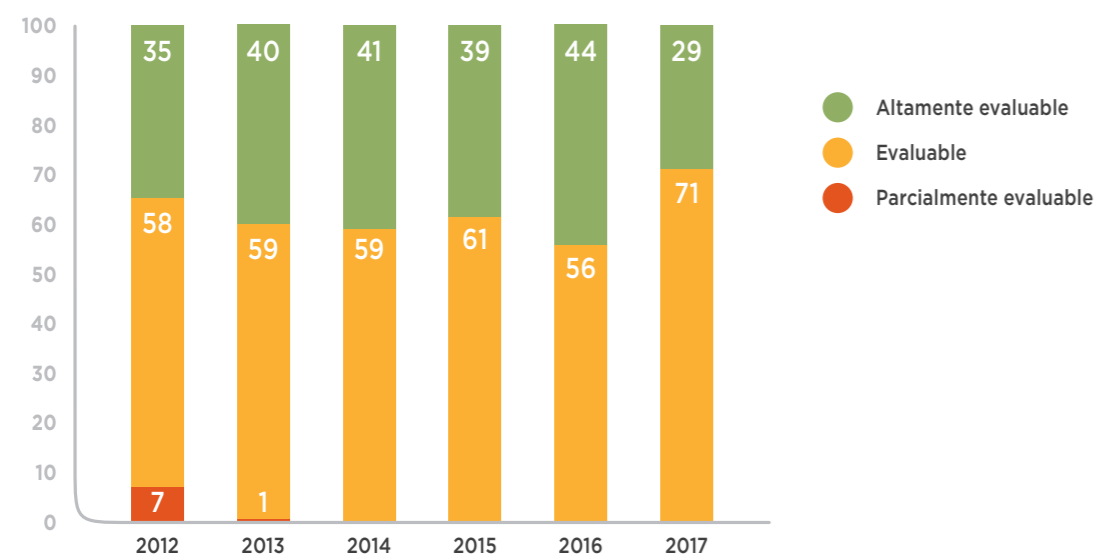
al analizar la propuesta de cada operación y verificar que existan disposiciones para monitorear de manera adecuada la implementación y la evaluación del proyecto. Al inicio, la evaluabilidad del proyecto se mide con la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM, por sus siglas en inglés).

El gráfico 3.2 muestra que, desde 2014, todos los préstamos aprobados con SG han sido categorizados como evaluables o altamente evaluables, es decir con una puntuación de evaluabilidad de 7 (entre 10) o mayor en la DEM. En 2017 hubo 25 proyectos que se calificaron como altamente evaluables y 65 como evaluables (29% y 71% de las aprobaciones totales, respectivamente), lo cual demuestra que el BID adoptó este marco con éxito para la aprobación de los proyectos.

Es importante que el diseño del proyecto se apunte en soluciones basadas en la evidencia, es decir soluciones que han sido probadas empíricamente bajo circunstancias similares. De esta forma, los proyectos se beneficiarán del creciente cuerpo de conocimientos en su campo. Al diseñar nuevas operaciones, es importante identificar intervenciones que hayan sido probadas rigurosamente antes para asegurar que funcionan (validez interna) y que funcionan en el contexto específico donde se está realizando la intervención

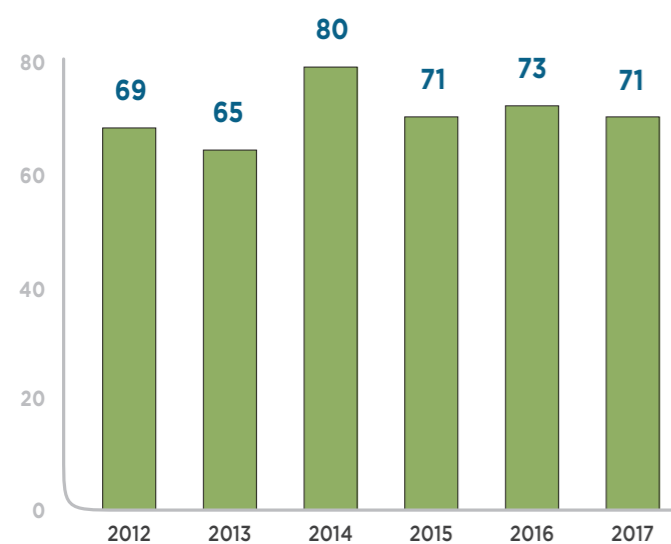
El DEF apoya el proceso operacional del Grupo BID de comienzo a fin.

**Gráfico 3.2 Participación de los préstamos del BID con garantía soberana por nivel de evaluabilidad, 2012-17 (en porcentaje)**



**Nota:** Para permitir comparaciones a través de los años, los proyectos han sido reclasificados de acuerdo con sus puntuaciones (DEM) al utilizar las categorías de evaluabilidad de 2017. “Altamente evaluable” incluye proyectos con una puntuación DEM de 8,95 o superior; “evaluable” incluye proyectos con una puntuación de entre 7 y 8,94, y “parcialmente evaluable” incluye proyectos con una puntuación de entre 5 y 6,99. Ningún proyecto aprobado entre 2012 y 2016 recibió una puntuación de evaluabilidad inferior a 5.

**Gráfico 3.3 Tasa de aprobaciones con garantía soberana con soluciones basadas en la evidencia, 2012-17 (porcentaje)**



(validez externa). Según se muestra en el gráfico 3.3, el 71% de todos los préstamos con SG aprobados en 2017 ofreció soluciones con evidencia empírica.

Sin embargo, dado que el BID busca diseñar e implementar soluciones innovadoras a cuestiones difíciles, hay ciertos casos para los cuales no existe ninguna evidencia empírica, porque la intervención propuesta es nueva y no ha sido probada antes. En estos casos, las intervenciones del BID incluyen evaluaciones rigurosas de modo que la evidencia generada contribuya a cerrar esta brecha de conocimiento (véase el capítulo 4 sobre EI para más información).

### Monitoreo

El Informe de seguimiento del progreso (PMR, por sus siglas en inglés) se utiliza para hacer un monitoreo de la ejecución de las operaciones con SG del

BID y capturar los resultados que logran a lo largo del tiempo, con la idea de usar estas conclusiones para mejorar la ejecución en el futuro. Una vez aprobado un proyecto, es importante hacer el monitoreo de su estado para asegurar que la implementación empiece sin demora, y que el proyecto mantenga el rumbo, de manera consistente con su plan inicial. Al avanzar la ejecución, también es fundamental realizar el monitoreo del logro de resultados en relación con las metas previstas. El recuadro 3.1 describe la clasificación de PMR dentro del ciclo de vida de una operación con SG.

La cartera activa del BID (cuyo monitoreo se realiza mediante el PMR) incluye 662 operaciones, equivalentes a US\$52.400 millones, al 31 de diciembre de 2017. Entre estas se incluyen 602 operaciones de préstamos con SG y 60 donaciones superiores a

El portafolio activo del BID incluye 662 operaciones, equivalentes a US\$52.400 millones, al 31 de diciembre de 2017.

# Ciclo de vida de las operaciones con garantía soberana y clasificación del PMR

Para los fines del PMR, el ciclo de vida operativo de una operación con SG tiene tres etapas, según se muestra en el gráfico 3.1.1. La primera etapa comienza con la aprobación de la operación por el Directorio Ejecutivo y termina cuando el proyecto alcanza elegibilidad, lo cual requiere una aprobación legal o administrativa por parte del país beneficiario y el cumplimiento de las cláusulas para el primer desembolso. La segunda etapa empieza cuando el proyecto es elegible para su primer desembolso y se extiende justo desde antes de que el BID haya desembolsado el 95% de los fondos del proyecto. La tercera etapa

despunta con el 95% del desembolso y se extiende hasta el cierre de la operación.

Las dimensiones de desempeño de los proyectos se miden a través de una serie de indicadores diseñados para cada una de las tres etapas. Algunos indicadores solo se utilizan con fines de monitoreo, mientras que otros se emplean para calificar el desempeño del proyecto en tres categorías: **satisfactorio, en alerta o problema**. La clasificación de los proyectos en alguna de estas categorías depende de qué tan bien alineados estén los parámetros de referencia del país y/o sus planes financieros y de ejecución.

Gráfico 3.1.1 Ciclo de vida de las operaciones con garantía soberana



US\$3 millones.<sup>20</sup> En la clasificación de 2017: el 82% de las operaciones se catalogó como satisfactorio, el 11% en alerta y el 7% como problemático. El gráfico 3.4 muestra la clasificación del desempeño de la cartera del PMR en general y por etapa.<sup>21</sup> En el recuadro 3.2 se resumen los factores más importantes que afectaron la ejecución de las operaciones clasificadas en alerta o problema.

Para los proyectos aprobados que todavía no se han declarado elegibles (la primera etapa en el gráfico 3.1.1) y, por lo tanto, para los cuales no se realizó el desembolso, la clasificación se basa en una comparación entre el tiempo transcurrido entre la fecha de aprobación y el momento en que pueden comenzar los desembolsos conforme a los pasos legales intermedios que dependen de las características del país. Esta comparación se realiza con respecto al parámetro de referencia del país, el cual se determina por su propio patrón histórico con el BID. De los proyectos que estaban en esta primera etapa en 2017, el 85% se clasificó como satisfactorio, el 8% en alerta y el 7% como en problema.

Para aquellos proyectos que están en proceso de desembolso (segunda etapa en el gráfico 3.1.1), el

PMR usa una adaptación de la técnica del Método del Valor Ganado para clasificar su desempeño en la ejecución al comparar los valores previstos de un proyecto con los valores efectivamente obtenidos (valor ganado) y los costos reales. En resumen, esta metodología permite detectar si los proyectos están retrasados en su ejecución o si están generando sobrecostos en relación con el plan inicial de ejecución y con los planes actualizados anualmente. En 2017 el 78% de los proyectos para los cuales se había desembolsado menos del 95% de los recursos asignados se clasificó como satisfactorio, el 14% en alerta y el 8% como en problema.

Los proyectos de 2017 para los que se había desembolsado el 95% o más de los recursos asignados (la tercera etapa en el gráfico 3.1.1) se clasifican conforme a los mismos criterios de la etapa 2, más un indicador adicional que mide el tiempo transcurrido desde el momento en que se desembolsó más del 95% de los recursos del proyecto hasta su cierre. En 2017 el 94% de este tipo de proyectos se clasificó como satisfactorio, el 3% en alerta y el 3% en problema.

20. No se incluyen las operaciones que tenían un informe de terminación del proyecto (PCR) aprobado al final del ciclo del PMR, las IGR de menos de US\$3 millones ni las IGR de la Iniciativa Salud Mesoamérica.

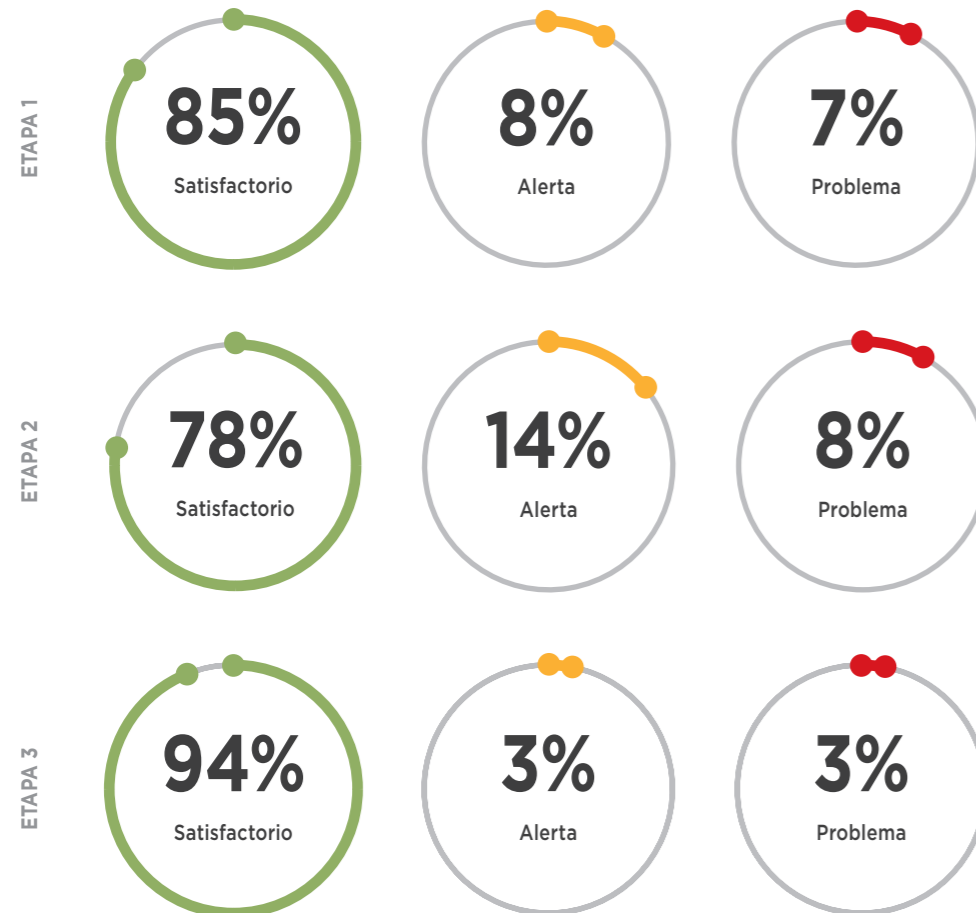
21. En total, 599 operaciones recibieron una clasificación del desempeño para 2017. Las otras 63 operaciones cuyo seguimiento se realiza mediante el PMR no están sujetas a una clasificación de desempeño. Estas operaciones incluyen préstamos basados en políticas (PBL, por sus siglas en inglés), préstamos programáticos basados en políticas (PBP, por sus siglas en inglés) y préstamos determinados por el desempeño (PDL, por sus siglas en inglés).

Gráfico 3.4 Clasificación de la cartera del PMR, 2017 (porcentaje de operaciones)

a. General



b. Por etapa



# Factores que influyeron en la ejecución de proyectos en 2017

Recoger información acerca de los factores que influyen en la ejecución de los proyectos resulta fundamental para enfrentar áreas problemáticas que surgen durante el ciclo de proyecto. Además, ayuda a profundizar la base de conocimiento de lo que funciona (y lo que no) en materia de desarrollo. Mediante el PMR, el BID monitorea los principales factores que afectan los avances físicos y financieros de las operaciones SG así como su logro en cuanto a los resultados de desarrollo. En el PMR los equipos de proyecto del BID reportan los factores que contribuyeron a la clasificación de alerta o en problema para los proyectos que no están exhibiendo un desempeño satisfactorio.

Con la herramienta del PMR, los equipos pueden clasificar estos factores dentro de una de las siguientes cuatro dimensiones: organizacional y administrativa, fiduciaria, técnico-sectorial, y de actores/procesos públicos (véase gráfico 3.2.1). En 2017 la dimensión que más se citó como la que más afectó la ejecución, fue la dimensión organizacional y administrativa. En particular, los ajustes en las prioridades del gobierno y la débil capacidad institucional impidieron los avances físicos y financieros de ciertos proyectos, y limitaron el logro de sus resultados de desarrollo esperados.

En términos de las prioridades del gobierno, estas pueden variar por diversos motivos a lo largo del ciclo

de vida del proyecto, y pueden tener un impacto significativo en la ejecución del mismo. Por ejemplo, en una operación enfocada en el manejo integrado de residuos sólidos, el gobierno decidió cancelar uno de los subprogramas del proyecto, y las licitaciones en curso y esperadas para el año se detuvieron cuando el gobierno reevaluó sus prioridades. Como resultado, la operación no pudo seguir en marcha como se había planificado. Desde entonces, el equipo de proyecto ha continuado manteniendo un estrecho diálogo con la agencia ejecutora, participando de las discusiones para apoyar el ejercicio de priorización y respaldando la preparación de actividades que permitirán una reactivación gradual del programa una vez que el gobierno decida avanzar.

En cuanto a la débil capacidad de ejecución de las agencias ejecutoras, las restricciones identificadas se encuentran en áreas como el conocimiento técnico requerido para llevar adelante los objetivos del proyecto; la familiaridad con las políticas y regulaciones del BID y/o de los países; las habilidades en gestión financiera, adquisiciones y otros procesos operativos, y la capacidad de liderar con éxito actividades de coordinación, monitoreo y evaluación. Por ejemplo, en un proyecto de desarrollo del turismo, la calidad de las obras civiles llevadas a cabo se vio afectada por el limitado conocimiento técnico de la agencia ejecutora para desarrollar

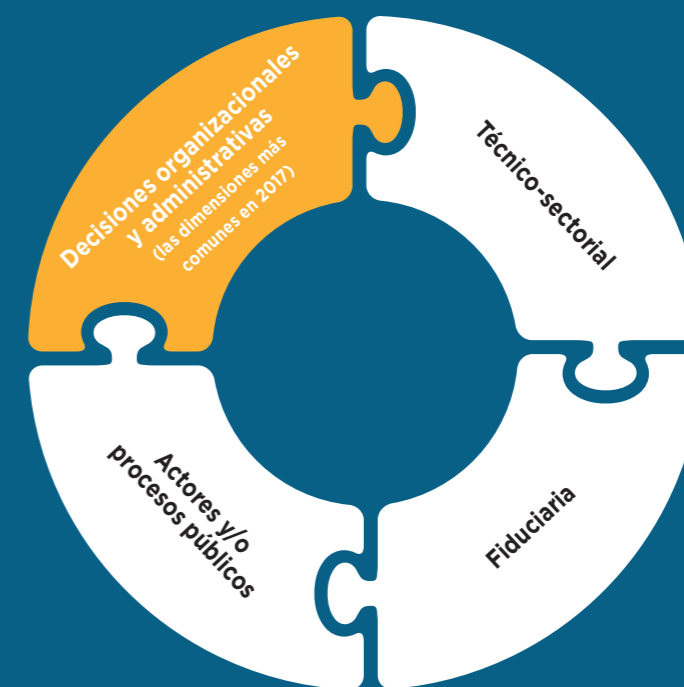
diseños y para supervisar y gestionar la construcción luego de completada la obra. Como resultado, aún 18 meses luego de finalizadas las obras civiles, la infraestructura no se encontraba en completa operación.

Dado el rol crucial que la capacidad de la agencia ejecutora desempeña en el éxito del proyecto, resulta esencial evaluar esta capacidad durante la preparación del mismo. Para zanjar brechas de capacidad como las que se identificaron en el ejercicio del PMR, en 2017 el BID actualizó su metodología para evaluar la capacidad institucional de las agencias ejecutoras y además incorporó esta evaluación de la capacidad institucional en los procedimientos estándar para el manejo de riesgos en las operaciones SG.

La metodología actualizada evalúa la capacidad de las agencias ejecutoras con respecto a varias áreas, entre ellas: gestión de proyectos, habilidades técnicas, adquisiciones y gestión financiera. También examina los canales de comunicación y de toma de decisiones entre las distintas áreas de la agencia que

están comprometidas en la ejecución de un proyecto. Las debilidades detectadas en la evaluación de la capacidad institucional se documentan como posibles riesgos para la operación y se analizan en términos de su probabilidad y del impacto esperado sobre la operación. Las acciones específicas de respuesta se elaboran para poder manejar dichas debilidades de un modo efectivo, y entre ellas se incluye el comprometer a las más altas autoridades en la gestión proactiva del proyecto y el facilitar la coordinación entre las partes. Esto es especialmente importante cuando los arreglos institucionales son complejos, como en el caso de las operaciones que involucran tanto a entidades nacionales como subnacionales o múltiples ministerios. Para complementar la metodología actualizada, en 2018 el BID estará desarrollando un conjunto de herramientas orientado a ayudar a los equipos de proyecto a seleccionar los acuerdos de ejecución apropiados para las operaciones, a partir de las enseñanzas extraídas de proyectos ya realizados.

Gráfico 3.2.1 Dimensiones de la información cualitativa del PMR





### Finalización y evaluación

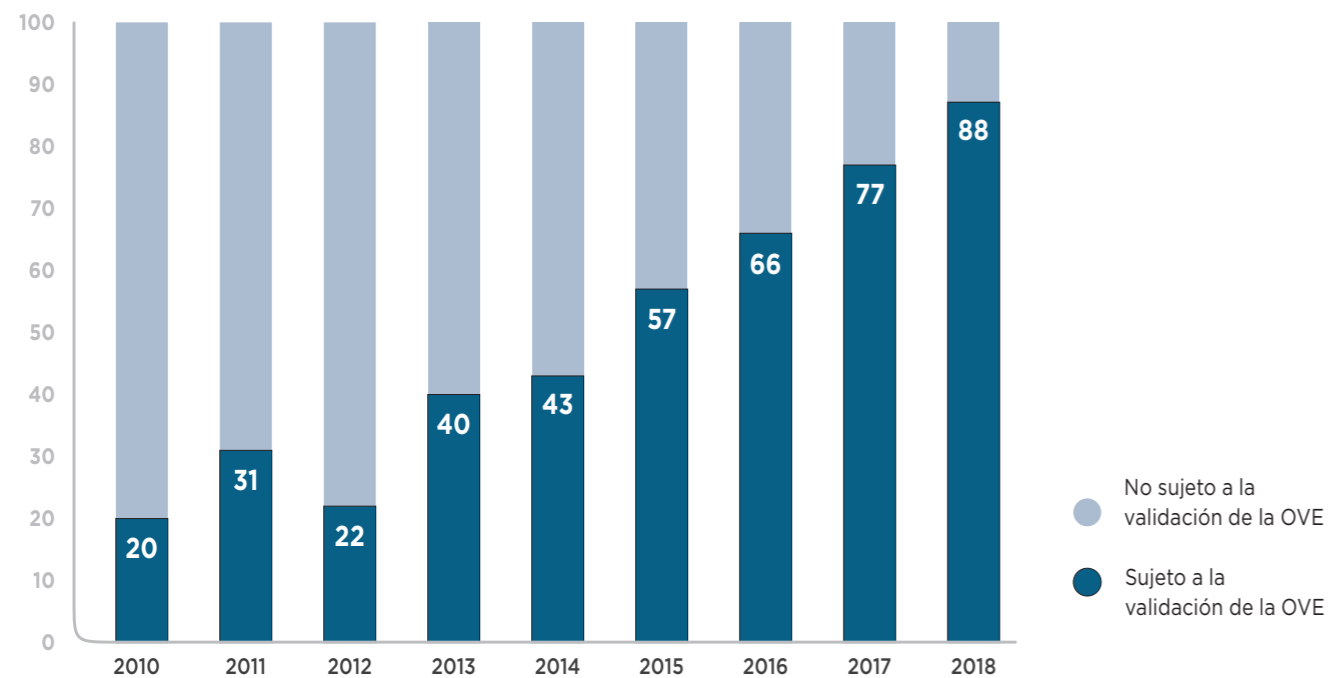
Las calificaciones de evaluabilidad ex ante (que se captan en la DEM) y las clasificaciones asignadas a los proyectos durante el ciclo del PMR son las herramientas del DEF que se utilizan para garantizar que al finalizar un proyecto haya evidencia suficiente de lo que se logró, cómo se logró y qué lecciones pueden aprenderse de la experiencia. El Informe de Terminación de Proyecto (PCR) es la herramienta del DEF que se utiliza para analizar si un proyecto del sector público cumplió sus metas y si logró los objetivos de desarrollo deseados. En la actualidad, la mayor par-

te del portafolio consiste en operaciones que fueron diseñadas e implementadas con las herramientas del DEF y, por lo tanto, están sujetas a la validación de la OVE (véase el gráfico 3.5).

Para el año 2017, la Administración presentó el 100% de los PCR que necesitaban la validación de la OVE; estos son todos los proyectos que se consideraron como cerrados en 2016 y que fueron aprobados después que el DEF fue puesto en marcha.<sup>22</sup>

Como respuesta a la evaluación y revisión de la OVE a las guías de PCR al momento de dicha evaluación (OVE, 2015 y 2017a), en 2017 la Administración

**Gráfico 3.5 Proyectos sujetos a la validación de la OVE, 2011-19 (en porcentaje)**



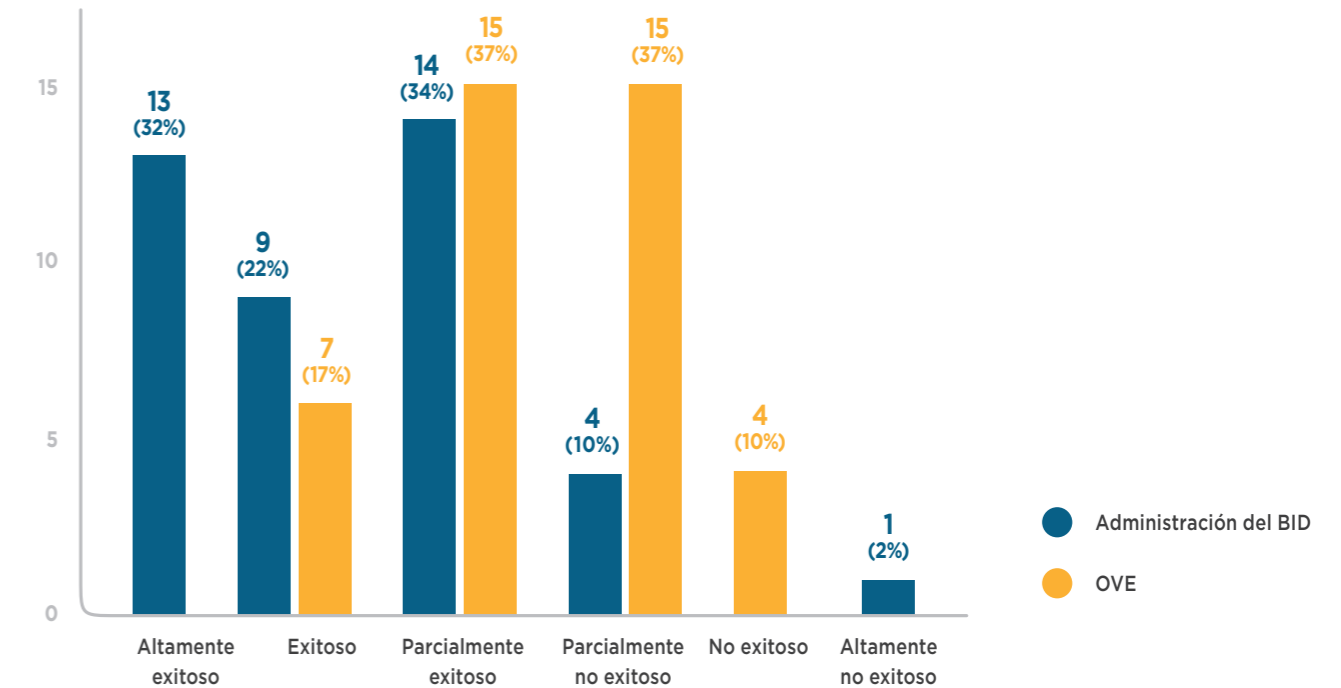
**Nota:** Los porcentajes de 2018 y 2019 son estimativos. OVE = Oficina de Evaluación y Supervisión.

22. El IDB-9 establece que todas las calificaciones del PCR de los proyectos que fueron aprobados después de la implementación del DEF deben ser validadas por la OVE. En 2017 hubo 65 operaciones (66% en el gráfico 3.5) sujetas a la validación de la OVE. De este total, 41 requirieron que se preparara un PCR. Las 24 operaciones restantes formaban parte de una serie (13), eran proyectos que habían sido cancelados con menos del 30% de desembolso (9), o no requerían un PCR (2).

del BID y la OVE acordaron mutuamente un conjunto de principios y guías para armonizar y unificar los criterios de evaluación de los proyectos terminados del BID. Estas guías fueron aprobadas a principios de 2018 y especifican que cada resultado alcanzado de los proyectos debe compararse con el indicador

y meta establecidos al momento de aprobación de los proyectos y/o con cualquier otra modificación a los resultados que haya sido introducida dentro de los primeros 60 días antes de que el proyecto hubiera alcanzado la etapa de elegibilidad.<sup>23</sup> Las guías anteriores a 2018 permitían que los equipos

**Gráfico 3.6 Calificaciones de PCR asignadas por la Administración del BID y la OVE, 2017**



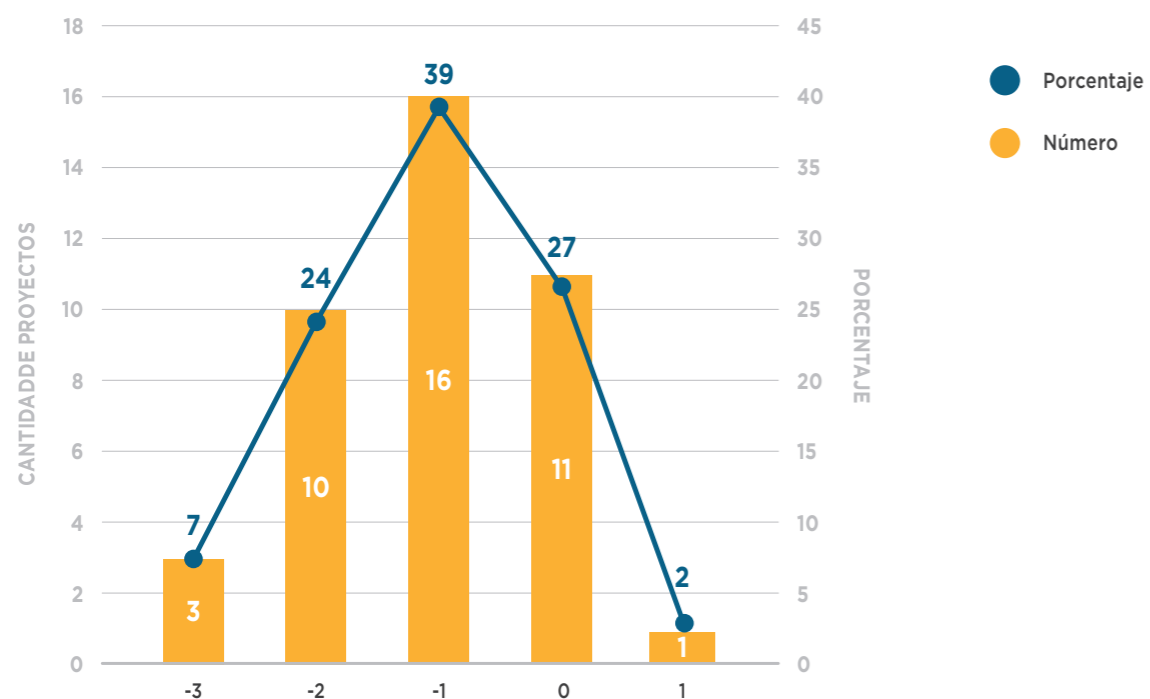
de proyecto compararan los resultados alcanzados de los proyectos con metas que se iban ajustando a lo largo del ciclo de vida de los proyectos.

En 2017, los equipos de proyecto prepararon los PCR siguiendo las guías vigentes en aquel momento, mientras que la OVE calificó este mismo conjunto de PCR siguiendo las guías de 2018. El gráfico 3.6 presenta las calificaciones de PCR de la Administración del

BID y la OVE. Las autoevaluaciones de la Administración resultaron en calificaciones más altas en general que las de la OVE (véase el cuadro B.2 del apéndice B para las calificaciones por proyecto). Específicamente, las calificaciones de la Administración señalan que el 88% de los proyectos tuvieron un éxito parcial o superior, mientras que las de la OVE sostienen que el 54% de dichos proyectos tuvo un éxito parcial o su-

23. Este ajuste fue necesario para alinear por completo la práctica del BID a los estándares del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación.

**Gráfico 3.7 Diferencias entre las calificaciones de la Administración y la OVE**



perior. Las diferencias en los criterios entre las guías utilizadas para preparar los PCR y las guías de 2018 utilizadas por la OVE para calificar los PCR explican la mayoría de las discrepancias en las puntuaciones de PCR que se muestran en el gráfico 3.6.

Después del ejercicio de revisión de los PCR por parte de la Administración del BID y la OVE, se encontraron divergencias notables en las calificaciones de 13 PCR (31%). Las divergencias son equivalentes a una diferencia de dos o más puntos entre las calificaciones de la Administración y la OVE en la escala de seis puntos utilizada para calificar los PCR (ver gráfico 3.7). A medida que las guías de 2018 sean utilizadas por los equipos de proyecto para preparar los próximos PCR, la Administración del BID espera que la divergencia entre las calificaciones de los PCR atribuible a la diferencia de las guías utilizadas disminuya con el tiempo. Es decir, el proceso de transición puede seguir generando ciertas divergencias en los próximos ejercicios de validación de la OVE. Los si-

guientes párrafos ilustran casos de proyectos exitosos y no exitosos después del ejercicio de validación de PCR de 2017.

#### Proyectos calificados como exitosos

Después del ejercicio de validación de los PCR de 2017, tanto la Administración como la OVE consideraron que un total de 23 proyectos fueron exitosos, es decir, dichos PCR recibieron puntajes dentro de las tres primeras categorías de calificación de los PCR en una escala de 1 a 6 (es decir, los proyectos fueron considerados altamente exitosos, exitosos, o parcialmente exitosos). El programa de reforma de salud en Brasil (BR-L1044) y el proyecto para fortalecer los servicios financieros en Uruguay (UR-L1052) ejemplifican perfectamente la buena aplicación de la metodología del DEF. Estos dos proyectos muestran cómo un diseño robusto, independiente del sector o contexto en el que se llevaron a cabo, garantiza la sostenibilidad de sus resultados a lo largo del tiempo e hizo que ambos proyectos fueran exitosos.

- **Una modernización exitosa de un sistema sanitario local en Brasil realizada con base en el diseño y la secuenciación efectivos.** El Programa de modernización y humanización de la salud (BR-L1044), aprobado en 2011, fue una parte importante del proceso iniciado en 2009 para reestructurar el sistema sanitario en el municipio de São Bernardo do Campo en el estado de São Paulo, **Brasil**.

El proceso buscaba alinear el Sistema Único de Salud del municipio con la política nacional, incluido el acceso integral y universal al sistema sanitario. La Administración del BID y la OVE calificaron el programa como exitoso. Las calificaciones coincidieron principalmente porque el diseño del programa consideró con precisión el contexto de la intervención y tenía una teoría de cambio que se mantuvo relevante a lo largo del tiempo, con lo cual las actividades condujeron a productos, y esos productos condujeron a los resultados e impactos esperados.

El programa se mantuvo alineado con las prioridades del país y del BID durante todo el tiempo en el que se implementó. No obstante, el proyecto tuvo que hacer ajustes para mejorar las definiciones de algunos indicadores y reasignar fondos entre los componentes del programa. Dado que estos cambios estaban alineados con la lógica general del programa, los ajustes solo modificaron un poco la calificación de acuerdo con las nuevas guías para los PCR.

La coherencia en la matriz de resultados del proyecto en el transcurso del tiempo permitió realizar un monitoreo de la evolución de los indicadores y evaluar en qué medida se lograron las metas. La Administración del BID y la OVE consideraron que el programa fue efectivo, dado que consiguió (o logró parcialmente) la mayoría de sus objetivos en términos de productos y resultados, y que el

PCR incluyó una explicación plausible de por qué esos logros podían atribuirse al programa.

La sostenibilidad de los resultados se consideró “excelente” porque la reforma sanitaria continuó siendo una prioridad nacional después de la finalización del programa, la agencia ejecutora estaba compuesta de personal permanente de la Secretaría de Salud, y el BID aprobó un nuevo programa en la división del sector salud para garantizar la continuidad de los resultados (BR-L1415).

- **Un programa exitoso para el fortalecimiento de la Superintendencia de Servicios Financieros en Uruguay.** El fortalecimiento del sistema financiero ha sido una prioridad para **Uruguay** desde la crisis financiera de 2001-03. Por lo tanto, el objetivo central del proyecto (UR-L1052) era mejorar la eficacia y la eficiencia de las funciones de reglamentación y supervisión de la Superintendencia de Servicios Financieros (SSF) del Banco Central del Uruguay. El programa, cuya ejecución comenzó en 2010, fue diseñado de forma pragmática y con una secuencia lógica, lo cual contribuyó a su éxito, e incluyó el fortalecimiento institucional de la SSF, mejoras en los procedimientos legales y operativos para el marco normativo de la SSF, y la aplicación de normas nuevas para la supervisión financiera.

La OVE y la Administración del BID estuvieron de acuerdo con la calificación del programa de forma favorable en términos de la solidez del diseño y la sostenibilidad de los resultados. Los resultados obtenidos incluyeron la adopción de muchos principios internacionales para la supervisión de los intermediarios financieros, las agencias de seguros, los títulos valores y los programas de pensiones. Entre los factores que contribuyeron al éxito del programa se incluyen el apoyo decisivo de los altos mandos tanto en la SSF como en el Banco Central, la participación exitosa de los consultores

contratados para implementar el programa y la posterior continuidad de algunos consultores como personal de la SSF, así como la colaboración positiva y continua entre el BID y la SSF. Los resultados obtenidos se consideran sostenibles porque la SSF ha institucionalizado los objetivos del programa en sus planes estratégicos.

### Proyectos calificados como no exitosos

Si bien varios proyectos fueron calificados como exitosos tanto por la Administración como por la OVE, también hubo cinco casos ([CH-L1061](#), [PR-L1049](#), [VE-L1030](#), [VE-L1031](#) y la serie de préstamos basados en políticas [DR-L1014](#)) considerados como no exitosos por parte de ambas entidades. A veces, los proyectos que son aprobados con un diseño robusto terminan siendo afectados negativamente por factores externos imprevisibles durante su ejecución, o bien por factores que están más allá del control del equipo del proyecto. Estos ejemplos se pueden encontrar en el programa para fortalecer un sistema integrado de comercio exterior en **Chile** ([CH-L1061](#)) y una serie de préstamos basados en políticas para apoyar la competitividad en **República Dominicana** ([DR-L1014](#)). El éxito de los proyectos se vio negativamente afectado por la falta de apoyo dentro de las instituciones en las que se aplicaron los programas y dentro de otras entidades nacionales.

- **Un inicio lento para un Sistema Integrado de Comercio Exterior en Chile.** El proyecto de Apoyo para el Establecimiento de un Sistema Integrado de Comercio Exterior ([CH-L1061](#)) buscaba facilitar y promover el comercio exterior para mejorar el posicionamiento de **Chile** en la economía internacional. El resultado principal del programa fue la implementación de un Sistema Integrado de Comercio Exterior (conocido como SICEX). Se esperaba que esta plataforma sirviera como el único portal a

través del cual se llevarían a cabo todas las transacciones de comercio exterior mediante la integración de diversas plataformas tecnológicas y al permitir la interoperabilidad entre muchos organismos. En el momento de la aprobación, los riesgos identificados incluyeron un bajo nivel de compromiso de los organismos pertinentes y la resistencia al cambio en los sectores público y privado. Estos riesgos se mitigaron a través de medidas de difusión y también con actividades de creación de capacidades para las partes interesadas relevantes.

Sin embargo, las medidas mencionadas no fueron suficientes. La OVE y la Administración del BID coincidieron en que el programa no tuvo éxito en el logro de resultados, sobre todo porque el SICEX permanece subutilizado. Si bien las operaciones de comercio exterior realizadas a través del sistema muestran evidencia de ahorro de tiempo, el uso de la herramienta no es obligatorio y algunas funcionalidades aún no se han integrado a fin de que pueda abarcar todos los procedimientos de comercio exterior. Actualmente, solo el 26% de las exportaciones mensuales se realizan a través del SICEX y solo el 48% de los agentes aduaneros están registrados para utilizarlo. A largo plazo, la funcionalidad adicional podría permitir un uso más amplio del sistema y se podrían materializar mejores resultados.

- **Un programa de apoyo a la competitividad no alcanza los objetivos en República Dominicana.** Otro PCR calificado como no exitoso fue una serie de tres préstamos basados en políticas ([DR-L1014](#), [DR-L1046](#), y [DR-L1116](#)) que apoyó reformas destinadas a incrementar la competitividad en **República Dominicana** al respaldar cambios institucionales para impulsar la productividad, incluyendo mejoras en la gestión fiscal, el comercio y el entorno empresarial. En la literatura sobre el desarrollo, todas esas reformas se consideran

propicias para el mismo. Por ejemplo, es ampliamente aceptado que el entorno empresarial afecta a las decisiones de inversión y, por ende, su mejora aumenta la rentabilidad del negocio.

Sin embargo, en la evaluación de las reformas implementadas, la OVE y la Administración del BID coincidieron en que los cambios legales e institucionales fueron insuficientes para lograr los resultados.<sup>24</sup> Para citar solo un ejemplo, las reformas exigían la creación de una Comisión Regulatoria para el Libre Comercio. La Comisión se instauró y se constituyó el ente rector, pero nunca se designó un Director Ejecutivo. Por lo tanto, la Ley de Defensa del Libre Comercio aprobada en el marco del programa sigue sin aplicarse. Aunque las reformas aprobadas son consideradas como mejores prácticas, los vacíos para llevar la política a la acción dificultaron la consecución de los resultados. En retrospectiva, parece que las reformas no lograron afianzarse en el contexto dominicano, donde muchas entidades con diferentes mandatos no han podido realizar una coordinación de manera adecuada. Acompañar a los préstamos basados en políticas con un préstamo de inversión podría haber ayudado a sustentar las reformas.

### BID Invest: aprobación, monitoreo, finalización y evaluación

En el segundo año de implementación de su DEF reforzado, BID Invest evaluó la experiencia hasta la fecha para ajustar las pautas de su herramienta de Aprendi-

zaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo (DELTA, por sus siglas en inglés). DELTA es un sistema de puntuación flexible basado en los hechos que mide rigurosamente el impacto en el desarrollo, el retorno económico y el valor agregado de cada proyecto, lo que facilita el aprendizaje para toda la cartera. Con este fin, la herramienta incluye tres dimensiones clave de análisis: 1) alineación con las prioridades del país y de las empresas; 2) el puntaje DELTA del proyecto, que captura el resultado de desarrollo y la adicionalidad de cada operación, y 3) la puntuación de evaluabilidad, que sopesa la calidad del diseño del proyecto.

Además de refinar las pautas, otro avance importante se centró en desarrollar un nuevo enfoque de seguimiento para las operaciones de BID Invest y las heredadas.<sup>25</sup> Este nuevo enfoque de seguimiento (que se describe con mayor detalle a continuación) se basa en la herramienta DELTA y apunta a evaluar sistemáticamente el progreso de los proyectos y la cartera hacia el cumplimiento del impacto en el desarrollo y los resultados previstos, identificar operaciones que necesitan apoyo para lograr sus objetivos, y facilitar el aprendizaje de la experiencia operativa. Finalmente, para completar el ciclo de aprendizaje y agilizar la incorporación de enseñanzas en el diseño y la implementación de otros proyectos, se creó un repositorio en línea de lecciones aprendidas de los proyectos finalizados como parte del sistema de Analítica sobre Efectividad en el Desarrollo (DEA, por sus siglas en inglés).

#### Aprobación

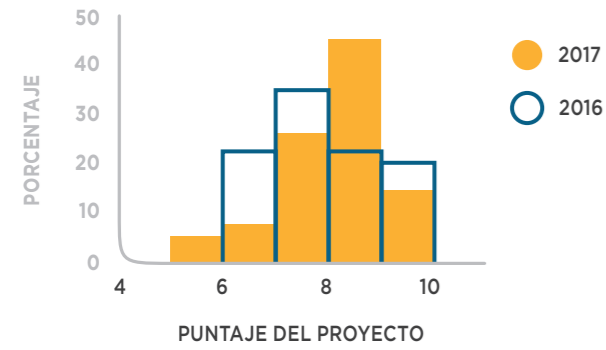
Un atributo clave de DELTA es que permite una sólida evaluación del proyecto. La puntuación DELTA del

24. La Administración clasificó al proyecto como altamente insatisfactorio y la validación de la OVE lo consideró levemente mejor como insatisfactorio.

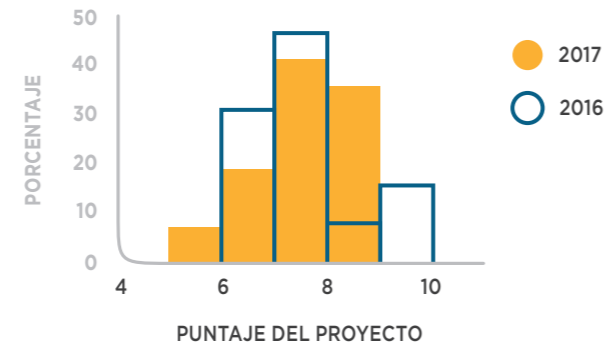
25. Los proyectos heredados son aquellos aprobados antes de que se consolidaran las operaciones del sector privado del Grupo BID en BID Invest el 1 de enero de 2016.

**Gráfico 3.8 Distribución de la puntuación DELTA por sector de actividad, 2017 en comparación con 2016**

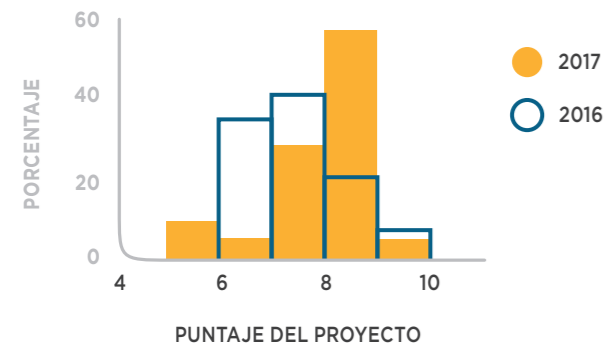
**a. Todos los sectores**



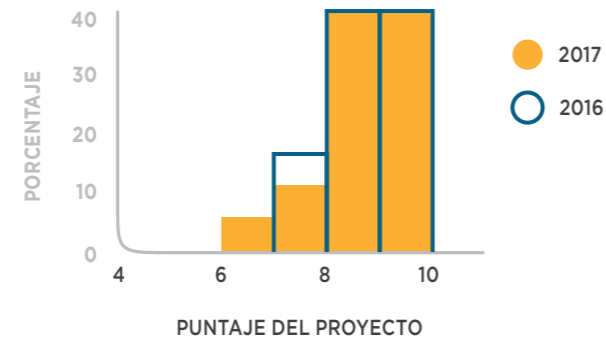
**b. Instituciones financieras**



**c. Corporativos**



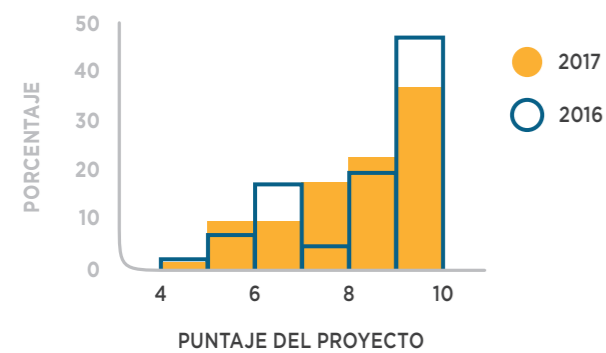
**d. Infraestructura y energía**



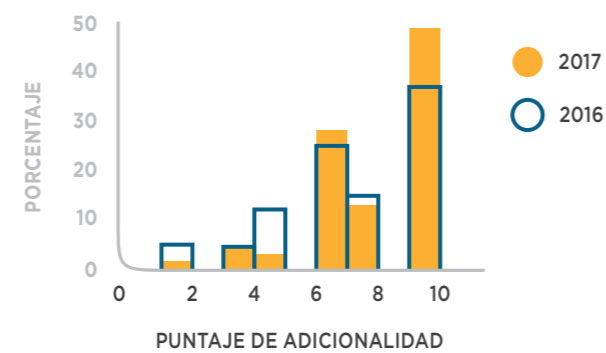
**Nota:** No se incluyen las operaciones del Programa de Facilitación del Financiamiento del Comercio Exterior (TFFP).

**Gráfico 3.9 Distribución de la puntuación de resultados de desarrollo y adicionalidad, 2017 en comparación con 2016**

**a. Resultados de desarrollo**

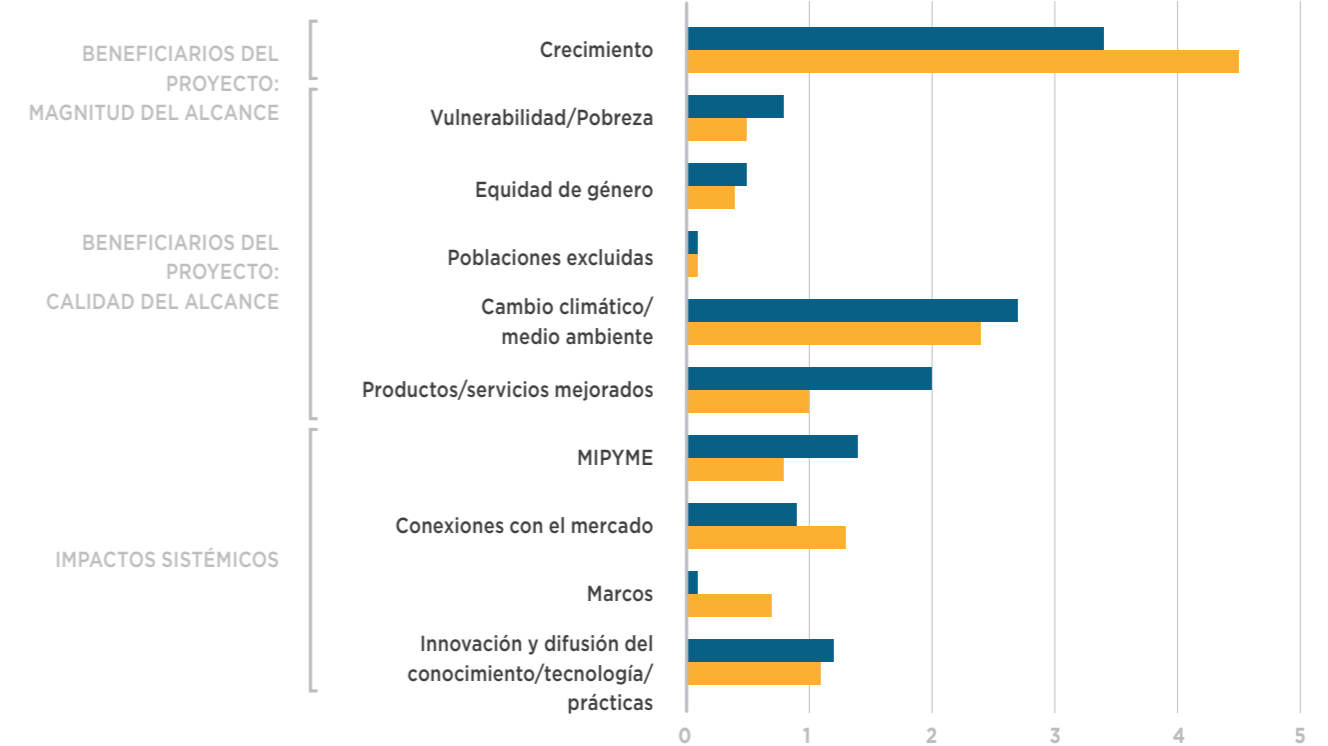


**b. Adicionalidad**



**Gráfico 3.10 Puntuaciones DELTA promedio por categoría, 2017 en comparación con 2016**

**a. Resultados de desarrollo (categorías de beneficiarios del proyecto e impactos sistémicos)**



**b. Adicionalidad**



**Nota:** MIPYME = micro, pequeñas y medianas empresas.

proyecto va de 0 a 10, y se requiere un mínimo de 5 para que un proyecto sea aprobado. En concordancia con la mediana objetivo de 8 para 2017 establecida por la Administración de BID Invest, la mediana de puntuación DELTA en la aprobación fue de 8,1, lo que representa un aumento significativo respecto de la mediana de 7,6 de 2016. Si estas puntuaciones se dividen entre los tres sectores comerciales de BID Invest (empresas<sup>26</sup>, instituciones financieras e infraestructura y energía), se pueden observar diversas tendencias.

Los proyectos de infraestructura y energía siguen teniendo la mediana más alta de puntuación DELTA en el momento de su aprobación, cifra que en 2017 ascendía a 8,7, y esto se debe a la contribución social y económica que suelen tener en una gran cantidad de beneficiarios finales y a su impacto ambiental positivo. Los proyectos empresariales registraron el mayor aumento en la mediana de puntaje DELTA, de 7,1 a 8,1, en gran medida gracias a los avances que se produjeron en la adicionalidad financiera. La mediana de puntaje de los proyectos de instituciones financieras no aumentó porque la proporción de proyectos con una puntuación DELTA de entre nueve y 10 fue más baja en 2017. Sin embargo, la proporción de proyectos con puntuación DELTA superior a ocho aumentó significativamente para el sector de instituciones financieras y el empresarial, como se muestra en el gráfico 3.8.

La puntuación DELTA del proyecto incluye dos dimensiones clave: resultados de desarrollo y adicionalidad.<sup>27</sup> Las puntuaciones más altas de estas dos áreas elevaron la mediana de puntuación DELTA de los proyectos en 2017, en comparación con 2016 (gráfico 3.9). En general, en 2017 hubo un mayor

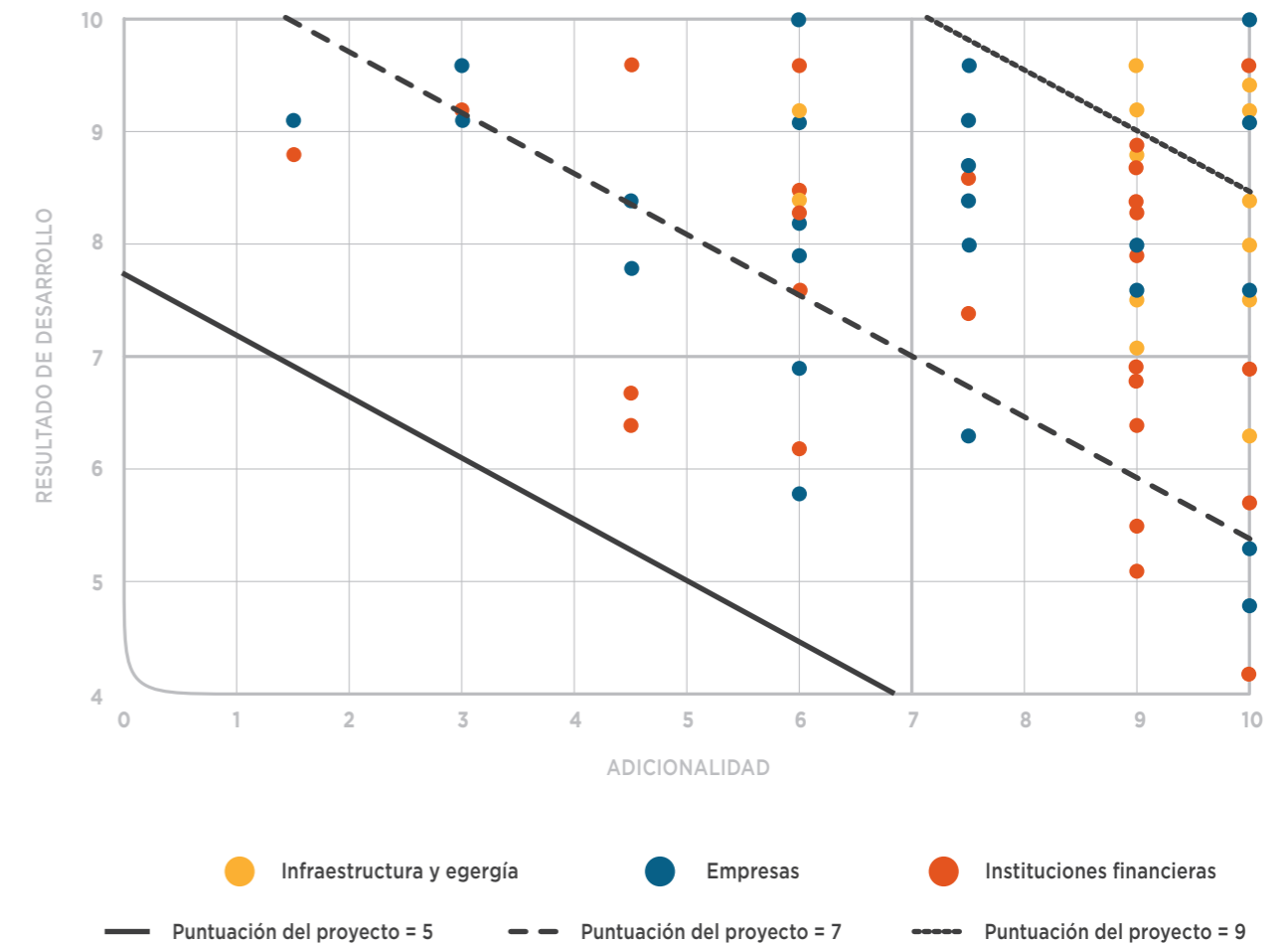
porcentaje de proyectos con puntuaciones de resultados de desarrollo superiores a siete y puntuaciones de adicionalidad superiores a seis.

En cuanto a las categorías específicas que conforman la dimensión de resultados de desarrollo, en 2017 un proyecto típico obtuvo una puntuación más alta en magnitud del alcance y de los impactos sistémicos (conexiones con los mercados y marcos regulatorios), en comparación con 2016. En términos de adicionalidad, los proyectos tuvieron una puntuación superior en las dimensiones de resultados ambientales y sociales, marcos e igualdad y diversidad de género, lo que refleja el compromiso de BID Invest de trabajar con los clientes sobre estas cuestiones transversales (gráfico 3.10).

Un análisis más profundo de la relación entre el resultado de desarrollo y la adicionalidad proporciona una mejor idea de las características de los proyectos que BID Invest ha aprobado durante sus primeros dos años de funcionamiento. El gráfico 3.11 muestra la relación entre estas dos variables, además de las combinaciones de las mismas que representan una puntuación DELTA del proyecto de cinco, siete y nueve. Dado que la puntuación del proyecto es el promedio ponderado entre los resultados de desarrollo y la adicionalidad, muchas combinaciones de estas dos variables pueden dar la misma puntuación del proyecto. Por ejemplo, todas las combinaciones de resultados de desarrollo y adicionalidad de la línea continua del gráfico 3.11 generan una puntuación de 5 para el proyecto, que es el umbral mínimo para la aprobación.

El valor de la puntuación del proyecto aumenta a siete (línea entrecortada) y a nueve (línea de puntos)

**Gráfico 3.11 Resultados de desarrollo y adicionalidad por sector comercial, 2016-17**



cuando la línea se traslada hacia el cuadrante superior derecho, donde el valor de resultados de desarrollo y adicionalidad es elevado. La concentración de proyectos de infraestructura y energía en esta zona muestra que estos suelen obtener una puntuación alta en ambas dimensiones.

El cuadrante superior izquierdo incluye proyectos con altos resultados de desarrollo y una adicionalidad más baja. Los proyectos empresariales suelen acumularse aquí porque, en general, tienen menor adicionalidad financiera debido a una movilización más limitada que los proyectos de infraestructura y debido también a las condiciones de mercado generalmente mejores para las finanzas corporativas versus las

finanzas de proyecto. Entre los proyectos empresariales que obtuvieron mejores puntuaciones en términos de adicionalidad no financiera cabe citar los servicios de asesoría para mejorar las prácticas de gobernanza corporativa, género o eficiencia energética.

Las operaciones con instituciones financieras están dispersas mayormente del lado derecho de la figura, lo que refleja su heterogeneidad en términos de resultados de desarrollo y, en general, una adicionalidad más alta. La adicionalidad suele ser elevada para estos tipos de proyectos porque las instituciones financieras financian sus operaciones con depósitos a corto plazo, los cuales BID Invest complementa con financiamiento de más largo plazo. BID Invest

26. Hace referencia a los préstamos corporativos a empresas de los sectores de agricultura, manufactura, telecomunicaciones y turismo.

27. Consúltense el capítulo 1 para obtener una explicación de cómo BID Invest evalúa la adicionalidad financiera y no financiera de sus operaciones.

también ha hecho un esfuerzo concertado para mejorar las prácticas de género y eficiencia energética en las instituciones financieras, lo cual además impulsa la adicionalidad en general.

Finalmente, la herramienta DELTA también asigna una puntuación a los proyectos en virtud de su evaluabilidad, que es clave para determinar la calidad del diseño de cada proyecto. En general, la puntuación de evaluabilidad promedio mejoró en 2017 (8,25) en comparación con 2016 (7,85), y fue superior a ocho en los tres sectores. Este avance se debió a que los proyectos definen con mayor claridad su lógica de intervención, incluidos objetivos, metas e indicadores claros para medir los resultados. Los proyectos de infraestructura y energía tuvieron la puntuación promedio más alta de evaluabilidad (8,38), seguidos de los proyectos empresariales (8,30) y los de instituciones financieras (8,04). Dadas las dificultades de evaluabilidad que todavía presentan los proyectos más antiguos de la cartera de BID Invest, los cuales se analizan en las próximas secciones, el progreso alcanzado en la mejora de la calidad del diseño en los primeros dos años de implementación de la herramienta DELTA señala un claro giro en la dirección correcta para solucionar estas dificultades.

### Monitoreo

En 2017 BID Invest diseñó e implementó un nuevo enfoque de seguimiento para monitorear el progreso de las operaciones en términos de su impacto en el desarrollo. Este enfoque sistemático incluye una metodología y pautas para actualizar en forma anual la puntuación

DELTA del proyecto y sus avances según indicadores de la matriz de resultados, lo que permite tener constancia y comparabilidad entre proyectos y en el tiempo para facilitar la supervisión y el análisis de la cartera.

Dado que casi todos los proyectos supervisados en 2017 se aprobaron antes del lanzamiento de BID Invest en 2016, fue preciso aplicar un extenso proceso de estandarización. Esto generó varias dificultades para el monitoreo y la supervisión. Los proyectos heredados fueron aprobados con diferentes herramientas de efectividad en el desarrollo y metodologías de supervisión, sistemas de tecnologías de la información (TI) y procesos de informes. Además, su evaluabilidad en general fue baja. Relativamente pocos proyectos heredados tenían metas establecidas para los indicadores de sus matrices de resultados, otros incluían indicadores que no necesariamente se relacionaban con los objetivos primarios de la operación y algunos directamente no tenían matrices de resultados.

Para estandarizar la manera de evaluar los proyectos durante la supervisión, BID Invest realizó una revisión en profundidad de 185 operaciones heredadas,<sup>28</sup> que incluyó actualizar sus matrices de resultados<sup>29</sup> y calcular una puntuación equivalente a “DELTA en supervisión” mediante el uso de las herramientas de efectividad en el desarrollo que se aplicaron al momento de haberse aprobado los proyectos heredados originalmente. Luego se utilizó un modelo de repetición de la ponderación para calcular las dimensiones consideradas previamente de la manera más cercana posible a DELTA. La puntuación

original de efectividad del desarrollo en el momento de la aprobación también se transformó en una “puntuación DELTA en la aprobación” con el mismo enfoque.

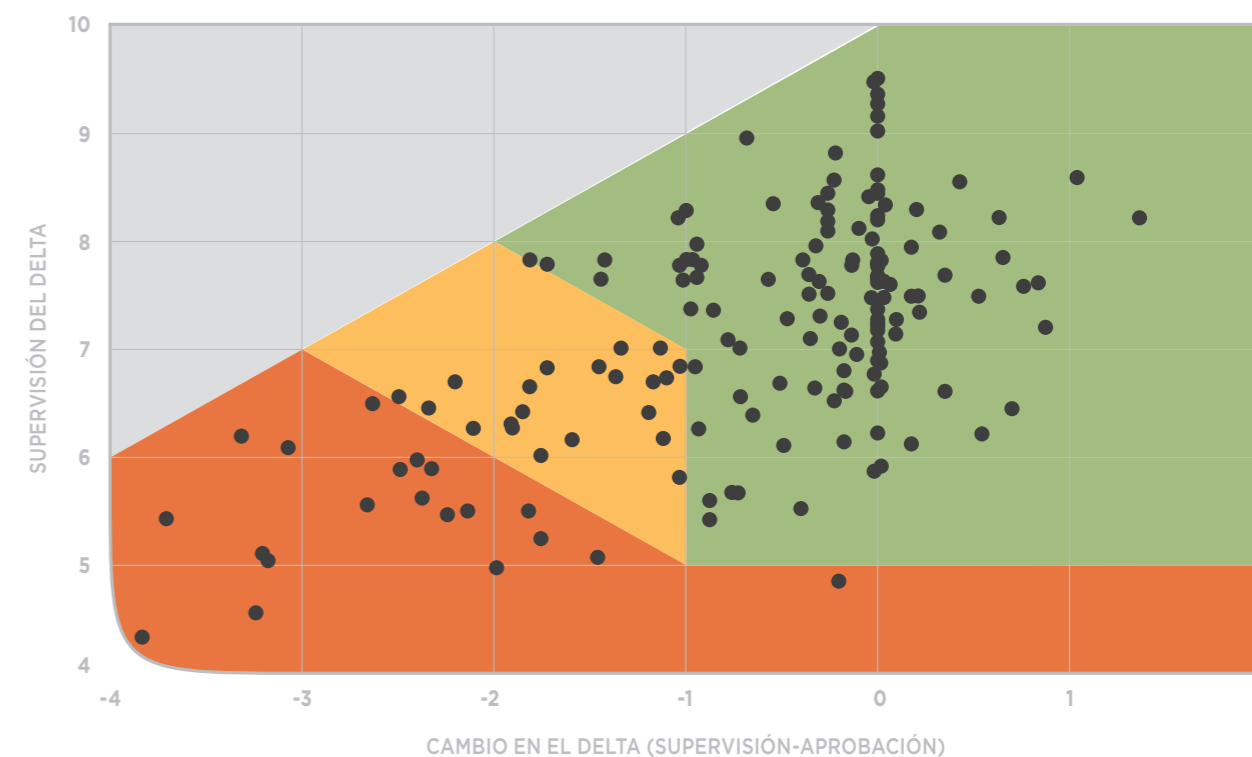
Sobre la base de este trabajo de estandarización, para clasificar el desempeño de los proyectos en toda la cartera, BID Invest sigue un proceso de dos pasos. Primero, los proyectos se preclasifican como satisfactorios, en alerta o problemáticos, sobre la base de la desviación entre la puntuación de proyecto DELTA registrada en el año de supervisión y la puntuación de proyecto DELTA retroadaptada en el momento de la aprobación. A

continuación, el funcionario de efectividad en el desarrollo puede proponer un ajuste a la preclasificación sobre la base de una evaluación de los subpuntos DELTA y el desempeño de la matriz de resultados.<sup>30</sup>

Al usar este nuevo enfoque de seguimiento, por primera vez, BID Invest pudo clasificar tanto los proyectos de cartera heredados como los nuevos en términos de sus avances para cumplir los objetivos de impacto en el desarrollo, además de su desempeño financiero. Cabe notar que un grupo de 50 proyectos heredados (27%) no se pudo clasificar por dos razones principales.

**Gráfico 3.12 Clasificación de proyectos durante la supervisión**

### a. Preclasificación de proyectos

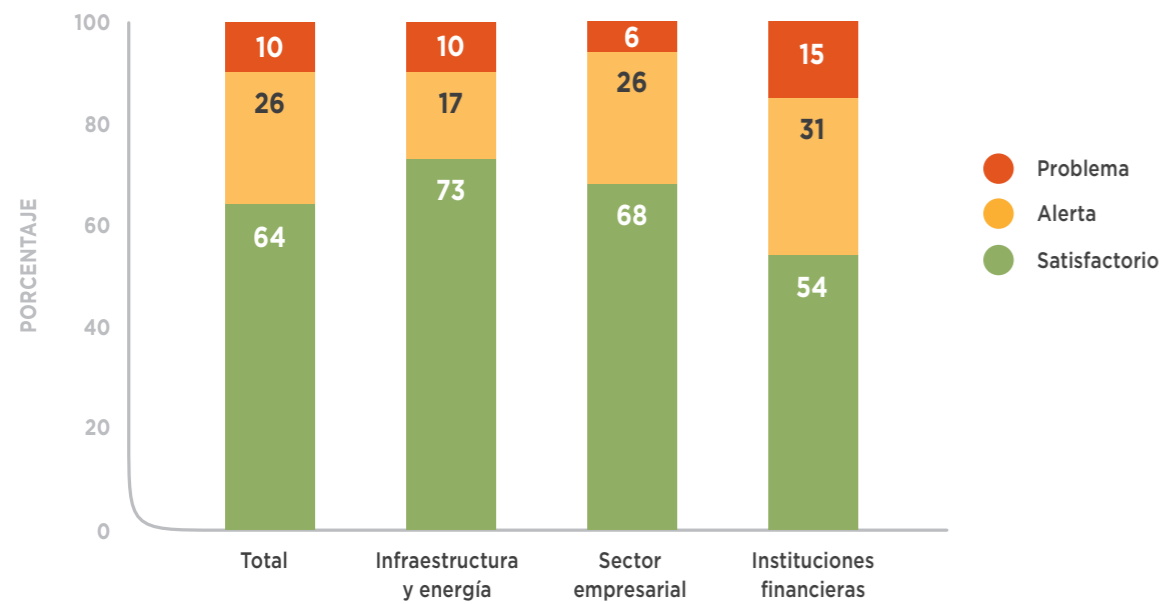


28. Se trata de operaciones que estaban en una fase de supervisión en 2017 y no obtuvieron un Informe Ampliado de Supervisión (XSR, por sus siglas en inglés).

29. Se ajustaron los indicadores de la matriz de resultados para dar un mejor seguimiento a los objetivos clave del proyecto, y también para unificar y simplificar los procesos de informe. Estos cambios no necesitan información adicional de los clientes y, en la mayoría de los casos, reducirán los costos de informe.

30. Para asegurar un monitoreo adecuado de la cartera, cualquier cambio aplicado a la preclasificación de un proyecto requiere la aprobación de la Administración, lo cual resulta en la clasificación final. En adelante, a medida que más proyectos sean evaluados con DELTA al momento de su aprobación, se espera que haya menos ajustes entre los dos pasos.

**b. Clasificación final (porcentaje de operaciones)**

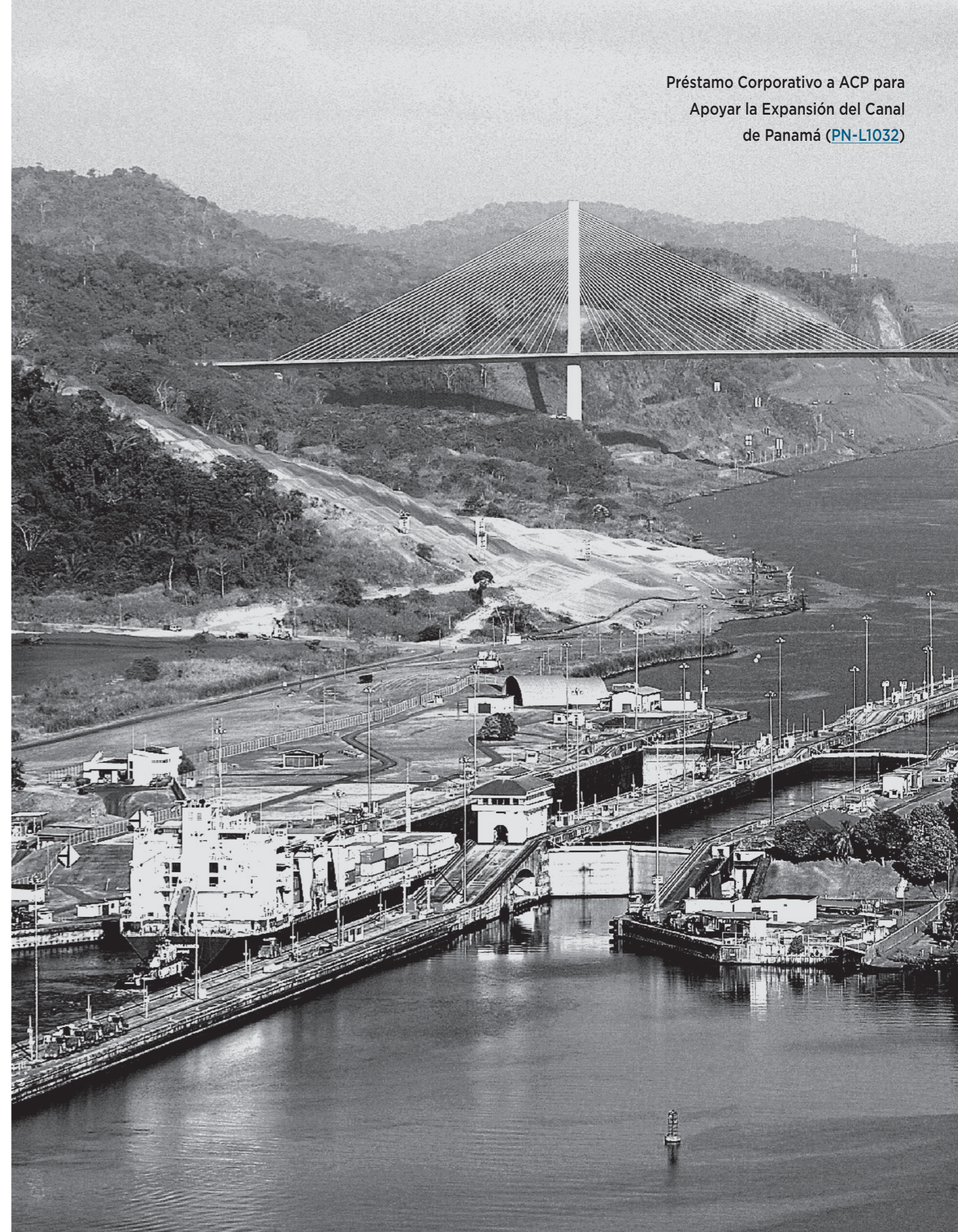


Primero, 20 de esos proyectos (11%) presentan problemas de evaluabilidad, lo cual incluye objetivos o indicadores poco claros, o falta de metas, lo que impide las evaluaciones de desempeño. La mayor parte de los problemas de evaluabilidad (90%) se concentran entre los proyectos con instituciones financieras y se deben sobre todo a la falta de datos relevantes de cartera sobre sus prestatarios, lo cual dificulta determinar si el proyecto alcanzó los objetivos previstos. Este problema se resolvió con la introducción de la herramienta DELTA en 2016, la cual requiere que los clientes que son instituciones financieras proporcionen información específica sobre su cartera. En segundo lugar, 30 (16%) de estos proyectos tienen datos incompletos o poco claros de los clientes, lo que complica la realización de una cla-

sificación precisa. Si bien los proyectos con problemas de evaluabilidad seguirán difíciles de clasificar, y es probable que se los califique como insatisfactorios una vez llegada su terminación, los esfuerzos continuos por obtener información de los clientes mejorarán el potencial de evaluación de aquellos proyectos que actualmente tienen datos incompletos o poco claros de los clientes.

Como se puede observar en el gráfico 3.12, dentro del grupo de 135 proyectos en supervisión clasificados,<sup>31</sup> un 64% fue satisfactorio, un 26% en alerta y un 10% en problema. Los proyectos se consideran en alerta si algunos objetivos anuales no se han alcanzado. El hecho de que estén en alerta no quiere decir que corran un alto riesgo de no lograr sus metas de desarrollo al finalizar, sino que señala la necesidad de apoyo adi-

31. Los 135 proyectos que fueron clasificados representan el 84% del monto total en dólares de la cartera actualmente bajo supervisión.



cional para ayudar a que precisamente esos proyectos alcancen sus objetivos previstos. Las variaciones entre la preclasificación y la calificación final en general se deben en su mayor parte al hecho de que se reclasificó un grupo de 16 proyectos de satisfactorio a “en alerta” para proporcionar apoyo adicional en la medida de lo necesario (cinco instituciones financieras, tres de infraestructura y cinco empresariales). Cuando un proyecto se encuentra en alto riesgo de no alcanzar sus metas de desarrollo, se califica como en “problema”.

### **Finalización y evaluación**

En 2017, BID Invest preparó 43 informes ampliados de supervisión (XSR, por sus siglas en inglés) para evaluar la tasa de éxito de los proyectos aprobados entre 2008 y 2014 que alcanzaron la madurez operativa anticipada en 2016.<sup>32</sup> Entre estos, había 27 proyectos con instituciones financieras para otorgar préstamos a segmentos marginados (principalmente PYME, y beneficiarios mujeres, de bajos ingresos y rurales), 11 proyectos del sector empresarial (de agroindustria, venta minorista y manufactura) y cinco proyectos de infraestructura y energía.

Los problemas de evaluabilidad analizados anteriormente en la sección de monitoreo también se reflejan en la etapa de terminación del proyecto: la falta de objetivos, indicadores o metas definidos con claridad afecta la evaluación final. Los proyectos que tienen problemas de evaluabilidad no se clasifican como satisfactorios porque su lógica de proyecto se ve comprometida.

Los proyectos con resultados de desarrollo con calificación favorable<sup>33</sup> validados por la OVE ascienden a (58% de los proyectos revisados).<sup>34</sup> La evaluación de los resultados de desarrollo incluye el efecto en el desarrollo económico y social basado en una comparación “con el proyecto versus sin el proyecto”. Si bien el enfoque consiste en lograr los principales objetivos de desarrollo del proyecto (efectividad), la calificación también tiene en cuenta la relevancia, la eficiencia y la sostenibilidad del mismo.

Por su parte, en el sector de instituciones financieras, 15 de las 27 operaciones (56%) logró calificaciones favorables, y varias mejoraron el acceso al financiamiento de las MIPYME. Por ejemplo, BID Invest apoyó una operación en **Nicaragua** que buscaba expandir la cartera de un banco de PYME y de las PYMEs lideradas por muje-

res. En total, la cartera de PYME creció de US\$258 millones en 2012 a US\$741 millones en 2016, mientras que la cartera de las PYMEs lideradas por mujeres se duplicó de US\$16,5 millones a US\$33,8 millones en el mismo período. La cantidad de préstamos a MIPYME pendientes aumentó a 15.330 para cuando concluyó el proyecto, lo que superó el objetivo de 10.800, y más del 90% de estos prestatarios eran micro y pequeñas empresas.

En general, para aquellos proyectos de instituciones financieras que no recibieron calificación satisfactoria, entre los motivos clave de dicha calificación, además de los problemas más amplios de evaluabilidad, cabe mencionar la falta de monitoreo de su cartera por parte de las instituciones financieras para garantizar que los fondos estuvieran llegando a las MIPYME beneficiarias o la falta de ampliación de la cartera contra los objetivos para este tipo de prestatarios. Otro problema que surgió en la revisión del XSR para este sector fue la combinación de una mala coordinación entre un préstamo y la cooperación técnica aprobada para el mismo cliente, y el ingreso al mercado sin conocimientos suficientes. Por ejemplo, un proyecto con una institución financiera de **Honduras** tenía el objetivo de ofrecer

líneas de crédito a familias y personas de bajos recursos para costear sistemas de energía solar fotovoltaica. A fin de comprender la demanda de estos sistemas, se aprobó una cooperación técnica en paralelo al préstamo. Si bien la cooperación técnica se demoró, y no se realizó el estudio de mercado, la institución financiera comenzó a ofrecer préstamos para los sistemas mencionados. Hacia el final del proyecto, la subcartera había llegado solo a US\$1,2 millones de los US\$6 millones previstos, y había alcanzado menos de un tercio de la cantidad prevista de beneficiarios, lo que resalta la importancia de obtener conocimientos suficientes del mercado antes de lanzar un producto nuevo.

En el sector de infraestructura, dos de cinco proyectos (40%) lograron calificaciones favorables. Un ejemplo de XSR exitoso en el sector energía ha sido el parque solar fotovoltaico de **Chile**, uno de los más grandes del cono sur en el momento de la aprobación, que ha tenido un significativo impacto en el desarrollo. El proyecto involucraba la construcción, la operación y el mantenimiento de tres plantas de energía solar fotovoltaica en el desierto de Atacama, con una capacidad nominal total de 26,5 megavatios pico.

32. De conformidad con las buenas prácticas (GPS, por sus siglas en inglés) del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación, los proyectos de gasto de capital alcanzan la madurez operativa anticipada cuando el proyecto financiado está sustancialmente terminado, el proyecto financiado ha generado al menos 18 meses de ingresos operativos para la empresa, y BID Invest ha recibido al menos un estado financiero anual auditado que abarca como mínimo 12 meses de ingresos operativos generados por el proyecto. Para los proyectos financieros, los estándares de buenas prácticas definen la madurez operativa anticipada como el momento posterior a los 30 meses a partir del desembolso final importante de BID Invest para subpréstamos y subinversiones.

33. Las categorías de resultado positivo (o favorable) son “Parcialmente exitoso”, “Exitoso” y “Altamente exitoso” en la escala de clasificación de 6 puntos del resultado de desarrollo, y “Excelente” o “Satisfactorio” en la escala de clasificación de 4 puntos de todas las demás dimensiones.

34. Esta es la clasificación final de proyectos validada por la OVE para 2017. Sin embargo, las calificaciones informadas en el DEO de 2016 (66% favorables) no eran las validadas por la OVE porque las calificaciones validadas no estaban disponibles cuando se publicó el informe. La validación final de la OVE para 2016 concluyó que el 40% de los proyectos recibió calificaciones favorables en la categoría de resultado de desarrollo general de los proyectos.

En línea con el foco de BID Invest en el aprendizaje y la mejora continua, un punto importante del ejercicio de XSR es que hay que identificar las enseñanzas que pueden aplicarse a operaciones futuras.



# Cómo mejorar los proyectos con el cliente en mente

Los valores fundamentales de BID Invest son mantenerse enfocado en el cliente, ser ágil y flexible. Las lecciones aprendidas de proyectos anteriores brindan conocimientos sobre la mejor manera de ir en pos de estos valores en las operaciones nuevas de todos los sectores. Además, si bien cada proyecto tiene sus propias particularidades, al mirar desde una perspectiva más amplia relacionada con el conocimiento generado a partir de un espectro de proyectos, emergen algunos temas comunes.

Por ejemplo, para adaptar los instrumentos financieros a las necesidades del cliente la experiencia pasada muestra que el contexto local es clave. En algunos proyectos con préstamos B que no tuvieron en cuenta de manera adecuada las condiciones del mercado local, los inversionistas no se sintieron atraídos hacia los proyectos como se esperaba. En otros casos, los préstamos que no estaban denominados en moneda local presentaban el riesgo de crear un desequilibrio de activos-pasivos para los clientes. Teniendo en cuenta este tipo de lecciones, BID Invest está trabajando para expandir sus préstamos en moneda local en toda la región.

De manera similar, el enfoque en el cliente también significa seleccionar los socios o clientes adecuados para trabajar y asegurarse de que sus intereses y modelos de negocios estén alineados con los objetivos del proyecto. Esta enseñanza quedó en evidencia en el caso de los proyectos con instituciones financieras

que buscaban aumentar el préstamo a prestatarios marginados, tales como las MIPYME, pero no cumplían los objetivos. En algunos casos, los clientes no expandieron sus carteras de MIPYME como habían previsto debido al cambio de prioridades durante la operación. Otros proyectos se llevaron a cabo con bancos que no contaban con estrategias claras para apuntar a estos segmentos o aplicaban de manera incorrecta herramientas de evaluación de la capacidad crediticia, lo que generó tasas más altas de incumplimiento y la eventual contracción de su cartera de MIPYME. Este tipo de experiencias también resalta la importancia de brindar un servicio de asesoramiento bien orientado a los clientes para fortalecer su capacidad de llegar a nuevos segmentos de la población y cumplir los objetivos del proyecto. Estas lecciones han servido como aporte a las renovadas herramientas del DEF de BID Invest por medio de la incorporación de mediciones e incentivos específicos en la herramienta DELTA para garantizar que las nuevas operaciones con instituciones financieras tomen en cuenta los aprendizajes provenientes de experiencias pasadas. Del mismo modo, el nuevo enfoque de monitoreo ya tratado anteriormente en este capítulo fue diseñado con los clientes en mente para permitir que BID Invest pueda identificar tempranamente cuándo los objetivos de los proyectos están fuera de curso durante su ejecución y ofrecer apoyo extra a los clientes en la medida en que sea necesario.

Por medio del aumento de la producción de energía limpia renovable, los principales impactos en el desarrollo del proyecto incluían impedir la liberación de alrededor de 51 kt-56 kt de CO<sub>2</sub> por año, desarrollar una fuente local de energía para diversificar la matriz energética del país y demostrar el uso exitoso de un recurso renovable como sustituto de la generación de combustibles fósiles para satisfacer las necesidades energéticas de la industria minera.

Por otra parte, un proyecto de transporte en la región del Mercosur recibió una calificación desfavorable, en gran medida debido a las condiciones adversas del mercado. El proyecto otorgaba un préstamo de US\$100 millones para fabricar, comprar, operar y mantener remolcadores y barcas para transportar materiales en crudo (mineral de hierro) desde **Brasil** (a través de vías navegables regionales) para producir acero que sería exportado a China. Sin embargo, los resultados previstos del proyecto en términos de aumentar la capacidad de carga, promover el empleo y reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> no se materializaron por completo durante el período de revisión a causa de las fuerzas del mercado en general, es decir, la caída de los precios del mineral de hierro. No obstante, desde la recuperación de los precios de dicho insumo a mediados de 2016, el desempeño del proyecto ha mejorado, lo que indica que un período de madurez operativa más prolongado (y un ajuste del XSR) podría permitir una mejor perspectiva del impacto en el desarrollo que tienen los proyectos de infraestructura complejos.

En cuanto a los proyectos empresariales, ocho de 11 (73%) recibieron calificaciones favorables. Por ejemplo, BID Invest otorgó un préstamo de largo plazo de US\$5 millones a una empresa del sector agropecuario de **Argentina** que prensa granos de soja para producir aceite y harina de soja para financiar su capital de trabajo permanente e impulsar la productividad. El proyecto ayudó a mejorar el perfil deudor de la empresa y proporcionó una mejor liquidez y niveles más

altos de inventario que parecerían haber ayudado a incrementar la actividad de producción sojera, que creció cerca del 27% entre 2012 y 2015.

Un ejemplo de un proyecto empresarial que no recibió una calificación favorable tenía como objetivo financiar el diseño y la fabricación de autobuses que cumplieran o superaran los estándares mexicanos e internacionales de emisiones al aire. Específicamente, el enfoque del proyecto era apoyar el plan de desarrollo tecnológico de una empresa, a fin de aumentar la cantidad de autobuses que usan tecnologías más limpias para el aire en **México**. El préstamo se pagó por anticipado, cerca de 1,5 años después del desembolso, lo que indica que el proyecto tenía una adicionalidad financiera baja.

En línea con el foco de BID Invest en el aprendizaje y la mejora continua, un punto importante del ejercicio de XSR es que hay que identificar las enseñanzas que pueden aplicarse a operaciones futuras. Las lecciones provenientes del ejercicio de XSR anual y la revisión permanente de proyectos a través del enfoque de monitoreo ya descrito constituyen la clave para asegurar que los proyectos se encuentran en camino de lograr los resultados de desarrollo a lo largo de su ciclo de vida. El recuadro 3.3 resume varias lecciones que surgieron en relación con el enfoque en el cliente.

## **El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN): aprobación, monitoreo, finalización y evaluación**

Debido a los cambios estratégicos y operativos que ha implementado el FOMIN como parte de su nuevo mandato, también se ha transformado la manera en que mide, analiza e informa los resultados de los proyectos y el desempeño empresarial. El año pasado, los donantes del FOMIN aprobaron un Marco de resultados y enfoque de efectividad en el desarrollo para 2017-23 fortalecido. En línea con el rol del FOMIN como un laboratorio de

innovación del Grupo BID y con sus seis principios rectores<sup>35</sup>, este nuevo marco y enfoque incluyen un conjunto de indicadores, líneas de base, umbrales, sistemas de monitoreo y evaluación, e instrumentos que el FOMIN está adoptando en cuatro categorías: 1) alineación con el mandato del Grupo BID; 2) impacto en el desarrollo; 3) innovación, escala, replicación y movilización de recursos, y 4) eficiencia y rendimiento del Fondo.

Los principales cambios que se introdujeron en este nuevo marco y enfoque son los siguientes:

- **Enfoque:** Se actualizó el Marco de resultados para incluir nuevos indicadores “de primera línea” para las tres áreas de prioridad del FOMIN: Agricultura climáticamente inteligente, Ciudades inclusivas y Economía del conocimiento, mientras que se dejaron de utilizar otros indicadores.
- **Innovación:** Con un mayor eje en los socios y proyectos de desarrollo que puedan aportar innovación, el FOMIN ahora realiza un monitoreo para saber en qué medida sus proyectos son innovadores en los segmentos de mercado en los que operan.
- **Alineación con el mandato del Grupo BID:** Como laboratorio de innovación para el Grupo BID, se está monitoreando el grado de alineación.
- **Escala y replicación:** Se han adaptado los métodos para medir la frecuencia con la cual la innovación puede escalar exitosamente.
- **Eficiencia:** Se está efectuando un seguimiento de las eficiencias operativas presentadas como parte del Plan de negocios 2016-18 del FOMIN.

Además, el FOMIN siguió buscando la eficiencia con el Grupo BID en términos de diseño, monitoreo y estándares

de evaluación de los proyectos, así como en estudios especializados y trabajo analítico, incluidos el diseño y la implementación de evaluaciones experimentales.

### Aprobación

En 2017 el FOMIN siguió seleccionando proyectos de manera más estratégica en línea con sus tres áreas temáticas (Economía del conocimiento, Ciudades inclusivas y Agricultura climáticamente inteligente) y las prioridades sectoriales del Grupo BID y de los países. Así, se aprobó un total de US\$84,6 millones para 67 proyectos, de los cuales US\$47,2 millones (56% de los fondos) fueron para donaciones, seguidos de inversiones de capital (US\$25,6 millones o un 30% de los fondos) y préstamos (US\$11,9 millones o 14% de los fondos).

Asimismo, como parte de los esfuerzos por ganar eficiencia y maximizar las sinergias con el Grupo BID, el FOMIN comenzó a trabajar con el equipo de Efectividad en el Desarrollo de BID Invest<sup>36</sup>, a fin de usar la arquitectura DELTA para crear una herramienta a la medida del mandato renovado del FOMIN. Esta nueva herramienta “innovación DELTA” (iDELTA) es un aporte importante al sistema de administración de proyectos del FOMIN, que tiene el objetivo de garantizar que la selección y el diseño de los proyectos esté en línea con el enfoque del FOMIN en la alineación con el Grupo BID, el impacto en el desarrollo, la innovación, la escalabilidad y la movilización. Más específicamente, la herramienta iDELTA expande de manera significativa cómo se evalúan los proyectos del FOMIN en términos de su nivel de innovación y potencial de escala. Además de funcionar como laboratorio para innovaciones

de última generación, la capacidad de escalar las soluciones probadas por medio del Grupo BID u otros actores es una parte clave del mandato renovado del FOMIN. Esto implica enfocarse más en la selección de soluciones con mayor potencial de escala e incorporar la planificación de escala de manera más explícita en el diseño del proyecto. La herramienta iDELTA está diseñada para ayudar al FOMIN a hacer esto.

Además, la iDELTA servirá como una herramienta de administración operativa y de cartera para facilitar la toma de decisiones estratégicas del FOMIN, y también como una guía para los equipos de proyectos mediante el establecimiento de estándares para el diseño de proyectos. Finalmente, también captará datos para los informes corporativos.

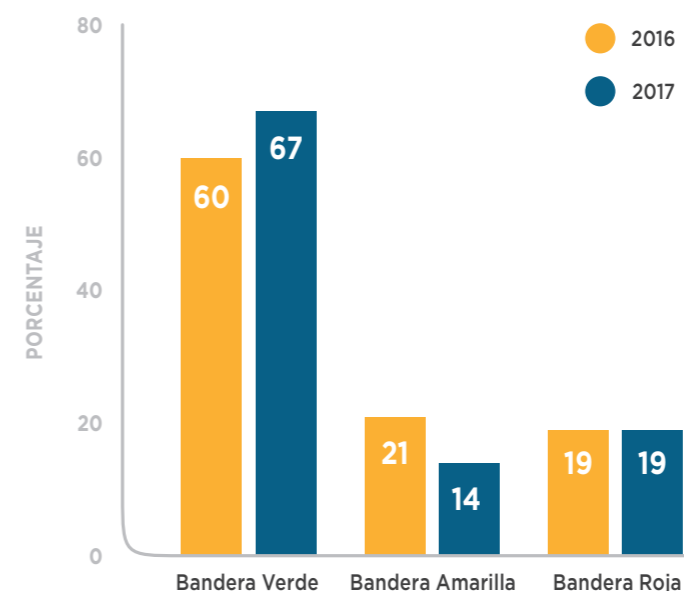
Acorde a la estructura modular de DELTA, la herramienta iDELTA es un sistema de puntuación predecible

y basado en los datos, que también es flexible, porque puede adaptarse a todos los instrumentos financieros. Permite la comparación entre proyectos, países y a lo largo del tiempo para facilitar el análisis de la cartera. La herramienta se divide en tres secciones:

- **Alineación** con las prioridades estratégicas del Grupo BID, el país y el FOMIN.
- **Puntuación del proyecto (0-10)**, que captura los resultados de desarrollo potenciales de cada proyecto, el nivel de innovación, el potencial de escala y la capacidad de movilización de recursos.
- **Puntuación de evaluabilidad (0-10)**, que examina la calidad general del diseño del proyecto para asegurar que se podrá evaluar y verificar el impacto en el desarrollo.

El sistema de puntuación iDELTA ha sido calibrado para generar una diferenciación de puntuaciones

**Gráfico 3.13 Rendimiento de la cartera de inversiones del FOMIN (porcentaje de operaciones)**



**Nota:** La bandera verde agrupa a los proyectos que están encaminados, con alto desempeño. La bandera amarilla indica subdesempeño de los proyectos, y que se esperan pérdidas menores para las inversiones de capital y para los préstamos, con infracción de cláusulas y probabilidad de entrar en default. Por último, la bandera roja significa subdesempeño de los proyectos, y que se esperan grandes pérdidas para las inversiones de capital y default, con riesgo de pérdida del principal para los préstamos.

35. Escalabilidad, movilización de recursos, replicabilidad, impacto en el desarrollo, creación de conocimientos y estricta alineación con las prioridades estratégicas y operativas del Grupo BID.

36. El trabajo conjunto para desarrollar la iDELTA comenzó en septiembre de 2017. La colaboración entre el FOMIN y BID Invest en torno a la efectividad en el desarrollo se formalizó en un Contrato para provisión de servicios que comenzó el 1 de enero de 2018. La herramienta se está terminando y se implementará en 2018.

entre los proyectos. Las simulaciones realizadas en una aplicación piloto de la herramienta con un grupo diverso de 25 proyectos reflejaron esta intención. La idea no es que los proyectos obtengan una buena puntuación en todas las categorías, sino que sean enfocados y sirvan para hacer pocas cosas muy bien.

En particular, la puntuación del proyecto hace hincapié en la innovación y la escala. El análisis incluye de manera integral el tipo, el nivel, la fase, la intensidad y la validación de la innovación que propone el proyecto, además del uso de la tecnología. Por ejemplo: ¿el proyecto presenta una innovación incremental o una solución de una plataforma disruptiva que puede modificar el statu quo? ¿La solución se encuentra en la fase de prueba de concepto o está lista para la expansión? ¿En qué medida es fundamental la tecnología para la solución propuesta?

En cuanto a la escalabilidad, la iDELTA se enfoca en evaluar atributos clave de escala, algunos de los cuales pueden verse influidos por el diseño del proyecto, por ejemplo, identificar la ruta de escala que la agencia ejecutora prevé tomar una vez terminado el plazo de ejecución del FOMIN, el costo estimado de escalar la solución y la medida en que el plan de escala del proyecto identifica socios claros para la escalabilidad, actividades de conocimiento relevantes que deben realizarse y actores clave del mercado que deben participar. Otros factores de escalabilidad están más determinados por la naturaleza de una solución en particular, por ejemplo, su porción de mercado potencial a escala, la evidencia existente de credibilidad de la intervención, la ventaja de la solución respecto de las prácticas existentes y la facilidad de transferir la solución a otros.

Por último, iDELTA servirá como una herramienta operativa estratégica para ayudar a la Administración del FOMIN a organizar la cartera en un espectro de categorías de innovación y escala, e identificar lagunas y áreas de mejora para que, a su vez, se pueda

afinar la selección de proyectos futuros. También complementará y aportará información para la nueva Herramienta de Gestión de la Cartera del FOMIN que se describe en la próxima sección. Además, iDELTA es un instrumento dinámico, que se prevé actualizar en forma constante a medida que el FOMIN vaya aprendiendo de su aplicación en toda la cartera.

### Monitoreo

Dado el mandato renovado que se centra en gestionar los recursos del FOMIN de manera más eficiente y efectiva, el FOMIN ha desarrollado una nueva Herramienta de Gestión de la Cartera, que se estará implementando en 2018. La herramienta tiene tres objetivos principales: rotular y visualizar la cartera activa, identificar operaciones carentes de rendimiento o cuyo rendimiento es bajo, y detectar operaciones de rendimiento alto con gran valor estratégico y/o de conocimientos y potencial de escala. Para ello, la herramienta clasifica los proyectos según su valor estratégico (para todos los instrumentos) y por su rendimiento operativo y financiero (solo para las donaciones). Esto permitirá al FOMIN priorizar los proyectos y actuar según sea necesario para ocuparse de aquellos que muestren rendimiento bajo y alto. La herramienta ayudará al FOMIN a reconocer éxitos y fracasos en forma temprana, y a redistribuir sus recursos en las partes de la cartera con mayor potencial.

Para las operaciones de préstamos e inversiones de capital del FOMIN, en 2017 se presentó una nueva herramienta de monitoreo y supervisión, la Actualización del Estado del Proyecto, que reemplazó el Informe de Supervisión Anual y el Informe de Supervisión Anual de Fondos. La Actualización del Estado del Proyecto se centra en un número reducido de indicadores clave y, por lo tanto, tiene una estructura más simple en comparación con los informes anteriores. La herramienta busca recopilar información sobre prestatarios y empresas/fondos invertidos en forma oportuna, y facilitar



la detección temprana de los problemas que podrían afectar negativamente el rendimiento financiero de un proyecto, lo que permitirá al FOMIN tomar las medidas necesarias de forma rápida.

A diciembre de 2017 el FOMIN tenía una cartera de préstamos e inversión de capital pendientes de US\$147,3 millones, distribuida entre 73 operaciones. En términos de calidad de la cartera, conforme al ejercicio de la PSU, el 67% de las operaciones se clasificó en verde (“en camino para obtener un rendimiento alto”), el 14% en amarillo (“con rendimiento inferior, se prevén pérdidas menores” para las inversiones de capital y “en incumplimiento de cláusulas y con posibilidades de cesación de pagos” para los préstamos) y el 19% en rojo (“con rendimiento inferior, se prevén pérdidas importantes” para las inversiones de capital y “en incumplimiento, con riesgo de perder el capital” para los préstamos).

Como se muestra en el gráfico 3.13, si bien la proporción de operaciones con estado en verde aumentó en comparación con diciembre de 2016, la proporción de operaciones con estado en amarillo disminuyó y la cantidad de operaciones con estado en rojo se mantuvo igual. Estas últimas en particular representaron US\$38,3 millones de exposición a riesgos, o el 26% del monto pendiente a fines de 2017. El rendimiento a diciembre de 2017 refleja el apetito por los riesgos del FOMIN y sigue siendo coherente con la política de provisión actual y las proyecciones financieras a largo plazo de dicho Fondo.

### **Finalización y evaluación**

El FOMIN aprobó un nuevo marco de resultados y un Contrato para provisión de servicios con BID Invest,

mediante el cual BID Invest prestará varios servicios relacionados con la evaluación, a partir de 2018. El FOMIN seguirá evaluando el desempeño de cada proyecto y la consecución de resultados de los proyectos con una edición final de su Informe de supervisión del proyecto. El FOMIN realiza una revisión anual de los resultados producidos por la cartera, incluida una revisión más detallada de los proyectos cuya ejecución concluye al final del año calendario, e identifica los resultados obtenidos para la cartera activa y los resultados a escala para los proyectos completados.

A partir de 2016 el FOMIN adoptó un conjunto de indicadores de primera línea y ha trabajado para aplicarlos a las nuevas aprobaciones, así como a la cartera existente. El indicador para el trabajo del FOMIN en la agricultura climáticamente inteligente es la productividad de la firma. La productividad es el mejor parámetro para medir el desempeño de los proyectos del sector agropecuario. Los proyectos de esta área respaldan innovaciones para promover tecnologías, procesos y prácticas que aumentan la productividad y el desempeño del productor, al tiempo que integran a los productores en las cadenas de valor. Se estima que en 2017 el FOMIN brindó apoyo a unos 61.300 pequeños productores,<sup>37</sup> un 28% de los cuales eran mujeres.

Los proyectos de Ciudades inclusivas se enfocan en la innovación en el sector privado para elevar las condiciones de vida de los hogares en las ciudades. Por este motivo, el indicador de resultados de primera línea para las Ciudades inclusivas es un indicador compuesto que captura la cantidad de familias que ven mejoras en las condiciones de vida, por ejemplo, vivienda, transporte, servicios urbanos sostenibles

(como agua, cloacas y recolección de residuos), y servicios y prestaciones ambientales. El empoderamiento del crecimiento urbano sostenible se traduce en formas más provechosas de comunicación e información, transporte eficiente, mayor acceso a bienes y servicios, y soluciones circulares para generar modelos escalables para el uso eficiente de los recursos en espacios finitos. Se estima que en 2017, 57.000 hogares vieron mejoradas sus condiciones de vida, y un 52% de los mismos tenían a una mujer como jefa de hogar.

Finalmente, los proyectos de Economía del conocimiento se centran en el uso de la tecnología para crear trabajo, mediante el impulso del crecimiento de empresas tecnológicas inclusivas. Por lo tanto, el indicador de primera línea en esta área es la creación de puestos de trabajo por parte de las empresas. La Economía del conocimiento reconoce que la revolución digital y de datos ha puesto en marcha nuevas oportunidades económicas para los sectores pobres y vulnerables porque allana nuevos caminos hacia la inclusión social. Al acelerar el ritmo del cambio, la tecnología genera posibilidades para aquellos que crean disrupciones en el funcionamiento de empresas, gobiernos y mercados laborales, y ofrece soluciones innovadoras para los agobiantes problemas sociales. Se estima que en 2017, el FOMIN apoyó a las empresas en la creación de 84.885 nuevos puestos de trabajo, un 40% de los cuales han sido ocupados por mujeres.

### **Replicación y escalamiento de proyectos del FOMIN**

Dado el renovado énfasis del FOMIN en ampliar el alcance de las soluciones innovadoras que apoya, los siguientes ejemplos resaltan los resultados de proyectos cerrados o en las últimas etapas de ejecución en 2017 que han sido replicados o escalados por el Grupo BID y otros actores.

- **Aprovechamiento del capital natural mediante turismo ornitológico.** Aprobado en 2013, uno de los primeros proyectos del Grupo BID enfocado en aprovechar el valor del capital natural destinado a generar ingresos para comunidades locales, sin dejar de sostener también el medio ambiente, se trata de una cooperación técnica regional por US\$1,6 millones ([RG-M1238](#)) en las **Bahamas, Belice, Guatemala y Paraguay**, ejecutado por National Audubon Society. Usando la tecnología del Sistema de Información Geográfica, el proyecto inicialmente determinó “lugares críticos” para las aves y los contrastó con la infraestructura turística y la pobreza para seleccionar los sitios del proyecto en cada país. Al trabajar con expertos locales y autoridades turísticas nacionales, Audubon desarrolló un plan de estudios de capacitación para guías ornitológicos adaptado para el ámbito local, junto con una capacitación básica en negocios y hospitalidad. El programa también proporcionó equipos para el desarrollo de guías y senderos para la observación de aves, con el objetivo de crear una red de destinos con dicha finalidad, basados en comunidades que ofrecen guías ornitológicos locales calificados, intérpretes y hospedaje de calidad, y bienes y servicios relacionados adaptados al mercado turístico de alto valor.

El proyecto capacitó a 285 guías (73 en el nivel avanzado) y 445 empresarios locales, lo que produjo mayores salarios e ingresos. Por ejemplo, en Guatemala, las PYME participantes vieron un aumento del 943% en sus ingresos anuales promedio, y los guías capacitados aumentaron sus salarios en un 46%. En Belice hubo un incremento del 85% en los ingresos de las PYME y del 68% en los ingresos anuales promedio para los guías capacitados. En las Bahamas el trabajo de Audubon contribuyó al esfuerzo exitoso del National Trust para crear una nueva área

37. Este es un estimado conservador de establecimientos rurales que se beneficiaron de los proyectos del FOMIN. El FOMIN no tiene un estimado del porcentaje de aquellos que han incrementado su productividad o el desempeño de su emprendimiento, ya que muchas de estas operaciones no se diseñaron con esos indicadores.

protegida, los Cayos Joulter. En 2015, con financiamiento de USAID, Audubon replicó el programa en **Colombia**, que tiene la mayor diversidad ornitológica del mundo, para desarrollar el primer sendero para observación de aves del país, en la costa caribeña y en la región de Sierra Nevada, capacitando a 44 guías locales. Con el propósito de cuantificar la oportunidad de mercado potencial para el turismo ornitológico en Colombia, en 2016 Audubon realizó un estudio económico usando su red de miembros en Estados Unidos. Las conclusiones muestran que más de 278.000 observadores de aves de Estados Unidos estarían interesados en visitar Colombia y dispuestos a pagar un promedio de US\$310 diarios para viajes de observación de aves, lo cual podría crear 7.500 nuevos puestos de trabajos locales.<sup>38</sup> A partir del éxito del proyecto piloto y del estudio de mercado, Audubon está llevando ahora este modelo a una escala mayor con financiamiento del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y otras agencias para desarrollar destinos clave para observación de aves y biodiversidad en toda la región andina del país. Además, el plan de estudios para guías ornitológicas está siendo adaptado para capacitaciones de guías en África, comenzando por la República Democrática del Congo.

- **Integración de soluciones forestales del sector privado.** Los bosques de **México** representan una reserva sumamente valiosa de capital natural que produce significativos dividendos económicos. Alrededor del 45% de la superficie arbolada se encuentra en ejidos (tierra agrícola propiedad de la comunidad) y en comunidades con altas tasas de pobreza y con oportunidades limitadas para el desarrollo empresarial. Con enfoque en estos ejidos, el FOMIN inició la primera operación del sector privado ([ME-M1079](#)) del Programa de Inversión Forestal (FIP, por sus siglas en inglés)<sup>39</sup> con el objetivo de mitigar el cambio climático mediante el mejoramiento de la sostenibilidad social y financiera de las empresas forestales comunitarias mexicanas que tienen escaso o ningún acceso al financiamiento tradicional. El proyecto, de US\$6,9 millones,<sup>40</sup> provee asistencia técnica para mejorar las habilidades empresariales, las prácticas de gestión del suelo y los enlaces a la cadena de valor de las empresas forestales comunitarias en cinco estados, a la vez que facilita el acceso a préstamos de capital de trabajo mediante un préstamo de FOMIN/FIP a la organización microfinanciera mexicana FINDECA, con un plazo y un período de gracia mayores al estándar. Al revelar que estas firmas pueden ser buenos clientes de créditos, el proyecto apunta a

mostrar que este es un sector que puede ser financiable de manera rentable para el sector privado. El proyecto del FOMIN forma parte de un programa de inversión más grande del FIP de US\$41 millones desarrollado por el gobierno mexicano en cooperación con el Banco Mundial y el Grupo BID para probar diferentes soluciones para reducir la deforestación y la degradación forestal.

Un estudio de caso del Fondo de Inversión para el Clima de 2017<sup>41</sup> sobre el programa del FIP en México exhibe resultados clave de estos esfuerzos para las comunidades. Por ejemplo, en Oaxaca, una empresa forestal comunitaria recibió una línea de crédito de US\$265.000 para inversiones en capital de trabajo que han reducido su tiempo de procesamiento de la madera en más de un 50%, con lo cual se aumentó la ganancia económica para la comunidad. A su vez, las nuevas capacidades generadas ayudaron a la empresa a acceder a líneas de crédito de otras instituciones financieras para inversiones de mayor escala. Las ventas de la firma han crecido en más de un 50% a lo largo de cuatro años, ayudando a que la comunidad experimentara un incremento del 20% anual en las ganancias desde que comenzaron las nuevas actividades de gestión y cosecha forestal. Esta clase de resultados muestran cómo la combinación única de donaciones y financiamiento de préstamos concesionales provista por el proyecto ha disminuido el riesgo general de prestar a empresas forestales comunitarias, incorporando a instituciones financieras que de otra forma no estarían trabajando con los ejidos. Además, en los cinco estados de la intervención, hay 350.000 hectáreas de tierra

bajo una gestión sostenible, cifra que supera la meta original del proyecto en siete veces, e indica además que el bosque se está manejando de una mejor manera y que se está reduciendo la presión de la deforestación.

El aprendizaje del proyecto FIP del FOMIN está siendo escalado ahora a nivel nacional por la Comisión Nacional Forestal, la cual ha sido un socio del proyecto del FOMIN, y está incorporando las lecciones aprendidas en el escalamiento nacional de sus esfuerzos para reducir la deforestación y la degradación forestal. Además, el diálogo fomentado por el Grupo BID con la Comisión Nacional Forestal formó la base de un préstamo de US\$600 millones del BID aprobado en 2017 ([ME-L1268](#)) para el gobierno de México destinado a mejorar la gestión de los suelos con el fin de reducir las emisiones y la vulnerabilidad al cambio climático, con un enfoque en el sector forestal, y apuntando a conservar, reforestar y gestionar de manera sostenible 3,7 millones de hectáreas. Además, un préstamo de US\$300 millones del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento del Banco Mundial incluye actividades forestales específicas que continúan el trabajo del proyecto del FOMIN/FIP en México de promover el desarrollo comunitario, el acceso a oportunidades laborales y la resiliencia comunitaria.

- **Replicación de un modelo de adaptación al cambio climático en el Corredor Seco de Guatemala.** Uno de los países más afectados por el cambio climático a nivel global es **Guatemala**. En particular, mayormente las comunidades indígenas ubicadas en el interior de la región del

38. Fondo de Conservación Estratégica. [Política de conservación en breve](#) (agosto de 2016).

39. El Programa de Inversión Forestal (FIP) es un programa destinado a objetivos específicos del Fondo Estratégico para el Clima, que es uno de los dos fondos dentro del marco de los Fondos de Inversión para el Clima. El FIP proporciona financiamiento para apoyar los esfuerzos de países en desarrollo para reducir la deforestación y la degradación forestal, y promueve una gestión de bosques sostenibles que conlleva a la reducción de emisiones y la protección de reservas de carbono.

40. La cantidad total del proyecto incluye una donación del FOMIN de US\$3,5 millones, US\$2,9 millones en recursos de donaciones y préstamos del FIP y US\$500.000 en recursos de contraparte local. Los recursos de las donaciones son ejecutados por el Fondo de Conservación de la Naturaleza y los recursos de los préstamos son gestionados por la institución financiera, FINDECA, que presta los fondos recibidos a empresas comunitarias.

41. Fondos de Inversión en el Clima a/c del Grupo del Banco Mundial: [Un estudio de caso del Programa de Inversión Forestal en México](#) (2017).

Corredor Seco, que se extiende también a otros países centroamericanos, se han visto expuestas a prolongados períodos de sequía, que han reducido sus ingresos y producción de alimentos. Un proyecto del FOMIN ([GU-M1044](#)) lanzado en 2013 en colaboración con la Mancomunidad Copanch'orti', una asociación de cuatro municipalidades en el departamento de Chiquimula, y el Centro Universitario de Oriente, desarrolló un modelo territorial integral para mejorar la gestión de las cuencas y aumentar la resiliencia de las comunidades ante el cambio climático. El modelo incluye el desarrollo de capacidad local para adoptar prácticas de producción y agro-silvicultura respetuosas del clima, la implementación de un sistema climático de alerta temprana, la conexión de los productores con las cadenas de valor, y la restitución de las plantas y los animales nativos, que son resistentes a las altas temperaturas y a la escasez de agua, para mejorar la seguridad alimentaria. El proyecto colaboró con el programa de incentivos forestales del gobierno de Guatemala, que a la fecha ha provisto US\$1,3 millones en incentivos financieros directamente dirigidos a los productores, para implementar prácticas de agro-silvicultura sostenibles en 6.200 hectáreas de suelo.

El proyecto apoyó a 5.000 familias, mejorando sus prácticas de agro-silvicultura, la resiliencia al clima, el acceso al mercado y la nutrición. El impacto fue especialmente notable en términos de una mejor nutrición para las familias que reciben razas de pollos locales, que tienen una tolerancia a la temperatura mayor que la de los pollos comerciales, y capacitación sobre cómo cuidarlas. Las familias beneficiarias que consumían previamente poco o nada de proteínas en sus dietas reportaron aumentos en la producción de huevos y en el consumo de calorías

y proteínas. Los resultados de una evaluación de impacto centrada en el aspecto de la seguridad alimentaria del modelo muestran una reducción del 36% y del 66%, respectivamente, en el retraso y el retraso severo del crecimiento entre niñas de 6 meses a 5 años. El proyecto también empoderó exitosamente a las mujeres para que criaran y cuidaran los pollos de sus familias y obtuvieran ingresos por la venta de los huevos y la carne.

Dada la acuciante necesidad de seguridad alimentaria en toda la región del Corredor Seco y la evidencia del impacto generado por el proyecto del FOMIN, en 2017 el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales comenzó a replicar el componente de avicultura del modelo en seis municipalidades adicionales, en los departamentos de Zacapa y Chiquimula. El Centro de Estudios y de Cooperación Internacional está integrando también el modelo de avicultura en su programa con pequeños productores mayas en la cuenca del río Chixoy. En conjunto, estos esfuerzos de replicación iniciales se dirigen a apoyar a 2.000 familias más. En última instancia, el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales apunta a escalar la intervención, incluyendo tanto los elementos de seguridad alimentaria como de agro-silvicultura, a lo largo de la región del Corredor Seco para llegar a 100.000 familias.

## Reflexiones

A lo largo de los últimos 10 años de institucionalizar el DEF dentro del Grupo BID, el sector público (BID) y privado (BID Invest y FOMIN) han unido sus fuerzas para mejorar en forma continua las herramientas de diseño, monitoreo y evaluación usadas para operaciones financiadas por el Grupo BID. Este proceso conjunto se ha beneficiado de la retroalimentación regular de la OVE, el Directorio Ejecutivo y los grupos de trabajo de los BMD, entre

otros. La institucionalización del DEF en el Grupo BID representó un importante cambio operativo, así como un movimiento hacia una cultura institucional focalizada en la evaluación. Actualmente, el DEF del Grupo BID es reconocido entre los BMD por estar en la frontera de los marcos de efectividad en el desarrollo. Sin embargo, esto no significa que el trabajo del DEF haya concluido. Sus herramientas y sistemas de *software* personalizados requieren refinamientos continuos.

Una década atrás, el Grupo BID enfrentó el desafío de homogeneizar el proceso de diseño para todas sus operaciones. En ese momento, los equipos de proyectos estaban aprendiendo a diseñar proyectos evaluables, algo que ahora se ha vuelto la norma para las operaciones del Grupo BID. El desafío de la evaluabilidad que enfrenta el Grupo hoy durante el monitoreo y el reporte de los proyectos, así como el proceso de validación externa para los informes de cierre de los proyectos es, en parte, un reflejo de los intentos iniciales de diseñar proyectos evaluables bajo las directrices del DEF.

Hoy los equipos de proyecto del BID están aprendiendo a usar nuevas directrices del PCR y a estimar y recopilar información precisa y homogénea sobre lo que se ha logrado y aprendido a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. Por primera vez, en 2017, el BID entregó todos los PCR que necesitaban una validación externa a la OVE y produjo guías metodológicas conjuntas con la OVE para preparar y evaluar esos informes a principios del 2018. Sobre la base de las diferencias observadas entre las calificaciones de los PCR de la OVE y de la Administración en este ejercicio más reciente y discutido en este capítulo, el BID ha comenzado su ejercicio de preparación de los PCR para el año próximo más temprano que en el pasado, y ha desarrollado mecanismos para mejorar el diálogo con la OVE a lo largo del proceso. Como resultado, se espera que

las diferencias entre las autoevaluaciones de la Administración del BID y las calificaciones de la OVE converjan en los próximos años.

En el segundo año de la implementación de las herramientas reforzadas del DEF para BID Invest, las cuales enfatizan el aprendizaje y la mejora continuos, la institución evaluó la experiencia a la fecha para ajustar las guías de la herramienta DELTA y realizar análisis de datos compilados en la DELTA para informar a los equipos de proyecto, la Administración y a otras partes interesadas acerca de la contribución al desarrollo de la cartera. Se implementó también un enfoque de monitoreo nuevo y sistemático para hacer el seguimiento del progreso de todas las operaciones en términos de su impacto en el desarrollo. Dado que casi todos los proyectos bajo supervisión en 2017 fueron aprobados antes del lanzamiento de BID Invest, mediante el uso de diferentes herramientas, sistemas y procesos de informes de efectividad en el desarrollo, se completó una revisión extensiva para actualizar las matrices de resultados y estandarizar la forma en que todos los proyectos son evaluados durante la supervisión. Finalmente, para cerrar el ciclo de aprendizaje, BID Invest desarrolló un repositorio en línea de lecciones aprendidas de los proyectos finalizados como parte del sistema de la DEA.

En 2017 el FOMIN lanzó un Marco de resultados y enfoque de efectividad en el desarrollo fortalecido, en línea con su papel de laboratorio de innovación para el Grupo BID. Además, como parte de los esfuerzos para obtener eficiencias y maximizar las sinergias con el Grupo BID, el FOMIN comenzó a trabajar con BID Invest para usar la arquitectura DELTA para crear una herramienta adaptada a su mandato renovado. Esta nueva herramienta, la "innovación DELTA" (iDELTA), es un agregado importante al sistema de administración de proyectos del FOMIN, que tiene el objetivo de garantizar que la selección

y el diseño de los proyectos estén en línea con los principios rectores del FOMIN. La herramienta iDELTA expande de modo significativo la forma en que se evalúan los proyectos del FOMIN en términos de su nivel de innovación y potencial de escala.

El Grupo BID apoya soluciones que estén adaptadas a los países de la región y a sus clientes, lo cual significa que los cientos de proyectos que financia el Grupo difieren de manera sustancial entre ellos. El


desafío de medir y agrupar productos y resultados de operaciones con diferentes alcances no es menor, y ha significado un cambio en la cultura de la gestión de proyectos que aún requiere trabajo adicional en términos de fomentar el sentido de pertenencia, crear incentivos apropiados (no solo al recompensar las aprobaciones, sino también al recopilar las lecciones de los proyectos completados) y proporcionar capacitación y comunicaciones internas.

A lo largo de los últimos 10 años de institucionalizar el DEF, el BID, BID Invest y el FOMIN han unido sus fuerzas para mejorar en forma continua las herramientas de diseño, monitoreo y evaluación usadas para operaciones financiadas por el Grupo BID.

Transporte Urbano Curitiba II, Brasil  
(BR0375)

Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo





Programa Mejoramiento de la  
Equidad y Fortalecimiento de los  
Servicios de Salud, Panamá  
(PN-L1068)

## CAPÍTULO 4.

# Aprovechar el poder de la evidencia empírica mediante evaluaciones de impacto

En la actualidad, la enorme cantidad y accesibilidad de datos e información han dado lugar a nuevas maneras de comprender un mundo cada vez más complejo. Esto representa un gran potencial para mejorar el impacto del trabajo de desarrollo. El aprendizaje generado a partir de estudios empíricos es esencial para asegurar la asignación adecuada de los limitados recursos para el desarrollo de programas y proyectos que han sido efectivos en el pasado y, por lo tanto, tienen más probabilidades de prosperar en el futuro.

Como se describe en el capítulo 3, el objetivo de los informes de cierre de proyecto del Grupo BID es determinar si las operaciones financiadas por el Grupo BID cumplieron con su objetivo, medir su desempeño y efectividad y derivar lecciones operativas que informen el diseño de futuros proyectos. Las evaluaciones de impacto (EI) permiten profundizar en elementos específicos de una intervención y posibilitan que quienes trabajan en temas de desarrollo puedan determinar si un resultado para una cierta población es atribuible a un programa o proyecto de desarrollo específico.<sup>42</sup> Las EI

son un elemento importante para el DEF del Grupo BID y se utilizan para llenar vacíos de conocimiento y ayudar a construir una base de evidencia sobre el impacto de los proyectos de desarrollo.

Este capítulo comienza con una mirada a la cantidad de EI planificadas y realizadas tanto en el sector público como en el privado, además de los criterios utilizados para determinar cuándo debe llevarse a cabo una EI. A continuación, se presenta un resumen detallado de EI seleccionadas, que incluye los resultados que pueden servir para el diseño de futuras operaciones.

### Resumen de la agenda de evaluaciones de impacto del Grupo BID

Desde 2008 el Grupo BID trabaja para fortalecer la capacidad de evaluación de proyectos en toda América Latina y el Caribe (ALC), y ha establecido la práctica de insertar las EI en su ciclo operativo. En este plazo, el Grupo BID ha llevado adelante 45 talleres sobre el diseño de EI para formuladores de

42. En ediciones anteriores del DEO, disponibles en la [página web de publicaciones del BID](#), se describieron de forma detallada las diferentes metodologías de IE. Por lo tanto, no se las analiza en este capítulo.

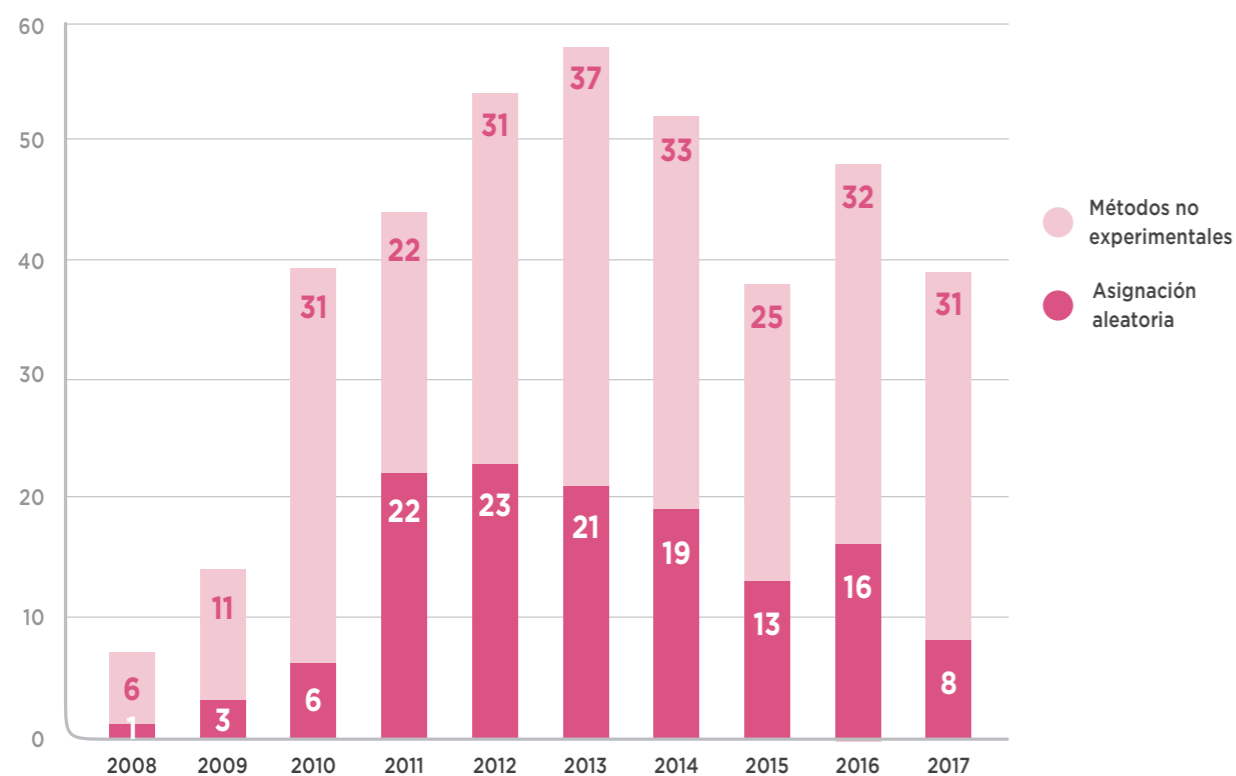


políticas, agencias ejecutoras y personal del Grupo BID. En paralelo, el BID ha puesto en marcha varios recursos de aprendizaje para difundir su trabajo de evaluación, incluido el libro de texto [La evaluación de impacto en la práctica: segunda edición](#) (en inglés, español y portugués), que ha sido descargado más de 91.000 veces a la fecha, y el [Portal de evaluación](#), que recibe más de 100.000 visitas por año. De manera similar, en 2017 BID Invest lanzó la serie de notas técnicas [Desarrollo a través del sector privado](#), con el objetivo de producir un repositorio de productos de conocimiento y de EI, además del nuevo [blog Impacto en el desarrollo](#), que forma parte de las iniciativas generales de comunicación institucional.

### Panorama de las evaluaciones de impacto para las operaciones del sector público

La planificación e implementación de las EI en el Grupo BID comenzó con las operaciones del sector público.<sup>43</sup> Desde 2008 el Grupo ha preparado un promedio de 40 planes de EI por año como parte de los préstamos públicos (véase el gráfico 4.1). Este número varía por año y alcanzó un pico en 2013. En 2017 se propusieron 39 EI para proyectos del sector público en 17 países, que abarcaban 11 divisiones sectoriales del BID (véase el gráfico 4.2), y se completaron 11 EI que abarcaban 12 países y una diversidad de temas.

**Gráfico 4.1 Número y tipo de evaluaciones de impacto propuestas para préstamos del sector público, 2008-17**

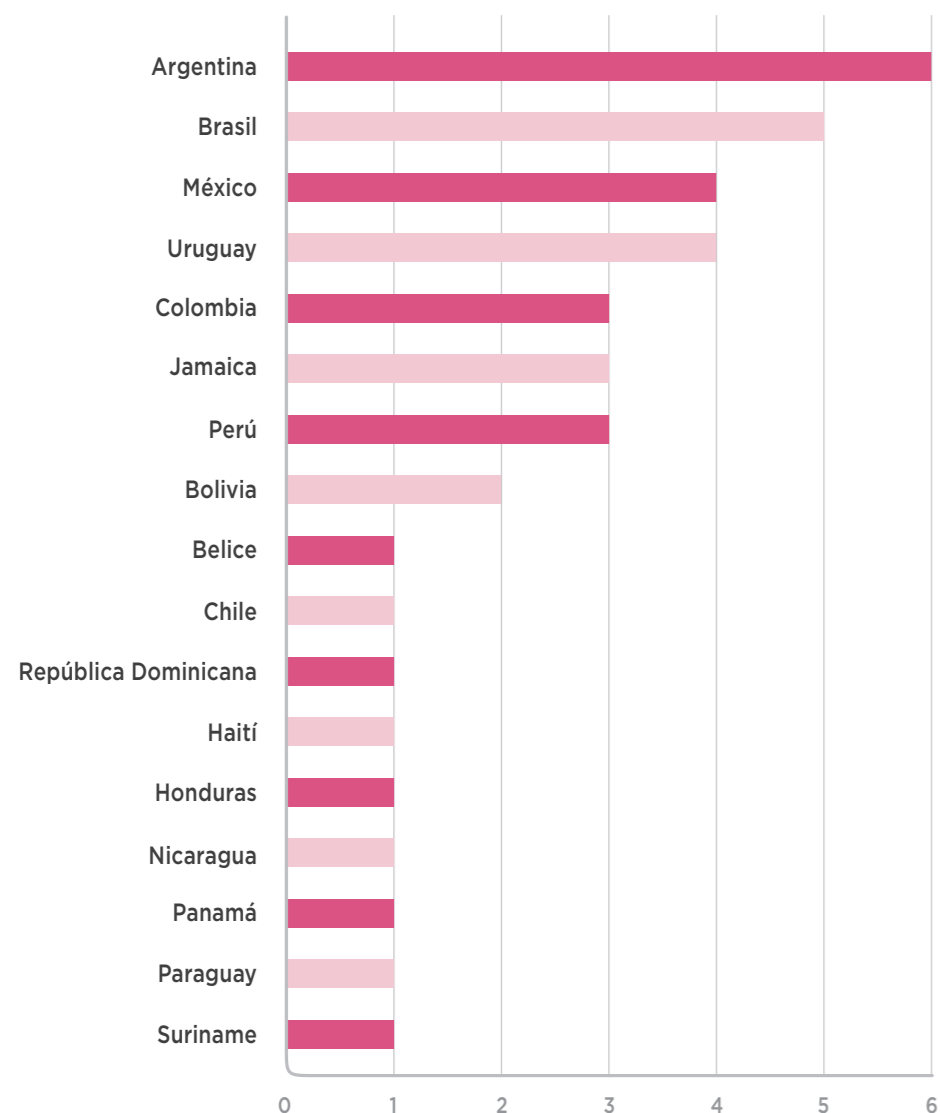


43. La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) también genera EI. Sin embargo, estas no se incluyen como parte del portafolio de evaluaciones del Grupo BID porque la OVE es una oficina independiente. En el [sitio de la OVE](#) se puede encontrar información sobre las EI.

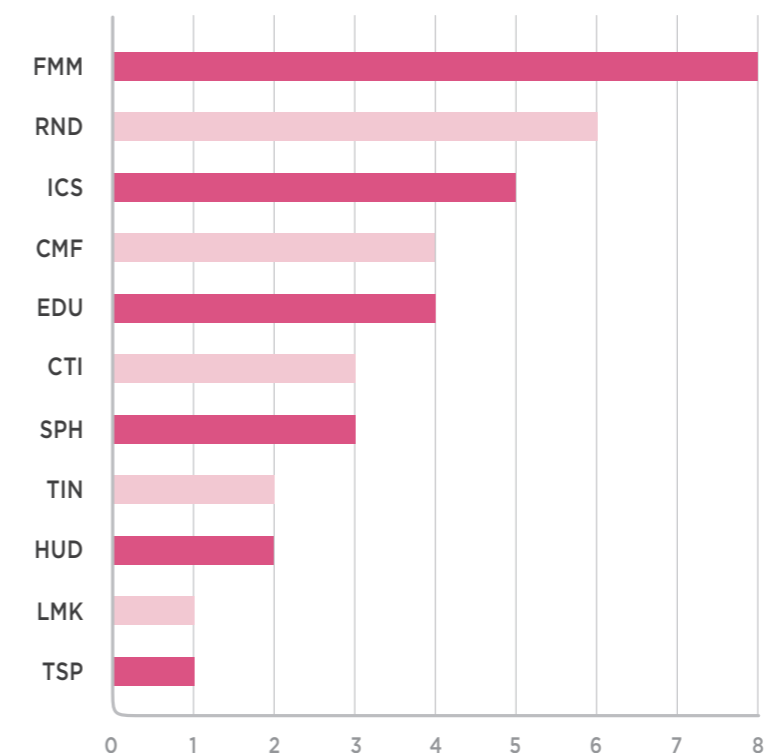


**Gráfico 4.2 Número de evaluaciones de impacto propuestas para préstamos del sector público por país y división sectorial del BID, 2017**

**a. Por país**



**b. Por división sectorial del BID**



**Nota:** CMF = Conectividad, Mercados y Finanzas; CTI = Competitividad, Tecnología e Innovación; EDU = Educación; FMM = Gestión Fiscal; HUD = Vivienda y Desarrollo Urbano; ICS = Innovación en Servicios Ciudadanos; LMK = Mercados Laborales; RND = Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Gestión de Riesgos; SPH = Protección Social y Salud; TIN = Comercio e Inversión; TSP = Transporte.

Si bien las EI constituyen una valiosa herramienta para ayudar a quienes trabajan en temas de desarrollo para atribuir los resultados a un proyecto específico de desarrollo, el BID no exige que todos los proyectos incluyan una EI. Dada la cantidad significativa de tiempo y recursos que requiere reali-

zar este tipo de evaluaciones, es importante priorizar qué proyectos (o elementos de un proyecto) evaluar.

Definir criterios de selección para priorizar las EI le permite al BID asegurar el alineamiento con su Estrategia Institucional y las prioridades del país,

además de lograr la asignación eficiente de recursos humanos y financieros. A la fecha, la decisión de realizar y financiar una EI para operaciones del sector público ha sido un proceso relativamente descentralizado. La mayoría de las EI han sido priorizadas por los departamentos de sectores y

países del BID en función de su relevancia estratégica para las operaciones del BID y su potencial de generación de conocimientos.

En 2017 la OVE llevó adelante una evaluación de las EI en las operaciones del sector público del BID (OVE, 2017b). Esta evaluación, junto con la ex-

perencia en EI del BID, ayudó a establecer cinco principios rectores para seleccionar y priorizar las EI en el sector público en el futuro. Para realizar una EI, se deben cumplir uno o más de los siguientes principios:

1. La evaluación debe tener el objetivo de proporcionar información para una intervención donde falta evidencia empírica que pueda establecer la atribución (validez interna).
2. La evaluación debe enfocarse en una intervención donde falta evidencia empírica sobre cómo funciona en un contexto específico (validez externa).
3. La evaluación puede contribuir a cerrar lagunas de conocimiento identificadas en la Estrategia Institucional.
4. La intervención propuesta debe ser innovadora.
5. Las contrapartes del proyecto deben tener en cuenta que una evaluación con atribución es importante para aportar información para el diseño del proyecto, contribuir a la sostenibilidad o mejorar la rendición de cuentas.

Por otro lado, en la actualidad la Administración del BID está revisando el sistema de registro y monitoreo de las EI del BID,<sup>44</sup> en línea con las recomendaciones de la OVE,<sup>45</sup> a fin de monitorear y comunicar de mejor forma los avances y resultados de las EI. Como parte de este proceso se tiene contemplado registrar de manera sistemática los recursos presupuestarios que el BID invierte en cada evaluación. Finalmente, en función de su compromiso con la

transparencia y la replicabilidad de cada evaluación, el BID generará un conjunto de pautas para llevar a cabo evaluaciones éticamente responsables en colaboración con la Iniciativa de Berkeley para la Transparencia en las Ciencias Sociales.

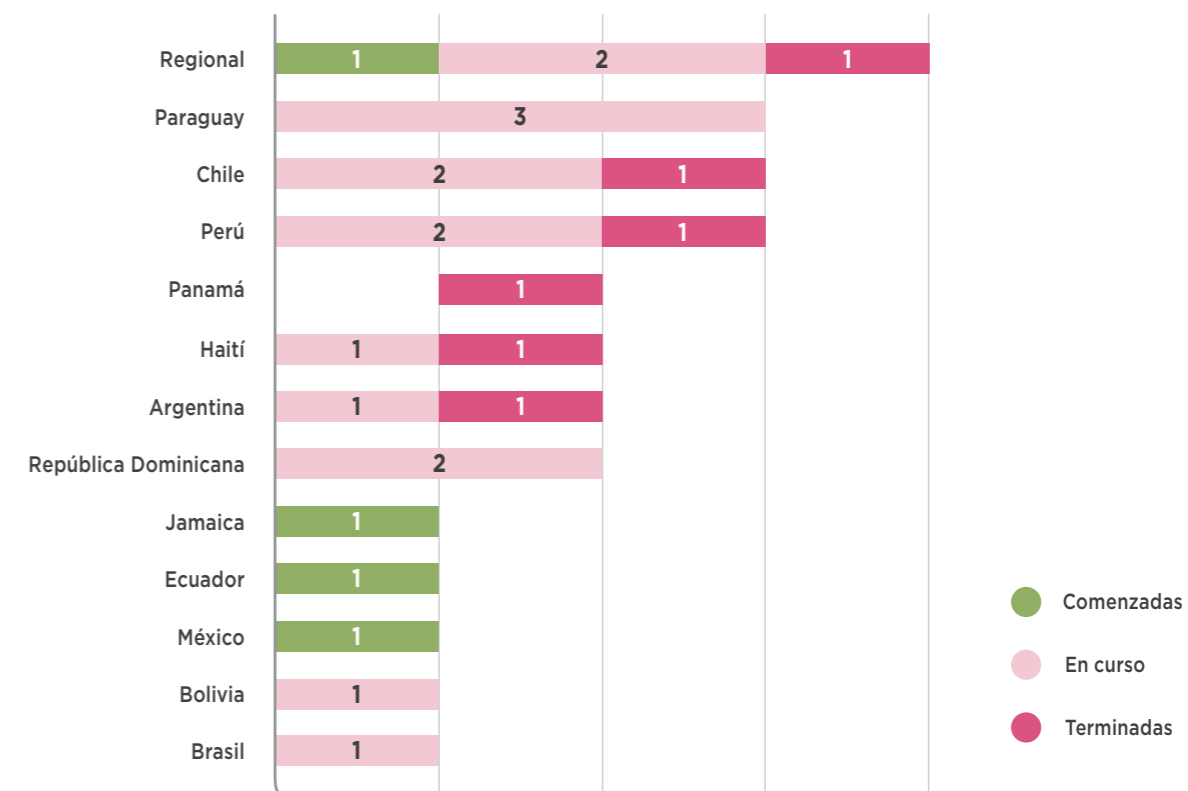
### Promover la agenda de evaluación de impacto en el sector privado

El conocimiento se considera cada vez más un factor clave para promover niveles más altos de productividad, competitividad y crecimiento económico, y la empresa privada depende cada vez más de la evidencia basada en datos para tomar decisiones informadas. Sin embargo, las EI siguen siendo un recurso relativamente poco explotado que podría ayudar a impulsar el desarrollo del sector privado en la región. Los bancos de desarrollo tienen la capacidad de ofrecer al sector privado oportunidades de aprendizaje acerca de la efectividad de sus productos o procesos tanto en materia empresarial como de desarrollo económico y social. Esta noción de agregar valor más allá del financiamiento es la piedra angular del enfoque reforzado de BID Invest respecto de la efectividad del desarrollo.

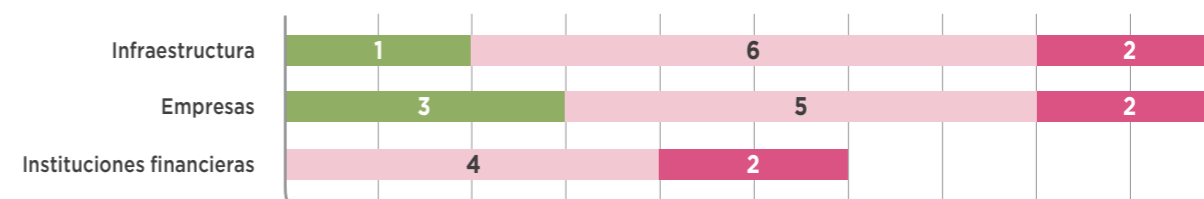
BID Invest elige de manera cuidadosa qué evaluar, a fin de maximizar el valor agregado del conocimiento que se crea. Las EI deben estar alineadas con las prioridades comerciales y las necesidades del cliente, y seguir los tres principios rectores establecidos en el Marco de EI de BID Invest, que se

Gráfico 4.3 Número de evaluaciones de impacto del sector privado por país y sector, 2017

#### a. Por país



#### b. Por sector



44. Debido a los cambios del sistema de registro y monitoreo de EI que están en curso, el DEO de este año no incluye el estado actual de las EI en las operaciones del sector público, sino que se centra en las lecciones clave y las recomendaciones de las EI terminadas en 2017. El sistema debe finalizarse en la segunda mitad de 2018.

45. La recomendación 6 de la evaluación de la OVE dice: "Fortalecer y apuntar la centralización de los sistemas del Banco para dar seguimiento a todas las evaluaciones de impacto que se están realizando (desde su diseño hasta su finalización) y sus costos, y para poner a disposición del público EI de alta calidad junto a su documentación, los datos utilizados (si es posible) y las lecciones aprendidas".

describió en el DEO de 2016.<sup>46</sup> De acuerdo con estos lineamientos, en 2017 BID Invest lanzó cinco nuevas evaluaciones, finalizó seis (una implementada en forma conjunta con el sector público) y tenía 15 evaluaciones en curso en tres áreas de negocio y ocho países (véase el gráfico 4.3).

## Evaluaciones de impacto del Grupo BID

En esta sección se resumen los hallazgos clave de las EI para operaciones públicas y privadas realizadas en 2017, que se relacionan con los sectores social, ambiental y privado.

### Evaluaciones de impacto para iniciativas del sector público

En 2017 el BID realizó 11 EI sobre una amplia variedad de temas, desde violencia doméstica, educación, salud y nutrición hasta cambio climático y recursos naturales (véase el cuadro 4.1). La mayoría de estas EI evaluaron componentes específicos de proyectos financiados por el BID para identificar si los resultados fueron atribuibles al proyecto. Otras no estuvieron directamente relacionadas con proyectos financiados por el BID, sino que estaban enfocadas en llenar vacíos de conocimiento para el BID y sus clientes.

Mientras que el BID amplía el alcance de las fronteras del conocimiento de lo que funciona en proyectos de desarrollo, continúa enfocado en las preguntas relevantes que deben responderse para cerrar vacíos de

conocimiento en los proyectos que financia. En particular, para los sectores del BID con mayor producción de EI, esto implicó centrarse en preguntas de segunda y tercera generación. Es decir, una vez que hay un conjunto suficiente de evidencia que demuestre que una intervención funciona, es importante efectuar un análisis más profundo. Por ejemplo, si bien hay bastante evidencia que demuestra el impacto que puede tener el aprendizaje asistido por computadora en los resultados educativos,<sup>47</sup> en particular al nivel de la escuela primaria, todavía quedan muchas preguntas por hacer. Por ejemplo, ¿en qué medida estos enfoques son rentables? ¿O cuál es la mejor proporción de computadoras y niños en un salón de clase?

De las 11 EI realizadas en 2017, ocho se ocuparon de temas relacionados con el Departamento del Sector Social del BID. La base de evidencia de las EI para el sector social es más abundante que en los otros sectores, porque hay datos accesibles de encuestas administrativas o de hogares por períodos más prolongados (lo que permite establecer puntos de partida) y las EI en el sector social suelen ser más fáciles de implementar. Por ejemplo, es factible encontrar dos comunidades con características similares (en términos estadísticos) para evaluar los impactos de un programa de vacunación o distribución de computadoras portátiles en un determinado país. Sin embargo, esto no sucede con los desastres naturales, que son eventos aleatorios y no pueden replicarse.

Por este motivo, el Departamento del Sector Social del BID se está centrando cada vez más en preguntas

46. Consúltense el recuadro 4.3 del capítulo 4 del [DEO de 2016](#) para obtener una descripción más detallada del marco de EI de BID Invest. Las EI se seleccionan sobre la base de los siguientes principios rectores: 1) la operación es muy representativa de líneas de negocio existentes o potenciales para BID Invest; 2) la operación incluye soluciones comerciales innovadoras con grandes impactos en el desarrollo que pueden desencadenar efectos sistémicos, y 3) la prominencia, el tamaño y/o el impacto sistémico de la operación en un país o industria es sustancial, lo que justifica un informe más preciso de sus efectos para las partes interesadas.

47. Véase la [Iniciativa Internacional para la Evaluación de Impacto sobre aprendizaje asistido por computadora](#).

**Cuadro 4.1 Evaluaciones de impacto del Sector Público de Operaciones completadas, 2017**

País	Número de operación	Título de la operación o evaluación
<b>Sector de cambio climático y desarrollo sostenible</b>		
Ecuador	EC-L1071	Sistema nacional de información y gestión de tierras rurales e infraestructura tecnológica
México	ME-L1121	Programa ECO CASA
Nicaragua	NI-L1048	Programa ambiental de administración de riesgos por desastres y cambio climático
<b>Sector social</b>		
Bolivia	BO-T1181	Mejorando los Servicios de Nutrición Infantil en Bolivia (Fase 2)   <a href="#">Evaluación</a>
Ecuador	EC-T1306	Apoyo al programa de incentivos para la conservación Socio Bosque
El Salvador	ES-T1166	Modelo de promoción comunitaria para la prevención de la violencia de género   <a href="#">Evaluación</a>
El Salvador	ES-G1001	Iniciativa Salud Mesoamérica 2015: Experimento de pago por desempeño
Honduras	HO-L1062	Programa de educación primaria e integración tecnológica   <a href="#">Evaluación</a>
Jamaica	JA-L1063	Apoyo integral a la estrategia de protección social de Jamaica   <a href="#">Evaluación</a>
Perú	N.D.	Efectos de las pensiones no contributivas en el bienestar material y subjetivo   <a href="#">Evaluación</a>
Regional	N.D.	El rol de la pedagogía de indagación y basada en problemas en el aprendizaje de los estudiantes <sup>a</sup>

**Nota:** ND = no disponible. No hay número de operación porque la evaluación de impacto no está ligada a un préstamo del BID.

a. Esta evaluación abarca Argentina, Belice, Paraguay y Perú.

de segunda y tercera generación para seguir llenando las vacíos de conocimiento en la región, como se ilustra en los siguientes ejemplos.

Un conjunto de evaluaciones experimentales sobre técnicas de enseñanza realizadas en **Argentina, Belice, Paraguay y Perú** mostró que los enfoques más “prácticos” para enseñar matemáticas y ciencias, en los cuales

los maestros trabajan como facilitadores, ayudan a los estudiantes a desarrollar habilidades de resolución de problemas y pensamiento crítico.<sup>48</sup> Este tipo de evaluación argumenta que, a fin de que la educación sirva para el mercado laboral tecnológico actual, los niños deben ser el centro del proceso de aprendizaje. Al mismo tiempo, los maestros pueden ser capacitados no

48. Para obtener más información, consúltense el artículo próximo a publicarse *The Future of Work Starts in Early Mathematics and Science* (El futuro del trabajo comienza en las primeras aproximaciones a las matemáticas y la ciencia) en el blog del BID, [Desarrollo con impacto efectivo](#).

para enfocarse solamente como transmisores de conocimiento y asumir nuevos roles como facilitadores. En un entorno más colaborativo, los niños aprenden al desafiar sus propias percepciones y también a través de las interacciones con pares y educadores.

Otra EI que examinó técnicas de enseñanza se centró en escuelas primarias de **Honduras (HO-L1062)** y determinó que la sustitución de computadoras portátiles por libros de texto no marcaba una diferencia significativa en el aprendizaje de los estudiantes.<sup>49</sup> Este hallazgo complementó evidencia previa de otra evaluación del BID (Arias y Cristia, 2014). El programa Educatrachos, lanzado por el Ministerio de Educación hondureño en 2013, reemplazó los libros de texto estándares de matemáticas y español por computadoras portátiles XO 1.75 en zonas de Honduras con altos niveles de pobreza. Como las escuelas que recibieron computadoras portátiles no recibieron libros, este estudio conformó una de las primeras evaluaciones aleatorizadas orientada a estudiar la tecnología como sustituta de los materiales tradicionales de instrucción, en lugar de verla como un complemento.

La evaluación mostró que el programa Educatrachos aumentó de manera efectiva el acceso y el uso de las computadoras en la escuela. De manera similar a los hallazgos de un informe de la OCDE, la evaluación determinó que las computadoras portátiles y los libros de texto tradicionales no generaban resultados diferentes en el rendimiento de los alumnos; además, a una escala suficientemente grande, las computadoras básicas que almacenan muchas copias electrónicas de libros de texto en su disco duro podrían ser más rentables que los libros de texto físicos. Esto quiere decir que, si bien no se obtendría una diferencia significativa en el aprendizaje de los estudiantes,

las escuelas igualmente podrían beneficiarse de usar computadoras portátiles en lugar de libros. Sin embargo, se necesita indagar más para evaluar la rentabilidad potencial del programa Educatrachos.

En contraste con lo que ocurre en el Departamento del sector social, el conjunto de evidencia de EI en el Departamento del sector de cambio climático y desarrollo sostenible es escaso. Para ayudar a llenar algunos de estos vacíos, en 2017 tres de las 11 EI llevadas a cabo se centraron en temas relacionados con este sector. Dos EI, una aplicada en Ecuador y otra en Nicaragua, evaluaron cuán efectivos eran los proyectos de cada país para implementar políticas ecológicas y mejorar el bienestar socioeconómico de las comunidades. Cada EI tuvo resultados diferentes, lo que ilustra las dificultades para lograr los resultados deseados en proyectos relacionados con el cambio climático y la sostenibilidad.

El proyecto de **Ecuador (EC-T1306)** tenía el objetivo de mejorar la conservación del ecosistema y el bienestar socioeconómico de las comunidades indígenas al proporcionarles pagos pequeños para ayudar a mantener su ecosistema. Si bien el proyecto fue efectivo en cuanto a la conservación, los pagos no tuvieron un impacto en el bienestar socioeconómico ni las actividades económicas de los receptores, como se había previsto. Otros estudios anteriores con hallazgos similares han atribuido este efecto socioeconómico neutral a los altos costos en que debieron incurrir las comunidades beneficiarias para administrar el programa y mantener el bosque local (Alix-García, Sims, Yáñez-Pagans, 2015). Se necesita investigar más para comprender cómo puede adaptarse este tipo de proyectos a fin de mejorar el bienestar socioeconómico de la comunidad, y para comprender mejor los costos a corto y largo plazo de estas intervenciones.

49. Para obtener más información, consúltese [The Impacts of Shifting from Print to Digital Textbooks](#) (Impactos del cambio de los libros de texto impresos a los digitales) en el blog del BID, [Desarrollo con impacto efectivo](#).

En contraste, en la EI de **Nicaragua (NI-L1048)**, que se centró en la administración de riesgos provenientes de desastres y en el cambio climático, se encontró evidencia de la efectividad del proyecto para promover prácticas agrícolas ecológicas y mejorar la situación económica de una comunidad. Una evaluación de uno de los componentes del programa mostró un impacto positivo para reducir la vulnerabilidad de los beneficiarios al cambio climático. Este componente ayudó a restaurar la base de recursos naturales de las zonas de intervención al aumentar la adopción de planes de cobertura forestal y optimización de la administración de forestación ecológica y captación de agua. El proyecto también contribuyó a mejorar el sustento de los hogares al aumentar el valor de la producción y las ventas de lácteos, que también incrementaron la seguridad alimentaria.

La evidencia sobre la efectividad de las intervenciones agrícolas en los indicadores a nivel de los hogares es escasa, especialmente en América Latina (IEG 2011). La mayor parte de esta evidencia se basa en datos provenientes de experimentos científicos o de experimentos de tecnología en fincas (Alston et al., 2000). Esta evaluación aplicada en Nicaragua es una de las primeras de la región en estudiar este problema.

### ***Evaluaciones de impacto de las operaciones del sector privado***

Los siguientes ejemplos ilustran los resultados clave del trabajo de EI realizado por BID Invest y el FOMIN en relación con la inclusión financiera, el crecimiento y la productividad de las empresas y las inversiones grandes en infraestructura, entre otros.

En el centro de los esfuerzos de evaluación del sector privado se encuentran las asociaciones con

instituciones financieras para generar evidencia sobre cómo pueden maximizar el impacto en el desarrollo mediante sus operaciones. Se han realizado estudios sobre modelos innovadores de calificación crediticia, a fin de mejorar la inclusión financiera de personas de bajos recursos y pequeñas y medianas empresas (PYME), que en general no cuentan con la garantía que exigen las instituciones financieras para evaluar el riesgo del préstamo. En colaboración con el Laboratorio de Finanzas para Emprendedores y un importante banco de **Perú**, un equipo de evaluadores del FOMIN, BID Invest y el Banco Mundial [puso a prueba](#) el uso de herramientas psicométricas para determinar la capacidad crediticia de los propietarios de PYME. Los resultados muestran que estas herramientas ayudan a las PYME sin historial crediticio a aumentar su acceso al crédito sin empeorar el comportamiento de reembolso.<sup>50</sup> Estas herramientas también podrían ser una manera efectiva para que los bancos aumenten su cartera de préstamos a PYME.

BID Invest también ha respaldado una línea de estudios basados en datos al nivel de las firmas para comprender el impacto de las soluciones de asesoría y financiamiento sobre el crecimiento y la productividad de las empresas. Un [estudio](#) efectuado en **Argentina** muestra la efectividad de Diverpymex, un programa de asesoría implementado por la Fundación Banco Credicoop con apoyo del FOMIN, para alentar a las PYME no exportadoras a ingresar en mercados extranjeros. En el mediano y el largo plazo, los servicios prestados también ayudaron a incrementar el valor de la productividad y las exportaciones totales de las empresas que ya exportaban, lo que indica una mayor eficacia a partir del aprendizaje mediante la exportación. Otro [estudio](#) refuerza la importancia de la flexibilidad de BID Invest

50. Para mayor información, véase la nota técnica [Are Psychometric Tools a Viable Screening Method for Small and Medium Enterprise Lending?](#) de la serie [Desarrollo a través del Sector Privado](#) de BID Invest.

al ofrecer productos financieros en moneda local. Específicamente, cuantifica los efectos causales negativos de la depreciación de las monedas en gastos de capital a nivel de firmas en países emergentes cuando las empresas tienen deuda en moneda extranjera.

En línea con el Marco de Evaluación de Impacto de BID Invest, la magnitud o prominencia de una inversión puede exigir una evaluación exhaustiva. Con este fin, BID Invest calculó los efectos del proyecto para la expansión del Canal de Panamá en el país. El estudio cuantificó el efecto catalítico del anuncio formal del proyecto después del referéndum de 2006 y cómo propició la inversión del sector privado en las industrias y los servicios relacionados y no relacionados con el canal. Los resultados de dicho estudio también se han presentado en un grupo de trabajo de BMD para ilustrar cómo pueden utilizarse los métodos causales para cuantificar los efectos catalíticos de la inversión privada. El trabajo concluye que entre 2006 y 2016 la formación de capital fijo bruto privado aumentó cerca de US\$40.000 millones, cifra superior a 1,5 veces las del escenario contrafactual que el país habría enfrentado sin el anuncio. En el estudio también se cuantifica el impacto general sobre el producto interno bruto (PIB). La tasa de crecimiento lograda del 3,7% refleja la tasa de crecimiento del 3,9%

predicha para la fase de construcción de acuerdo con un análisis encargado por la Autoridad del Canal de Panamá durante el diseño del proyecto (Pagano et al., 2012). Este análisis no consideraba los efectos potenciales de la inversión privada durante la fase de construcción, lo cual indica que las predicciones del país pueden haber subestimado el rol del sector privado para explicar el desempeño económico de Panamá.

En línea con su papel como laboratorio de la innovación para el Grupo BID, el FOMIN también ha estado probando la efectividad de distintos enfoques del sector privado y cerrando brechas de conocimiento. Por ejemplo, un estudio realizado en Ecuador se concentró en la banca sin sucursales, modelo que ha demostrado su efectividad para llevar los servicios financieros a poblaciones marginadas, mediante la posibilidad de hacer pagos, transferencias de efectivo y otras transacciones en comercios locales. No obstante, no se han cuantificado los beneficios obtenidos por la red de tiendas minoristas subcontratadas como proveedores de servicios financieros en este tipo de modelo. El estudio concluye que, en entornos urbanos, estos negocios muestran mayor tráfico de visitantes y ventas que aquellos que no ofrecen servicios financieros. Además, los mismos propietarios de los negocios hacen un

Los municipios financiados con condiciones vinculadas a la consecución de resultados duplicaron el número de visitas de salud preventiva en comparación con los municipios no condicionados.

mayor uso de dichos servicios, por ejemplo con cuentas empresariales y de ahorros. Los beneficios podrían ser aun mayores en zonas rurales o lugares con una menor concentración de sucursales bancarias y correspondencias no bancarias de la competencia.

Un estudio del FOMIN en Guatemala llevó a cabo experimentos para probar la efectividad de las escuelas de campo para agricultores y la transferencia de pollos autóctonos (con mayor tolerancia a las altas temperaturas que los pollos comerciales) a comunidades indígenas vulnerables en la región del Corredor Seco. La evaluación encontró impactos positivos del programa en el desarrollo de la resiliencia al cambio climático en las comunidades. Los hogares beneficiados de las zonas más expuestas a las altas temperaturas reportaron incrementos en la producción de huevos, el consumo de calorías y proteínas, y el gasto por hogar. Los resultados también muestran fuertes impactos en los indicadores de estatura y peso en niñas de 6 meses a 5 años, con reducciones del retraso en el desarrollo físico y del retraso severo del crecimiento de un 36% y un 66% respectivamente.

### **Tendencias y aprendizajes recientes de las evaluaciones de impacto del Grupo BID**

El Grupo BID reconoce que generar conocimiento capaz de traducirse en valor agregado para la región requiere tiempo y recursos. Aunque el Banco lanzó una agenda de evaluación de impacto hace 10 años, algunos de los proyectos de desarrollo iniciados en aquel momento todavía se encuentran en proceso de

mostrar resultados. La información aquí descrita está organizada en torno a las tendencias prevalentes e incluye hallazgos de EI en curso (véase el recuadro 4.1) y completadas que destacan el compromiso del Grupo con el diseño de proyectos basados en evidencia con impactos atribuibles.<sup>51</sup>

### **Evidencia del impacto de los incentivos basados en resultados**

Apoyar el logro de los resultados de desarrollo está en el seno de la misión del BID. Los donantes y BMD han aumentado su interés en modelos que de manera parcial o total condicionan el financiamiento a la consecución de resultados, en lugar de financiar la inyección inmediata de recursos según el marco tradicional de los préstamos de inversión. Como se comentó en el primer capítulo, hace poco tiempo el BID lanzó un instrumento para “préstamos basados en resultados”. No obstante, resulta difícil hallar evidencia rigurosa de los efectos de condicionar los fondos para el desarrollo a los resultados. Desentrañar los efectos de los incentivos basados en resultados por separado del financiamiento total plantea un desafío particular, ya que el dinero y las condiciones van en un solo paquete.

Una EI de la Iniciativa Salud Mesoamérica (ISM) basada en resultados recurre a un “experimento natural” para arrojar luz sobre cuestiones relacionadas con el impacto de los incentivos dependientes de los resultados (Bernal, Celhay y Martínez, 2018).<sup>52</sup> La ejecución de la ISM está en manos del BID con fondos de la Fundación Bill & Melinda Gates, la Fundación Carlos Slim y el gobierno de España. Una característica peculiar del modelo de financiamiento

51. Las ediciones previas del DEO han destacado otras historias de evaluaciones de impacto que también pueden encontrarse en el blog de efectividad del desarrollo del Grupo BID [Desarrollo con impacto efectivo](#).

52. Para más información, léase el estudio de próxima publicación What Gets Measured Gets Done (Lo que se mide, se lleva a cabo) en el blog del Grupo BID sobre el desarrollo [Desarrollo con impacto efectivo](#).

de la ISM es el uso de incentivos financieros otorgados a los países a partir de la consecución de resultados.

A partir de 2009 el gobierno de **El Salvador** llevó a cabo una reforma de salud que amplió los servicios de salud preventiva a los 98 municipios más pobres del país mediante equipos de salud comunitaria conformados por personal médico, de enfermería y de salud comunitaria. La intervención sanitaria realizada en cada comunidad se financió según una de las siguientes tres modalidades: con fondos nacionales, con créditos multilaterales, o con una combinación de fondos de donantes y financiamiento nacional de la ISM. Un total de 14 de los 98 municipios fue cofinanciado por la ISM mediante su modelo basado en resultados, con incentivos equivalentes a un 25% del paquete de financiamiento, condicionado al cumplimiento de objetivos de salud materno-infantil según mediciones externas al terminar dos operaciones de 18 meses. La única condición impuesta a los países para usar el incentivo fue que se destinara al sector salud. Los demás municipios recurrieron a financiamiento convencional sin condiciones vinculadas a la consecución de resultados.

Los resultados de corto plazo fueron sorprendentes. Los municipios financiados con condiciones vinculadas a la consecución de resultados duplicaron el número de visitas de salud preventiva en comparación con los municipios no condicionados. Estos resultados figuran entre los primeros hallazgos de un estudio sobre ayuda condicionada a resultados a nivel del gobierno nacional. A la fecha, las evaluaciones disponibles en países de ingresos bajos y medios se han llevado a cabo sobre todo con gobiernos subnacionales, como sucedió en Indonesia (Olken et al., 2014) y Argentina (Gertler et al., 2014). Si bien los resultados de la ISM en El Salvador son prometedores, se requiere ahondar más en el análisis de los modelos de préstamos alternativos basados en resultados en diversos sectores y circunstancias.

### ***Un cambio radical: los macrodatos, un activo invaluable para la evaluación de impacto***

Durante décadas, el estudio de desafíos para el desarrollo como la pobreza y la carencia de infraestructura han tenido que depender del levantamiento de información costosa a fin de recopilar datos a escala micro. No sorprende que los recientes avances en las tecnologías de la información y la comunicación estén dando paso a una alternativa menos costosa. Lo que sorprende es que las fuentes de datos para evaluaciones de impacto provenga de imágenes satelitales de la NASA o de aplicaciones de navegación que se alimentan de reclamos de cientos de conductores atascados en el tráfico.

Una reciente evaluación respaldada por el Grupo BID recurrió a numerosas fuentes de datos satelitales, así como a detallados datos administrativos históricos, para analizar si la rehabilitación de caminos de la principal red de transporte de **Haití** había afectado la actividad económica del país. La evaluación reveló importantes incrementos de la iluminación durante la noche (impulsor de la actividad económica) en los alrededores de los caminos mejorados en comparación con los alrededores de caminos no intervenidos. A partir de la elasticidad de la iluminación durante la noche y el PIB nacional, los autores del estudio concluyeron que las inversiones en caminos pueden haber generado un aumento de entre 0,6% y 1,2% del PIB comunal. Además, se observa que las zonas más beneficiadas se hallan más alejadas de la capital, lo que indicaría una distribución de los beneficios en una zona geográfica más amplia. Sin embargo, al dividir la muestra de secciones comunales en tres grupos según un índice referencial de riqueza (menos pobre, pobre y más pobre); los resultados muestran que el mayor incremento de la iluminación se encontraba en las comunidades pobres. Este hallazgo destaca no solo importantes efectos en el bienestar, sino también la necesidad de políticas complementarias dirigidas a las personas más



pobres entre los pobres. En conjunto, esta evaluación ha sido particularmente importante para mostrar la forma en que los datos satelitales se están convirtiendo en un insumo clave para entender el impacto de los proyectos de transporte financiados por el Grupo BID en países como Haití, donde faltan fuentes de datos estandarizadas.

Otro ejemplo de los beneficios del uso de los macrodatos se deriva de la información recopilada por Waze, la aplicación de navegación y tráfico comunitaria más grande del mundo, donde los usuarios comparten información en tiempo real sobre el tráfico y las condiciones de los caminos. Los datos se recopilan en las grandes metrópolis de la región y se actualizan cada dos minutos. Para las ciudades, tener acceso a los datos obtenidos mediante colaboración abierta en Waze representa una magnífica oportunidad para llevar a cabo estudios de tráfico con un costo mucho menor del que implica la falta de información en tiempo real. Por ejemplo, medir tan solo una intersección durante un año a una hora específica del día en Medellín, Colombia, puede costar alrededor de US\$3.500; y medir de forma adecuada un corredor de tráfico necesitaría al menos seis mediciones como la mencionada. En una ciudad como Medellín, con 1.500 calles y 95.000 intersecciones, medir tan solo 10 corredores puede costar hasta US\$200.000. Por eso, el Grupo BID se está asociando con Waze para analizar estos datos y el posible uso tanto en las operaciones públicas como privadas para el desarrollo de proyectos urbanos y de transporte.

### ***La economía del comportamiento y su influencia en la inclusión financiera***

Los especialistas en desarrollo enfrentan numerosos obstáculos al formular proyectos, como la falta de recursos, la dificultad para llegar a los beneficiarios y diferencias políticas, culturales o ideológicas. Aun

cuando puedan superarlos, los expertos del Grupo BID han visto que, a veces, los proyectos no rinden los frutos esperados. ¿Por qué?

La razón parece desprenderse de la economía del comportamiento, disciplina que se nutre de la psicología y que analiza por qué a veces las personas toman decisiones irracionales o por qué su comportamiento no sigue las predicciones de los modelos económicos tradicionales. El hecho es que todos los individuos son presa de las peculiaridades de su propio comportamiento. Y, sin embargo, la mayoría del diseño de políticas, programas y productos se basa en un modelo económico tradicional, que hace una serie de suposiciones sobre el comportamiento humano. De acuerdo con esta teoría, todos los individuos evalúan toda la información disponible, los costos y los beneficios de cada opción, y toman una decisión que les conviene. Pero este no es siempre el caso en la práctica, ya que las personas pueden tomar medidas que van en contra de las suposiciones simplistas hechas por los modelos económicos tradicionales.

El sector privado no es un actor ajeno a la economía del comportamiento y ha estado usando activamente el análisis de datos y los incentivos de comportamiento para alentar a empleados, clientes y otros a alcanzar determinados resultados deseados. La tarea de los bancos de desarrollo consiste en identificar cómo usar estas herramientas a fin de maximizar el impacto en el desarrollo y brindar aprendizajes escalables y sostenibles.

Un estudio aleatorio de campo realizado por el FOMIN en **Ecuador** analizó si desencadenar la norma de reciprocidad entre microempresarios y bancos de los que esperaban obtener préstamos incrementaba la participación de los primeros en un programa de capacitación empresarial. El programa buscaba mejorar la solvencia de los microempresarios y su probabilidad de pagar los préstamos y

hacer crecer sus negocios. Los posibles participantes fueron contactados personalmente por funcionarios bancarios que cursaron la invitación, y fueron asignados de manera aleatoria para recibir o no un pequeño obsequio junto con la invitación para formar parte del programa. El obsequio, un chocolate de la mejor calidad, debía de ser lo bastante pequeño como para evitar cualquier efecto en el ingreso de los participantes, pero relativamente valioso y apreciable como regalo para poder incidir sobre su comportamiento. Sorprendentemente, el obsequio tuvo un efecto negativo e importante de 8,3 puntos porcentuales en los índices de participación en los programas de capacitación empresarial. El estudio argumenta que un cambio inesperado y temporal en el contexto detonó la reacción negativa de los empresarios ante el obsequio, lo que modificó el resultado esperado; así, la intervención indujo una reciprocidad negativa y no positiva.

BID Invest también ha aprovechado las herramientas de la economía del comportamiento en ciertas El. En colaboración con las instituciones financieras, se están llevando a cabo varias evaluaciones a fin de entender qué tipo de incentivos que abordan los sesgos del comportamiento pueden ser más efectivos a la hora de aumentar los ahorros, mejorar la devolución de préstamos y reducir la deuda entre los clientes de bajos ingresos. Los siguientes ejemplos constituyen una muestra de dicho trabajo.

Si bien las poblaciones pobres pueden tener una capacidad de ahorro limitada, en ciertos casos el sesgo psicológico o la incompreensión de los beneficios del ahorro y los costos de la deuda pueden causar decisiones de ahorro alejadas de lo óptimo. Un estudio realizado en alianza con el Banco Familiar, cliente de BID Invest en **Paraguay** descubrió que alentar a las personas de bajos ingresos a fijarse un objetivo de ahorro específico para emergencias e imprevistos era el enfoque más efectivo, seguido de

fijarse un objetivo de ahorro específico sin una meta concreta. En este caso, se observaron mayores impactos en las personas que recibieron recordatorios por mensaje de texto.

Otro estudio realizado con clientes de sucursales del Banco Estado de **Chile** en zonas vulnerables reveló dos estrategias efectivas para incrementar el ahorro en el primer año luego de abierta la cuenta. La primera fue un plan automático de ahorros que daba al cliente la posibilidad de realizar transferencias automáticas de una cuenta normal a una cuenta de ahorro. La segunda fue una estrategia de ahorro que ofrecía al cliente alternativas para reducir gastos no relevantes, y proporcionaba videos informativos, mensajes de texto y material visual de apoyo (imanes, calendarios, porta tarjetas) destacando las estrategias. Curiosamente, los recordatorios para ahorrar enviados por mensaje de texto no tuvieron efecto alguno.

De manera similar, el programa del FOMIN Ahorro para Todos promovió una mayor conciencia del funcionamiento de los productos financieros. Implementado mediante un ensayo aleatorio en zonas rurales de **Perú**, el proyecto fue un mecanismo efectivo para incrementar el ahorro con la institución financiera patrocinadora, Financiera Confianza, pero no tuvo impacto general en los niveles de ahorro. El programa también arrojó un modesto impacto en la incidencia de la pobreza entre sus clientes. No se documentaron efectos en el uso de ningún otro producto financiero, como créditos o seguros.

¿Cuáles son las implicaciones más amplias de estos resultados para las políticas? La mayoría de los productos financieros de la región se orienta al crédito, mientras que los productos para el ahorro suelen carecer del mismo nivel de diversidad y enfoque en las necesidades del cliente. Estos resultados desafían la creencia generalizada de que las personas de bajos ingresos no pueden ahorrar y muestran que las soluciones personalizadas y de bajo costo, al alcance de



# Una evaluación de impacto mejora proyecto en República Dominicana

En 2017 BID Invest lanzó una EI destinada a entender cómo podrían utilizarse los productos comerciales de uso frecuente entre padres de familia, como las toallitas para bebé, para enviar mensajes educativos e informativos a los consumidores y alentar cambios específicos de comportamiento. El estudio se está llevando a cabo en **República Dominicana**, país que ostenta uno de los índices más bajos de lactancia del mundo (un 7%, comparado con el promedio mundial de un 38%).<sup>a</sup> Con esta finalidad, se están empleando principios de marketing y psicología para dirigir mensajes a los consumidores de toallitas para bebé, de manera de influir sobre las percepciones de la lactancia y sus prácticas con el fin de incrementar las tasas generales de lactancia del país. Durante el proceso de diseñar la evaluación de impacto, se identificó una importante carencia. Si bien se habían puesto en práctica numerosas iniciativas en los últimos 20 años, no había evidencia empírica sobre las principales barreras y percepciones de las madres dominicanas en el tema.

A fin de eliminar esta falta de conocimientos y orientar el diseño de la metodología que se sometería

a prueba en la evaluación de impacto, el equipo de evaluación organizó cuatro grupos focales y recopiló información con base en 500 encuestas aplicadas a madres con niños menores de 3 años. Los resultados muestran que, si bien las madres son conscientes de los beneficios de amamantar a sus hijos, carecen de conocimientos adecuados sobre las prácticas recomendadas. Solo un 65% considera necesaria la leche materna como alimento exclusivo durante los primeros seis meses, práctica recomendada por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Más de la mitad dijo dar a sus bebés algo más que leche materna en los primeros seis meses. Muchas mujeres también mencionaron la falta de ayuda de especialistas que les brindaran asesoría oportuna como factor que influye en los bajos índices de lactancia. Solo un 2% de las madres recibió apoyo de educadores en lactancia y un 63% señaló haber pedido información a familiares y/o amistades cercanas. Los resultados también destacan el estigma asociado a la lactancia y la escasa aceptación de esta práctica en espacios públicos, pues apenas un 37% de las madres se mostró totalmente de acuerdo con ella. Sorprendentemente,

alrededor del 60% de las madres cree que la principal razón por la que se suspende o no se practica la lactancia tiene que ver con la apariencia (“estética”), aunque ninguna de ellas aseguró que esa fuese su motivación personal.

En general, los resultados destacan la complejidad del problema y la necesidad de una respuesta integral. Además, dan paso a vías para probar

una diversa gama de innovadoras intervenciones privadas y públicas que podrían servir para atacar esta problemática desde la perspectiva de la economía del comportamiento. Estos hallazgos no solo son los primeros en el país en aportar información tan detallada sobre esta importante cuestión de salud, sino que han sido cruciales para mejorar el diseño de la evaluación de impacto.



a. Datos tomados de World Breastfeeding Trends.



las instituciones financieras, pueden dar resultados positivos. Además de beneficiar a las personas, aumentar los ahorros también favorece a los bancos, que necesitan una sólida cartera de cuentas de ahorros para mantenerse solventes y rentables. Como el comportamiento cambia según las personas y los contextos, las intervenciones deben diseñarse con sumo cuidado y someterse a pruebas piloto antes de escalar su alcance. Se necesitan más pruebas para arrojar luz sobre los mecanismos y las condiciones específicas que puedan dar sostenibilidad a estos prometedores resultados.

### **Reflexiones**

Como se ha visto en este capítulo, los esfuerzos destinados a construir una cultura de la evaluación de impacto continúan rindiendo frutos, ya que en todo el Grupo BID hay diversos equipos —que cubren

temas de infraestructura, recursos naturales y cambio climático— que están implementando EI para ampliar las fronteras del conocimiento en estas áreas. Si bien la cantidad y los hallazgos de las EI continúan siendo más numerosos en el sector social, el Grupo BID está creando alianzas con otras organizaciones para compartir metodologías de evaluación en campos menos explorados y aumentar el uso de macrodatos (*big data*) en las evaluaciones de proyectos. Asimismo, la ventana del sector privado del Grupo BID (BID Invest y el FOMIN) continuará con sus iniciativas para aplicar EI para evaluar o mejorar la efectividad de sus proyectos. A fin de maximizar los beneficios de estas iniciativas, el Grupo BID se apoya cada vez más en los hallazgos de las EI para fundamentar el diseño de nuevas operaciones y está trabajando en un repositorio de datos, informes y enseñanzas en materia de EI.

El Grupo BID está creando alianzas con otras organizaciones para compartir metodologías de evaluación en áreas poco exploradas e incrementar el uso de macrodatos en las evaluaciones de los proyectos.

Programa mejoramiento de la equidad y fortalecimiento de los servicios de salud, Panamá ([PN-L1068](#))



## CAPÍTULO 5.

# Monitoreo de los resultados corporativos del Grupo BID

El Marco de Resultados Corporativos (CRF, por sus siglas en inglés) del Grupo BID es la principal herramienta para monitorear los logros de sus objetivos estratégicos, pues brinda información acerca de los aportes del Grupo al desarrollo de la región, así como también acerca de la eficacia y efectividad de su labor. Si bien es imposible reflejar todos los aspectos del trabajo del Grupo BID en un solo conjunto de indicadores, el CRF proporciona información sobre los aportes clave, y las fortalezas y carencias en el desempeño institucional. El CRF consta de tres niveles de indicadores: 1) Contexto Regional ; 2) Resultados de desarrollo de los países y 3) Desempeño del Grupo BID. En el presente capítulo se revisan los avances realizados en cada nivel en 2017 con miras a identificar cómo aprovechar esta información en la priorización de actividades y áreas de mejora.

### Indicadores de Contexto Regional

Los indicadores del Contexto Regional destacan los avances en el desarrollo de largo plazo de la región con respecto a las prioridades estratégicas del Grupo BID, proporcionando así una visión general de la situación actual de la región en cada desafío y tema transversal priorizado en la actualización de

la UIS. La información que aportan los indicadores en el CRF tiene por objetivo brindar un panorama de alto nivel; la información detallada está disponible en los informes especializados que figuran en las referencias.

Los avances en relación con los indicadores del contexto regional son resultado de una combinación de políticas y programas implementados en países miembros, clientes y sus socios para el desarrollo que accedieron a préstamos; como tales, no pueden atribuirse directamente al apoyo del Grupo BID. Sin embargo, los indicadores aportan perspectiva sobre los amplios desafíos del desarrollo en la región y ayudan al Grupo BID a monitorear las tendencias de alto nivel que podrían incidir en futuras decisiones de planificación estratégica y formulación de programas.

Los avances de 2017 en los indicadores del contexto regional refuerzan la continua relevancia de los desafíos del desarrollo identificados en la UIS. Si bien en dicho año la región experimentó un leve retorno para el crecimiento, los países siguen enfrentando importantes desafíos estructurales para atender sus necesidades de desarrollo. Aunque la pobreza ha disminuido en la región durante muchos años, acusa ligeras alzas en los últimos dos, y

**Cuadro 5.1 Indicadores de contexto regional<sup>a</sup>**

Indicador	Línea de base	Año	Progreso	Año	Prioridades estratégicas del Grupo BID <sup>b</sup>
Tasa de incidencia de la pobreza (US\$ 3,10 por día, según la PPA) (%)	13,4	2013	13,4	2016	+↑
Coefficiente de Gini	0,493	2013	0,485	2016	+↑ =
Índice de Progreso Social	71,0	2015	71,4	2017	+↑
Tasa de crecimiento del PIB por persona empleada (%)	1,3	2013	-1,5	2017	↗
Índice Global de Innovación (promedio ALC)	33,5	2014	31,7	2017	↗
Gastos de investigación y desarrollo como porcentaje del PIB (%)	0,64	2011	0,70	2015	↗
Comercio intrarregional de bienes (%)	16,0	2014	15,0	2016	⚙️
Tasa de crecimiento del valor total de exportaciones de bienes y servicios (%)	-1,5	2014	-1,6	2016	⚙️
Flujos netos de inversión extranjera directa como porcentaje del PIB (%)	3,7	2012	2,8	2016	⚙️
Emisiones de gases de efecto invernadero (kg de CO <sub>2</sub> equivalente por US\$1 del PIB [PPA])	0,44	2012	0,42	2014	🌍
Proporción de zonas terrestres y marinas protegidas (%)	13,3	2014	ND	ND	🌍
Eficacia gubernamental (percentil promedio ALC)	48,6	2013	46,7	2016	🏛️
Estado de derecho (percentil promedio ALC)	39,8	2013	39,7	2016	🏛️

- a. El conjunto de países incluido en los valores de progreso varía según los datos disponibles para cada indicador. Para más información y enlaces a las fuentes de los datos originales, visítese la [página de contexto regional del sitio web del CRF](#). ND = no disponible. Las fuentes externas incluyen: Social Progress Imperative, Indicadores del Desarrollo Mundial, Índice de Innovación Global, RICyT, Instituto de Recursos Mundiales (CAIT Climate Data Explorer); Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU y el Banco Mundial. ALC = América Latina y el Caribe; PPA = paridad de poder adquisitivo; RICyT = Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana. Los Indicadores del Desarrollo Mundial son producidos por el Banco Mundial.
- b. La Actualización de la Estrategia Institucional establece varias prioridades estratégicas que están organizadas en los tres desafíos y tres temas transversales que siguen: +↑ Inclusión social e igualdad; ↗ Productividad e innovación; ⚙️ Integración económica; = Igualdad de género y diversidad; 🌍 Cambio climático y sostenibilidad ambiental; 🏛️ Capacidad institucional y Estado de derecho.

la desigualdad, medida con el coeficiente de Gini, también muestra una ligera tendencia a la suba (Duryea y Robles, 2017).<sup>53</sup> Al mismo tiempo, el crecimiento en la región está quedando rezagado respecto del de otras regiones del mundo, y los bajos niveles y la escasa calidad de la inversión constituyen los principales factores que obstaculizan su crecimiento en el largo plazo (BID, 2018).<sup>54</sup> Además, la revolución tecnológica está alterando las formas tradicionales de trabajar, mientras que la brecha tecnológica en la región se encuentra en riesgo de agravarse. Asimismo, hay una necesidad continua de profundizar la integración económica en la región, ya que las iniciativas regionales en este sentido siguen siendo fragmentadas, el comercio intrarregional de bienes se mantiene por debajo de su potencial y las exportaciones han tenido otro año de crecimiento negativo en 2016.<sup>55</sup> Los avances en todos estos frentes requieren instituciones fuertes y confiables que rindan cuentas a la ciudadanía y preserven su confianza.

Aunque estos desafíos generales siguen siendo esenciales en toda la región, persiste una amplia variación en términos de las circunstancias de cada país o localidad. Los avances regionales enmascaran la heterogeneidad en una región donde el ingreso per cápita varía desde US\$1.900 en Haití a US\$25.700 en Chile (FMI, 2018). Así, la realidad de un país puede diferenciarse sustancialmente de la estadística regional. Por ejemplo, mientras que el producto interno bruto (PIB) agregado por persona empleado en la región disminuyó un 1,5% en 2017, Trinidad y Tobago tuvo

un incremento del 3,2% al igual que otros países que también acusaron un aumento comparado con el año anterior (Banco Mundial, 2017b). Esta es una de las muchas razones por las que el Grupo BID se aproxima al desarrollo con un enfoque personalizado, concentrado en las cambiantes necesidades de cada país miembro prestatario.

## Indicadores de Resultados de Desarrollo de los Países

Los indicadores de Resultados de Desarrollo de los Países proporcionan datos agregados sobre productos y resultados respaldados por los proyectos que el Grupo BID financia. En este nivel del CRF, los indicadores reflejan los resultados alcanzados por proyectos de la cartera de ejecución. Los avances en estos indicadores dependen considerablemente de las decisiones de programación por parte del Grupo BID y sus países miembros prestatarios y sus clientes, así como del tiempo que requiere cada proyecto para su ejecución y la generación de resultados medibles.

En general, la mayoría de los indicadores de los resultados de desarrollo por país están encaminados. En varios casos (como los [gobiernos subnacionales beneficiados por proyectos de seguridad ciudadana](#) y los [beneficiarios de programas destinados a combatir la pobreza](#)) los resultados esperados para el período 2016-19 ya fueron superados. Otros indicadores que se acercan a los resultados esperados para este período de cuatro años incluyen [hogares con acceso nuevo o mejorado al agua pota-](#)

53. Para más información detallada sobre el progreso social en la región, véase el informe del BID [Pulso social en América Latina y el Caribe 2017: Legado familiar, ¿rompemos el molde o repetimos patrones?](#)

54. Para una mirada más profunda a la perspectiva de crecimiento en la región, véase el reporte del BID [Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2018: La hora del crecimiento](#).

55. Para información más detallada sobre la integración y el comercio en la región, consúltense la base de datos [INTrade](#) del BID.

ble y micro, pequeñas y medianas empresas a las que se les proporciona apoyo no financiero. No obstante, cuatro indicadores están mal encaminados o apenas sí han logrado un avance moderado para alcanzar los resultados esperados para 2016-19.

Los indicadores que actualmente han perdido el rumbo son los siguientes: [estudiantes beneficiados por proyectos de educación](#), [beneficiarios que reciben servicios de salud](#), [beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural](#) y [MIPYME financiadas](#). A pesar de no estar encaminados para alcanzar los resultados esperados para 2016-19, algunos proyectos en curso contribuyeron a los avances en cada uno de estos indicadores en 2017. De manera específica:

- Aproximadamente 4,2 millones de estudiantes se vieron favorecidos por proyectos educativos en 13 países de la región gracias a proyectos como el de Apoyo sectorial para una educación de calidad ([EC-L1155](#)) en **Ecuador**, que financió importantes intervenciones (como el mejoramiento del estado nutricional de los estudiantes en escuelas públicas, la capacitación para docentes en servicio y las pruebas anuales de evaluación del logro académico para los alumnos) a fin de mejorar el acceso a educación de calidad en el país.
- Aproximadamente 4,9 millones de personas recibieron servicios de salud en 10 países de la región

gracias a proyectos como el de Mejoramiento del acceso y calidad de los servicios de salud y nutrición ([GU-L1022](#)) en **Guatemala**, el cual fortalece el acceso, el uso y la calidad de los servicios de atención médica primaria y secundaria y de nutrición a fin de mejorar la salud materno-infantil, y reducir la desnutrición en menores de dos años de edad.

- Más de 37.000 personas se beneficiaron de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural en 13 países a través de proyectos como el Programa de riego con enfoque de cuencas II ([BO-L1084](#)) en **Bolivia**, cuyo objetivo es lograr un aumento sostenible de los ingresos agrícolas de los hogares rurales beneficiarios mediante la ampliación del área de tierras de cultivo de bajo riego y la mejora de la eficiencia en el uso y distribución del agua para fines agrícolas.
- Aproximadamente 410.000 MIPYME recibieron financiamiento mediante proyectos del BID, BID Invest y el FOMIN en 16 países de la región (véase el recuadro 5.1).

Puesto que el Grupo BID busca responder a las demandas de cada país y de sus clientes, se espera que no todos los indicadores se encaminen hacia los resultados esperados dentro del CRF. Las prioridades de cada país pueden cambiar a lo largo del tiempo tanto en

En 2017 aproximadamente 4,2 millones de estudiantes se vieron favorecidos por proyectos educativos en 13 países de la región.

## RECUADRO 5.1

# Trabajar juntos para atender a las MIPYME

Las MIPYME desempeñan un importante papel en la región, y representan la mayor parte de los negocios y el empleo. No obstante, tienden a mantenerse a pequeña escala y su productividad es baja. El financiamiento inadecuado es una de sus principales limitaciones. Las MIPYME de la región enfrentan una brecha de financiamiento de unos US\$210-250 millones (CFI, 2011). A fin de atender esta brecha y mejorar la productividad, el Grupo BID está aplicando sus ventajas comparativas complementarias.

Las intervenciones del BID en políticas públicas buscan fortalecer la regulación y supervisión del mercado financiero, generar confianza en el clima para las inversiones y fomentar programas que canalicen el financiamiento hacia el desarrollo productivo y las MIPYME. A su vez, estos esfuerzos ayudan a estimular la inversión privada. En 2017 BID Invest empezó a repensar su enfoque para atender a las MIPYME aprovechando los conocimientos y la experiencia del BID en cuestiones de regulación y política pública, así como la experiencia del FOMIN y su larga trayectoria de apoyo a innovadores modelos de inclusión financiera e intermediarios financieros especializados en MIPYME. Un enfoque más profundo implica asociarse con una gama de intermediarios financieros comerciales, incluidas instituciones financieras y cadenas de valor corporativas a fin de canalizar los fondos hacia las MIPYME, además de promover la difusión de conocimiento e innovaciones que amplíen el acceso de estas firmas al financiamiento.

BID Invest ha forjado alianzas con instituciones financieras de la región para ajustar su oferta de productos y satisfacer mejor las necesidades de las empresas pequeñas. Por ejemplo, un préstamo de largo plazo de US\$150 millones otorgado al Banco Industrial de Guatemala ayudó a que dicha institución pudiera ofrecer plazos más largos a algunas PYME. Entre 2012 y 2015 los plazos de los préstamos a PYME pasaron de 71 a 83 meses, los montos promedio de los mismos más que se duplicaron, ascendiendo de US\$20.000 a más de US\$40.000 y la cartera de PYME del banco creció más de un 200%. De manera similar, un proyecto de BID Invest con Banco Improsa de Costa Rica ayudó a más que triplicar los plazos de los préstamos para PYME en un plazo parecido y el banco aumentó su cartera de este tipo de firmas en un 11%.

Las empresas propiedad de mujeres o lideradas por ellas son incluso más ignoradas dentro del desatendido segmento del mercado de las PYME, a pesar de que se las reconoce como capaces de ahorrar más, prestatarias prudentes y clientas leales. Para atender este problema, el programa para emprendedoras Banking (weB) ha estado combinando la inversión privada mediante BID Invest con la asistencia técnica del FOMIN para ayudar a los bancos a desarrollar nuevos productos y servicios que atiendan a este gran mercado potencial. Desde 2012 el programa se ha asociado con 17 bancos en 11 países. Al menos nueve de estos bancos se han sumado a la Global Banking Alliance for Women, iniciativa que promueve el intercambio regional e internacional de buenas prácticas.

**Cuadro 5.2 Indicadores de resultados de desarrollo de los países: productos y resultados inmediatos<sup>a</sup>**

Indicador	Prioridades estratégicas del Grupo BID <sup>b</sup>	Resultados 2016-2017	Resultados esperados 2016-2019	Estado <sup>c</sup>
Reducción de emisiones con apoyo de financiamiento del Grupo BID (toneladas anuales de CO <sub>2</sub> equivalente) <sup>d</sup>		8.484.576	8.000.000	
Estudiantes beneficiados por proyectos de educación (#)		6.207.310	15.790.000	
Beneficiarios que reciben servicios de salud (#)		9.445.663	38.000.000	
Beneficiarios de programas destinados a combatir la pobreza (#)		8.315.666	8.000.000	
Beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural (#)		812,415	4.900.000	
Hogares que se benefician de soluciones de vivienda (#)		266.462	850.000	
Beneficiarios de programas de capacitación en el trabajo (#)		543.603	875.000	
Empleos creados por empresas apoyadas (#)		174.896	140.000	
Mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico (#)		627.094	1.300.000	

- a. Los datos reportados para los Resultados de desarrollo de los países, provienen de los procesos y herramientas de monitoreo descritos en el capítulo 3, los cuales incluyen el PMR para el BID, el DELTA para BID Invest y el PSR/PSU para las operaciones del FOMIN. Para la mayoría de los indicadores, los datos son suministrados por las agencias ejecutoras y los clientes, con la validación posterior de los equipos de proyecto del Grupo BID. Para más información, visite [la página de Resultados de Desarrollo de los países del sitio web del Marco de Resultados Corporativos](#).
- b. La UIS describe varias prioridades estratégicas que están organizadas en los tres desafíos y tres temas transversales que siguen: Inclusión social e igualdad; Productividad e innovación; Integración económica; Igualdad de género y diversidad; Cambio climático y sostenibilidad ambiental; Capacidad institucional y Estado de derecho.
- c. Cada indicador para el cual se ha fijado resultados esperados ha sido categorizado en uno de los cuatro estados siguientes con base en la [Metodología del Semáforo del CRF](#): Alcanzado, Encaminado, Progreso moderado, Fuera de curso.
- d. Si bien el indicador "Reducción de emisiones con apoyo de financiamiento del Grupo BID" es un resultado inmediato, se incluye en el cuadro 5.2 porque el CRF contempla resultados esperados 2016-19 para este indicador.

**Cuadro 5.2 Indicadores de resultados de desarrollo de los países: productos y resultados inmediatos (... continuación)**

Indicador	Prioridades estratégicas del Grupo BID <sup>b</sup>	Resultados 2016-2017	Resultados esperados 2016-2019	Estado <sup>c</sup>
Micro / pequeñas / medianas empresas financiadas (#)		967.284	3.400.000	
Micro / pequeñas / medianas empresas a las que se les proporciona apoyo no financiero (#)		183.890	260.000	
Hogares con acceso nuevo o mejorado a agua potable (#)		634.346	950.000	
Hogares con acceso nuevo o mejorado a saneamiento (#)		662.512	1.300.000	
Capacidad de generación de energía instalada de fuentes renovables (%)		100%	80%	
Caminos construidos o mejorados (km)		4.181	6.300	
Profesionales de los sectores público y privado capacitados o asesorados en integración económica (#)		62.256	40.000	
Acuerdos de integración regional, subregional y extra regional e iniciativas de cooperación apoyadas (#)		37	28	
Gobiernos subnacionales beneficiados por proyectos de seguridad ciudadana (#)		470	52	
Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)		123	150	



términos de los sectores en los cuales los países buscan apoyo del Grupo BID como en cuanto a los problemas que buscan resolver en un sector específico. En los casos de indicadores fuera de curso, no necesariamente se requieren medidas correctivas cuando la trayectoria es resultado de los cambios en las prioridades del país o del cliente. Sin embargo, si el indicador está desencaminado debido a problemas relacionados con la ejecución de los proyectos, estos últimos deben identificarse en el PMR y el sistema de monitoreo DELTA que se tratan en el capítulo 3. En esos casos, el Grupo BID trabaja con los países y clientes para detectar y resolver las causas de la demora en la ejecución.

En el cuadro 5.2 se presentan valores de avance específicos por indicador, incluida la situación del indicador respecto de la probabilidad de alcanzar los resultados esperados y establecidos en el CRF. Se pueden consultar otros detalles, como los proyectos específicos que contribuyen al avance en cada indicador, en la sección [Resultados de desarrollo de los países](#) del sitio web del CRF.

Además de los indicadores de resultados de desarrollo de los países del cuadro 5.2, hay seis indicadores de dichos resultados para los que el CRF no incluye objetivos, ya que están relacionados con resultados “intermedios” o de mayor nivel que se materializan en un plazo más largo (véase el cuadro C.3 del apéndice C). En el caso de varios de estos indicadores no es factible cuantificar los aportes del Grupo BID a los avances. Por el contrario, el Grupo BID identifica los proyectos alineados con estos indicadores y reporta esa información en la página de cada indicador en el sitio web del CRF. Por ejemplo, el indicador [empleo formal para mujeres](#) mide el porcentaje de estas con un empleo formal o autoempleadas en diversos sectores. Si bien un solo proyecto apoyado por el Grupo BID no tendrá un impacto significativo en el valor del indicador para la región, sí podría ostentar un efecto local importante.

## Indicadores de Desempeño del Grupo BID

Los indicadores de Desempeño del Grupo BID en el CRF miden la forma en que el Grupo apoya a los países y clientes en la consecución de resultados. Estos indicadores fueron diseñados para medir cada uno de los principios rectores de la UIS: capacidad de respuesta; multisectorialidad; efectividad y eficiencia; apalancamiento y alianzas; innovación y conocimiento, y alineación estratégica.

Uno de los objetivos clave de monitorear los indicadores de desempeño del Grupo BID consiste en identificar aquellas áreas positivas para que el Grupo siga en ese camino y cumpla sus objetivos para 2019, pero también en reconocer aquellas áreas en las cuales los avances se han desviado de la meta y podrían necesitarse medidas correctivas. Es en este nivel del CRF donde los resultados del desempeño pueden servir con mayor contundencia para la toma de decisiones, ya que estos indicadores reflejan más directamente las áreas bajo control del Grupo BID. Los más recientes resultados para los indicadores de desempeño del Grupo BID se encuentran en el cuadro 5.3.

### **Mantener los indicadores encaminados**

Varios indicadores de desempeño del Grupo BID avanzan según lo planeado, mostrando mejoras en relación con la línea de base o un valor actual cercano al objetivo para 2019. El Banco está bien encaminado hacia el cumplimiento del objetivo de otorgar préstamos a países pequeños y vulnerables, objetivo que figura entre las métricas para dar seguimiento a la **capacidad de respuesta** del Grupo BID. Además, el Banco mantiene sanas proporciones costo-ingreso y activos relacionados con el costo-desarrollo (medidas de **eficiencia**) y ha mejorado su desempeño en cuanto al promedio de visitas a las publicaciones del Grupo y de lectores de su blog

**Cuadro 5.3 Indicadores de desempeño del Grupo BID<sup>a</sup>**

	Indicador	Institución	Línea de base	Año	Progreso 2017	Meta 2019	Estado <sup>b</sup>
Capacidad de respuesta	Socios satisfechos con las soluciones de desarrollo del Grupo BID (%)	Grupo BID	74	2015	79 <sup>c</sup>	85	-
	Préstamos a países pequeños y vulnerables (%)	BID	37	2014	34	35	🟢
		BID Invest	37	2016	23	40	🔴
	Operaciones que cumplen con el plazo de preparación (%)	BID	83	2014	92	87	🟢
BID Invest		ND	ND	ND	AD	-	
Multisectorialidad	Socios satisfechos con el uso del Grupo BID del enfoque multisectorial (%)	BID	92	2015	89 <sup>c</sup>	AD	-
	Operaciones de préstamos del Grupo BID con composiciones de equipo multidisciplinario (%)	BID	54	2014	58	Monitorear	-
Efectividad	Operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio (%)	BID	69	2014	82	75	🟢
		BID Invest	ND	ND	64 <sup>d</sup>	75	🟡
	Operaciones finalizadas con resultados de desarrollo satisfactorios (%)	BID	78	2014	54 <sup>e</sup>	80	🔴
		BID Invest	66	2016	58 <sup>e</sup>	80	🔴
	Operaciones con altos riesgos ambientales y sociales calificadas como satisfactorias en la implementación de medidas de mitigación (%)	BID	88	2014	80	90	🔴
		BID Invest	91	2016	92	90	🟢
	Personal de medio y alto nivel del Grupo BID que son mujeres (%)	BID y FOMIN	37	2014	37	43	🔴
		BID Invest	27	2016	28	35	🔴

- a. Para más información, visítese la [página de desempeño del Grupo BID](#) del sitio web del Marco de Resultados Corporativos. ND = no disponible; AD = a definir; MM = miles de millones; M = millones; NSG = sin garantía soberana; CT = cooperación técnica.
- b. Cada indicador para el cual se ha fijado una meta ha sido categorizado en uno de los tres estados siguientes con base en la [Metodología de Semáforo](#): 🟢 Encaminado, 🟡 Atención, 🔴 Fuera de curso.
- c. Los valores reflejan los datos del Sistema de Retroalimentación Externa para 2016, ya que estas encuestas están siendo ajustadas.
- d. Los proyectos en supervisión se clasifican como satisfactorios, en alerta o en problema. Estar en "alerta" no significa que los proyectos estén en alto riesgo de no alcanzar sus metas de desarrollo a la madurez del proyecto, sino que señala la necesidad de un apoyo adicional para ayudar a los proyectos a alcanzar sus metas esperadas. Véase el capítulo 3 para más detalles.
- e. El porcentaje de operaciones finalizadas con resultados de desarrollo satisfactorios está basado en la validación conducida por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE, por sus siglas en inglés). Los valores reportados en 2016 se basaron en la evaluación que realizó la Administración, y que resultó en un valor de 88% para las operaciones del BID y 66% para las operaciones de BID Invest. Véase el capítulo 3 para mayor detalle sobre los resultados de desarrollo en operaciones finalizadas y las diferencias metodológicas entre las evaluaciones de la Administración y la OVE.

	Indicador	Institución	Línea de base	Año	Progreso 2017	Meta 2019	Estado <sup>b</sup>
Eficiencia	Ratio de costos a ingresos (%)	BID	40,3	2014	37,1	40	🟢
		BID Invest	44,7	2016	46,2	AD	-
	Ratio de costos a activos relacionados con el desarrollo (%)	BID	0,84	2014	0,81	0,80	🟢
BID Invest		1,0	2016	1,3 <sup>f</sup>	AD	-	
Apalancamiento y alianzas	Volumen de movilización de proyectos / compañías financiadas por operaciones NSG (MM de dólares)	BID Invest	8,9	2012-2014	5,7 <sup>g</sup>	21,3 <sup>h</sup>	🔴
	Socios satisfechos con la capacidad del Grupo BID para convocar a otros socios (%)	Grupo BID	72	2015	66 <sup>c</sup>	75	-
Innovación y conocimiento	Socios que consideran que las soluciones del Grupo BID son innovadoras (%)	Grupo BID	81	2015	80 <sup>c</sup>	85	-
	Total de lecturas del blog del Grupo BID (#)	Grupo BID	2,1 M	2014	3,2 M	4,2 M	🟢
	Visitas promedio a las publicaciones del Grupo BID (#)	Grupo BID	139	2014	372	230	🟢
Alineación estratégica	Nuevas aprobaciones alineadas con al menos un desafío o tema transversal de la Actualización de la Estrategia Institucional (% de préstamos y volumen de cooperaciones técnicas)	Grupo BID	99,4	2016	99,8	ND	-
	Inclusión social e igualdad	Grupo BID	47	2016	43	ND	
	Productividad e innovación	Grupo BID	56	2016	65	ND	
	Integración económica	Grupo BID	22	2016	31	ND	
	Igualdad de género y diversidad	Grupo BID	17	2016	12	ND	
	Cambio climático y sostenibilidad ambiental	Grupo BID	32	2016	45	ND	
	Capacidad institucional y Estado de derecho	Grupo BID	36	2016	40	ND	

- f. El denominador para costos y activos relacionados con el desarrollo de BID Invest incluyen la cartera de NSG del BID, ya que los gastos administrativos de BID Invest incluyen costos asociados con la originación de nuevas operaciones para el BID, y la administración de su cartera existente de acuerdo con los términos del esquema de capitalización, acuerdos de contrataciones cruzadas y acuerdos de nivel de servicio entre el BID y BID Invest.
- g. Los datos de movilizaciones informados para 2017 reflejan el progreso acumulado de 2016-17.
- h. La meta de 21,3 MM es una meta acumulada para 2016-19.





La externalización de impacto  
como herramienta para generar  
oportunidades de empleo,  
Perú ([PE-M1091](#))

(medidas de difusión del **conocimiento**). Asimismo, el porcentaje de operaciones que cumplen el plazo meta de preparación ha aumentado sustancialmente en los últimos cuatro años, superando el objetivo para 2019. El tiempo medio de preparación para operaciones de préstamos SG pasó de 6 meses en 2014 a 4,4 meses en 2017.

El Grupo BID también está bien encauzado en relación con algunos de sus indicadores de **efectividad**. En el caso del BID, las operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio se encontraban encaminadas en 2017, y un 82% de los proyectos se hallaba en situación de cumplimiento de este criterio, mientras que un 11% estaba en alerta y un 7% enfrentaba problemas.<sup>56</sup> En BID Invest un 92% de las operaciones con alto riesgo ambiental y social fue calificado como satisfactorio en cuanto a la implementación de las medidas de mitigación. Además de su continua labor para ejecutar sólidos procedimientos de revisión ambiental y social que no solo incluyan el análisis ex ante, sino también el proceso de supervisión, en 2017 BID Invest también llevó a cabo varios eventos para fortalecer las capacidades en sostenibilidad ambiental y social para sus clientes y posibles clientes, y desarrolló un curso de capacitación en línea sobre gestión del riesgo ambiental y social para intermediarios financieros que son sus clientes.

Además de los indicadores encaminados, hay una serie de indicadores para los que no se ha fijado un objetivo y el Grupo BID se limita a monitorear su desempeño a lo largo del tiempo. Se trata de los indicadores relacionados con la alineación estratégica y la multisectorialidad.

En el caso de la **alineación estratégica**, más del 99% del volumen de todas las aprobaciones del Grupo BID en 2017 estaba alineado estratégicamente con, al menos, una de las prioridades estratégicas del Grupo.<sup>57</sup> El mayor monto de financiamiento para el BID, BID Invest y el FOMIN guardó relación con la productividad y la innovación, y cerca del 65% del financiamiento aprobado en el Grupo BID se encontró en consonancia con esta prioridad estratégica. Por otra parte, el área de igualdad de género y diversidad fue la que menor alineación estratégica tuvo en el Grupo BID por segundo año consecutivo. Si bien no hay metas de alineación estratégica establecidos, su nivel relativamente bajo en igualdad de género y diversidad indica que es posible que haya que trabajar más para integrar estos temas en las operaciones del Grupo. En la [página web de este indicador](#) del sitio web del CRF, se puede consultar información detallada sobre alineación estratégica por institución del Grupo BID y por proyecto.

En el caso de la **multisectorialidad**, el porcentaje de operaciones de préstamos del BID con equipos multidisciplinarios ha aumentado ligeramente en el último par de años, lo cual ilustra la forma en que el principio de multisectorialidad ha impregnado más al Grupo BID (el recuadro 5.2 muestra el ejemplo de un proyecto multisectorial recientemente aprobado en Nicaragua). Si bien 54% de los préstamos SG tenía equipos conformados por diversas divisiones sectoriales en 2014, la cifra ascendió al 58% en 2017. Cabe destacar que el porcentaje de operaciones en cuyos equipos hay miembros de la división de cambio climático ha aumentado a medida que el Grupo BID fue trabajando cada vez más en la integración de consideraciones climáticas.

56. Los detalles para cada etapa del proyecto pueden consultarse en la [página de este indicador](#) del sitio web del CRF.

57. Las prioridades estratégicas del Grupo BID son: inclusión social e igualdad, productividad e innovación, integración económica, igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental, capacidad institucional y Estado de derecho.

# Soluciones multisectoriales para mejorar la salud pública en el Corredor Seco de Nicaragua

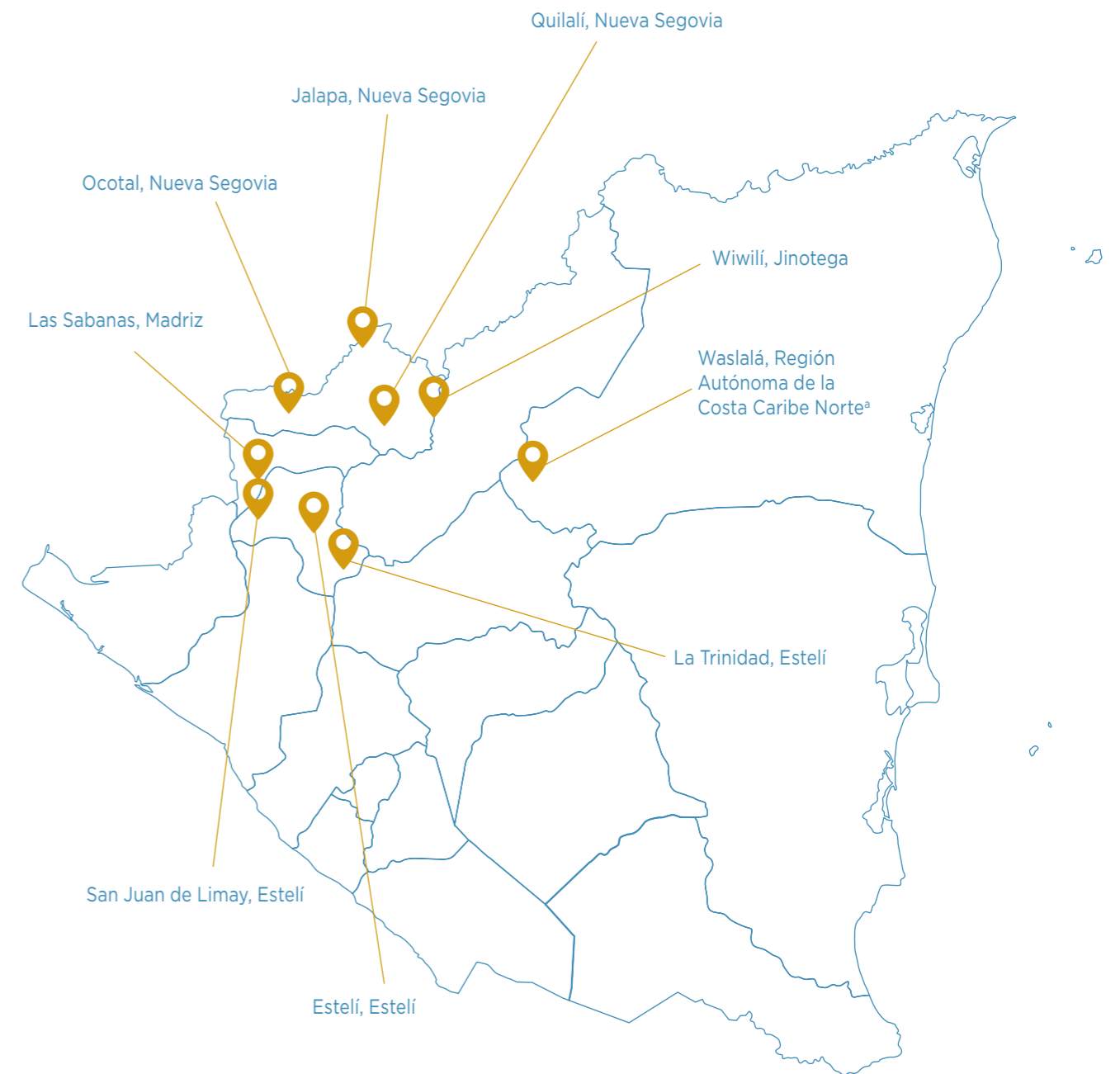
Nicaragua enfrenta índices de desnutrición infantil crónica, mortalidad materna y mortalidad infantil superiores a los de sus pares en la región. Aunque ha habido recientes mejoras en la escala nacional, persisten notorias diferencias dentro del país, pues las zonas rurales, remotas, están considerablemente rezagadas del promedio nacional en términos de estos y otros indicadores de salud. Al mismo tiempo, el cambio climático reduce la disponibilidad de agua y aire limpios, y contribuye a aumentar la incidencia de enfermedades transmitidas por vectores, como la malaria y el dengue. Además, las poblaciones de zonas rurales suelen enfrentar obstáculos para transportarse para recibir atención médica, ya que los caminos son de mala calidad y hay pocas opciones de transporte público.

En reconocimiento de estos desafíos interrelacionados, en 2017 el BID aprobó el Programa multisectorial de atención a determinantes de la salud en el Corredor Seco (NI-L1143) de Nicaragua. Ya que la meta general del proyecto se concentra en mejorar la salud y el bienestar de la población en las zonas objetivo, su principal agencia ejecutora es el Ministerio de Salud. Como agencia coejecutora, el Ministerio de Transporte e Infraestructura estará encargado de implementar las actividades relacionadas con el transporte, y otras instituciones participarán en la coordinación

estratégica del programa según se relacione con sus respectivos mandatos. De igual modo, dado el enfoque multisectorial del proyecto, el equipo incluye especialistas técnicos en salud, transporte, agua y saneamiento, a fin de aportar diversas pericias técnicas al abordaje de estos retos.

El proyecto se concentrará en mejorar la salud pública en una zona específica (véase el mapa 5.2.1), que incluye 1,7 millones de personas, mediante la gestión regional de la atención médica y algunos de sus factores determinantes más significativos (como la calidad del agua y el control de vectores), la promoción de prácticas saludables, la mejora de los caminos, y la cobertura y la calidad de los servicios de salud. Los impactos anticipados del proyecto incluyen acelerar la reducción de la morbilidad y mortalidad materno-infantil, ralentizar el avance de las principales enfermedades crónicas y controlar las enfermedades transmitidas por vectores. Al atender los factores determinantes externos al sector salud que tienen un importante efecto en la salud, especialmente los relacionados con la disponibilidad y calidad del agua y los servicios de saneamiento, así como la accesibilidad geográfica a los servicios de atención médica, se espera que el proyecto tenga mayor impacto en la salud pública.

Mapa 5.2.1 Municipios atendidos por el Programa multisectorial para mejorar los determinantes de la salud en el Corredor Seco<sup>a</sup>



a. Si bien Waslalá pertenece a la Región Autónoma de la Costa Caribe Norte de Nicaragua, debido a su cercanía comparativa, los servicios de salud pertenecen a la jurisdicción del Sistema Local de Atención en Salud de Matagalpa.

## Ajustar el rumbo

En el caso de varios indicadores podrían necesitarse medidas correctivas a fin de avanzar más rápidamente hacia la consecución de los objetivos establecidos. Es el caso de los siguientes seis indicadores que no están en rumbo de alcanzar sus metas: personal femenino de nivel medio y superior del Grupo BID; operaciones del BID con altos riesgos ambientales y sociales consideradas como satisfactorias en la implementación de medidas de mitigación; préstamos de BID Invest a países pequeños y vulnerables; movilización de proyectos/compañías financiadas por operaciones NSG; operaciones activas de BID Invest con desempeño satisfactorio; y el porcentaje de operaciones del Grupo BID finalizadas con resultados de desarrollo satisfactorios.

### Mejorar la paridad de género en puestos de nivel medio y superior

En cuanto a la paridad de género, en los últimos años el Grupo BID ha tomado medidas deliberadas para crear un ambiente laboral incluyente, fortalecer el desarrollo profesional del talento femenino interno y atraer candidatas a través de actividades de reclutamiento externo.

A pesar de estos esfuerzos, entre 2016 y 2017 el nivel de paridad de género en posiciones de alto grado permaneció relativamente estable. Si bien entre 2016 y 2017 el porcentaje de mujeres en posiciones de nivel medio

y superior en BID Invest subió ligeramente (pasando de 27% a 28%), dicho incremento no ha sido suficiente para asegurar el cumplimiento de la meta para 2019. En el caso del BID (incluido el FOMIN), el porcentaje descendió ligeramente de 28% en 2016 a 37% en 2017.

Si bien es poco probable que el BID o BID Invest alcancen sus respectivas metas de 43% y 35% para 2019,<sup>58</sup> el Grupo BID sigue avanzando en sus esfuerzos a favor de la paridad de género. Los ascensos a cargos considerados “medios y superiores” (es decir, del Grado 5 al Grado 4 en el BID) se distribuyeron por igual entre hombres y mujeres en 2017. Por su parte, BID Invest recibió el nivel “Assess” de la Certificación EDGE,<sup>59</sup> sumándose a los esfuerzos del BID por promover un ambiente laboral con igualdad de género. No obstante, en 2017 el 70% de las contrataciones externas en grados de nivel medio y superior correspondieron a hombres.

El alto volumen de jubilaciones anticipadas en los próximos años representa una importante oportunidad para buscar y contratar a mujeres en altos cargos a fin de cerrar la brecha de género en esos mandos. El Grupo BID prioriza esta tarea y pone en práctica diversas medidas proactivas, como la difusión de campañas en redes sociales dirigidas a mujeres profesionales para altos mandos (se contactó a más de 900 mujeres en una ronda reciente), la publicación de blogs en medios corporativos donde se destaca el trabajo de expertas en operaciones y gestión de alto

nivel, el uso de inteligencia artificial para revisar el lenguaje empleado en las publicaciones a fin de evitar sesgos, la participación en ferias virtuales de empleo dirigidas a mujeres profesionales en altos mandos, y la modernización del sitio de empleos para hacerlo más atractivo y fácil de usar, y para incluir fotografías de mujeres que trabajan en el Grupo BID.

Además, el Grupo BID se ha enfocado en mejorar la representación de las mujeres en cargos técnicos de nivel medio y superior al continuar apoyando el liderazgo, la visibilidad y el potencial de las mujeres dentro del personal de la institución. En los últimos cinco años, el BID ha diseñado programas como el programa Mujeres Líderes Emergentes, que ha graduado a 162 mujeres en toda la organización con el potencial de asumir funciones de liderazgo; y el programa Working Mama, un programa de apoyo grupal para proporcionar a las mujeres herramientas para balancear sus desafíos personales y profesionales. El Grupo BID también está desarrollando un programa de habilidades de entrevista para mujeres con el fin de ayudarlas a mejorar sus habilidades en esta área.

### Mitigar los riesgos de los proyectos

Actualmente el BID no se encuentra bien encaminado respecto del indicador que atañe a la mitigación efectiva de los riesgos ambientales y sociales de las operaciones de alto riesgo. A la luz de las significativas mejoras en este indicador en el CRF 2012-15, el Banco fijó un ambicioso objetivo del 90% para 2019. Ya que la institución está moviéndose cada vez más para priorizar la asunción de más riesgos para finan-

ciar proyectos de desarrollo que de lo contrario no recibirían apoyo de prestamistas más reacios al riesgo, podría ser necesario reconsiderar el objetivo.

En 2017 un 80% de los proyectos con alto riesgo ambiental y social fue calificado como satisfactorio en cuanto a la implementación de medidas de mitigación. Esto representa una ligera caída del valor del 82% en 2016, equivalente a un incremento neto de dos proyectos. No obstante, en virtud de las revisiones de las metodologías para evaluar el riesgo y el desempeño en la implementación de medidas para mitigar los riesgos en 2016 y 2017, dichos valores no son directamente comparables.<sup>60</sup> Estos cambios en las metodologías forman parte de un esfuerzo más amplio para fortalecer la gestión de riesgos en todo el ciclo vital del proyecto y respaldar la asignación de recursos para la supervisión según el nivel de riesgo. A la fecha, los esfuerzos para fortalecer la gestión de riesgos y apoyar la supervisión de la asignación de recursos según el nivel de riesgo se han centrado en el diseño de un plan de supervisión multianual basado en el riesgo con niveles de monitoreo diferenciados según el nivel de riesgo del proyecto, la producción de informes de riesgo de cartera a nivel interno para permitir una mejor toma de decisiones y la asignación de recursos, y la integración de los riesgos ambientales y sociales en la metodología y el sistema general de gestión de riesgos del BID.

### Llegar a los países pequeños y vulnerables

Los préstamos de BID Invest a países pequeños y vulnerables pasaron de un 37% del volumen de apro-

58. Las metas para el BID y BID Invest son distintas debido a las diferencias entre lo que significa un cargo “medio” y uno “superior” en cada institución. Para el BID, estas posiciones incluyen aquellas en los Grados 4 y superiores, mientras que para BID Invest incluyen las posiciones en Grado C y superiores.

59. La Certificación EDGE para espacios laborales con igualdad de género consta de tres niveles. “Assess” es el primer nivel e indica que la organización “se compromete públicamente a consolidar un fuerte equilibrio de género en la reserva de talentos, brindar remuneraciones equitativas, tener un sólido marco de políticas y prácticas de igualdad de género, y tener una cultura laboral incluyente que se refleje en la alta participación de hombres y mujeres en diversos rangos laborales” (traducido del texto en inglés). Para más información, visítese [el sitio de Dividendos Económicos para la Igualdad de Género](#).

60. La metodología revisada para evaluar los riesgos ambientales y sociales incluye una evaluación más rigurosa del nivel de riesgo, lo cual reduce el número total de proyectos clasificados como “de alto riesgo”. Además, las calificaciones de desempeño de salvaguardias ya se basan en un proceso de seguimiento más disciplinado y en la aplicación de políticas de salvaguardias, lo que lleva a que un menor porcentaje general se clasifique a partir de una implementación satisfactoria de medidas para la mitigación de riesgos.

baciones de 2016 a un 23% en 2017, aunque las transacciones en estos países representaron un 38% del total. La disminución puede deberse al hecho de que en 2017 se aprobaron varios proyectos de gran envergadura en países como Brasil y Colombia. En 2017 BID Invest suscribió un enfoque dedicado para aumentar las operaciones en las pequeñas economías insulares, lo que se tradujo en un incremento del 29% de los préstamos otorgados a estos países de 2016 a 2017. Hay fluctuaciones naturales en este indicador y BID Invest sigue comprometido con el cumplimiento de este objetivo de otorgar préstamos a países pequeños y vulnerables, así como asegurar que un 10% de sus aprobaciones beneficien a las pequeñas economías y las economías insulares para el año 2020. BID Invest ha desarrollado una sólida línea de proyectos en sus diferentes segmentos y sigue fortaleciendo sus iniciativas semilla en países que se han beneficiado menos de financiamientos NSG en el pasado, lo que se espera que sirva para mejorar el desempeño de este indicador en 2018. Además, la mayor presencia de agentes de inversión en toda la región, ahora con representaciones en 23 de los 26 países miembros prestatarios, contribuirá a optimizar este indicador.

#### **Mobilizar las finanzas privadas**

Como se mencionó en el primer capítulo, la movilización de recursos privados sigue creciendo como área de énfasis dentro del Grupo BID. Si bien quizás no sea factible alcanzar el objetivo del CRF en los próximos dos años, escalar el trabajo en las finanzas privadas hasta hacerlo masivo sigue siendo crucial y el Grupo BID necesitará dar continuidad a sus esfuerzos para acrecentar la movilización mediante más incentivos para que los empleados se concentren en ella, la modernización de las modalidades de financiamiento con alto potencial de movilización, y la introducción de nuevos instrumentos y vehículos capaces de atraer a inversionistas institucionales.

#### **Operaciones activas de BID Invest con clasificación de desempeño satisfactoria**

Como se discutió en el capítulo 3, casi todos los proyectos de BID Invest bajo supervisión en 2017 se aprobaron antes de la consolidación del sector privado en 2016, utilizando diferentes herramientas, sistemas y procesos de elaboración de informes sobre la efectividad en el desarrollo. Por lo tanto, se necesitó de una revisión exhaustiva para actualizar las matrices de resultados y estandarizar cómo se evalúan todos los proyectos durante la supervisión. Utilizando este nuevo enfoque de monitoreo, BID Invest logró por primera vez clasificar el desempeño del 73% de los proyectos heredados, lo que resultó en una calificación satisfactoria del 64%. Como parte de su nuevo sistema de monitoreo, BID Invest está adoptando un enfoque proactivo para identificar proyectos que son casi satisfactorios pero que pueden necesitar apoyo adicional para recibir una clasificación satisfactoria sólida y, por lo tanto, se marcan como “alerta”. En 2017 se identificaron y reclasificaron 16 proyectos de este tipo, que pasaron de “satisfactorio” a “alerta”. En el futuro, el nuevo enfoque de monitoreo sistemático de BID Invest garantizará que los proyectos se identifiquen para recibir apoyo adicional según sea necesario para cumplir sus metas de impacto de desarrollo y así tener un desempeño satisfactorio.

#### **Alcance de los resultados de desarrollo a los que se aspira al terminar los proyectos**

El porcentaje relativamente bajo de proyectos finalizados del BID (54%) y BID Invest (58%) que la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) calificó con resultados de desarrollo satisfactorios puede ser visto como una causa de preocupación, especialmente si se compara con la meta inicial de 80%. No obstante, tal como se describe en el capítulo 3, la clasificación que realizó la OVE se basó en una metodología

diferente a la usada originalmente para establecer la línea de base y la meta del indicador. Esto implica que el valor de 54% alcanzado por los proyectos del BID en 2017, por ejemplo, así como futuras mediciones, no son comparables con la meta de 80% ni con la línea de base de 78% (también, se puede esperar que en el futuro el indicador se mantenga por debajo de la meta original, pero que se vaya incrementando gradualmente a través del tiempo).

Más allá de la precisión de la clasificación de los proyectos finalizados, la lección fundamental de las evaluaciones realizadas tanto por la OVE como por la Administración es que hay muchas oportunidades para seguir mejorando el rendimiento de las operaciones del Grupo BID y asegurar la entrega de resultados de desarrollo. Si bien el énfasis del Grupo en los resultados ha crecido mucho en los últimos 10 años, no siempre ha conducido a mejoras medibles en los resultados de los proyectos, en particular en el caso de aquellos aprobados en las primeras etapas de aplicación del DEF. En adelante, la supervisión durante la etapa de diseño de proyectos respecto de su lógica, objetivos e indicadores será crucial para alcanzar resultados de desarrollo que sean medibles a lo largo del tiempo.

#### **Logro de resultados a través de la cooperación técnica**

El desempeño de las operaciones de cooperación técnica (CT) es un área que ha recibido cada vez más atención, y que derivó en el lanzamiento del Sistema de Seguimiento e Información en Materia de Cooperaciones Técnicas en 2016 y se extendió después del

mismo. Para empezar a reflejar el desempeño de la CT de forma más sistematizada, el CRF incluye un indicador auxiliar para dicho desempeño.<sup>61</sup> En 2017 un 62% de las operaciones de CT con resultados planificados para el año mostraban un desempeño satisfactorio, es decir, habían alcanzado un 75% o más de sus productos previstos, en un sentido acumulativo, desde el primer año de su ejecución hasta 2017. Este valor representa una diferencia de cinco puntos porcentuales en relación con el valor del punto de referencia para el desempeño de la CT del 67%, establecido en 2016. Si bien el CRF no incluye un objetivo para este indicador, la caída del desempeño de 2016 a 2017 refleja la necesidad de entrar en acción para modificar el rumbo. Así, a partir de 2018 la Administración pondría en marcha una serie de medidas para garantizar que los equipos de cada proyecto cuenten con todas las herramientas y los conocimientos necesarios para optimizar los prospectos de un desempeño satisfactorio en CT. Una de esas medidas incluye brindar apoyo adicional a equipos de proyecto al calcular la fecha de terminación de los entregables, un área que puede mejorar dada la tendencia de completar los productos antes del cierre de la CT, pero no necesariamente de acuerdo con el calendario previsto en un inicio.<sup>62</sup> Otras medidas se refieren al desarrollo y a la comunicación de alertas de ejecución en tiempo real vinculadas con la entrega de productos a los equipos de proyecto, y al análisis de la posibilidad de asignar más peso al indicador de desempeño de la CT considerando la asignación de recursos entre los Programas de Desarrollo Estratégico con capital ordinario.

61. Los indicadores auxiliares del CRF complementan los principales indicadores y permiten que la Administración explore la captura de datos en nuevos indicadores, como el desempeño de la CT. Para más información, consúltese el [documento aprobado del CRF](#) o la [página de los Indicadores Auxiliares del Desempeño del Grupo BID](#) en el sitio web del CRF.

62. Por ejemplo, un 77% de las operaciones de CT que cerraron en 2017 tuvo un desempeño satisfactorio, lo cual está 15 puntos por encima del promedio general del 62%.



Programa de Turismo Sostenible,  
Belice (BL-L1003)

## Reflexiones

Aunque el contexto regional no cambia drásticamente en un período de cuatro años (el período de vigencia del CRF actual), los indicadores del CRF pueden arrojar luz sobre cuestiones que ameritan una participación más estrecha del Grupo BID con los países miembros en el mediano plazo. Al mismo tiempo, el Grupo se esfuerza por mantener una mirada estratégica en las áreas de importancia emergente para identificar oportunidades que permitan aguzar el enfoque en desafíos estructurales como fortalecer las instituciones, eliminar la brecha tecnológica e invertir en innovación, donde se encuentran los principales obstáculos para el crecimiento en el largo plazo. Seguir forjando alianzas con los países miembros prestatarios a fin de profundizar la participación del Grupo BID en estos frentes será la base para liberar el potencial de desarrollo de la región que, como se señaló en el capítulo 2, seguirá siendo una preocupación prioritaria de política pública en los años por venir.

En lo que respecta a los indicadores de resultados de desarrollo de los países y los niveles de desempeño del Grupo BID, en el punto intermedio de la UIS y el CRF 2016-19, se ha avanzado bastante en algunos indicadores del CRF y se ha logrado un progreso modesto en muchos otros. En el caso de los indicadores con mayor retraso, el Grupo BID trabaja para mejorar la trayectoria

con miras a los objetivos de 2019 siempre que es posible, ya sea adoptando una mirada más profunda hacia las mejoras continuas para alcanzar los resultados de desarrollo pretendidos o bien optimizando la paridad de género en todos los mandos superiores del Grupo BID.

El CRF y el conjunto de herramientas para la efectividad del desarrollo del Grupo BID que se trató en el capítulo 3 siguen siendo cruciales para fomentar una cultura de resultados en todas las instituciones del Grupo. A partir de lo aprendido en los últimos 10 años, el Grupo BID reconoce la importancia fundamental de los bucles efectivos de retroalimentación que dan paso a una mejora continua. La información del CRF se usa cada vez más como insumo para la planificación y la asignación de recursos en el BID a fin de asegurar una mayor convergencia con la UIS y, a la larga, una atención adecuada de las brechas de desempeño. Estos bucles de retroalimentación y la cultura del aprendizaje que se han mencionado a lo largo del DEO forman parte vital de lo que convierte al Grupo BID en un socio efectivo para el desarrollo de la región. Al mismo tiempo, las consideraciones de eficiencia y el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y presupuestarios continúan siendo esenciales para maximizar la rentabilidad que el Grupo BID ofrece a sus socios. El motor de estas mejoras debe seguir centrado en servir a los países y clientes de la manera más efectiva y eficiente posible.

# Apéndice A.

## El Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de Evaluación (ReTS)

Las recomendaciones de la OVE, del Grupo BID, avaladas por el Directorio Ejecutivo, son monitoreadas con el ReTS. El BID ha usado el ReTS desde 2013 y BID Invest inició un proceso similar en 2017, y empezará a utilizar formalmente el ReTS en 2018.<sup>63</sup> La Administración prepara un plan de acción para cada recomendación avalada por el Directorio Ejecutivo y actualiza los avances en la implementación cada año. La OVE valida tanto la relevancia del plan de acción como el alcance de su implementación con información disponible en el ReTS o bien puesta a disposición por BID Invest. El objetivo del ReTS es proporcionar a los Directorios una medida de rendición de cuentas sobre la efectividad del BID y BID Invest en el seguimiento de las recomendaciones avaladas por los Directorios.

Se han llevado a cabo dos ejercicios de validación integral, uno en 2016 y otro en 2017, además de una validación de la versión piloto del ReTS en 2014.<sup>64</sup> Las evaluaciones de la OVE han generado 208 recomendaciones desde el lanzamiento del ReTS en 2013; 57 se derivan de las evaluaciones entregadas del Directorio en 2017 (en este se puede ver la lista completa). De esas 208 recomendaciones, el Directorio avaló 197 (un 95%) y 102 de ellas quedaron incluidas en el ejercicio de validación de 2017.<sup>65</sup> La OVE reportó mejoras significativas en la calidad de los planes de acción al compararlos con los elaborados en 2016, debido en parte

a que la Administración introdujo un nuevo mecanismo (plantilla y proceso, descrito a continuación) a fin de reflejar acciones y avances en la implementación.<sup>66</sup>

El [Informe anual de la OVE 2017](#) describe las siguientes mejoras: “El proceso de validación 2017 incorporó lecciones aprendidas durante el ejercicio de 2016. Primero, para evitar la implementación de acciones no relevantes la OVE acordó con la Administración evaluar la relevancia de las nuevas acciones propuestas en el momento de preparación del plan de acción en vez de al final del año. Segundo, la Administración revisó algunas acciones calificadas como parcialmente relevantes o no relevantes en 2016, y la OVE las volvió a examinar, junto con las nuevas acciones propuestas en 2017. Finalmente, la OVE suministró retroalimentación informal a los equipos de la administración que preparaban nuevos planes de acción o modificaban los ya existentes, brindándoles la oportunidad de mejorar las calificaciones de relevancia antes de finalizarlos” (párrafo 1.4). Las altas calificaciones tanto en relevancia como en implementación reflejan las mejoras en estos procesos.

Más de tres cuartas partes (78%) de los 102 planes de acción evaluados por la OVE fueron consideradas como plena o sustancialmente relevantes para atender la recomendación, lo que muestra una mejora significativa en relación con 2016, año en que se calificó de esa forma a un 61% de los planes de acción (gráfico A.1).

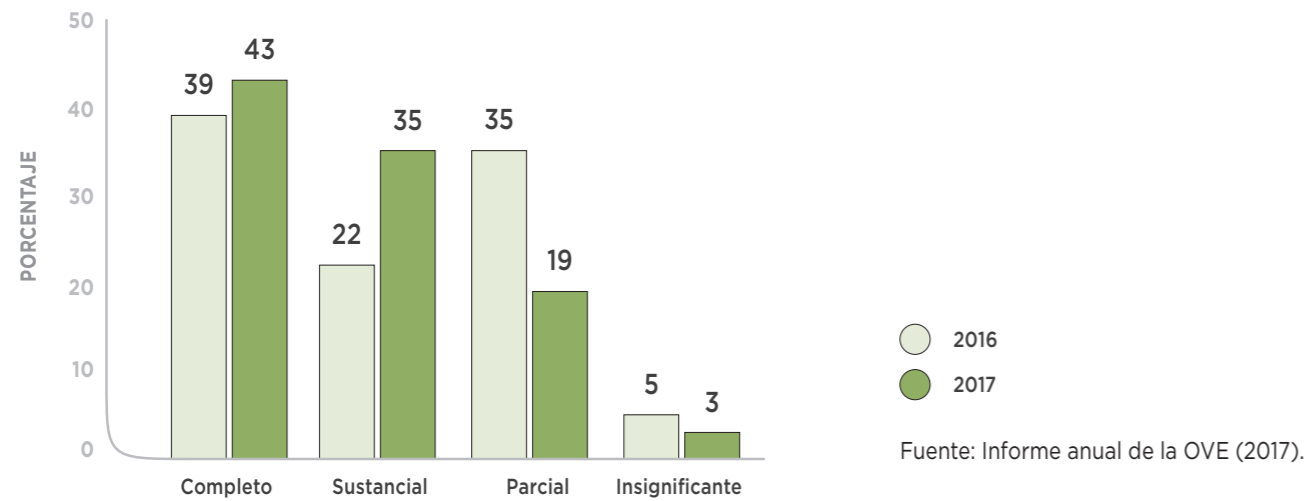
63. Con algunas variantes, el Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Europeo para la Inversión, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola cuentan con sistemas de seguimiento para monitorear las acciones en respuesta a las recomendaciones emitidas por sus oficinas independientes de evaluación. Todos incluyen la validación anual de los avances de la Administración por parte de la OVE.

64. Los resultados completos del actual ejercicio de validación están disponibles en línea en [www.iadb.org/ove/ReTS2017](http://www.iadb.org/ove/ReTS2017).

65. Los otros 95 fueron retirados del ReTS en 2016 o bien eran nuevos y aún no contaban con un plan definitivo de acción o bien provenían de la Evaluación Intermedia de la OVE de los Compromisos del IDB-9 y, por ende, quedaban cubiertos en la evaluación final de la OVE del IDB-9.

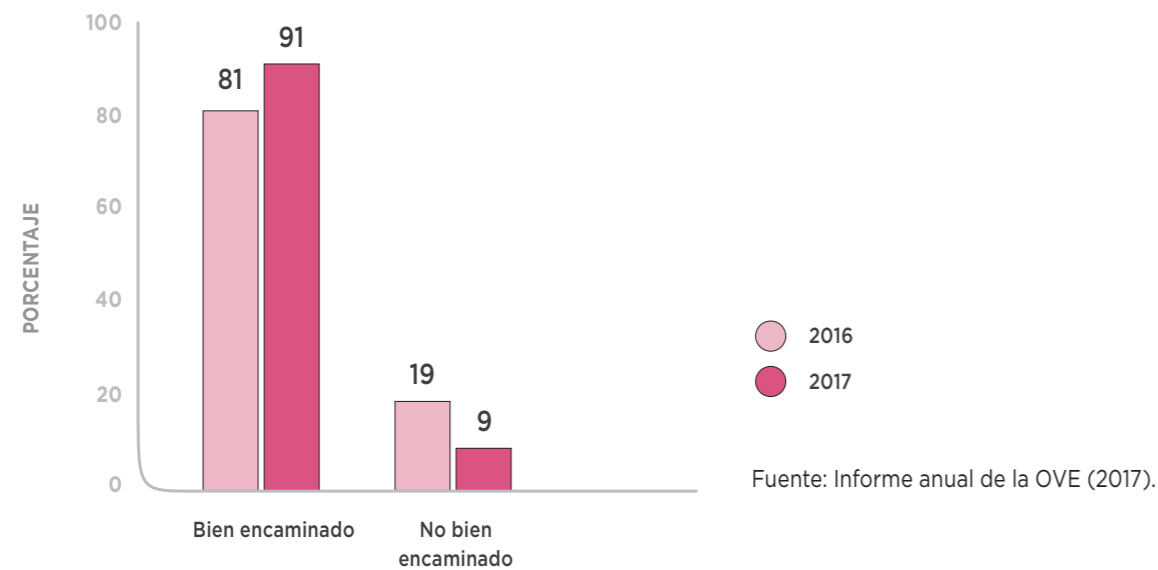
66. Todas las acciones deben incluir hitos intermedios y formas de verificación para informar los avances.

**Gráfico A.1 Relevancia de los planes de acción en 2016 y 2017**



En el ejercicio de validación de 2017 también figura una validación de la OVE sobre el alcance de la implementación de 93 de los 102 planes de acción;<sup>67</sup> de hecho, se observó una mejora significativa en relación con el ejercicio anterior. En 2016, el 81% de los planes de acción evaluados se consideró encaminado; en cambio, para diciembre de 2017 el porcentaje de encaminados ascendía a un 91% (gráfico A.2).

**Gráfico A.2 Grado de implementación de los planes de acción en 2016 y 2017**



Se está trabajando en otras mejoras al ReTS con miras a un aprovechamiento más efectivo como una herramienta de rendición de cuentas y aprendizaje. Las mejoras incluyen la renovación del portal del ReTS y una mayor claridad de los procesos simplificados de validación, entre otras.

67. Los demás eran demasiado recientes para medir los avances en la implementación o bien su relevancia era nimia.

# Apéndice B. Las herramientas del Marco de Efectividad en el Desarrollo del Grupo BID

**Cuadro B.1 Herramientas del Marco de Efectividad en el Desarrollo del BID, BID Invest y el FOMIN**

	BID	BID Invest	FOMIN
<b>En el origen/al ingresar</b>	<p>La <b>Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM, por sus siglas en inglés)</b> sirve para calificar todos los préstamos y asegurarse de que diagnostiquen correctamente los desafíos relevantes de desarrollo, incorporen soluciones basadas en la evidencia, salvaguarden los recursos al incluir análisis económicos ex ante y permitan la medición adecuada de los recursos durante toda la vida del proyecto.</p>	<p>La <b>Tarjeta de Puntaje de Selectividad Estratégica</b> es una herramienta para la identificación ex ante de ámbitos con el mayor potencial de aporte al desarrollo. Es adaptado a los segmentos de negocio de BID Invest, refleja las metas corporativas e institucionales, y brinda información para las estrategias de país del Grupo BID y recibe orientación de estas.</p> <p>La herramienta <b>Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad del Desarrollo (DELTA, por sus siglas en inglés)</b> sirve para puntuar todas las inversiones de BID Invest en términos de su impacto en el desarrollo y su nivel de adicionalidad de BID Invest (puntaje por proyecto). Además, se asegura de que la inversión sea congruente con las prioridades estratégicas del Grupo BID y BID Invest (evaluación de la alineación). Por último, evalúa la calidad del diseño en el inicio para la medición adecuada de los resultados durante la vida de la inversión.</p> <p>La <b>Calificación de la Contribución Financiera (FCR, por sus siglas en inglés)</b> complementa la DELTA por medio de medir la contribución financiera de cada operación a BID Invest. Se basa en la rentabilidad del capital ajustada por riesgo de cada operación.</p>	<p>La herramienta <b>iDELTA</b> (implementada en 2018) asigna puntajes a todos los proyectos del FOMIN en términos de su impacto en el desarrollo, nivel de innovación, escalabilidad potencial y movilización de recursos (puntaje por proyecto). Además, garantizará la alineación del proyecto con las prioridades estratégicas del Grupo BID y del FOMIN. Por último, iDELTA evaluará la calidad del diseño en el inicio para la medición adecuada de los resultados durante la vida de la inversión.</p>
<b>Durante la ejecución</b>	<p>El <b>Informe de seguimiento del progreso (PMR, por sus siglas en inglés)</b> refleja los resultados generados durante la ejecución del proyecto de manera semianual, así como los costos del mismo a lo largo del tiempo.</p>	<p>El sistema de <b>Análisis sobre Efectividad en el Desarrollo (DEA, por sus siglas en inglés)</b> sistematiza todos los datos sobre efectividad en el desarrollo recopilados a lo largo del ciclo del proyecto con el fin de producir datos de analítica relevantes a nivel del portafolio para los diversos socios del BID Invest. El análisis de datos se basa en el puntaje DELTA del proyecto y los indicadores clave del proyecto, y además incluye un análisis agregado a nivel del portafolio para informar la toma de decisiones estratégicas. También incluye un repositorio en línea de lecciones aprendidas lanzado en 2018.</p>	<p>El <b>Informe de supervisión del proyecto o PSR por sus siglas en inglés</b> (donaciones) y la <b>Actualización de estado del proyecto o PSU por sus siglas en inglés</b> (préstamos y capital) reflejan los avances en la ejecución del proyecto, el cumplimiento de hitos, la consecución de objetivos y el desempeño financiero cuando se trata de inversiones. Además, las <b>evaluaciones intermedias</b> sirven para aportar la pericia en el sector, necesaria para realinear o rediseñar proyectos desviados de los objetivos.</p>
<b>Después de terminados/al vencimiento del plazo</b>	<p>El <b>Informe de terminación del proyecto (PCR, por sus siglas en inglés)</b> sirve para evaluar los préstamos completados en términos del grado de efectividad del proyecto en cuanto al alcance de los resultados, su eficacia, relevancia para las necesidades locales y sostenibilidad.</p>	<p>El <b>Informe de supervisión ampliada (XSR, por sus siglas en inglés)</b> sirve para evaluar proyectos una vez que alcanzan su madurez operativa. Evalúa el grado de efectividad y eficacia de los mismos en relación con el logro de resultados relevantes para las necesidades locales y su sostenibilidad. El informe de proyectos aprobados después de 2016 incluirá un DELTA al vencimiento.</p>	<p>El <b>Informe final de supervisión del proyecto (FSR, por sus siglas en inglés)</b> sirve para evaluar proyectos una vez concluidos. Es la principal herramienta para informar de la implementación y los resultados del proyecto, pues aporta pruebas tempranas de replicación y escalabilidad, y proporciona enseñanzas acordes.</p>
	<p>Las <b>evaluaciones de impacto</b> sirven para calcular el efecto causal de los proyectos, particularmente donde hay brechas de conocimientos.</p>		

**Cuadro B.2 Calificación de los Informes de terminación de proyectos del BID, 2017**

País	Número	Nombre	Instrumento de préstamo	Calificación de la Administración del BID	Calificación de la OVE
<b>Cambio climático y desarrollo sostenible</b>					
Bolivia	BO-L1107	<a href="#">Programa de gestión de riesgos de desastres II</a>	PBP	Altamente exitoso	Exitoso
<b>Infraestructura y energía</b>					
Barbados	BA-L1015	<a href="#">Mejora de los sistemas de agua y saneamiento</a>	ESP	Parcialmente exitoso	Parcialmente no exitoso
Bolivia	BO-L1100	<a href="#">Programa de reformas de los sectores de agua, saneamiento y de recursos hídricos en Bolivia I, II</a>	PBP	Altamente exitoso*	Parcialmente no exitoso
Brasil	BR-L1088	<a href="#">Programa de desarrollo urbano e inclusión socio-ambiental de Manaus</a>	GCR	Exitoso*	Parcialmente exitoso
Brasil	BR-L1163	<a href="#">PROCIDADES: Programa de desarrollo integrado del municipio de Passo Fundo-PRODIN</a>	GCR	Parcialmente exitoso*	Parcialmente no exitoso
Brasil	BR-L1278	<a href="#">Rehabilitación de las hidroeléctricas Furnas y Luiz Carlos Barreto de Carvalho</a>	ESP	Altamente exitoso	Parcialmente exitoso
Ecuador	EC-L1040	<a href="#">Modernización de las estaciones de bombeo del poliducto Esmeraldas-Quito</a>	ESP	Altamente exitoso*	Exitoso
El Salvador	ES-L1061	Programa de conectividad rural en zonas norte y oriente	GOM	Altamente exitoso	Parcialmente exitoso
Guyana	GY-L1036	<a href="#">Programa de rehabilitación del sistema de abastecimiento de agua de Linden</a>	ESP	Parcialmente exitoso	Parcialmente no exitoso
Haití	HA-L1041	Programa de mitigación de desastres naturales en cuencas prioritarias I	ESP	Parcialmente exitoso	Parcialmente no exitoso
Haití	HA-L1086	<a href="#">Programa de rehabilitación vial de emergencia en respuesta al huracán Sandy</a>	IRF	Parcialmente exitoso*	Parcialmente exitoso
Jamaica	JA-L1027	Programa de mejoramiento vial	GOM	Parcialmente exitoso	Parcialmente no exitoso
Nicaragua	NI-L1053	<a href="#">Programa de vivienda y mejoramiento integral del hábitat</a>	ESP	Exitoso*	Parcialmente exitoso
Perú	PE-L1070	<a href="#">Programa de modernización de la gestión de recursos hídricos</a>	ESP	Parcialmente exitoso*	Parcialmente exitoso
Suriname	SU-L1036	<a href="#">Apoyo al fortalecimiento institucional y operacional del sector energético III</a>	PBP	Exitoso	Parcialmente no exitoso
Uruguay	UR-X1007	<a href="#">Programa de abastecimiento de agua potable a pequeñas comunidades rurales</a>	IGR	Altamente exitoso*	Parcialmente exitoso
Venezuela	VE-L1030	Apoyo para sistemas de suministro de agua para poblaciones menores: Fase II	ESP	Parcialmente no exitoso*	No exitoso
Venezuela	VE-L1031	<a href="#">Programa de fortalecimiento de capacidades nacionales para la gestión integral de residuos y desechos sólidos</a>	ESP	Parcialmente no exitoso	Parcialmente no exitoso



**Cuadro B.2 Calificación de los Informes de terminación de proyectos del BID, 2017**

País	Número	Nombre	Instrumento de préstamo	Calificación de la gerencia del BID	Calificación de la OVE
<b>Innovación, competitividad, instituciones, mercados de capital y financieros</b>					
Belice	BL-L1014	<a href="#">Acción comunitaria en pro de la seguridad pública</a>	ESP	Altamente exitoso*	Parcialmente exitoso
Chile	CH-L1061	<a href="#">Apoyo para el establecimiento de un sistema integrado de comercio exterior</a>	ESP	Parcialmente no exitoso	Parcialmente no exitoso
Colombia	CO-L1092	<a href="#">Fortalecimiento del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación: Fase I</a>	PFM	Parcialmente exitoso*	Parcialmente no exitoso
República Dominicana	DR-L1116	Programa de apoyo a la política de competitividad II	PBP + ESP	Altamente no exitoso*	No exitoso
Honduras	HO-L1044	Apoyo al Censo de población y vivienda 2012 y al Sistema integrado de encuestas de hogares	ESP	Parcialmente exitoso*	Parcialmente no exitoso
Jamaica	JA-L1055	Programa estructural fiscal para el crecimiento económico III	PBP	Altamente exitoso	Parcialmente exitoso
México	ME-L1161	Primer programa bajo la línea CCLIP de financiamiento al desarrollo productivo	CCLIP	Altamente exitoso	Exitoso
México	ME-L1189	<a href="#">Programa de fortalecimiento de las finanzas públicas II</a>	PBP	Altamente exitoso*	Exitoso
Paraguay	PR-L1049	Desarrollo del sistema estadístico nacional del censo de población y vivienda 2012	ESP	Parcialmente no exitoso	No exitoso
Paraguay	PR-L1062	<a href="#">Tercer programa bajo la CCLIP para el financiamiento de la Agencia financiera de desarrollo</a>	CCLIP	Altamente exitoso*	Parcialmente no exitoso
Uruguay	UR-L1052	<a href="#">Programa de fortalecimiento de la Superintendencia de servicios financieros (SSF)</a>	TCR	Exitoso	Exitoso
<b>Sector social</b>					
Argentina	AR-L1108	Programa de apoyo a la política de mejoramiento de la equidad educativa-PROMEDU II	ESP	Parcialmente exitoso	Parcialmente exitoso
Argentina	AR-L1118	<a href="#">Fortalecimiento de las políticas de niñez, adolescencia y familia</a>	ESP	Exitoso	Parcialmente no exitoso
Brasil	BR-L1044	<a href="#">Programa de modernización y humanización de la salud</a>	ESP	Exitoso*	Exitoso
República Dominicana	DR-L1079	Apoyo a la consolidación del sector salud y de la seguridad social II	PBP	Altamente exitoso	Parcialmente exitoso
El Salvador	ES-L1056	Ciudad Mujer	ESP	Exitoso*	Parcialmente no exitoso
Honduras	HO-L1059	<a href="#">Fortalecimiento de la gestión y oferta descentralizada de los servicios de salud</a>	ESP	Exitoso*	Exitoso
Honduras	HO-L1071	<a href="#">Programa de apoyo a la Red de protección social</a>	ESP	Parcialmente exitoso*	Parcialmente exitoso

**Cuadro B.2 Calificación de los Informes de terminación de proyectos del BID, 2017**

País	Número	Nombre	Instrumento de préstamo	Calificación de la gerencia del BID	Calificación de la OVE
<b>Sector social</b>					
Jamaica	JA-L1069	Apoyo a la reforma del sector educativo II	ESP	Altamente exitoso*	Parcialmente no exitoso
Panamá	PN-L1068	Programa de mejoramiento de la equidad y fortalecimiento de los servicios de salud	ESP	Exitoso*	Parcialmente exitoso
Perú	PE-L1154	Programa de gestión de resultados para la inclusión social II	PBP	Parcialmente exitoso	Parcialmente exitoso
Surinam	SU-L1019	<a href="#">Segundo programa para la mejora de la educación básica - Fase I</a>	ESP	Parcialmente exitoso	No exitoso
Uruguay	UR-L1046	<a href="#">Programa de apoyo a la Estrategia Nacional para la Infancia y la Adolescencia (ENIA)</a>	ESP	Parcialmente exitoso	Parcialmente exitoso

**Nota:** La puntuación general de efectividad de PCR va de 1 a 6. Se considera que un proyecto es altamente exitoso si la puntuación es de 6, exitoso si la puntuación es de 5, parcialmente exitoso si la puntuación es de 4, parcialmente no exitoso si la puntuación es de 3, no exitoso si la puntuación es de 2 y altamente no exitoso si la puntuación es de 1. CCLIP = Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión; ESP = Operación de Inversión Específica; GCR = Operación de Crédito Global; GOM = Operación Global de Obras Múltiples; IGR = Subvención de Inversión, IRF = Facilidad de Respuesta Inmediata para Emergencias; PBP = Préstamo Programático basado en Políticas; PFM = Proyecto de Préstamos de Fases Múltiples.

\* Para permitir comparaciones, las calificaciones de estos PCR han sido reclasificadas usando las categorías de clasificación del 2017.

# Apéndice C.

## Cuadros completos del Marco de Resultados Corporativos

Cuadro C.1 Indicadores de contexto regional<sup>a</sup>

Indicador	Línea de base	Año	Progreso	Año	Prioridades estratégicas del Grupo BID <sup>b</sup>
Tasa de incidencia de la pobreza (US\$ 3,10 por día, según la PPA) (%)	13,4	2013	13,4	2016	+↑
Coefficiente de Gini	0,493	2013	0,485	2016	+↑=
Índice de Progreso Social	71,0	2015	71,4	2017	+↑
Tasa de crecimiento del PIB por persona empleada (%)	1,3	2013	-1,5	2017	↗
Índice Global de Innovación (promedio ALC)	33,5	2014	31,7	2017	↗
Gastos de investigación y desarrollo como porcentaje del PIB (%)	0,64	2011	0,70	2015	↗
Comercio intrarregional de bienes (%)	16,0	2014	15,0	2016	⚙️
Tasa de crecimiento del valor total de exportaciones de bienes y servicios (%)	-1,5	2014	-1,6	2016	⚙️
Flujos netos de inversión extranjera directa como porcentaje del PIB (%)	3,7	2012	2,8	2016	⚙️
Emisiones de gases de efecto invernadero (kg de CO <sub>2</sub> equivalente por US\$1 del PIB [PPA])	0,44	2012	0,42	2014	🌍
Proporción de zonas terrestres y marinas protegidas (%)	13,3	2014	ND	ND	🌍
Eficacia gubernamental (percentil promedio ALC)	48,6	2013	46,7	2016	🏛️
Estado de derecho (percentil promedio ALC)	39,8	2013	39,7	2016	🏛️

- a. El conjunto de países incluido en los valores de progreso varía según los datos disponibles para cada indicador. Para más información y enlaces a las fuentes de los datos originales, visítese la [página de contexto regional del sitio web del CRF](#). ND = no disponible. Las fuentes externas incluyen: Social Progress Imperative, Indicadores del Desarrollo Mundial, Índice de Innovación Global, RICyT, Instituto de Recursos Mundiales (CAIT Climate Data Explorer); Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU y el Banco Mundial. ALC = América Latina y el Caribe; PPA = paridad de poder adquisitivo; RICyT = Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana. Los Indicadores del Desarrollo Mundial son producidos por el Banco Mundial.
- b. La Actualización de la Estrategia Institucional describe varias prioridades estratégicas que están organizadas en los tres desafíos y tres temas transversales que siguen: +↑ Inclusión social e igualdad; ↗ Productividad e innovación; ⚙️ Integración económica; = Igualdad de género y diversidad; 🌍 Cambio climático y sostenibilidad ambiental; 🏛️ Capacidad institucional y Estado de derecho.

**Nota:** En algunos casos, los valores pueden ser actualizados a lo largo del tiempo debido a revisiones provenientes de las fuentes de los datos o a ajustes en las definiciones de los indicadores para asegurar consistencia de las series de tiempo. Véase el [sitio web del CRF](#) para encontrar información actualizada de los datos y la forma cómo se calcula cada indicador.

**Cuadro C.2 Indicadores de resultados de desarrollo de los países: productos y resultados inmediatos<sup>a</sup>**

Indicador	Prioridades estratégicas del Grupo BID <sup>b</sup>	Resultados 2016-2017	Resultados esperados 2016-2019	Estado <sup>c</sup>
Reducción de emisiones con apoyo de financiamiento del Grupo BID (toneladas anuales de CO <sub>2</sub> equivalente) <sup>d</sup>		8.484.576	8.000.000	
Estudiantes beneficiados por proyectos de educación (#)		6.207.310	15.790.000	
Beneficiarios que reciben servicios de salud (#)		9.445.663	38.000.000	
Beneficiarios de programas destinados a combatir la pobreza (#)		8.315.666	8.000.000	
Beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural (#)		812.415	4.900.000	
Hogares que se benefician de soluciones de vivienda (#)		266.462	850.000	
Beneficiarios de programas de capacitación en el trabajo (#)		543.603	875.000	
Empleos creados por empresas apoyadas (#)		174.896	140.000	
Mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico (#)		627.094	1.300.000	

- a. Los datos reportados para los Resultados de desarrollo de los países, provienen de los procesos y herramientas de monitoreo descritos en el capítulo 3, los cuales incluyen el PMR para el BID, el DELTA para BID Invest y el PSR/PSU para las operaciones del FOMIN. Para la mayoría de los indicadores, los datos son suministrados por las agencias ejecutoras y los clientes, con la validación posterior de los equipos de proyecto del Grupo BID. Para más información, visite [la página de Resultados de Desarrollo de los países del sitio web del Marco de Resultados Corporativos](#).
- b. La UIS describe varias prioridades estratégicas que están organizadas en los tres desafíos y tres temas transversales que siguen: Inclusión social e igualdad; Productividad e innovación; Integración económica; Igualdad de género y diversidad; Cambio climático y sostenibilidad ambiental; Capacidad institucional y Estado de derecho.
- c. Cada indicador para el cual se ha fijado resultados esperados ha sido categorizado en uno de los cuatro estados siguientes en base a la [Metodología del Semáforo](#): Alcanzado, Encaminado, Progreso moderado, Fuera de curso.
- d. Si bien el indicador “Reducción de emisiones con apoyo de financiación del IDBG” es un resultado inmediato, se incluye en el Cuadro C.2 porque el CRF incluye Resultados Esperados 2016-2019 para este indicador.

**Cuadro C.2 Indicadores de resultados de desarrollo de los países: productos y resultados inmediatos (... continuación)**

Indicador	Prioridades estratégicas del Grupo BID <sup>b</sup>	Resultados 2016-2017	Resultados esperados 2016-2019	Estado <sup>c</sup>
Micro / pequeñas / medianas empresas financiadas (#)		967.284	3.400.000	
Micro / pequeñas / medianas empresas a las que se les proporciona apoyo no financiero (#)		183.890	260.000	
Hogares con acceso nuevo o mejorado a agua potable (#)		634.346	950.000	
Hogares con acceso nuevo o mejorado a saneamiento (#)		662.512	1.300.000	
Capacidad de generación de energía instalada de fuentes renovables (%)		100%	80%	
Caminos construidos o mejorados (km)		4.181	6.300	
Profesionales de los sectores público y privado capacitados o asesorados en integración económica (#)		62.256	40.000	
Acuerdos de integración regional, subregional y extra regional e iniciativas de cooperación apoyadas (#)		37	28	
Gobiernos subnacionales beneficiados por proyectos de seguridad ciudadana (#)		470	52	
Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)		123	150	

**Cuadro C.3 Indicadores de resultados de desarrollo de los países: resultados intermedios<sup>a</sup>**

Indicador	Línea de base	Año	Progreso	Año
Países de la región que mejoraron sus resultados de aprendizaje en PISA (matemáticas / lectura) <sup>b</sup>	Matemáticas: 25 % Lectura: 62,5 %	2012	Matemáticas: 50 % Lectura: 50 %	2015
Tasa de mortalidad materna (número de muertes maternas por cada 100.000 nacimientos vivos)	72	2013	67	2015
Valor de la propiedad dentro del área de influencia del proyecto (cambio porcentual)	ND	ND	ND	ND
Tiempos de procesamiento del comercio internacional de bienes y servicios (cambio porcentual)	ND	ND	ND	ND
Empleo formal para mujeres (%)	45,2	2011-2014	42,6	2015
Impuestos recaudados como porcentaje del PIB (%)	18,0	2014	22,1	2016

- a. Para más información, visítese la [página de Resultados de Desarrollo por País del sitio web del Marco de Resultados Corporativos](#).  
b. PISA = Programa Internacional para la Evaluación de Alumnos.

**Cuadro C.4 Indicadores de desempeño del Grupo BID<sup>a</sup>**

	Indicador	Institución	Línea de base	Año	Progreso 2017	Meta 2019	Estado <sup>b</sup>
Capacidad de respuesta	Socios satisfechos con las soluciones de desarrollo del Grupo BID (%)	Grupo BID	74	2015	79 <sup>c</sup>	85	-
	Préstamos a países pequeños y vulnerables (%)	BID	37	2014	34	35	○
		BID Invest	37	2016	23	40	✗
	Operaciones que cumplen con el plazo de preparación (%)	BID	83	2014	92	87	○
BID Invest		NA	NA	NA	AD	-	
Multisectorialidad	Socios satisfechos con el uso del Grupo BID del enfoque multisectorial (%)	BID	92	2015	89 <sup>c</sup>	AD	-
	Operaciones de préstamos del Grupo BID con composiciones de equipo multidisciplinario (%)	BID	54	2014	58	Monitorear	-
Efectividad	Operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio (%)	BID	69	2014	82	75	○
		BID Invest	NA	NA	64 <sup>d</sup>	75	✗
	Operaciones finalizadas con resultados de desarrollo satisfactorios (%)	BID	78	2014	54 <sup>e</sup>	80	✗
		BID Invest	66	2016	58 <sup>e</sup>	80	✗
	Operaciones con altos riesgos ambientales y sociales calificadas como satisfactorias en la implementación de medidas de mitigación (%)	BID	88	2014	80	90	✗
		BID Invest	91	2016	92	90	○
	Personal de medio y alto nivel del Grupo BID que son mujeres (%)	BID y FOMIN	37	2014	37	43	✗
BID Invest		27	2016	28	35	✗	

- a. Para más información, visítese la [página de desempeño del Grupo BID](#) del sitio web del Marco de Resultados Corporativos. ND = no disponible; AD = a definir; MM = miles de millones; M = millones; NSG = sin garantía soberana; CT = cooperación técnica.  
b. Cada indicador para el cual se ha fijado resultados esperados ha sido categorizado en uno de los tres estados siguientes con base en la [Metodología de Semáforo](#): ○ Encaminado, ▲ Atención, ✗ Fuera de curso.  
c. Los valores reflejan los datos del Sistema de Retroalimentación Externa para 2016, ya que estas encuestas están siendo ajustadas.  
d. Los proyectos en supervisión se clasifican como satisfactorios, en alerta o en problema. Estar en "alerta" no significa que los proyectos estén en alto riesgo de no alcanzar sus metas de desarrollo a la madurez del proyecto, sino que señala la necesidad de un apoyo adicional para ayudar a los proyectos a alcanzar sus metas esperadas. Véase el capítulo 3 para más detalles.  
e. El porcentaje de operaciones finalizadas con resultados de desarrollo satisfactorios está basado en la validación conducida por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE, por sus siglas en inglés). Los valores reportados en 2016 se basaron en la evaluación que realizó la Administración, y que resultó en un valor de 88% para las operaciones del BID y 66% para las operaciones de BID Invest. Véase el capítulo 3 para mayor detalle sobre los resultados de desarrollo en operaciones finalizadas y las diferencias metodológicas entre las evaluaciones de la Administración y la OVE.

**Cuadro C.4 Indicadores de desempeño del Grupo BID<sup>a</sup> (... continuación)**

	Indicador	Institución	Línea de base	Año	Progreso 2017	Meta 2019	Estado <sup>b</sup>
Eficiencia	Ratio de costos a ingresos (%)	BID	40,3	2014	37,1	40	○
		BID Invest	44,7	2016	46,2	AD	-
	Ratio de costos a activos relacionados con el desarrollo (%)	BID	0,84	2014	0,81	0,80	○
		BID Invest	1,0	2016	1,3 <sup>f</sup>	AD	-
Apalancamiento y alianzas	Volumen de movilización de proyectos / compañías financiadas por operaciones NSG (MM de dólares)	BID Invest	8,9	2012-2014	5,7 <sup>g</sup>	21,3 <sup>h</sup>	✘
	Socios satisfechos con la capacidad del Grupo BID para convocar a otros socios (%)	Grupo BID	72	2015	66 <sup>c</sup>	75	-
Innovación y conocimiento	Socios que consideran que las soluciones del Grupo BID son innovadoras (%)	Grupo BID	81	2015	80 <sup>c</sup>	85	-
	Total de lecturas del blog del Grupo BID (#)	Grupo BID	2,1 M	2014	3,2 M	4,2 M	○
	Visitas promedio a las publicaciones del Grupo BID (#)	Grupo BID	139	2014	372	230	○
Alineación estratégica	Nuevas aprobaciones alineadas con al menos un desafío o tema transversal de la Actualización de la Estrategia Institucional (% de préstamos y volumen de cooperaciones técnicas)	Grupo BID	99,4	2016	99,8	ND	-
	Inclusión social e igualdad	Grupo BID	47	2016	43	ND	-
	Productividad e innovación	Grupo BID	56	2016	65	ND	-
	Integración económica	Grupo BID	22	2016	31	ND	-
	Igualdad de género y diversidad	Grupo BID	17	2016	12	ND	-
	Cambio climático y sostenibilidad ambiental	Grupo BID	32	2016	45	ND	-
	Capacidad institucional y Estado de derecho	Grupo BID	36	2016	40	ND	-

- f. El denominador para costos y activos relacionados con el desarrollo de BID Invest incluye la cartera de NSG del BID, ya que los gastos administrativos de BID Invest incluyen costos asociados con la originación de nuevas operaciones para el BID, y la administración de su cartera existente de acuerdo con los términos del esquema de capitalización, acuerdos de contrataciones cruzadas y acuerdos de nivel de servicio entre el BID y BID Invest.
- g. Los datos de movilizaciones informados para 2017 reflejan el progreso acumulado de 2016-17.
- h. La meta de 21,3 MM es una meta acumulada para 2016-19.

# Referencias

AfDB (Banco Africano de Desarrollo), ADB (Banco Asiático de Desarrollo), Banco Mundial, BEI (Banco Europeo de Inversiones), BERD (Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo), BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y FMI (Fondo Monetario Internacional). 2015. *From Billions to Trillions: Transforming Development Finance Post-2015 Financing for Development: Multilateral Development Finance*. Development Committee Discussion Note 2015-0002.

Alix-García, J., K. R. Sims y P. Yáñez-Pagans. 2015. Only one tree from each seed? Environmental effectiveness and poverty alleviation in Mexico's payments for ecosystem services program. *American Economic Journal: Economic Policy*, 7: 1-40 (doi:10.1257/pol.20130139).

Alston, J. M., M. C. Marra, P. G. Pardey y T. J. Wyatt. 2000. Research Returns Redux: A Meta-Analysis of the Returns to Agricultural R&D. *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 44(2): 185-215.

Arias Ortiz, E. y J. P. Cristia. 2014. *The IDB and technology in education: How to promote effective programs?* Nota técnica del BID Núm. IDB-TN-670. Washington, D.C.: BID. Disponible en <https://publications.iadb.org/handle/11319/6550>.

Banco Mundial. 2017a. *Joint MDB Rreporting on Private Investment Mobilization: Methodology Reference Guide*. Washington, D.C.: Grupo del Banco Mundial.

\_\_\_\_\_. 2017b. *Indicadores del Desarrollo Mundial*. Washington, D.C.: Grupo Banco Mundial. Disponible en <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators/>.

Bernal, P. y S. Martínez. 2017. *The Effects of In-Kind Team Incentives on Health Worker Performance: Experimental Evidence from El Salvador*. Documento sin publicar.

Bernal, P., P. Celhay y S. Martínez. 2018. *Is Results-Based Aid More Effective than Conventional Aid? Evidence from the Health Sector in El Salvador*. División de Salud y Protección Social. Documento de trabajo del BID Núm. IDB-WP-859. Washington, D.C.: BID. Disponible en <https://publications.iadb.org/handle/11319/8750>.

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2015. *Summary: Update to the Institutional Strategy 2016-2019. Partnering with Latin America and the Caribbean to Improve Lives*. Washington, D.C.: BID. Disponible en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=39933723>.

\_\_\_\_\_. 2017. *Informe de sostenibilidad del BID 2017*. Washington, D.C.: BID. Disponible en <https://publications.iadb.org/handle/11319/8815?locale-attribute=es&>.

\_\_\_\_\_. 2018. *Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2018. La hora del crecimiento*. Washington, D.C.: BID. Disponible en <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8805/Informe-macroeconomico-de-America-Latina-y-el-Caribe-2018-La-hora-del-crecimiento.pdf>.

Business and Sustainable Development Commission. 2017. *Better Business Better World: The report of the Business & Sustainable Development Commission*. Londres: Business and Sustainable Development Commission. Disponible en <http://report.businesscommission.org/report>.

- Climate Investment Funds c/o The World Bank Group (CIF). 2017. A Case Study of the Forest Investment Program in Mexico. Available at: [https://www.climateinvestmentfunds.org/sites/cif\\_enc/files/knowledge-documents/case\\_study\\_fip\\_mexico.pdf](https://www.climateinvestmentfunds.org/sites/cif_enc/files/knowledge-documents/case_study_fip_mexico.pdf).
- Conservation Strategy Fund. 2016. Conservation Policy in Brief (agosto). Washington, D.C.: Conservation Strategy Fund. Disponible en [https://www.conservation-strategy.org/sites/default/files/fieldfilescsf\\_policy\\_brief\\_28\\_en\\_O\\_REVISEDv2.PDF](https://www.conservation-strategy.org/sites/default/files/fieldfilescsf_policy_brief_28_en_O_REVISEDv2.PDF).
- Cornell University, INSEAD y WIPO. 2017. *The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World*. Ithaca, Fontainebleau y Ginebra. Disponible en <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report>.
- Duryea, S. y M. Robles. 2017. *Pulso social en América Latina 2017. Legado familiar, ¿rompemos el molde o repetimos patrones?* Washington, D.C.: BID. Disponible en <https://publications.iadb.org/handle/11319/8666?locale-attribute=es&>.
- FMI (Fondo Monetario Internacional). 2018. *Panorama económico mundial* (abril). (Producto interno bruto per cápita, precios corrientes, paridad del poder adquisitivo, dólares internacionales per cápita). Washington, D.C.: FMI. Disponible en <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/03/20/world-economic-outlook-april-2018>.
- Gertler, P.J., P. Giovagnoli y S. Martínez. 2014. Rewarding Provider Performance to Enable a Healthy Start to Life: Evidence from Argentina's Plan Nacer. Documento de trabajo de investigación de políticas 6884. Washington, D.C.: Banco Mundial. Disponible en <http://documents.worldbank.org/curated/en/910221468002421288/pdf/WPS6884.pdf>.
- IEG (Grupo de Evaluación Independiente). 2011. Impact Evaluations in Agriculture: An Assessment of the Evidence. Washington, DC: Banco Mundial. Disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27794>.
- Kaufmann, D. y A. Kraay. 2017. Worldwide Governance Indicators. Washington, D.C.: Banco Mundial. Disponible en <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>.
- Manpower Group. 2015. Talent Shortage Survey. Available at: [https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/db23c560-08b6-485f-9bf6-f5f38a43c76a/2015\\_Talent\\_Shortage\\_Survey\\_US-locale.res.pdf?MOD=AJPERES](https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/db23c560-08b6-485f-9bf6-f5f38a43c76a/2015_Talent_Shortage_Survey_US-locale.res.pdf?MOD=AJPERES).
- MOPAN (Multilateral Organisation Performance Assessment Network). 2017. Inter-American Development Bank (IDB) Institutional Assessment Report. Disponible en [http://www.mopanonline.org/assessments/iadb2015-16/Mopan%20IDB%20\[interactive\]%20\[final\].pdf](http://www.mopanonline.org/assessments/iadb2015-16/Mopan%20IDB%20[interactive]%20[final].pdf).
- Nicolai, S., T. Bhatkal, C. Hoy y T. Aedy. 2016. Projecting progress: The SDGs in Latin America and the Caribbean, ODI Development Progress, 2016. Disponible en: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/11376.pdf>.
- OVE (Oficina de Evaluación y Supervisión del BID). 2015. Medición del desempeño de los proyectos en el BID. Evolución reciente de los sistemas del Informe de Terminación del Proyecto y del Informe Ampliado de Supervisión de Proyectos. (Mayo.) Washington, D.C.: BID.
- \_\_\_\_\_. 2017a. Revisión de los Informes de Terminación del Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión de 2016. (Agosto.) RE-488. Washington, D.C.: BID.
- \_\_\_\_\_. 2017b. IDB's Impact Evaluations: Production, Use, and Influence. RE-512-1. (Septiembre.) Washington, D.C.: BID.
- \_\_\_\_\_. 2018. Informe anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión 2017. Washington, D.C.: BID. Disponible en <https://publications.iadb.org/handle/11319/8803?locale-attribute=es&>.
- Olken, B. A., J. Onishi y S. Wong. 2014. Should Aid Reward Performance? Evidence from a Field Experiment on Health and Education in Indonesia. *American Economic Journal: Applied Economics* 6 (4): 1-34.
- ONU (Organización de las Naciones Unidas). 2018. My World 2015 Analytics. Nueva York: ONU. Disponible en: <http://data.myworld2015.org/>.
- Pagano, A. M., M.K. Light, O. V. Sánchez, R. Ungo, Y E. Tapiero. 2012. Impact of the Panama Canal expansion on the Panamanian economy. *Maritime Policy & Management*, 39(7), 705-722.
- Pinkovskiy, M. y X. Sala-i-Martin. 2009. Parametric Estimations of the World Distribution of Income. Documento de trabajo de NBER No. 15433. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. Disponible en <http://www.nber.org/papers/w15433>.
- Rebelo, J. M. 2014. São Paulo and Mumbai: The Impact of Rail-Based Networks on Two BRIC Mega Cities. Entrada del blog del Banco Mundial del 15 de julio. Washington, D.C.: Banco Mundial. Disponible en <http://blogs.worldbank.org/transport/s-o-paulo-and-mumbai-improving-mass-transit-two-bric-megacities>.
- RICyT (Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana). 2017. Comparativos. Disponible en: <http://www.ricyt.org/indicadores>.
- Serebrisky, T., A. Suárez-Alemán, D. Margot y M. C. Ramírez. 2015. Financing Infrastructure in Latin America and the Caribbean: How, How Much and by Whom? Washington, D.C.: BID. Disponible en <https://publications.iadb.org/handle/11319/7315>.
- Van Ommeren, J. N. y E. Gutiérrez-i-Puigarnau. 2011. Are Workers with a Long Commute Less Productive? An Empirical Analysis of Absenteeism. *Regional Science and Urban Economics* 41 (1): 1-8.
- Volpe Martincus, C. 2016. Out of the Border Labyrinth: An Assessment of Trade Facilitation Initiatives in Latin America and the Caribbean. Washington, D.C.: BID. Disponible en <http://www.iadb.org/en/topics/trade/out-of-the-border-labyrinth,20206.html>.
- Zenou, Y. 2002. "How Do Firms Redline Workers?" *Journal of Urban Economics* 52 (3): 391-408.

# LECCIONES DE DESARROLLO

