



# DEO

Panorama de  
la efectividad  
en el desarrollo  
**2019**





# **DEO** Panorama de la efectividad en el desarrollo **2019**



# **LECCIONES DE DESARROLLO**

## COORDINACIÓN GENERAL

Viviane Azevedo  
Erin Bautista  
Andrés Gómez-Peña  
Norah Sullivan

## FOTOGRAFÍA

© IDB Photo Archive

## DIRECCIÓN ARTÍSTICA

Lina María Botero Estrada  
Andrés Gómez-Peña

## DISEÑO GRÁFICO Y DIAGRAMACIÓN

Lina María Botero Estrada

## ILUSTRACIONES

Paula Sáenz

## ASISTENTE DE DISEÑO

Carlos Alberto Bernal Barrera

© 2019 Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, N. W.  
Washington, D.C. 20577  
[publications.iadb.org/](http://publications.iadb.org/)

IMPRESO EN ESTADOS UNIDOS

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

Panorama de la efectividad en el desarrollo 2019 / Banco Interamericano de Desarrollo.

p. cm.

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

IDB-AN-203

Copyright © 2019 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 (BID), la Corporación Interamericana de Inversiones (BID Invest), sus Directorio Ejecutivos, el Comité de donantes del Fondo Multilateral de Inversiones (BID Lab) ni de los países que representa.

# Agradecimientos

El DEO de 2019 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 de Conocimiento de BID Lab, bajo la dirección 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 de este 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. Alberto Magnet estuvo a cargo de la traducción al español. Lina María Botero Estrada lideró el diseño gráfico y la diagramación del informe, con la asistencia de Carlos Alberto Bernal Barrera y Paula Sáenz.

Este esfuerzo no habría sido posible sin las valiosas contribuciones de: Carmiña Albertos, Marisela Alvarenga, Carola Álvarez, Irani Arráiz, María Mercedes Mateo-Berganza Díaz, Ana Bianco, Rodrigo Calloni, Kenyi Cansino Montañez, Carolina Carrasco, Laila Choe, Shakirah Cossens, Jaime de los Santos Poveda, Marielle del Valle, Leticia Donoso, Suzanne Duryea, Santiago Edwards Pascal, Gerardo Funes, Hugo Godoy, Claudio Guglielmelli, Elena Heredero, María José Jarquin Ramos, Annette Killmer, Fanxiao Kong, Maria Kronsteiner, Qiyong Liang, Alejandra Llanos Guerrero, Sebastian Martinez, Paolo Giordano, Luis Marcano, Claudia Mendieta Navarro, Renata Mercado López, Dora Moscoso, Tetsuro Narita, Romina Ordóñez, Arlette Pedraglio, Maryline Penedo, Ignacio Pezo, Veronica Rodrigues do Prado, Mario Rodríguez Guevara, Andrea Schirokauer, Victoria Simons, Rodolfo Stucchi, Samantha Todd, Estefanía Torres Barrera, Graham Watkins, Patricia Yáñez-Pagans, Christine Yerg, Consuelo Yepez-Albornoz, Juan Israel Zeledón y Hongrui Zhang.

# Índice

Acrónimos .....	viii
Mensaje del presidente .....	x
Resumen ejecutivo .....	xii
Introducción .....	1
El Grupo BID en 2018 .....	1
Panorama de la Efectividad en el Desarrollo 2019 .....	2

<b>1. Contexto regional y resultados operativos .....</b>	<b>5</b>
Inclusión social e igualdad .....	8
Productividad e innovación .....	10
Integración económica .....	12
Igualdad de género y diversidad .....	14
Cambio climático y sostenibilidad ambiental .....	16
Capacidad institucional y Estado de Derecho .....	18
Reflexiones .....	22

<b>2. Monitoreo de los indicadores de desempeño corporativos .....</b>	<b>25</b>
Manteniendo el rumbo .....	28
Mejora del desempeño corporativo .....	30
Reflexiones .....	37

<b>3 ■ La promoción del desarrollo efectivo</b> .....	<b>39</b>
El BID .....	39
BID Invest .....	41
BID Lab .....	43
Reflexiones .....	49

<b>4 ■ Lecciones del trabajo de campo</b> .....	<b>51</b>
Informes de cierre de proyecto .....	52
Evaluaciones de impacto .....	54
Estudio temático de las lecciones aprendidas en la agroindustria .....	58
Estudio temático de las lecciones aprendidas en el sector de la salud .....	64
Reflexiones .....	72

<b>Referencias</b> .....	<b>74</b>
--------------------------	-----------

#### **Apéndices**

Apéndice A. Cuadros del Marco de Resultados Corporativos .....	76
Apéndice B. Herramientas de la efectividad en el desarrollo del Grupo BID .....	82
Apéndice C. Calificaciones de los informes de terminación de proyecto del BID, 2018 .....	84
Apéndice D. Evaluaciones de impacto del Grupo BID completadas en 2018 .....	88

# Acrónimos

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMD	Banco Multilateral de Desarrollo
BRT	Sistema de autobuses de tránsito rápido
CRF	Marco de Resultados Corporativos
DEA	Analítica sobre Efectividad en el Desarrollo
DEF	Marco de Efectividad en el Desarrollo
DEG	Sociedad Alemana de Inversión y Desarrollo
DELTA	Herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
DEO	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo
FSR	Informe Final de Supervisión de Proyecto
iDELTA	Innovación DELTA
LGBT+	Lesbianas, gays, bisexuales, transgénero y otras orientaciones sexuales e identidades de género

MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
NEO	Nuevas oportunidades de empleo
NDC	Contribuciones determinadas a nivel nacional
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PCR	Informe de Terminación de Proyecto
PIB	Producto interno bruto
PMR	Informe de Seguimiento del Progreso
PSU	Actualización del Estado del Proyecto
PYME	Pequeñas y medianas empresas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
UIS	Actualización de la Estrategia Institucional
XSR	Informe Ampliado de Supervisión

**Nota:** Todos los montos en dólares se expresan en dólares de Estados Unidos, excepto si se señala lo contrario.

# Mensaje del presidente

**A**unque las economías de América Latina y el Caribe continuaron su recuperación progresiva en 2018, el crecimiento se mantuvo bajo, lo cual pone a prueba la capacidad de la región para perpetuar los logros alcanzados en materia de desarrollo y continuar ampliando la clase media. Varios países se enfrentan también a problemas cada vez mayores con la migración. Si bien los flujos migratorios pueden beneficiar a los países receptores de diversas maneras, también pueden ejercer presión sobre los servicios públicos, influir en las condiciones del mercado laboral y crear nuevos obstáculos para la inclusión social y la reducción de la pobreza.

Al mismo tiempo, en el panorama internacional, hay un creciente sentimiento de urgencia en torno al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030. A pesar de las medidas adoptadas por los países en todo el mundo para lograr estas metas, Nacio-

nes Unidas ha advertido que la respuesta global no ha sido lo bastante ambiciosa, y ha hecho sonar una alarma en relación con la necesidad urgente de acelerar y aumentar el financiamiento para cumplir los ODS.

Los bancos multilaterales de desarrollo desempeñan un papel clave a la hora de movilizar recursos privados, tan necesarios, para financiar inversiones alineadas con los ODS en los países en desarrollo y al mismo tiempo maximizar el impacto de cada dólar invertido. Además, es crucial que sigamos ayudando a los países a implementar sus planes nacionales de desarrollo vinculados a los ODS, generando y compartiendo conocimientos sobre soluciones efectivas para el desarrollo.

En línea con la hoja de ruta establecida por los ODS, en julio de 2019 el Grupo BID presentó una estrategia actualizada a su Asamblea de Gobernadores, resaltando los desafíos permanentes a los que se enfrenta

la región en términos de cada una de nuestras prioridades institucionales —inclusión social e igualdad, productividad e innovación, integración económica, igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental y capacidad institucional y Estado de Derecho— y cómo nos proponemos abordarlas.

Enfrentar estos retos exige un enfoque multisectorial y soluciones integradas que aprovechen las ventajas comparativas de cada entidad del Grupo BID (BID, BID Invest y BID Lab), con sus funciones públicas, privadas y de laboratorio de innovación. También exige soluciones a la medida para las necesidades cambiantes de cada país, así como una mayor innovación para ayudar a la región a aprovechar el poder de la tecnología y a solucionar problemas sociales urgentes.

A medida que trabajamos para abordar estos retos, el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO)

nos brinda una oportunidad para preparar un balance de lo que hacemos bien y de lo que podemos hacer mejor. Nos encontramos en un momento clave, dado que este es el penúltimo año de reporte bajo nuestro actual Marco de Resultados Corporativos (2016-2019). Por lo tanto, es importante no solo evaluar las lecciones para mejorar nuestras operaciones sino también perfeccionar cómo medimos nuestro desempeño en congruencia con los ODS. Recoger lecciones de esta manera nos ayuda a consolidar una cultura institucional de mejora continua y a seguir adelante con nuestro trabajo para mejorar vidas en la región.

**Luis Alberto Moreno**

*Presidente*

Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo

Washington, DC, julio de 2019

# Resumen ejecutivo

Cada año, el Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID) reflexiona sobre los resultados de las intervenciones que apoya en su informe Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO, por sus siglas en inglés). Este ejercicio anual es una oportunidad importante para revisar qué está y que no está funcionando para atender los desafíos para el desarrollo de América Latina y el Caribe. Es también una oportunidad para ver los avances hacia los objetivos y metas estratégicos del Grupo BID, tal como se encuentran articulados en su estrategia y medidos a través de los indicadores de su Marco de Resultados Corporativos (CRF, por sus siglas en inglés).

Desde el lanzamiento del primer DEO hace casi 10 años, la publicación ha evolucionado considerable-

mente y cada vez cuenta con más enlaces a contenidos externos a medida que el Grupo BID ha mejorado el sitio web de su CRF, los blogs y otras formas de comunicación en relación con su trabajo de efectividad en el desarrollo. Este DEO sigue esta pauta. Numerosos enlaces a lo largo del documento permiten a los lectores analizar con mayor profundidad los temas de interés particular. De la misma manera, y respondiendo a los comentarios de los lectores, el contenido de este DEO se ha resumido con respecto a años anteriores.

Desde 2016, el Grupo BID ha apoyado a la región a abordar sus principales retos de desarrollo y temas transversales, y la ha ayudado en el avance hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las contribuciones van desde los 15,7 millones de beneficiarios



**15,7 millones** de beneficiarios de iniciativas focalizadas en la lucha contra la pobreza





**11,6 millones** de alumnos favorecidos con proyectos de educación

---

de iniciativas focalizadas en la lucha contra la pobreza y los 11,6 millones de alumnos favorecidos con proyectos de educación, hasta los 12,2 millones de toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub> equivalente que se han evitado y los 1,7 millones de micro, pequeñas y medianas empresas que han recibido financiamiento. Los indicadores de Resultados de Desarrollo de los Países que forman parte del CRF reportan sobre estos y muchos otros ámbitos de apoyo.

Para cada indicador de Resultados de Desarrollo de los Países, se lleva a cabo una evaluación para determinar el grado de avance respecto a los resultados previstos para el período 2016-2019. En general, la mayoría (79%) se encuentran encaminados a alcanzar los resultados previstos para el periodo 2016-2019 y en algunos casos ya han sido superados. Hay cuatro indicadores que no se encuentran encauzados para alcanzar sus resultados previstos para 2016-2019. Las contribuciones detalladas de cada uno por proyecto se pueden ver en la página de cada indicador en el [sitio web del CRF](#).

Los indicadores de Desempeño del Grupo BID en el CRF se proponen medir los avances del Grupo en cada uno de sus principios rectores operativos<sup>1</sup> para identificar los ámbitos en los cuales el Grupo tiene buenos resultados, de modo que pueda mantener el rumbo y cumplir sus metas, así como ámbitos en los que quizá se requieran más esfuerzos para avanzar rápidamente hacia sus objetivos. En este nivel del CRF, los resultados de desempeño se pueden utilizar más directamente para fundamentar la toma de decisiones, dado que muchos de estos indicadores miden ámbitos que se encuentran bajo el alcance del control del Grupo BID.

En total, el 50% de los objetivos de Desempeño del Grupo BID actualmente están encaminados hacia su meta para 2019, y solo dos indicadores están en alerta y seis están fuera de curso. Para los indicadores que están fuera de curso, el Grupo BID o una de sus entidades está llevando a cabo esfuerzos para acelerar los avances hacia sus objetivos. Esto incluye mejorar la igualdad de género en los puestos de nivel medio

---

<sup>1</sup> Los principios rectores operativos de la UIS son: capacidad de respuesta; multisectorialidad; efectividad y eficiencia; conocimiento e innovación; apalancamiento y alianzas; alineación estratégica.



**12,2 millones** de toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub> equivalente que se han evitado



y alto, movilizar recursos de terceras partes, mitigar efectivamente los riesgos ambientales y sociales, y afianzar el logro de los resultados de desarrollo. Estos indicadores forman parte de las iniciativas del Grupo BID para promover una cultura de resultados y fomentar una mejora continua con respecto a los aspectos operativos y organizacionales de su trabajo. El Grupo BID debe evaluar de manera regular sus propios procesos de negocios para optimizar su efectividad y eficiencia, y debe mantener la efectividad en el desarrollo en el centro de la selección, la preparación y el monitoreo de las operaciones.

Una de las ventajas comparativas del Grupo BID es la efectividad en el desarrollo. En la práctica, esto significa un esfuerzo permanente para mejorar la calidad y el impacto de todas las operaciones financiadas, así como el diseño y la implementación de sólidos instrumentos de medición que permitan al Grupo BID monitorear su portafolio activo. Cada una de las instituciones del Grupo BID utiliza una serie de procesos e instrumentos para asegurar una focalización en los resultados durante el diseño del proyecto y para monitorear los proyectos en la cartera activa. Si bien los procesos y los instrumentos son diversos, comparten el objetivo común de maximizar la probabilidad de presentar productos y resultados de desarrollo de manera oportuna. Además, contribuyen a promover

la focalización en los resultados, el aprendizaje continuo y mejoras en todo el Grupo BID.

En 2018, el 82% de las operaciones del BID obtuvieron una calificación de desempeño satisfactorio como parte del sistema de Informes de Seguimiento del Progreso (PMR). En 2018 se desplegó una metodología PMR actualizada y también un proceso de validación actualizado con el fin de afinar los factores utilizados para evaluar si un proyecto tiene un desempeño satisfactorio y para capturar de forma más adecuada la información cualitativa relacionada con la implementación del proyecto. Además, a fin de abordar problemas de capacidad institucional y otros riesgos para la ejecución exitosa de los proyectos, el BID acaba de desarrollar metodologías, procedimientos y herramientas nuevas para llevar a cabo evaluaciones de la capacidad institucional y la gestión del riesgo de los proyectos. El objetivo combinado de estas soluciones consiste en adoptar decisiones que reduzcan la probabilidad y el impacto de eventos negativos que puedan obstaculizar la ejecución del proyecto y, por consiguiente, promover mejoras en el porcentaje de proyectos a ejecutarse de manera exitosa de acuerdo con su plan establecido.

En BID Invest, el 61% de las operaciones activas tuvo una clasificación de desempeño satisfactorio en 2018 y el 20% fue clasificado como en "alerta", lo

cual significa que en su mayor parte avanzaban adecuadamente pero sufrían retrasos o necesitaban más apoyo para cumplir con sus objetivos de desarrollo previstos. Solo el 19% de los proyectos fue calificado como “problema”. Merece la pena señalar que el 78% del portafolio activo consiste en operaciones heredadas aprobadas antes del lanzamiento de BID Invest en 2016. BID Invest se esfuerza permanentemente para proporcionar apoyo adicional a proyectos que no tienen un desempeño satisfactorio, con el fin de abordar de forma proactiva posibles riesgos que impidan alcanzar su impacto previsto en el desarrollo.

Después de completar los proyectos, es importante evaluar si los resultados son sostenibles a lo largo del tiempo y estudiar las lecciones aprendidas a lo largo del proceso de implementación del proyecto que pueden servir de base para el diseño y monitoreo de operaciones futuras. Todas las operaciones del Grupo BID se evalúan en el momento de madurez o terminación del proyecto a través de un informe de cierre

de proyecto, denominado Informe de Terminación de Proyecto en el BID, a través de Informes Ampliados de Supervisión en BID Invest, y de Informes Finales de Supervisión de Proyecto en BID Lab. El objetivo de estos informes es determinar si las operaciones cumplieron sus objetivos, qué tan efectiva fue su ejecución, y también identificar lecciones aprendidas.

Además de los informes de cierre de proyecto, el Grupo BID selecciona un subconjunto de proyectos para evaluaciones más profundas con el fin de estimar si un resultado en una determinada población es atribuible a una intervención de desarrollo específica. Hacer un balance de la experiencia acumulada en sectores específicos es una parte importante en la construcción de la base de conocimiento de soluciones efectivas para el desarrollo. El DEO de este año se centra en dos sectores que son críticos para el desarrollo de la región y para los que el Grupo BID ha generado evidencia considerable en los últimos años: la agroindustria y la salud.



**1,7 millones** de micro, pequeñas y medianas empresas que han recibido financiamiento



Programa de mejoramiento de la  
equidad y fortalecimiento de los  
servicios de salud, Panamá

(PN-L1068)

# Introducción

Cada año, el Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID) reflexiona sobre los resultados de las intervenciones que apoya en su Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO, por sus siglas en inglés). Este ejercicio anual es una oportunidad muy valiosa para revisar qué está y qué no está funcionando en el cumplimiento de los desafíos del desarrollo de América Latina y el Caribe, así como una oportunidad para medir el avance hacia los objetivos y metas estratégicos del Grupo BID.

A lo largo de la edición de 2019, se analizan los indicadores de cada nivel del Marco de Resultados Corporativos (CRF, por sus siglas en inglés) del Grupo BID.<sup>1</sup> Estos incluyen los indicadores de Contexto Regional que contribuyen a proporcionar una visión de los avances en el desarrollo de la región a largo plazo, los indicadores de Resultados de Desarrollo de País que recogen los productos y los resultados agregados generados por proyectos ejecutados y financiados por el Grupo BID, y los indicadores de Desempeño del Grupo BID, que reflejan aspectos de la efectividad y eficiencia organizativa y operativa.

La Actualización de la Estrategia Institucional (UIS, por sus siglas en inglés) del Grupo BID opera como un hilo conductor a lo largo del documento, al igual que lo hacen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La UIS sirve como la orientación estratégica central del Grupo, destacando las prioridades estratégicas para el trabajo del mismo, las cuales se expresan en tres retos del desarrollo y tres temas transversales. Estas prioridades estratégicas están estrechamente alineadas con la agenda de desarrollo mundial articulada en los ODS; cada una de las prioridades estratégicas está alineada con al menos un ODS y todos los ODS están incluidos en al menos una prioridad.<sup>2</sup> El apoyo a los resultados operativos se describe en el DEO en el contexto de ODS relacionados, con el fin de ilustrar cómo los proyectos del Grupo BID ayudan a la región a avanzar hacia el logro de los ODS, adecuando este apoyo a las necesidades de cada país.

## El Grupo BID en 2018

El Grupo BID comprende dos entidades legales separadas: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y

---

<sup>1</sup> El CRF es la principal herramienta utilizada por el Grupo del BID para monitorear y reportar sobre sus objetivos estratégicos y sus contribuciones a las prioridades estratégicas y operativas.

<sup>2</sup> Para más información, visite el [sitio web de los ODS](#) del Grupo BID.

la Corporación Interamericana de Inversiones, denominada BID Invest. El Fondo Multilateral de Inversiones, el laboratorio de innovación del Grupo BID, es un fondo fiduciario administrado por el BID que en 2018 pasó a denominarse BID Lab.<sup>3</sup>

En 2018, el Grupo siguió mejorando su focalización para apoyar a la región a través de soluciones integradas que aprovechan las ventajas comparativas de cada entidad. En 2018 se aprobaron dos nuevas estrategias conjuntas de país, con lo cual ascendió a 14 el total de estrategias de país del Grupo BID producidas desde la consolidación de las actividades del sector privado en BID Invest y la aprobación de nuevas directrices relacionadas con las estrategias de país. Cada una de las tres organizaciones también siguió mejorando los incentivos para trabajar en conjunto y aprovechar sinergias operativas. Cabe señalar que BID Lab consolidó su modelo operativo en 2018, allanando el camino para cumplir su rol como plataforma para probar innovaciones de alto riesgo, pero de gran impacto en la región.

## El Panorama de la Efectividad en el Desarrollo 2019

Este DEO de 2019 marca el tercer año de informes sobre el progreso del CRF 2016-2019, el primer CRF que abarca el conjunto del Grupo BID.

El **capítulo 1** se centra en el apoyo del Grupo BID a los países con el fin de abordar los retos fundamentales de la región y los temas transversales priorizados en la UIS. Este capítulo proporciona una imagen de los resultados operativos clave reportados a través del CRF y vinculados a los ODS.

El **capítulo 2** revisa el desempeño del Grupo BID en relación con sus indicadores de desempeño clave en el CRF, y subraya su trabajo para abordar brechas y realizar mejoras continuas.

El **capítulo 3** presenta las conclusiones de varios instrumentos de efectividad en el desarrollo del Grupo BID, que incluyen el Informe de Seguimiento de Progreso (PMR), la Herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo (DELTA, por sus siglas en inglés) e DELTA de innovación (iDELTA), centrándose particularmente en el monitoreo de los resultados del portafolio activo.

Por último, el **capítulo 4** contiene una visión general de los informes de cierre de proyecto y las evaluaciones de impacto llevadas a cabo en 2018. El capítulo también incluye un análisis detallado de las lecciones aprendidas de los proyectos en los sectores de la agroindustria y la salud.

Desde que se produjo el primer DEO hace casi una década, la publicación ha evolucionado considerablemente y cada vez incluye más enlaces con contenidos externos, dado que el Grupo BID ha mejorado el sitio web de su Marco de Resultados Corporativos (CRF), los blogs y otras formas de comunicación en relación con su trabajo de efectividad en el desarrollo. Este DEO sigue esa pauta. Numerosos enlaces a lo largo del documento le permiten a los lectores analizar de forma más detallada temas de interés particular. De la misma manera, y respondiendo a la retroalimentación de los lectores, el contenido de este DEO se ha simplificado con respecto a años anteriores.

---

<sup>3</sup> Si bien BID Lab es un fondo fiduciario administrado por el BID, a lo largo de este informe la información sobre las operaciones de BID Lab se presenta de forma separada, debido a que BID Lab tiene su propio modelo de negocios, sus prioridades e instrumentos.

El Grupo BID apoya el desarrollo efectivo a través de cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales están completamente alineados con las prioridades estratégicas del Grupo.



Para más información, visite el [sitio web de los ODS](#) del Grupo BID.

Programa de Integración Vial,  
Nicaragua (NI-L1092)



## Capítulo 1

# Contexto regional y resultados operativos

Este primer capítulo del DEO 2019 se centra en las prioridades estratégicas de la UIS, que son cruciales para la prosperidad de la región. Estas incluyen los tres retos 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.

Para cada prioridad estratégica, este capítulo analiza brevemente el estado actual de la región y los tipos de apoyo ofrecidos por el Grupo BID en 2018. Además, se incluye una serie de proyectos destacados para ilustrar cómo los resultados reportados (por proyecto) a través del CRF están relacionados con resultados agrupados a un nivel más alto. Cada proyec-

to destacado se centra en una operación que ha sido cerrada o que haya generado resultados sustanciales en los últimos años y que esté vinculada a un ODS. Los proyectos destacados se seleccionaron para ilustrar de manera general el amplio alcance de los resultados respaldados por el Grupo del BID en diferentes partes de la región.

Con más de 1.300 operaciones en el portafolio activo del Grupo BID,<sup>4</sup> no es factible capturar la amplia gama de resultados recogidos en una sola publicación. El capítulo comienza con un panorama de los resultados operativos clave, que se exhiben en el gráfico 1.1. Cada uno de estos resultados refleja el progreso en un indicador del CRF desde 2016 y está vinculado a un ODS para proporcionar una visión de la contribución del Grupo BID a la agenda de desarrollo mundial.

---

<sup>4</sup> El número total de operaciones en el portafolio activo es al 31 de diciembre de 2018 y se basa en criterios utilizados por cada entidad del Grupo BID. En el caso del BID, esto incluye 600 préstamos con garantía soberana y operaciones con garantía (incluidos los proyectos para Haití financiados por el fondo de donaciones del BID). En el caso de BID Lab, este comprende 496 operaciones (359 subvenciones, 84 inversiones de capital, 40 préstamos y 13 operaciones de recuperación contingente). En el caso de BID Invest, se trata de 374 proyectos (incluido el capital ordinario de BID Invest, el capital ordinario del BID, préstamos B y recursos de terceras partes).

## Gráfico 1.1 Resultados operativos seleccionados, 2016-2018



**15,7 millones**  
de beneficiarios de programas destinados a combatir la pobreza



**900.000** agricultores con acceso mejorado a servicios e inversiones agrícolas



**17,2 millones** beneficiarios que reciben servicios de salud



**11,6 millones** de estudiantes beneficiados por proyectos de educación



**1,1 millones** de mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico



**970.000** hogares con acceso nuevo o mejorado a saneamiento



**180.000** hogares con acceso nuevo o mejorado a electricidad



**1,7 millones** de micro, pequeñas y medianas empresas financiadas



**6.100** kilómetros de vías construidas o mejoradas



**1.1 millones** de beneficiarios indígenas de servicios de salud



**380.000** hogares que se benefician de soluciones de vivienda



**4.400** megawatts de capacidad de generación de energía a partir de fuentes renovables



**12,2 millones** de toneladas métricas de emisiones de CO<sub>2</sub> equivalente reducidas



**10,4 millones** de hectáreas terrestres y áreas marinas con una gestión mejorada



**484** gobiernos subnacionales beneficiados por proyectos de seguridad ciudadana



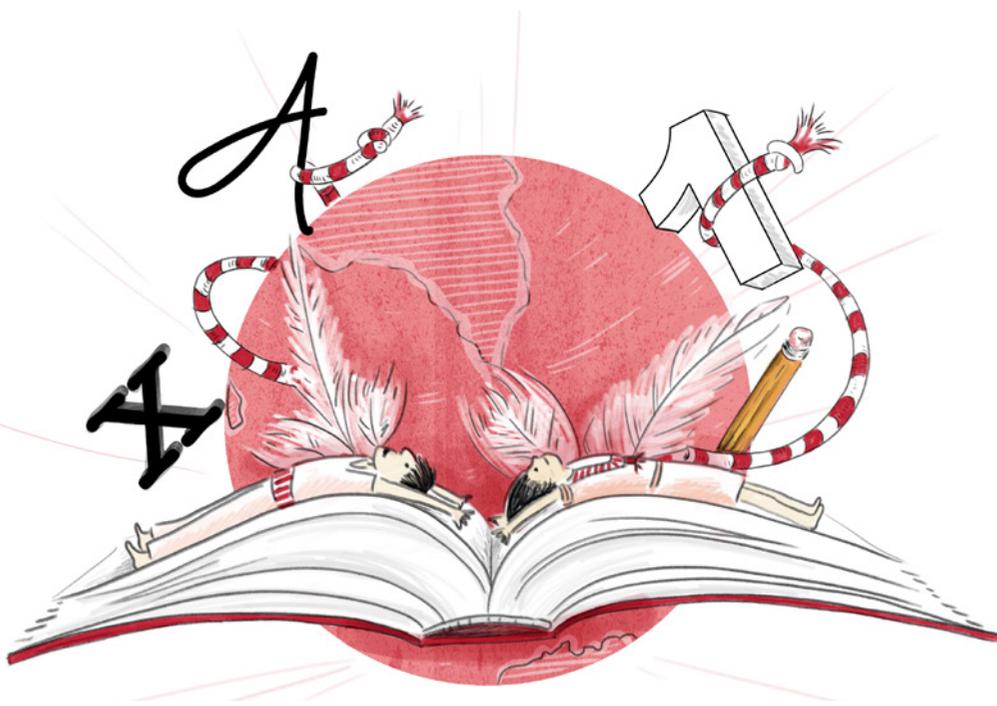
**80** acuerdos de integración regional, subregional y extra regional e iniciativas de cooperación respaldadas

## Inclusión social e igualdad

Gracias a un crecimiento económico sostenido y a políticas sociales más sólidas, América Latina y el Caribe avanzó considerablemente en la reducción de la pobreza y la desigualdad a lo largo de una década hasta 2014, cuando los precios de las materias primas comenzaron a disminuir bruscamente. Desde entonces, el progreso se ha estancado en su mayor parte, y en algunos países los avances en materia de condiciones sociales han comenzado a revertirse, lo que amenaza la expansión continua de la clase media. Casi el 14% de la población de la región vive en la extrema pobreza y la región sigue siendo la más desigual del mundo.<sup>5</sup> Numerosos países también se enfrentan a los crecientes retos relacionados con la migración. Si bien los flujos migratorios pueden beneficiar a los países receptores de diversas maneras, también ejercen una presión sobre los servicios públicos, influyen en las condiciones del mercado laboral y presentan

nuevos desafíos en términos de inclusión social y de reducción de la pobreza.

El apoyo del Grupo BID para la inclusión social y la igualdad en la región abarca una amplia gama de soluciones, que incluye proyectos para mejorar el acceso a servicios sociales de calidad y promover la inclusión económica de las poblaciones pobres y tradicionalmente excluidas, por ejemplo, mediante la creación de oportunidades de generación de ingresos. La construcción de capital humano es un ámbito crucial de apoyo, dado que la inversión en educación, nutrición y servicios de salud de calidad, y la capacitación para todos los segmentos de la población promueven el progreso social y, a largo plazo, el crecimiento económico y la competitividad. El siguiente proyecto destacado ilustra como el BID ha apoyado el desarrollo de capital humano a través del sector de la educación en **Paraguay**.



<sup>5</sup> El porcentaje de la población que vive en extrema pobreza fue calculado por el BID para el año 2017 sobre la base del ingreso per cápita de las encuestas armonizadas de hogares de los países de América Latina y el Caribe, y utilizando una línea de la pobreza de US\$3,10 por día según la paridad del poder adquisitivo de 2011.

## Proyecto destacado

# El cierre de las brechas de aprendizaje en Paraguay

El Programa Escuela Viva II en Paraguay ([PR-L1017](#)) se centró en la reducción de las brechas actuales en materia de acceso, retención y finalización de la educación básica de calidad en el país, apuntando a los segmentos más vulnerables de la población. Esto formaba parte de un programa más amplio de apoyo del BID a la reforma educativa del país, y tuvo una importancia crucial en Paraguay para abordar las disparidades, tanto en las tasas de finalización de la educación básica como en los resultados educativos. A lo largo de la vida del programa (de 2011 a 2018), más de 675.000 alumnos de primero a noveno grado se beneficiaron a través de actividades de mejora de la calidad en tres contextos escolares diferentes: 2.700 escuelas rurales, 260 escuelas de la periferia urbana y casi 300 instituciones educativas de zonas indígenas.

Hacia la terminación del proyecto, las tasas de graduación de sexto grado habían aumentado en los tres contextos escolares. La tasa de graduación de las escuelas de la periferia urbana alcanzó un 80% y la tasa de las instituciones educativas ubicadas en zonas indígenas aumentó en un 36% (ubicándose en un 34%). Si bien continúa habiendo desafíos, los avances logrados en el marco de esta operación constituyeron otro paso hacia adelante en los esfuerzos permanentes del país para abordar las deficiencias educativas en las comunidades desatendidas. Para más información sobre los resultados del programa y las lecciones aprendidas de su implementación, consúltese el [Informe de Terminación de Proyecto \(PCR\)](#).



---

Este proyecto apoyó la meta 4.1 de los ODS: De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.

---

## Productividad e innovación

En general, América Latina y el Caribe se caracteriza por tener bajos niveles de productividad e innovación. Un factor de primer orden que contribuye a la escasa productividad son las tasas de inversión persistentemente bajas: entre 1960 y 2017, América Latina y el Caribe invirtió menos (como porcentaje del producto interno bruto [PIB]) que cualquier otra región del mundo, excepto África Subsahariana (BID, 2018). En particular, la región carece de suficiente infraestructura de calidad para mantener tasas de crecimiento sostenibles y la brecha de inversión anual se estima en casi US\$150.000 millones (BID, 2019b). Un gasto sistemáticamente exiguo en investigación y desarrollo, la limitada adopción de tecnología en las empresas, las barreras regulatorias y la brecha de habilidades de la fuerza laboral, entre otros factores, han llevado a que los sistemas de innovación de la región sean débiles. El Índice Global de Innovación 2018 sitúa el desempeño en innovación de la región detrás del de otras zonas del mundo, y solo cinco países de América Latina se ubican en la mitad superior de los 126 países incluidos en el índice (Cornell University, INSEAD y la Organiza-

ción Mundial de Propiedad Intelectual, 2018). Al mismo tiempo, la región se enfrenta al desafío de cómo aprovechar de forma más adecuada las oportunidades que trae consigo la Cuarta Revolución Industrial, a la vez que minimiza los riesgos para el mercado laboral y la sociedad.

Ayudar a estimular la transformación digital de la región es un aspecto central del trabajo del Grupo BID en este ámbito, a través de iniciativas cuyo fin es construir habilidades en la fuerza laboral, disminuir la brecha digital mediante una mayor conectividad y el acceso a banda ancha móvil, y promover la transferencia de tecnología y soluciones basadas en tecnología para resolver problemas sociales. Los esfuerzos del Grupo BID para fortalecer las políticas de innovación y los ecosistemas, mejorar el clima de negocios y la competitividad, y aumentar el acceso al financiamiento de las empresas micro, pequeñas y medianas (MIPYME) y de las empresas en fase inicial también son fundamentales. El siguiente proyecto destacado expone cómo BID Lab ayuda a mujeres jóvenes a prepararse para los empleos de la economía del conocimiento, especialmente en **Perú**.



## Proyecto destacado

# Formación de mujeres para empleos basados en tecnología en Perú

Para numerosos empleadores de la región, encontrar trabajadores con habilidades tecnológicas representa una dificultad de primer orden. Al mismo tiempo, las mujeres están subrepresentadas en el sector tecnológico. Para abordar este doble reto, un proyecto de BID Lab con Laboratoria ([PE-M1091](#)), una empresa social peruana, decidió construir las habilidades de programación de las mujeres jóvenes de bajos ingresos y colocarlas en empleos bien pagados a través de su red de empleadores. Este innovador modelo de búsqueda de talento consiste en un campamento de formación en programación de seis meses a jornada completa que también incorpora una capacitación en habilidades básicas. Como parte del modelo de negocios de Laboratoria, no hay que pagar una cuota inicial para la capacitación, aunque las partici-

pantes acordaron abonar alrededor de la mitad del costo del programa después de graduarse y de encontrar un empleo.

Con el apoyo de BID Lab, Laboratoria consolidó su modelo en Perú y amplió sus operaciones a Brasil, Chile, Ecuador y México. A lo largo del proyecto de tres años, 1.038 mujeres jóvenes completaron el campamento de formación en programación, mayormente en Perú, superando la meta inicial de 700. Además, el 86% de las mujeres graduadas fueron colocadas en empleos, cifra muy superior a la de la meta inicial de inserción laboral del 50% y, en promedio, ganaban casi el doble del salario mínimo. La red de empleadores de Laboratoria ha crecido e incluye unas 500 empresas y continúa consolidando su modelo fuera de Perú.



---

Este proyecto apoyó la meta 8.5 de los ODS: De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

---

## Integración económica

La integración económica aumenta las oportunidades de crecimiento, dado que las empresas se pueden beneficiar de economías de escala y de la especialización, y proporcionar una diversidad de bienes y servicios a un costo menor para los consumidores. En América Latina y el Caribe, la tasa de aumento de las exportaciones de bienes y servicios disminuyó hasta un 10% en 2018, más de dos puntos porcentuales menos que el año anterior.<sup>6</sup> Superar los desafíos actuales, como la deficiente infraestructura transfronteriza, las políticas comerciales y regulaciones ineficientes, y la integración limitada de las cadenas de valor regionales, es crucial para mantener un impulso de crecimiento generado por el comercio y profundizar la integración económica de toda la región y con el resto del mundo.

El contexto externo, que se caracteriza por la lentitud del comercio mundial y la creciente reacción

contra la globalización, sigue siendo complicado para algunas iniciativas de integración económica. Estas dificultades subrayan la importancia del apoyo permanente del Grupo BID en este ámbito. El Grupo BID trabaja en diversos frentes para construir la capacidad de los sectores público y privado para lidiar con las barreras en la profundización del mercado regional y mejorar la competitividad en el mercado internacional, lo que implica abordar el problema de la fragmentación de la arquitectura comercial de la región, apoyar la transformación digital del comercio y fortalecer las agencias de exportación y de inversión extranjera. El siguiente proyecto destacado ilustra cómo BID Invest ha respaldado el comercio internacional e interregional a través de un proyecto de infraestructura portuaria en **Argentina**.



<sup>6</sup>. Se puede encontrar más información sobre la integración y el comercio en América Latina y el Caribe en el Sistema de Información sobre Integración y Comercio del BID ([INTrade](#)).

## Proyecto destacado

# Mejora de la infraestructura portuaria en Argentina

Fortalecer la infraestructura portuaria es clave para impulsar el comercio. Con este fin, BID Invest financió el proyecto Terminal Zárate, en Argentina ([AR3901A-01](#)), que amplió y modernizó este puerto, que tiene más de 100 años, con el fin de aliviar los cuellos de botella y capturar oportunidades de mercado estratégicas en el sector automotriz. Como consecuencia, la Terminal Zárate es actualmente una de las terminales portuarias más importantes de América Latina, específicamente diseñada como un centro de gestión y distribución de automóviles para operaciones de importación y exportación, lo cual es un factor decisivo en su competitividad. Esta especialización ha contribuido a profundizar los vínculos comerciales con Brasil, dado que Argentina es el principal mercado externo para la industria automotriz brasileña y viceversa. Además, al ampliar su capacidad de ma-

nejo de contenedores, el puerto pudo aprovechar la tendencia mundial hacia la utilización de los mismos. Actualmente puede manejar más contenedores de transporte, para más clientes, de manera más eficiente. El puerto duplicó el volumen de contenedores y vehículos gestionados entre 2009 y 2017, y ha superado las metas en términos de niveles de producción, creación de empleo, generación de divisas e ingresos, que rebasaron las proyecciones en un 93%. Terminal Zárate continúa su trayectoria de crecimiento con un segundo proyecto de ampliación financiado por BID Invest en 2017 y actualmente en curso ([12068-01](#)). Gracias a su mayor capacidad, hoy en día el puerto puede manipular carga, como equipos de energía renovable, y se ha convertido en un punto de entrada para las turbinas eólicas capaces de alimentar numerosos proyectos de energía renovable en Argentina.



---

Este proyecto apoya la meta 9.1 de los ODS: Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos.

---

## Igualdad de género y diversidad

La igualdad de género, el desarrollo con identidad,<sup>7</sup> y la inclusión de poblaciones diversas son asuntos importantes para abordar los retos de desarrollo de la región, tanto para asegurar que todos disfruten de los beneficios del desarrollo como para impulsar soluciones que maximicen la prosperidad. La discriminación, la exclusión social y el acceso desigual a las oportunidades por cuestiones de género, raza, etnia y otros factores demográficos reducen el acceso al talento para un amplio segmento de la población y así limitan sus contribuciones al desarrollo económico. Los países de la región han avanzado de forma significativa en ámbitos como el nivel educativo de las mujeres y su participación en el mercado laboral,<sup>8</sup> así como marcos legales que protegen los derechos de los pueblos indígenas, los afrodescendientes y las personas con discapacidades. Sin embargo, otros retos persisten. Las mujeres, los hogares indígenas y los afrodescendientes se enfrentan a brechas salariales, a tasas más altas de desempleo y a la subrepresentación en posiciones de liderazgo, tanto en el sector público como en el privado. Si bien algunos países han ampliado los derechos y la protección para las poblaciones LGBT+, la

mayoría de los países no los han logrado proteger de la discriminación y el acoso, y otros incluso los criminalizan, perpetuando su marginalización.

El Grupo BID apoya los esfuerzos regionales para promover la igualdad de género y la inclusión, así como el desarrollo con identidad de los pueblos indígenas, mediante iniciativas especializadas tendientes a prevenir la violencia de género, promover la participación femenina en la fuerza laboral y en la empresa, y apoyar el empoderamiento económico y el acceso a servicios de calidad para diversas poblaciones. Por el lado del sector privado, se trata de ayudar a las empresas a entender el valor de integrar una estrategia de igualdad de género, diversidad e inclusión en su lugar de trabajo, sus productos o servicios y cadenas de valor. Además, las cuestiones de género y diversidad se integran en las operaciones del Grupo BID para asegurar que la atención de estos objetivos ocupe un lugar central en todas las actividades en diferentes sectores de intervención. El siguiente proyecto destacado expone el caso de **Honduras**, donde se mejoró el acceso a servicios de salud de calidad para mujeres y poblaciones indígenas.



<sup>7</sup> El desarrollo con identidad se refiere a la promoción de un desarrollo económico sostenible, a la vez que simultáneamente se protege el legado cultural y se promueve el respeto por los valores culturales, económicos y sociales de conformidad con las visiones de mundo de los pueblos indígenas.

<sup>8</sup> En 2017, estaba matriculado en la escuela secundaria el 97% de las mujeres de la región con la edad correspondiente (Banco Mundial, 2019b) y estaba formalmente empleado el 52% de las mujeres (BID, 2019a).

## Proyecto destacado

# Mejora de la salud y el bienestar para todos en Honduras

El Programa de Mejoramiento del Acceso y Calidad de Servicios y Redes de Salud en Honduras ([HO-L1090](#)) contribuyó a optimizar la salud y el bienestar en ese país. El programa abordó las brechas de cobertura y la calidad de los servicios de salud, particularmente en los municipios más pobres, centrándose en los niños, las mujeres en edad reproductiva y las poblaciones indígenas. El programa se enfocó en la gestión integrada de la red de salud y los cuidados basados en la comunidad y la familia, y los servicios se proporcionaron a través de equipos de atención primaria de salud que dirigieron actividades de promoción sanitaria, de prevención de enfermedades y de cuidado en zonas geográficas específicas.

A lo largo de la vida del programa, desde 2014 hasta 2017, más de 1 millón de personas accedió a servicios de salud en 12 departamentos de Hondu-

ras. Casi el 40% de los beneficiarios era indígena. Al terminar el proyecto, las considerables mejoras de cobertura y calidad de la atención se tradujeron en diversos resultados importantes relacionados con la salud. Entre los más destacados, hubo un aumento del 27% de los niños de 0 a 5 años con vacunación completa, un incremento del 15% en la cantidad de mujeres en edad reproductiva que acudieron a cuatro visitas antes del parto, y un aumento del 136% de mujeres cuyo parto más reciente fue atendido por un profesional de la salud calificado (del 33% en 2012 al 78% en 2017). Pese a las notables mejoras en el marco del programa, las desigualdades en materia de salud persisten en Honduras y el BID apoya al país para cerrar esas brechas. Para más información sobre los resultados del programa y las lecciones aprendidas, consúltese el [PCR](#).



Este proyecto apoya la meta 5.6 de los ODS: Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.

## Cambio climático y sostenibilidad ambiental

El cambio climático y la pérdida de capital natural amenazan los resultados sociales y económicos de toda la región. Los cambios de las temperaturas promedio y de los patrones de precipitaciones, sumados a la mayor frecuencia e intensidad de los eventos extremos, se encuentran entre las muchas amenazas que presenta el cambio climático. El capital natural gestionado de manera no sostenible genera reducciones de la resiliencia y en la prestación de servicios ecosistémicos, así como pérdidas económicas y costos de oportunidad asociados con los recursos naturales de la región. Aunque las emisiones de gases de efecto invernadero por cada dólar del PIB han disminuido, estas disminuciones han sido más lentas que en otras partes del mundo. Se estima que la región podría perder cerca del 4% de su PIB en los próximos 15 años debido a los impactos del cambio climático (CEPAL, 2015). Se requiere continuar planificando la progresiva descarbonización y el cumplimiento de los objetivos internacionales del cambio climático, así como una mejor capacidad adaptativa y de gestión del riesgo de desastres y del cambio climático.

En coincidencia con una creciente demanda de los países, el Grupo BID ha ido incorporando cada vez

más el cambio climático en su portafolio para apoyar un desarrollo bajo en carbono y resiliente al clima y cumplir la meta del 30% de financiamiento del cambio climático para 2020 (en 2018 el Grupo BID alcanzó el 27% del financiamiento para el clima). El apoyo incluye respaldar inversiones en energía renovable, eficiencia energética, transporte bajo en carbono, desarrollo urbano sostenible e incorporación de las consideraciones climáticas en el portafolio del Grupo en diversos sectores, así como la construcción de capacidad y la preparación de evaluaciones del riesgo de desastres. Además, a través de su plataforma [NDC Invest](#), el Grupo BID ayuda a los países a elaborar e implementar planes de reducción de las emisiones y descarbonización a largo plazo que sean compatibles con otros ODS.<sup>9</sup> Por último, el Laboratorio de Capital Natural del Grupo BID se propone impulsar la innovación en el uso sostenible y la conservación de las tierras y los ecosistemas marinos, centrándose en el nexo entre medio ambiente y desarrollo económico.<sup>10</sup> El siguiente proyecto destacado se refiere a la generación de energía renovable en **Uruguay y Barbados**.



<sup>9</sup>. NDC Invest apoya a los países para cumplir con las contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC, por sus siglas en inglés). Las NDC son los compromisos específicos y cuantitativos que los países han contraído en el contexto del Acuerdo de París para mitigar el cambio climático disminuyendo las emisiones de gases de efecto invernadero para adaptarse a este con el fin de reducir riesgos y vulnerabilidad.

<sup>10</sup>. Para más información sobre los esfuerzos del BID en apoyo de la sostenibilidad, incluida la mitigación y adaptación al cambio climático, véase el [Informe de Sostenibilidad de 2018](#).

## Proyecto destacado

# Promoción de la energía limpia en Uruguay y Barbados

En Uruguay, BID Invest apoya proyectos de energía renovable como La Jacinta ([UR-L1092](#)), la primera planta de energía fotovoltaica a escala comercial del país. La Jacinta genera un promedio de 94.000 MW por hora de energía renovable al año y ha ayudado a eliminar cerca de 60.000 toneladas de emisiones equivalentes de dióxido de carbono en 2018. A lo largo de su vida útil de 25 años, se prevé que elimine alrededor de 454.000 toneladas. Cuando el proyecto fue aprobado en 2014, había un capital comercial disponible limitado para financiar activos de energía renovable a largo plazo en Uruguay. El éxito de este proyecto contribuyó a impulsar el desarrollo de esta industria en el país. BID Invest tiene un segundo proyecto ([12077-02](#)) con La Jacinta, que incluye el cierre de un Bono B en 2018, que contribuirá a atraer más financiamiento de inversionistas institucionales al mercado de energía renovable no convencional del país. Para más información acerca del Bono B de La Jacinta, consúltese este [blog](#).

En cuanto a Barbados, hace tan solo una década la producción de energía dependía exclusivamente de combustibles fósiles, sin que existieran líneas de acción

para mejorar el uso de la energía renovable y alcanzar la eficiencia energética. Entre 2012 y 2017, el BID apoyó al país para abordar esta brecha a través del Programa de Inversión en Energía Sostenible ([BA-L1020](#)). El proyecto respaldó el diseño y la implementación de una iniciativa pública, conocida como Fondo Inteligente (*Smart Fund*), que empleó instrumentos financieros y asistencia técnica para inversiones en energía renovable y eficiencia energética con el fin de reducir la dependencia de los combustibles fósiles en el país, promover la oferta de energía sostenible y disminuir las emisiones de carbono. Hacia fines de 2017, la capacidad instalada de energía renovable representaba alrededor del 10% del total de la capacidad instalada en el país. Se prevé que los US\$10 millones en inversiones del Fondo Inteligente produzcan ahorros de energía superiores a US\$21 millones a lo largo de su vida útil de 20 años y eviten cerca de unas 87.945 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub>. Este proyecto forma parte del apoyo más amplio del BID a Barbados para establecer una política energética nacional y avanzar hacia su objetivo de un 100% de energía renovable hacia 2030. Para más información, consúltese el [PCR](#).



---

Estos proyectos apoyan la meta 7.2 de los ODS: De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas.

---

## Capacidad institucional y Estado de Derecho

Las instituciones con sólidos marcos organizativos y con capacidades técnicas y de gestión son necesarias para las prestaciones efectivas de los servicios públicos y la creación de un contexto que estimule el desarrollo del sector privado. Numerosos países de la región han hecho mejoras sustanciales para fortalecer sus instituciones en las últimas décadas, con reformas para reforzar la administración tributaria y la recaudación, mejorar la transparencia, y promover una mayor descentralización y rendición de cuentas ante los ciudadanos. Sin embargo, quedan todavía importantes desafíos y, de hecho, estos se han exacerbado en los últimos años a la luz de los casos de corrupción que en numerosos países de la región han erosionado la confianza en las instituciones democráticas. Varios países también se enfrentan a la inestabilidad política, a altas tasas de criminalidad, a la violencia relacionada con las drogas y a una disminución de la confianza ciudadana en el gobierno.

El Grupo BID brinda su apoyo en múltiples dimensiones del fortalecimiento institucional, desde la mejora en la prestación de servicios públicos y el fortalecimiento de la gestión municipal hasta la facilitación

de un contexto de negocios saludable y la lucha contra las prácticas corruptas que socavan el crecimiento. Cada vez sobresale más la idea de aprovechar las oportunidades que ofrece la economía digital para crear instituciones más efectivas, eficientes y centradas en los ciudadanos, y para fortalecer las capacidades en relación con las políticas y la administración tributaria, la gestión pública y el gasto, y la seguridad ciudadana. Dado que los desastres naturales representan un problema cada vez mayor para la región, también en términos del costo de recuperación para las finanzas públicas ya limitadas, el BID también apoya soluciones financieras destinadas a amortiguar el impacto que los desastres severos puedan tener en los recursos públicos de un país. Los siguientes dos proyectos siguientes exponen las diferentes maneras con las que el BID respalda el fortalecimiento institucional. El primer caso ilustra el apoyo del BID a **Chile** para fortalecer la transparencia y la integridad de sus instituciones públicas y el segundo muestra el respaldo a **Ecuador** para mejorar su enfoque ex ante en la gestión del riesgo de desastres y el cambio climático.



## Proyecto destacado

# Promoción de la transparencia y la integridad en Chile

Las instituciones transparentes con mecanismos sólidos de integridad y gobernanza son cruciales para asegurar la eficiencia y la rendición de cuentas del gobierno, fortalecer el Estado de Derecho y consolidar el desarrollo social y económico de un país. En Chile, una serie de casos de corrupción de finales de 2014 socavó la confianza pública en las instituciones del país y subrayó la necesidad de seguir fortaleciendo su legislación para prevenir de forma adecuada conflictos de interés, tráfico de influencias y otros tipos de corrupción en y entre las empresas, la política y la función pública. El país lanzó una Agenda de Probidad y Transparencia robusta e integral en 2015. En este contexto, y siguiendo el compromiso con el desarrollo institucional, en 2015, Chile y el BID se asociaron para financiar el Programa de Apoyo a la Agenda de Probidad y Transparencia de Chile I y II ([CH-L1110](#) y [CH-L1111](#)) —dos programas consecutivos— con el fin de fortalecer el marco legal e institucional para la integridad y la transparencia, contribuyendo a la im-

plementación de un subconjunto de las 35 medidas incluidas en la Agenda.

Al terminar el proyecto, Chile había implementado con éxito 14 iniciativas legislativas y administrativas acordadas con el BID, que incluían el fortalecimiento del sistema para impedir y sancionar conflictos de intereses, promover la integridad de los funcionarios públicos y la transparencia en el sistema de carrera profesional en la función pública. Los programas también contribuyeron a incorporar el delito de corrupción entre personas privadas en la legislación nacional por primera vez y a aumentar las penas por corrupción y soborno en el ejercicio de la función pública. Por último, colaboraron con la puesta en marcha de una legislación para mejorar la transparencia en el sistema de partidos políticos y fortalecieron las funciones de supervisión de las instituciones responsables de administrar y regular las actividades electorales. Para más información sobre los resultados en el marco del programa y las lecciones aprendidas de su implementación, consúltese el [PCR](#).



---

Este proyecto apoya la meta 16.6 de los ODS: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

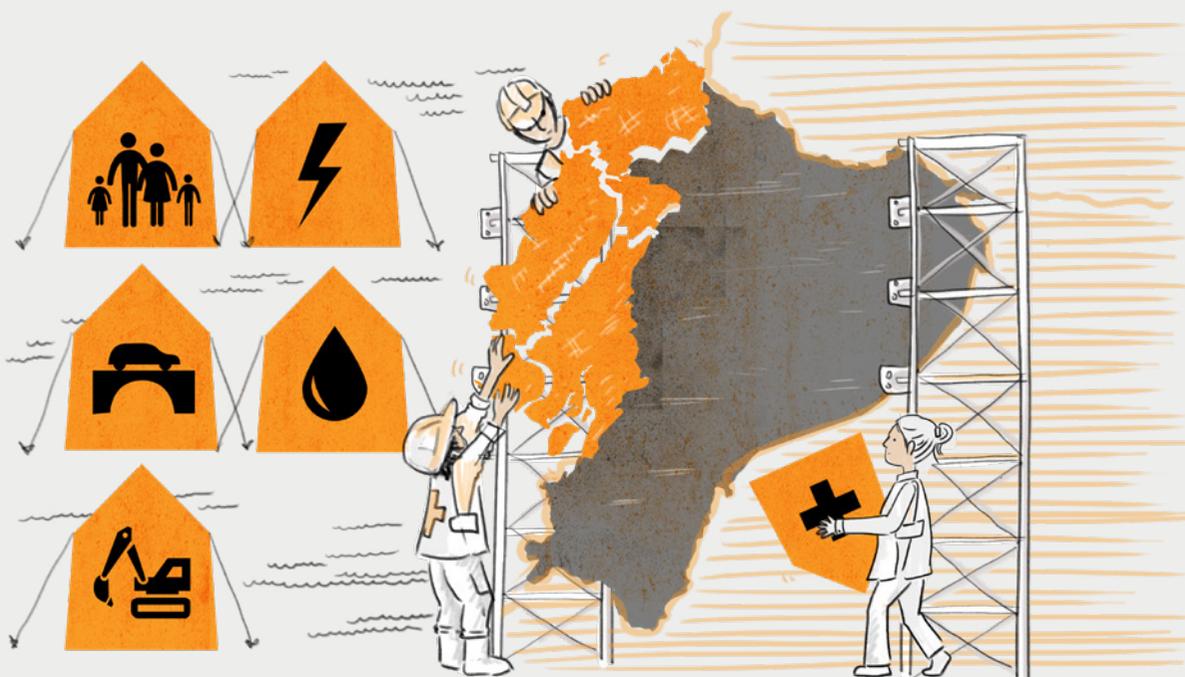
---

## Proyecto destacado

# Apoyar la preparación y respuesta ante los desastres naturales en Ecuador

El Crédito Contingente para Emergencias por Desastres Naturales en Ecuador ([EC-L1216](#)) fue aprobado en 2014 para aumentar la disponibilidad, estabilidad y eficiencia del financiamiento contingente para lidiar con emergencias provocadas por desastres naturales. Forma parte de los esfuerzos del BID

para ayudar a Ecuador a desplazarse desde un enfoque fundamentalmente ex post de la gestión del riesgo de desastres y el cambio climático a un enfoque que integra una mayor prevención, medidas de mitigación y adaptación ex ante. Para tener acceso a los recursos financieros, el crédito contingente re-



quiere que el país adopte un programa integral de gestión de riesgo de desastres naturales de modo de lograr un progreso continuo en cinco ámbitos clave de gestión del riesgo: i) marco institucional y de políticas; ii) identificación de riesgos; iii) reducción de riesgos; iv) preparación y respuesta ante las emergencias; y v) protección financiera y transferencia del riesgo.

Cuando en abril de 2016 Ecuador sufrió un terremoto de 7,8 de intensidad, el país tuvo acceso a US\$160 millones en ayuda financiera del BID solo cinco días más tarde. Este financiamiento de emergencia contribuyó a aliviar la extraordinaria presión financiera provocada por el terremoto y permitió al gobierno desplegar una respuesta de emergencia rápida y efectiva, con lo cual se mitigaron los impactos negativos en las vidas humanas y los activos materiales.

Con el apoyo financiero del BID, el gobierno de Ecuador consiguió proporcionar techo a más de 11.000 víctimas que habían perdido sus hogares, remover los escombros de más de 10.000 edificios dañados, rehabilitar los servicios de agua potable para 370.000 beneficiarios, recuperar el 90% del servicio eléctrico seis días después de la catástrofe, reparar 60 km de caminos y nueve puentes, proporcionar ayuda sanitaria a más de 650.000 pacientes y beneficiar a 412.000 estudiantes con aulas provisorias. Además, apoyó la rehabilitación de cinco centros integrados de respuesta a emergencias (ECU-911) para reestablecer la capacidad del país para responder a las emergencias. Para más información sobre los resultados en el marco del programa y las lecciones aprendidas de su implementación, consúltese el [video](#) del proyecto o el [PCR](#).



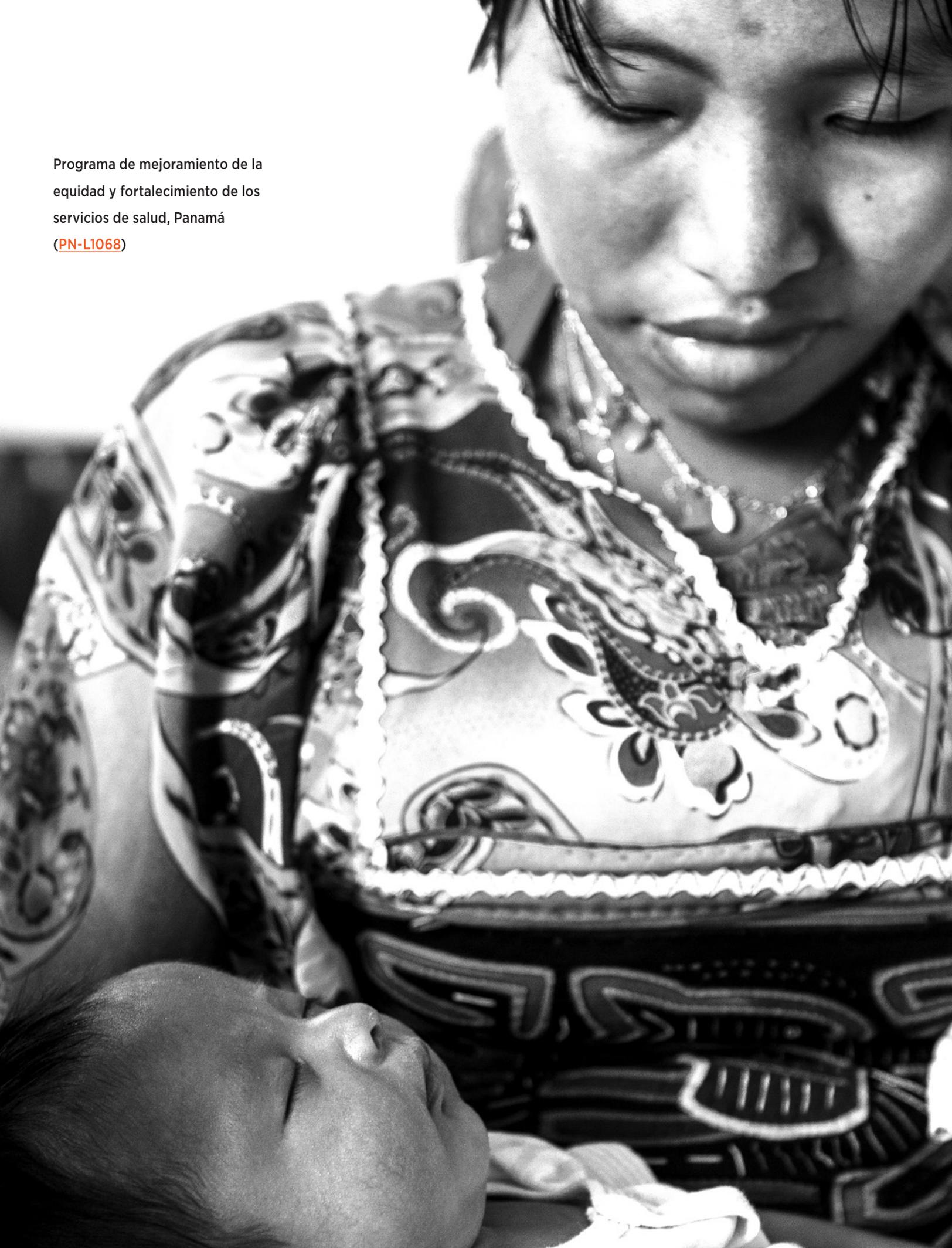
---

Este proyecto apoya la meta 11.B de los ODS: De aquí a 2020, aumentar considerablemente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan e implementan políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres, y desarrollar y poner en práctica, en consonancia con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, la gestión integral de los riesgos de desastre a todos los niveles.

---

Programa de mejoramiento de la  
equidad y fortalecimiento de los  
servicios de salud, Panamá

(PN-L1068)



## Reflexiones

Los logros descritos a lo largo de este capítulo representan solo una muestra de los resultados apoyados por el Grupo BID en 2018 y de los proyectos completados en los últimos años. Los indicadores CRF destacados en el gráfico 1.1 proporcionan un panorama de la magnitud de las contribuciones del Grupo BID en ámbitos específicos de desarrollo a través de sus proyectos en ejecución. Se puede acceder a una visión más detallada de los proyectos específicos que contribuyen a cada indicador a través de la página de [Resultados de Desarrollo de los Países](#) del sitio web del CRF.

El sitio web del CRF y el apéndice A del DEO también incluyen la llamada evaluación “semáforo” de cada uno de estos indicadores, es decir, si el indicador avanza adecuadamente para cumplir sus resultados previstos. En general, la mayoría (79%) de los indicadores de Resultados de Desarrollo de País avanzan adecuadamente, y en varios casos ya se han superado los resultados previstos para el período 2016-2019.

Los indicadores que actualmente no están en curso incluyen [beneficiarios que reciben servicios de salud](#), [beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural](#), [hogares que se benefician de las soluciones de vivienda](#) y las [MIPYME financiadas](#). A pesar de que esos indicadores no se encuentran en camino de alcanzar sus resultados

esperados para 2016-2019, más de 100 proyectos han contribuido al progreso de estos cuatro indicadores desde 2016. En el sitio web del CRF se pueden ver las contribuciones detalladas por proyecto en la página de cada indicador.

El progreso de los indicadores de Resultados de Desarrollo de País depende en gran medida de las decisiones de programación por parte del Grupo BID y sus países miembros prestatarios y sus clientes, así como del tiempo requerido para que los proyectos sean ejecutados y generen resultados medibles. En este sentido, la mayor utilidad de estos indicadores se puede observar en términos de la magnitud de las contribuciones del Grupo BID en ámbitos específicos de desarrollo en un determinado año, más que como una medida de la efectividad del Grupo BID como institución o como socio para el desarrollo. Por ejemplo, si bien el Grupo BID no está encaminado para alcanzar los resultados previstos para el número de beneficiarios que reciben servicios de salud, en 2016-2018 se han registrado más de 17 millones, por lo cual este será uno de los indicadores del CRF con el mayor número de beneficiarios. El capítulo 4 de este DEO presenta una mirada más detallada de la efectividad de las lecciones aprendidas de algunas de las intervenciones recientes del BID en el sector de la salud.

Mejora del Acceso al Mercado de Micro y  
Pequeñas Empresas en Zonas Rurales del  
Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador  
**(EC-M1066)**



# Monitoreo de los indicadores de desempeño corporativo

Mientras que en el capítulo 1 se analizaron el estado de la región y el apoyo del Grupo BID en sus ámbitos de prioridad estratégica —que corresponden a los niveles de Contexto Regional y los Resultados de Desarrollo de País del CRF—, este capítulo se centra en los indicadores a nivel de Desempeño del Grupo BID del CRF (véase el cuadro 2.1). El objetivo de estos indicadores es medir los avances del grupo en cada uno de sus principios rectores operativos<sup>11</sup> para identificar ámbitos donde el grupo tiene buenos resultados, de modo que pueda mantener el rumbo y cumplir con sus metas, así como ámbitos donde se pueden requerir más esfuerzos para un progreso más rápido hacia los objetivos acordados. En este nivel del CRF, los resultados de desempeño se pueden utilizar más directamente

para fundamentar la toma de decisiones, dado que muchos de estos indicadores miden ámbitos que se encuentran bajo el control del Grupo BID.

El capítulo comienza con una mirada a los indicadores que avanzan de forma adecuada o que se encuentran cerca de sus metas establecidas. A esto le sigue un debate más detallado de ámbitos donde el Grupo BID está rezagado con respecto a sus metas, con el fin de comprender los factores que contribuyen a los avances y qué medidas se han adoptado para impulsar el desempeño en la dirección deseada. En total, el 50% de las metas de desempeño del Grupo BID actualmente avanzan adecuadamente para cumplir sus objetivos en 2019, con solo dos indicadores en alerta y seis que están fuera de curso.

---

<sup>11</sup> Los principios rectores operativos de la UIS son: capacidad de respuesta; multisectorialidad, efectividad y eficiencia, apalancamiento y alianzas; conocimiento e innovación; y alineación estratégica.

## Cuadro 2.1 Indicadores de Desempeño del Grupo BID<sup>a</sup>

	Indicador	Institución	Línea de base	Año	Progreso 2018	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	42	35	○
		BID Invest	38	2016	45	40	○
	Operaciones que cumplen con el plazo de preparación (%)	BID	83	2014	85	87	▲
BID Invest		-	-	-	-	-	-
Multisectorialidad	Socios satisfechos con el uso del Grupo BID del enfoque multisectorial (%)	BID	92	2015	89 <sup>c</sup>	-	-
	Operaciones de préstamos del Grupo BID con composiciones de equipo multidisciplinario (%)	Grupo BID	54	2014	72	Monitorear	-
Efectividad	Operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio (%)	BID	69	2014	82	75	○
		BID Invest	64	2017	61	75	✘
	Operaciones finalizadas con resultados de desarrollo satisfactorios (%)	BID	78	2014	63	80	✘
		BID Invest	40 <sup>d</sup>	2016	43	80	✘
	Operaciones con altos riesgos ambientales y sociales calificadas como satisfactorias en la implementación de medidas de mitigación (%)	BID	88	2014	81	90	✘
		BID Invest	91	2016	91	90	○
Personal de medio y alto nivel del Grupo BID que son mujeres (%)	BID, BID Lab	37	2014	38	43	✘	
	BID Invest	27	2016	33	35	○	

a. Para más información, visite la [página de desempeño del Grupo BID](#) del sitio web del Marco de Resultados Corporativos. MM = miles de millones; M = millones; NSG = sin garantía soberana.

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, ▲ Alerta, ✘ Fuera de curso.

c. Los valores reflejan los datos del Sistema de Retroalimentación Externa para 2016, ya que estas encuestas están siendo ajustadas.

d. La línea de base de 2016 ha sido actualizada para reflejar el valor final validado por la OVE de 40% favorable. El valor reportado en el DEO 2016 (66% favorable) era un valor previo a la validación de la OVE porque, para el momento de la publicación, el criterio de validación aún no se encontraba disponible.

**Cuadro 2.1 Indicadores de Desempeño del Grupo BID<sup>a</sup> (continuación)**

	Indicador	Institución	Línea de base	Año	Progreso 2018	Meta 2019	Estado <sup>b</sup>
Eficiencia	Razón costo-ingresos (%)	BID	40,3	2014	40,7	40	▲
		BID Invest	44,7	2016	41,5	-	-
	Razón costo-activos relacionados con el desarrollo (%)	BID	0,84	2014	0,76	0,8	○
		BID Invest	1,05	2016	1,39 <sup>e</sup>	-	-
Apalancamiento y alianzas	Volumen de movilización de proyectos / compañías financiadas por operaciones NSG (US\$)	BID Invest	8,9 MM	2012-2014	10,3 MM <sup>f</sup>	21,3 MM <sup>g</sup>	✘
	Socios satisfechos con la capacidad del Grupo BID para convocar a otros socios (%)	Grupo BID	72	2015	66 <sup>e</sup>	75	-
Conocimiento e innovación	Socios que consideran que las soluciones del Grupo BID son innovadoras (%)	Grupo BID	81	2015	80 <sup>e</sup>	85	-
	Total de lecturas del blog del Grupo BID (#)	Grupo BID	2,1 M	2014	4,7 M	4,2 M	○
	Visitas promedio a las publicaciones del Grupo BID (#)	Grupo BID	139	2014	493	230	○
Alineación estratégica	<a href="#">Nuevas aprobaciones alineadas con al menos un desafío o tema transversal de la Actualización de la Estrategia Institucional</a> (% de préstamos y volumen de cooperaciones técnicas)	Grupo BID	99,4	2016	98,9	-	-
	Inclusión social e igualdad	Grupo BID	47		44		
	Productividad e innovación	Grupo BID	56		69		
	Integración económica	Grupo BID	22		22		
	Igualdad de género y diversidad	Grupo BID	17		41		
	Cambio climático y sostenibilidad ambiental	Grupo BID	32		36		
	Capacidad institucional y Estado de Derecho	Grupo BID	36		43		

<sup>e</sup> 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 comprenden 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.

<sup>f</sup> Los datos de movilizaciones informados para 2018 reflejan el progreso acumulado de 2016-18.

<sup>g</sup> La meta de 21,3 MM es una meta acumulada para 2016-19.

## Manteniendo el rumbo

En 2018, el número de indicadores que avanzaban adecuadamente a nivel de Desempeño del Grupo BID igualaba el de 2017. Cuando se examina la **capacidad de respuesta** del Grupo BID ante las necesidades de los países y los clientes, se aprecia que los indicadores de préstamos a países pequeños y vulnerables,<sup>12</sup> tanto para el BID como para BID Invest, avanzan adecuadamente. Concretamente, BID Invest intensificó sus esfuerzos de desarrollo de negocios en estos países consolidando su presencia en el terreno y buscando oportunidades de préstamos en moneda local, lo cual condujo a un 45% del total del financiamiento destinado a los países pequeños y vulnerables en 2018, comparados con el 25% en 2017. Mientras que BID Lab no tiene una meta de financiamiento para los países pequeños y vulnerables, en 2018 el 34% de los proyectos aprobados benefició a estos países.

El alcance de los productos de **conocimiento** del Grupo BID ha seguido aumentando. En 2018, los lec-

tores de los blogs del Grupo BID alcanzaron casi 4,7 millones, más del doble de los 2,1 millones de 2014. Las visitas anuales promedio de las publicaciones del Grupo BID también crecieron de manera considerable, de 139 en 2014 a 493 en 2018. El mayor alcance del trabajo en materia de conocimiento del Grupo BID se puede atribuir a la implementación de las buenas prácticas de Optimización del Motor de Búsqueda que volvieron más visibles las publicaciones en las búsquedas de internet, y los esfuerzos de divulgación proactiva del Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación, creado recientemente, que aprovecha el marketing y las comunicaciones para ofrecer productos de manera más focalizada.

Además, el BID sigue manteniendo tasas adecuadas de costo-ingreso y costo-activos relacionados con el desarrollo (medidas de **eficiencia**), con una razón de costo-ingreso ligeramente superior al límite deseado de 40%<sup>13</sup> y la razón de costo-activos relacionados con el desarrollo dentro de su rango objetivo.<sup>14</sup>

---

<sup>12.</sup> Los países pequeños y vulnerables son aquellos con economías y poblaciones de menor tamaño y menos desarrolladas, incluidos los siguientes 19 países miembros prestatarios del grupo BID: Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Suriname, Trinidad y Tobago y Uruguay.

<sup>13.</sup> El aumento observado de la razón costo-ingreso en 2018 en comparación con 2017 se puede atribuir sobre todo a la disminución del ingreso debido a los siguientes factores, que se describen en la [Declaración de Información](#) de 2018 del BID: i) el reconocimiento en 2017 de aumentos no recurrentes de alrededor de US\$81 millones relacionados con el despliegue de ciertos *swaps* de obtención de préstamos para fines de gestión de la duración del capital, lo cual no ocurrió en 2018; ii) una reversión del ingreso de los intereses de los créditos de aproximadamente US\$60 millones y la falta de reconocimiento de cerca de US\$48 millones, debido a la colocación de los préstamos de Venezuela en un estatus de no acumulación de intereses; y iii) una reducción de las tarifas con garantía soberana del 0,85% al 0,80% en 2018.

<sup>14.</sup> Para BID Invest, se prevén fluctuaciones de las tasas de eficiencia (costo-ingreso y costo-activos relacionados con el desarrollo), lo que refleja la consolidación de la nueva institución desde 2016. Esto se debe a diversos factores, entre los cuales cabe destacar el aumento de la fuerza laboral para fortalecer las capacidades organizativas y lograr un crecimiento del portafolio y los objetivos de negocio estratégicos, inversiones exigidas en tecnología de la información e infraestructura de instalaciones, y el despliegue de nuevos productos financieros. Las metas para BID Invest no se fijaron para estas razones en el CRF actual.

El Grupo BID también avanza adecuadamente en varios de sus indicadores de **efectividad**. En el caso de BID Invest, el porcentaje de operaciones con altos riesgos ambientales y sociales con una puntuación satisfactoria en la implementación de medidas de mitigación se mantuvo alto, con un 91%. En el BID, el porcentaje de las operaciones activas con una clasificación de desempeño satisfactorio (82%) también se mantuvo por encima de su meta de 2019 (75%) (véase el capítulo 3 para más detalles sobre este indicador).

Varios de los indicadores de desempeño del Grupo BID no tienen metas establecidas sino que estas forman parte del CRF únicamente para fines de monitoreo, incluidas aquellas relacionadas con la **alineación estratégica** y la **multisectorialidad**. En ambos casos, la tendencia muestra un nivel creciente de permeación de la UIS en todo el Grupo BID. El porcentaje de operaciones de préstamos del BID con composiciones de equipo multidisciplinario ha seguido aumentando y la participación de especialistas de la División de Cambio Climático y de la División de Género y Diversidad ha sido particularmente elevada. La alineación estratégica de nuevas operaciones con las prioridades de la UIS también sigue siendo sólida. La alineación estratégica se incrementó en comparación con 2017 en todos los ámbitos, excepto en la integración económica, y en cambio climático y sostenibilidad ambiental. En [la página web del indicador](#) del sitio web del CRF se puede encontrar información detallada sobre la alineación estratégica por entidad del Grupo BID, así como también por proyecto.

El aumento de la alineación estratégica en las operaciones de igualdad de género y diversidad del BID fue particularmente considerable y se puede atribuir

a diversos esfuerzos focalizados para incorporar aún más estas consideraciones en las operaciones del Grupo BID, sobre todo en el caso del género. En primer lugar, el BID implementó un proceso para filtrar todas las operaciones planificadas a comienzos del año para definir oportunidades y prioridades para incorporar un enfoque de género. En segundo lugar, el BID comenzó a proporcionar un apoyo técnico más sistemático para incorporar un enfoque de género, incluyendo la participación del equipo de la División de Género y Diversidad en las Reuniones de Revisión de Elegibilidad (donde se toma la decisión de preparar activamente una operación) y una mayor participación del equipo de la División de Género y Diversidad y los consultores de género en los equipos de proyecto. Por último, una revisión de la metodología para determinar una alineación estratégica con el fin de capturar mejor los proyectos que incluyen análisis, acciones y resultados de género y diversidad en su diseño contribuyó al incremento observado en 2018, en comparación con años anteriores.

En el caso de BID Lab, en 2018 hubo una disminución en la alineación estratégica con la Igualdad de Género. Esto se debe a que hay menos proyectos que abordan directamente una brecha de género como objetivo específico. En cambio, hay más proyectos que trabajan con clientes que tienen un enfoque de género y diversidad, aun cuando el proyecto no aborde una brecha de género en sus actividades. Sin embargo, los datos de los resultados del proyecto muestran que BID Lab está generando beneficios importantes para las mujeres y grupos excluidos, y está llegando cada vez más a clientes femeninos.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Por ejemplo, el análisis más reciente de los datos de las inversiones de BID Lab en capital emprendedor muestran que el 56% de los clientes a los que llegan las empresas de capital emprendedor son mujeres. De la misma manera, en 2018 BID Lab ha experimentado aumentos de más del 60% en la proporción de empresas dirigidas por mujeres que han recibido apoyo.

## **Mejora del desempeño corporativo**

Asegurar la efectividad de las operaciones del Grupo BID exige el monitoreo permanente de una serie de indicadores corporativos clave. Dado que los resultados pueden variar de un año al siguiente, es importante hacer un balance y corregir el rumbo si fuera necesario. Algunos de los indicadores que no avanzaban adecuadamente en 2017 mostraron un mejor desempeño en 2018. En otros casos, el avance se muestra fuera de curso en comparación con las metas. Cada uno de estos casos se aborda en detalle en el resto de este capítulo, destacando los esfuerzos especiales para acelerar el progreso hacia la consecución de los objetivos del Grupo BID.

## **Mejora de la paridad de género en los puestos de nivel medio y alto**

La igualdad de género cumple un papel crucial en el desempeño organizativo y forma parte de los valores centrales del Grupo BID. En este sentido, el BID (incluido BID Lab) y BID Invest se han comprometido a aumentar el nivel de paridad de género en los puestos de nivel medio y alto de la institución.<sup>16</sup>

En 2018, BID Invest experimentó un aumento considerable en el porcentaje de estos puestos adjudicados a mujeres, con una mejora del 28% en 2017 al 33% en 2018. Este incremento se debió tanto a un mayor porcentaje de contrataciones de mujeres para estos puestos (un 53% en 2018, en comparación con el 26% en 2017) como a los ascensos (un 60% de los ascensos en estos puestos fueron destinados a mujeres miembros del personal en 2018, en comparación con el 50% en 2017). Para BID Invest, gran parte del éxito del avance hacia su meta se puede atribuir al número de contrataciones en relación con el número total del personal (el personal de BID Invest aumentó de

267 a finales de 2017 a 303 a finales de 2018). También se ha observado un esfuerzo concertado por parte del personal responsable de contrataciones para aprovechar la oportunidad presentada por el importante número de puestos adjudicados en 2018 para elevar el número de mujeres en puestos de nivel medio y alto. Entre los esfuerzos desplegados, se contactó de manera proactiva a candidatas sobresalientes —entre ellas, personas que no estaban en búsqueda de un empleo— y se contó con el apoyo de una empresa de búsqueda de ejecutivos.

Para el BID, avanzar hacia su meta del 43% de representación femenina en los grados de nivel medio y alto para 2019 ha sido un reto. Algunas de las medidas adoptadas en los últimos dos años han generado aumentos del número de mujeres contratadas, a saber, un 43% de las contrataciones realizadas en el BID para puestos de nivel medio y alto en 2018, fueron adjudicadas a mujeres (en comparación con el 33% en 2017). Hacia finales de 2018, el 38% de los grados de nivel medio y alto eran ocupados por mujeres, en comparación con el 37% en 2017. Las medidas que han contribuido a los avances en este indicador a lo largo del tiempo son las campañas en las redes sociales dirigidas a mujeres profesionales senior así como el uso de inteligencia artificial para ajustar el lenguaje usado en los anuncios de empleo para evitar sesgos.

Como parte de su iniciativa para alcanzar la paridad de género, hay medidas específicas que el BID adoptará para trabajar con el objetivo de tener una mayor representación femenina en los grados de nivel medio y alto hacia finales del año. Un estudio de la Estrategia de Diversidad e Inclusión por parte del Grupo Asesor de Diversidad e Inclusión ya ha identificado los siguientes cinco ámbitos de impacto en los que se concentrarán

---

<sup>16</sup>. El BID y BID Invest tienen distintas metas, en virtud de diferencias existentes en los niveles de grado considerados nivel medio y nivel senior para cada función. En el BID estos puestos incluyen todos los puestos de Grado 4 y superiores, mientras que en BID Invest se trata de los del Grado C y superiores.

los esfuerzos: datos, rendición de cuentas, presupuestos, cultura y participación. El BID definirá indicadores de desempeño clave específicos vinculados con cada ámbito, haciendo un seguimiento del tiempo que la organización dedica a asuntos de diversidad e inclusión, y creando incentivos y métodos para lograr las metas, lo que incluye incorporar las métricas de diversidad de género en el proceso de desempeño. Además, dado que la contratación y la promoción son dos mecanismos importantes para trabajar en aras de la meta, el BID tomará medidas para crear conciencia acerca de los sesgos en los procesos de contratación y evaluación, proporcionando acceso a una formación sobre sesgo inconsciente en todos los niveles.<sup>17</sup> Además, una revisión del procedimiento en el proceso de contratación que actualmente funciona se propone introducir nuevos instrumentos —impulsados por la tecnología— que estimularán a los panelistas a pensar de manera más crítica acerca de sus selecciones.

### **Mobilización de recursos de terceras partes**

La movilización de recursos de terceras partes, particularmente aquellos que provienen del sector privado, sigue teniendo una importancia crucial en el Grupo BID

para apoyar el desarrollo de la región y los compromisos del Grupo en el marco de la agenda de miles de millones a billones para cumplir con los ODS.<sup>18</sup> Desde 2016, BID Invest ha movilizado más de US\$10.300 millones en recursos de terceras partes a través de sus instrumentos sin garantía soberana, entre los cuales cabe citar los préstamos A/B, los bonos, los préstamos conjuntos, las garantías y la cobertura del riesgo de crédito. Si bien esta cifra ha seguido aumentando cada año desde la consolidación de las operaciones del sector privado del Grupo en BID Invest, lejos queda la ambiciosa meta de US\$21.300 millones movilizados para 2016-2019. En 2018, utilizando US\$3.000 millones en sus propios compromisos, BID Invest movilizó US\$1.100 millones de recursos directos (*core mobilization*) y otros US\$3.500 millones indirectamente para una movilización catalítica total de US\$4.600 millones.<sup>19</sup> Aunque la movilización directa (*core mobilization*) de 2018 fue inferior a la de 2017 debido a menos transacciones grandes, el número de transacciones para las que BID Invest movilizó financiamiento fue mayor e incluyó a varios países pequeños y vulnerables. Véase el recuadro 2.1 para un ejemplo del impacto de la movilización de BID Invest para el Puerto de Posorja en Ecuador.

---

<sup>17</sup> La capacitación acerca de sesgos inconscientes se propone crear conciencia sobre los prejuicios no intencionados y brindar herramientas para ajustar los patrones automáticos de maneras de pensar y el comportamiento para reducir o eliminar el impacto de dichos sesgos. Esto incluye los sesgos que pueden tener un impacto negativo en las mujeres en el proceso de contratación.

<sup>18</sup> El BID y varios otros bancos multilaterales de desarrollo (BMD) y el Fondo Monetario Internacional articulan su visión para contribuir a la implementación de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 en una declaración conjunta y una nota de debate titulada [De miles de millones a billones: la transformación de las finanzas para el desarrollo](#).

<sup>19</sup> La cifra total de movilización de US\$4.600 millones recogida en el CRF se basa en la definición utilizada por BID Invest en su reporte corporativo. Esta definición está alineada en términos amplios con las definiciones utilizadas en el informe [Movilización del Financiamiento Privado por parte de los BMD y las instituciones financieras de desarrollo](#), con algunas diferencias en los tipos de movilización incluida. El factor más importante que explica las diferencias en los valores recogidos en el informe BMD y para el indicador CRF es la inclusión de US\$2.970 millones movilizados a través de operaciones del sector público del BID en el informe BMD, cifra que no queda capturada en el indicador CRF. Además, el informe BMD incluye el capital de los patrocinadores (*sponsor equity*) y excluye los recursos del sector público, mientras que el indicador CRF no contempla el capital de los patrocinadores y sí abarca los recursos del sector público.

## Recuadro 2.1

# Movilización para el Puerto de Posorja, Ecuador

En Posorja, Ecuador, se está trabajando en un proyecto de puerto de aguas profundas, en gran parte gracias al financiamiento proporcionado y movilizado por BID Invest para la primera fase de construcción, operación y mantenimiento. La nueva terminal podrá gestionar barcos más grandes de manera más eficiente, y se prevé que se reduzca drásticamente el tiempo de tránsito y se creen cerca de 500 nuevos empleos. El paquete de financiamiento de BID Invest incluye un préstamo de US\$147 millones y US\$230 millones en recursos movilizados de otros inversionistas, específicamente: US\$50 millones del Fondo de Cofinanciamiento de China, US\$100 millones provenientes de prestamistas B, US\$50 millones de la Agencia Francesa de Desarrollo (Proparco) y US\$30 millones de la Sociedad Alemana de Inversión y Desarrollo (DEG). El proyecto requerirá una inversión total de más de US\$1.000 millones en diversas fases y es el primero que se desarrolla bajo la nueva ley de asociaciones

público-privadas de Ecuador. Debido al alcance del proyecto y a la incertidumbre que genera el hecho de que sea el primero, la participación de BID Invest ha sido fundamental para atraer a otros prestamistas comerciales. Además, este proyecto es la primera transacción dirigida por BID Invest bajo un acuerdo marco de cofinanciamiento en el que participan DEG, Proparco y FMO, la agencia financiera para el desarrollo de los Países Bajos, con el fin de aumentar la movilización del financiamiento del sector privado para América Latina y el Caribe. El acuerdo integra el cofinanciamiento proporcionado por cada entidad, beneficiando al cliente mediante costos de transacción más bajos y una entrega más rápida de los fondos. Este tipo de colaboración entre instituciones de financiamiento para el desarrollo contribuirá a allanar el camino para una mayor movilización del sector privado en el futuro.

En los próximos años, BID Invest seguirá diseñando y desplegando nuevos instrumentos financieros y no financieros capaces de capturar más financiamiento privado, como los bonos, los vehículos de inversión especializados y los productos de cobertura del riesgo de crédito. Al mismo tiempo, el BID ha mejorado su capacidad para realizar un seguimiento de sus esfuerzos de movilización, introduciendo cambios en su sistema operativo para capturar sistemáticamente los montos de movilización a través de operaciones con garantía soberana (de conformidad con las directrices de cofinanciamiento mencionadas en el [DEO 2018](#)). Además, aprobó dos operaciones de garantía innovadoras que se prevé que atraigan a inversionistas privados a través de la mitigación de riesgos. En el Grupo, los esfuerzos siguen incrementando los incentivos de los empleados para centrarse en la movilización, modernizar las modalidades de financiamiento con un alto potencial de movilización, e introducir nuevos instrumentos y vehículos que atraigan a los inversionistas institucionales.

### ***Mitigación de los riesgos ambientales y sociales***

Como parte de su compromiso con la efectividad, el BID implementa medidas para identificar y mitigar una amplia gama de riesgos ambientales y sociales, desde la protección ambiental y la gestión del riesgo de desastres<sup>20</sup> hasta la igualdad de género y la protección de los derechos de los pueblos indígenas.

En 2018, se observó que el 81% de los proyectos del BID con riesgos ambientales y sociales altos tenía una implementación satisfactoria de las medidas de mitigación, que representaron un ligero aumento en relación con el valor de 2017 (80%). Del 19% restante de proyectos, en el 28% de los casos (nueve proyectos) se observó una falta de cumplimiento material en la implementación de las medidas de mitigación, mientras que el resto estaba en riesgo de no cumplimiento.

Si bien el desempeño en este indicador en 2018 no alcanzó la ambiciosa meta del 90%, su estabilidad relativa en los últimos años se puede valorar positivamente a la luz de recientes cambios en los procesos de supervisión de evaluación del riesgo, que han resultado en evaluaciones del cumplimiento más precisas. Al mismo tiempo, un plan multianual para fortalecer la supervisión ambiental y social ha generado un aumento del 24%, entre 2017 y 2018, del número de proyectos de riesgo alto y sustancial bajo supervisión de salvaguardia, y la identificación de otros proyectos con problemas de cumplimiento. Se prevé que esta tendencia continúe a medida que el BID vaya ampliando la supervisión ambiental y social a un mayor número de operaciones para cubrir todos los proyectos clasificados como de riesgo alto y sustancial hacia finales de 2019.<sup>21</sup>

Para seguir abordando las brechas en las medidas de mitigación y fortaleciendo la supervisión en térmi-

---

<sup>20.</sup> Para complementar la actual política de riesgo de desastres y cumplir con el compromiso de 2016 de integrar la evaluación y gestión del riesgo de desastres en toda su cartera, en 2018 el BID publicó el [Resumen Ejecutivo de Metodología de Evaluación del Riesgo de Desastres y Cambio Climático](#) como referencia técnica para los equipos.

<sup>21.</sup> Durante la ejecución, los proyectos se pueden clasificar como de riesgo alto, sustancial, moderado o bajo, y esta clasificación puede evolucionar a lo largo del tiempo. En 2017, el BID supervisó activamente el 60% de los proyectos de riesgo alto y sustancial. Hacia finales de 2018 esta cifra había aumentado al 74%. En 2019, se prevé que la cifra suba hasta el 100%. Dado que los reportes sobre el indicador CRF dependen de la disponibilidad de datos de monitoreo para estos proyectos bajo supervisión activa, el denominador utilizado para calcular aquellos con un desempeño satisfactorio se ha incrementado a lo largo del tiempo.

nos más amplios, el BID transferirá progresivamente especialistas ambientales y sociales a oficinas de país seleccionadas para buscar una mayor proximidad con los clientes y los proyectos. Además, seguirá adelante con los esfuerzos para fortalecer la gestión de riesgos, a través de niveles diferenciados de supervisión según los riesgos del proyecto, los estudios de riesgo de cartera y la integración de los riesgos ambientales y sociales en la metodología y en el sistema general de gestión de riesgos del BID. Por último, el BID está desarrollando un programa de certificación para que su personal gestione más adecuadamente los proyectos de riesgo bajo y moderado para complementar el énfasis actual en la supervisión de proyectos de riesgo alto y sustancial.

### **Mejora de los logros de los resultados de desarrollo**

El logro de resultados de desarrollo es la razón de ser del Grupo BID y, como tal, tanto el BID como BID Invest se centran en los esfuerzos para maximizar la efectividad de las intervenciones de desarrollo y para aprender de los éxitos y fracasos de los proyectos. Ambas instituciones también establecen rigurosos criterios para determinar si los proyectos avanzan adecuadamente o no durante la ejecución, y si se han alcanzado satisfactoriamente los resultados del proyecto.

En BID Invest, el indicador *operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio* tiene un avance del 61%, lo cual está por debajo de su objetivo del 75%. Uno de los factores que contribuye a este fenómeno es la parte importante de operaciones heredadas en la cartera activa que se aprobaron antes de la consolidación de las operaciones del sector privado en

BID Invest. También cabe señalar que en 2018 solo el 19% de los proyectos se clasificó como “problema”, y el resto avanzaba según lo previsto o lo hacía parcialmente. BID Invest intenta prestar más apoyo de forma permanente a los proyectos que no tienen un desempeño satisfactorio con el fin de abordar proactivamente posibles riesgos que obstaculizan el cumplimiento del impacto previsto. Véase el capítulo 3 para más detalles.

En relación con el indicador *operaciones con un logro satisfactorio de los resultados de desarrollo*, las metas del 80% establecidas para el BID y BID Invest en el CRF son bastante ambiciosas, particularmente a la luz de un cambio reciente de metodología para preparar los PCR en el BID y para calcular este indicador. Empezando por el ciclo de reportes de 2017, los reportes del CRF de este indicador se basan en un enfoque más limitado para evaluar si los resultados se han alcanzado. Esto depende del nivel de logro de los resultados (según lo valida la Oficina de Evaluación y Supervisión [OVE]) establecido al inicio del proyecto, mientras que el enfoque anterior consideraba los ajustes en los indicadores y metas realizados durante la ejecución del proyecto y también tenía en cuenta los productos del proyecto.<sup>22</sup>

Dado que 2018 ha sido el primer año en que los equipos de proyecto prepararon PCR a partir de la metodología actualizada y el segundo año en que OVE llevó a cabo su validación utilizando esta metodología, se trató de un año importante en términos de aprendizaje tanto para los equipos de proyecto como para los validadores. El porcentaje de proyectos calificados de forma favorable en el ejercicio de 2018 ascendió al 63%, lo que representa un aumento considerable en relación con 2017 (54%). Se prevé que esta cifra siga mejorando a lo largo del tiempo a medida que los equi-

---

<sup>22</sup> Las actuales directrices del PCR especifican que los resultados alcanzados por el proyecto deben compararse con aquellos indicadores y metas establecidos cuando los proyectos fueron aprobados, así como cualquier cambio en los resultados que haya sido establecido dentro de un plazo de 60 días luego de que el proyecto lograra la elegibilidad.

pos de proyecto y los validadores ajusten su aplicación de la metodología y que las enseñanzas obtenidas de sus aplicaciones se incorporen en el diseño de nuevos proyectos. Si bien esto no se acerca todavía a la ambiciosa meta del CRF, se encuentra dentro de la gama de progresos reportados por otros bancos multilaterales de desarrollo (BMD) con metodologías de evaluación comparables.<sup>23</sup>

En BID Invest, un total de 35 proyectos alcanzaron la madurez operativa temprana y tuvieron un XSR en 2018. Los resultados de desarrollo de los proyectos validados por OVE fueron favorables en el 43%.<sup>24</sup> Si bien este indicador disminuyó en comparación con 2017 (58% de calificación favorable para 43 proyectos), aumentó en comparación con 2016 (calificación favorable del 40% para 30 proyectos). Por lo tanto, resulta difícil extraer conclusiones sobre los cambios

en el desempeño año tras año porque los tamaños de la muestra suelen ser pequeños. Además, se precén fluctuaciones en este indicador, dado que varía según el tipo de proyectos que llegan a la etapa de evaluación cada año. Por otro lado, todos los XSR que se han llevado a cabo hasta la fecha se referían a proyectos heredados, y debido a la aplicación de diferentes instrumentos, metodologías y requisitos de reporte en el momento de la aprobación del proyecto, la falta de datos y la baja evaluabilidad son factores comunes en la baja clasificación. Se espera que este indicador mejore progresivamente a lo largo del tiempo, dado que los proyectos aprobados por BID Invest a partir de 2016 han sido diseñados teniendo en cuenta las normas XSR revisadas.

Para el ciclo 2019, el BID está centrando sus esfuerzos en mejorar la calidad de los PCR median-

## El BID y BID Invest se centran en los esfuerzos para maximizar la efectividad de las intervenciones de desarrollo y para aprender de los éxitos y fracasos de los proyectos.

---

<sup>23.</sup> Por ejemplo, en los últimos años, el desempeño en indicadores similares en otros BMD ha oscilado entre el 50% y el 78%.

<sup>24.</sup> Merece la pena señalar que nueve de los 20 proyectos que recibieron una clasificación desfavorable se clasificaron como “parcialmente no exitosos”, lo que representa el 26% del total de la muestra.

te un aumento de la capacitación y el apoyo a los equipos de proyecto para optimizar su capacidad de documentar resultados del proyecto con evidencia, dado que la calificación final del proyecto depende no solamente del logro de resultados sino también de la calidad de la documentación de los resultados en el PCR.<sup>25</sup> En 2018, BID Invest llevó a cabo sesiones de capacitación para el personal, y la calidad de los XSR mejoró considerablemente, siendo que un 89% se calificó como de excelente o buena calidad, en comparación con el 58% en 2017. BID Invest seguirá proporcionando capacitación a lo largo de 2019. Además, el Grupo BID continúa centrándose en establecer resultados y metas realistas para los proyectos en los plazos que tienen y en asegurar que los datos estarán disponibles con el fin de evaluar el logro de esas metas una vez terminado el proyecto. Para más información, véanse los capítulos 3 y 4.

## Reflexiones

Los indicadores tratados en este capítulo forman parte de los esfuerzos del Grupo BID para promover una cultura de resultados y una mejora continua de los aspectos operativos y organizacionales de su trabajo. El Grupo BID debe evaluar regularmente sus propios procesos corporativos a fin de mejorar su efectividad y eficiencia, y debe mantener la efectividad en el desarrollo en el centro de la selección, la preparación y el monitoreo de sus operaciones. De esta manera, los indicadores que reflejan el estado de la cartera activa y el nivel de logro de los resultados de desarrollo de los proyectos completados se encuentran entre los indicadores más cruciales a nivel de Desempeño del Grupo BID en el CRF. Los dos capítulos siguientes analizan cada uno de estos indicadores más detalladamente, centrándose en los procesos de negocios y en los instrumentos que apoyan la efectividad en el desarrollo, así como en reflexiones sobre las acciones derivadas del uso de estas herramientas.

---

<sup>25</sup> En la primera mitad de 2019, se destinaron cuatro equivalentes a jornada completa al PCR y a talleres de PCR, lo que equivale a casi el doble del nivel de esfuerzo dedicado durante el mismo período en 2018.

Servicios innovadores de salud  
en áreas rurales de República  
Dominicana ([DR-M1049](#))



Programa de mitigación  
de desastres naturales II,  
Haití (HA-L1097)



## Capítulo 3

# La promoción del desarrollo efectivo

Una de las ventajas comparativas del Grupo BID es la efectividad en el desarrollo. En la práctica, esto significa un esfuerzo permanente para mejorar la calidad y el impacto de todas las operaciones financiadas, así como el diseño y la implementación de instrumentos de medición robustos que permitan al Grupo BID monitorear su portafolio activo.

Cada una de las entidades del Grupo BID utiliza una serie de procesos e instrumentos para asegurar una focalización en los resultados durante el diseño del proyecto y para monitorear proyectos en el portafolio activo. Si bien los procesos y los instrumentos son diferentes, comparten un objetivo común: maximizar la probabilidad de presentar productos y resultados de manera oportuna. Además, contribuyen a promover una cultura de resultados y un aprendizaje y mejora permanentes en todo el Grupo BID. Este capítulo analiza aspectos destacados de 2018 en términos de las mejoras y las conclusiones derivadas de los instrumentos utilizados durante la preparación y el monitoreo del proyecto. Los instrumentos empleados para la evaluación del proyecto se abordan en el capítulo 4. Por su parte, el apéndice B proporciona un resumen de los instrumentos de efectividad en el desarrollo del Grupo BID.

### El BID

En el BID, la Matriz de Efectividad en el Desarrollo se utiliza para calificar los préstamos durante la fase de diseño con el fin de asegurar un correcto diagnóstico de los desafíos relevantes del desarrollo, la incorporación de soluciones basadas en la evidencia, la salvaguardia de recursos mediante un análisis económico *ex ante* y la medición adecuada de los resultados a lo largo de la vida del proyecto. Desde 2010, se exige a todos los proyectos que cumplan con un umbral de evaluabilidad mínima antes de ser enviados al Directorio para su aprobación. En 2018, la puntuación de evaluabilidad promedio fue de 8,7 de un total de 10 (en comparación con 8,6 en 2017).

Una vez que se aprueba un proyecto, el BID monitorea su ejecución utilizando el PMR, que captura los costos del proyecto, así como los productos, los resultados y los impactos. El PMR también se utiliza para calificar la ejecución de cada proyecto como “satisfactorio”, “alerta” o “problema”, al comparar la ejecución de los productos con la ejecución planificada y con referentes de los países. En 2018, se clasificaron 522 operaciones mediante el PMR, un 82% de las cuales fue catalogado como “satisfactorio”, un 11% “en

alerta” y un 6% como “problema”.<sup>26</sup> El porcentaje de proyectos satisfactorios osciló entre un 76% para el Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible y un 88% para el Sector de Instituciones para el Desarrollo. Los factores específicos utilizados para determinar la calificación varían en función de la etapa de ejecución del proyecto. Los detalles por proyecto están disponibles en el sitio web del CRF, [aquí](#).

En 2018 se introdujo una metodología PMR y un proceso de validación actualizados para ajustar los factores utilizados con el fin de evaluar si un proyecto está teniendo resultados satisfactorios y para capturar de manera más adecuada información cualitativa relacionada con la implementación del proyecto. Con la metodología actualizada, se solicita a los equipos de proyecto que documenten en el sistema PMR tres elementos diferentes de la ejecución del proyecto: i) estado de implementación; ii) probabilidad de que se alcancen los resultados de desarrollo; y iii) lecciones aprendidas.

Esta información está destinada a documentar el curso de la ejecución del proyecto de manera puntual, contribuyendo a efectuar correcciones del rumbo más focalizadas cuando se requiere lograr los objetivos del proyecto, así como a una mejor documentación de las lecciones aprendidas que pueden optimizar el diseño y la implementación de proyectos futuros. Para 2018, los equipos de proyecto calificaron la probabilidad de alcanzar los resultados previstos como “alta” para el 61% de las operaciones, “mediana” para el 33% y “baja” para el 6%.

Los problemas más habituales citados por los equipos de proyecto y que afectan negativamente la pro-

bilidad de alcanzar los resultados tienen que ver con el diseño del proyecto, la capacidad de gestión del mismo, el bajo desempeño de los contratistas en los trabajos y servicios del proyecto, y los cambios en las prioridades del gobierno. Los proyectos sin una lógica vertical sólida<sup>27</sup> y aquellos con diseños altamente complejos con intervenciones interdependientes arrojaron más probabilidades de un mal desempeño. Los problemas de gestión del proyecto y de capacidad técnica tuvieron un efecto a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Por ejemplo, algunos estudios con calidad técnica deficiente no identificaron los problemas que más tarde generaron retrasos en la ejecución del proyecto. De la misma manera, en algunos casos un desempeño inadecuado del contratista limitó la calidad y la puntualidad de la ejecución de los trabajos y servicios del proyecto. En relación con las prioridades del gobierno, los cambios que surgieron de procesos electorales normales, así como de la inestabilidad política e institucional, pusieron en riesgo el logro de los resultados. En este [estudio de 2018](#) hay más información sobre los factores que influyen en la clasificación del proyecto y su evolución a lo largo del tiempo.

Para abordar problemas de capacidad institucional y otros riesgos para la ejecución exitosa del proyecto, el BID desarrolló recientemente nuevas metodologías, procedimientos e instrumentos para llevar a cabo evaluaciones de capacidad institucional y gestión del riesgo del proyecto. La evaluación de la capacidad institucional analiza el potencial de una agencia ejecutora para llevar a cabo sus responsabilidades durante la ejecución de un proyecto a través de una serie

---

<sup>26.</sup> Un pequeño porcentaje de las operaciones no recibió una clasificación porque su matriz de resultados no abarcaba 2018 ni años anteriores.

<sup>27.</sup> La lógica vertical se refiere a la relación de causa y efecto entre insumos, actividades, productos, resultados e impactos del proyecto, lo que representa la hipótesis postulada al inicio sobre el modo en que la intervención producirá los resultados deseados.

de seis escenarios temáticos que examinan la gestión del proyecto, la gestión de la calidad técnica, la gestión de los recursos humanos, la gestión financiera, la gestión de las adquisiciones y la gestión del impacto ambiental y social. Los resultados de esta evaluación se convierten en uno de los muchos insumos del marco de gestión del riesgo del proyecto y del plan de respuesta.

En 2018, se llevaron a cabo 21 planes piloto para probar la nueva evaluación de la capacidad y los procedimientos de gestión del riesgo y se capacitó a 82 empleados del BID en gestión del riesgo del proyecto<sup>28</sup>. Además, en el sistema operativo del BID se desarrolló un nuevo módulo para capturar los resultados de la evaluación institucional y se rediseñó el módulo de matriz de riesgo para reflejar el nuevo marco. El objetivo combinado de estas soluciones consiste en tomar decisiones que reduzcan la probabilidad y el impacto de eventos negativos capaces de impedir la ejecución del proyecto y, de la misma manera, promover mejoras en el porcentaje de proyectos a ejecutarse con éxito de conformidad con su plan establecido. Para más información sobre el enfoque de gestión del riesgo del BID, véase este [blog](#).

## **BID Invest**

El Marco de Gestión de Impacto de BID Invest incluye una serie de instrumentos para apoyar el ciclo operativo de principio a fin, contribuyendo a orientar la selección y la estructuración del proyecto, a gestionar y evaluar el desempeño de la cartera, añadir valor para los clientes y asegurar un aprendizaje continuo. En el centro de este marco se encuentra Portfolio 2.0, un

enfoque innovador lanzado en 2018. Comprende dos instrumentos cruciales que juntos ayudan a BID Invest a cuantificar y gestionar su impacto en el desarrollo y su sostenibilidad financiera de una manera estándar.

La herramienta de Efectividad en el Desarrollo, Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación (DELTA) evalúa el potencial de impacto en el desarrollo y la adicionalidad de cada operación en la etapa de diseño, y realiza un seguimiento del desempeño de los resultados a lo largo de la implementación. La Calificación de Contribución Financiera mide la contribución financiera de cada operación a BID Invest, sobre la base del rendimiento ajustado al riesgo de capital (RAROC por sus siglas en inglés). Combinando la puntuación del proyecto DELTA y la Calificación de Contribución Financiera, BID Invest obtiene una visión integral tanto del impacto esperado en el desarrollo como de la contribución financiera a nivel de proyecto individual y de cartera, lo cual contribuye a orientar la selección de los proyectos y a alimentar la toma de decisiones a lo largo de la implementación.

En 2018 BID Invest siguió mejorando las directrices de la DELTA, incorporando tanto elementos de nuevos planes de acción institucionales (para las MIPYME y los intermediarios financieros) como la retroalimentación interna recibida. Por ejemplo, se añadió una nueva categoría de productividad para evaluar hasta qué punto un proyecto canaliza el financiamiento para mejorar la productividad de los beneficiarios finales, con énfasis en las actividades de toda la cadena de valor de los proyectos corporativos.

Con respecto a la puntuación DELTA del proyecto en el momento de la aprobación, que es una combinación

---

<sup>28</sup>. La fase piloto concluyó en diciembre de 2018. Los resultados de los proyectos piloto se están evaluando y todas las recomendaciones se publicarán en la segunda mitad de 2019.

del resultado de desarrollo y las puntuaciones de adicionalidad, la media en 2018 ascendió a 8,3 (de un máximo de 10), en comparación con 8,1 en 2017. Por sectores, la puntuación media fue de 8,6 para infraestructura y energía; de 8,2 para las instituciones financieras y de 8,1 para las corporativas.<sup>29</sup> Los proyectos de las instituciones financieras experimentaron el mayor aumento medio de las puntuaciones DELTA (casi 1 punto), sobre todo debido a puntuaciones más altas de los resultados de desarrollo. Si bien el resultado de desarrollo y la adicionalidad financiera de los proyectos corporativos se elevaron considerablemente, su adicionalidad no financiera fue más baja en 2018. Las tendencias en los proyectos de infraestructura y energía se mantuvieron similares a las de 2017.

Por último, la DELTA también estima la calidad del diseño del proyecto con una puntuación de evaluabilidad, aspecto clave para asegurar la medición adecuada de los resultados a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En general, en 2018 la puntuación de evaluabilidad promedio (8,2 de un máximo de 10) fue similar a la del año anterior, lo cual señala que el progreso hacia la mejora de la calidad del diseño del proyecto se mantiene.

En cuanto a la etapa de supervisión, este es el segundo año de despliegue del enfoque de supervisión estandarizada de BID Invest. La puntuación DELTA del proyecto se actualiza anualmente para evaluar el desempeño de los proyectos en el logro de las metas de desarrollo. Las operaciones son preclasificadas como “satisfactorias”, “alerta” o “problema”, de acuerdo con la puntuación absoluta de la DELTA en la supervisión y con la desviación entre esa puntuación y la puntuación de la DELTA en el momento de la aprobación. La

clasificación final también tiene en cuenta las subpuntuaciones relevantes de la DELTA, el desempeño de la matriz de resultados e información complementaria, según sea necesario.

Una clasificación de “alerta” no significa que los proyectos se encuentran en alto riesgo de no alcanzar sus resultados de desarrollo en la madurez, sino que se refiere a proyectos que en líneas generales avanzan adecuadamente pero que muestran algunos retrasos o no cumplen ciertas metas de desarrollo en un determinado año. Para corregir el rumbo, se proporciona un apoyo adicional a los clientes según sea necesario, con el fin de alcanzar los objetivos de desarrollo previstos. Cuando un proyecto se encuentra en alto riesgo de no lograr sus objetivos de desarrollo, se clasifica como “problema”.

En 2018, había un total de 185 operaciones bajo supervisión,<sup>30</sup> de las cuales 36 proyectos (19%) no pudieron clasificarse debido a problemas de evaluabilidad o a datos poco claros o incompletos de los clientes. En la mayoría de los casos se trata de proyectos heredados, y más de la mitad corresponde a proyectos que fueron pagados o prepagados durante el año de supervisión, con lo cual es más difícil obtener información del cliente. Para abordar este problema, se introdujeron en el acuerdo de préstamo nuevas normas de reporte, que incluían requisitos después del pago del préstamo a partir de 2019. Los esfuerzos permanentes para obtener información de los clientes mejorarán el potencial de evaluación de estos proyectos que actualmente tienen datos del cliente incompletos o poco claros. Es alentador saber que en 2018 se recopilaron datos pendientes de 22 proyectos clasificados como “faltos de datos o con datos poco claros” en 2017, de modo que se los quitó de esta categoría.

---

<sup>29</sup> El término “corporativas” se refiere a los préstamos a las empresas en agroindustria, manufactura, telecomunicaciones y turismo.

<sup>30</sup> El universo de operaciones bajo supervisión incluye aquellas recogidas en la Lista de distribución del informe anual de supervisión de 2018 que no tenían un XSR validado por OVE.

De las 149 operaciones supervisadas clasificadas, el 19% entró en la categoría de “problema” y el resto se designó como “satisfactorio” (61%) o “alerta” (20%). La mayoría de los proyectos de infraestructura avanzan adecuadamente y se prevé que alcancen sus objetivos de desarrollo. Los proyectos de infraestructura clasificados como “alerta” han experimentado retrasos en la construcción, pero no se encuentran en alto riesgo de no alcanzar sus objetivos de desarrollo. La mayoría de los proyectos corporativos avanza adecuadamente. Aquellos clasificados como “problema” se han visto afectados sobre todo por condiciones climáticas o por la volatilidad de los precios. En general, el conjunto de operaciones con las instituciones financieras tiene un riesgo más alto de no alcanzar sus objetivos de desarrollo, y el 33% de este conjunto ha sido clasificado como “problema”. En muchos casos, esto se debe a que la cartera objetivo no aumenta según las expectativas, ya sea porque el intermediario financiero persigue una estrategia diferente o porque el contexto económico y financiero específico hace disminuir la cartera en cuestión.

Vale la pena mencionar que el 78% del portafolio activo consiste en operaciones heredadas aprobadas antes del lanzamiento de BID Invest en 2016.<sup>31</sup> De las 40 operaciones restantes que fueron aprobadas con el instrumento DELTA a partir de 2016, el 75% se clasificó como “satisfactorio”.

Por último, extraer lecciones aprendidas y utilizar este aprendizaje en el diseño de los proyectos, conforma una parte clave del marco de gestión de impacto de BID Invest, como se muestra en el recuadro 3.1.

## **BID Lab**

En 2018, BID Lab siguió implementando su Enfoque de Marco de Resultados y Efectividad en el Desarrollo, de acuerdo con su rol de laboratorio de innovación para el Grupo BID.

BID Lab expuso su nueva herramienta de innovación DELTA (iDELTA). La iDELTA es una herramienta de gestión para medir el impacto del proyecto, la innovación y la escalabilidad. Amplía considerablemente la manera de evaluar los proyectos de BID Lab, proporcionando una visión mucho más granular en cuanto al tipo, al nivel, a la fase, a la intensidad y a la validación de la innovación que propone el proyecto, así como el uso de nuevos modelos de negocios y tecnología y la presencia de atributos clave para la escalabilidad. A su vez, el instrumento orienta el diseño del proyecto, promueve la calidad del mismo y alinea la selección de los proyectos con la misión de BID Lab.<sup>32</sup> La herramienta se aplicó a 43 proyectos presentados y aprobados en 2018. También se aplicó retroactivamente a una muestra aleatoria del 40% de los proyectos aprobados en 2016 y 2017 para permitir comparaciones a lo largo del tiempo.

En 2018, la puntuación promedio del proyecto iDELTA fue de 7,9 sobre un total de 10, cifra ligeramente superior a la de los dos años anteriores, porque los proyectos presentados en 2018 fueron diseñados bajo nuevas directrices, que ponen de relieve el impacto en el desarrollo, la innovación, la escalabilidad, la movilización de recursos y la alineación del Grupo BID. La puntuación de innovación es la fuerza motriz detrás de este aumento de la puntuación iDELTA, lo

---

<sup>31</sup> Los proyectos heredados fueron aprobados utilizando diferentes instrumentos de efectividad en el desarrollo y metodologías de supervisión, sistemas de tecnologías de la información y procesos de reporte. Por lo tanto, en 2017 se llevó a cabo un proceso ampliado de estandarización para actualizar las matrices de resultados y calcular una puntuación equivalente de “DELTA en supervisión”.

<sup>32</sup> Para una descripción más detallada del iDelta, véase el capítulo 3 del [DEO de 2018](#).

Proyecto Terminal Zárate,  
Argentina (AR3901A-01)



## Recuadro 3.1

# DEA: Una herramienta clave de conocimiento de BID Invest

Para completar el ciclo de aprendizaje, en 2018 BID Invest lanzó la plataforma de Analítica sobre Efectividad en el Desarrollo (DEA, por sus siglas en inglés). Se trata de una plataforma para tener acceso a los Informes Ampliados de Supervisión (XSR) y las lecciones aprendidas para contribuir a fundamentar el diseño del proyecto. La DEA muestra qué proyectos han tenido éxito o han fracasado en el cumplimiento de sus objetivos e incluye clasificaciones del desempeño del proyecto y enseñanzas para aplicar en futuras operaciones. Hasta la fecha, la plataforma comprende más de 440 lecciones de casi 300 proyectos completados en 23 países y 11 sectores. La DEA también incluye las plataformas analíticas de la DELTA en las etapas de aprobación y supervisión, que proporcionan un

cuadro en tiempo real del portafolio en términos del impacto en el desarrollo. En la etapa de aprobación, la plataforma también indica los ODS a los que el proyecto espera contribuir. La DEA mejora las reglas para BID Invest en términos de gestión del conocimiento. Es la primera vez que todos los XSR se sistematizan y alojan en un lugar, proporcionando un acceso fácil a esta base de conocimientos en toda la organización. Además, la plataforma incluye enlaces con productos de conocimiento, como evaluaciones de impacto y estudios sectoriales. En el futuro, la DEA seguirá mejorando, sobre la base de estudios de casos y el *machine learning* para detectar patrones en los datos, y así ayudar a BID Invest a trabajar en función de los éxitos y evitar errores anteriores.

que muestra que la selección y el diseño del proyecto han respondido a una mayor focalización de BID Lab en la innovación. Más específicamente, en lo que se refiere al tipo de innovación apoyada, se ha producido un cambio notable desde el financiamiento de proyectos que fortalecen las capacidades técnicas de los clientes a través de nuevos procesos o métodos de entrega hasta proyectos que despliegan nuevos productos y servicios en diferentes mercados, lo que refleja la focalización de BID Lab en soluciones que tengan el potencial para generar un impacto más amplio y escalable.

En 2018, BID Lab amplió el uso de los nuevos modelos de negocios y tecnología para promover la inclusión y abordar la pobreza. Esto se refleja en el aumento del porcentaje de proyectos que aplican soluciones basadas en la tecnología, desde alrededor de un 40% de aprobaciones en 2016 a más del 95% en 2018. Cabe señalar que más de la mitad (56%) de las soluciones basadas en tecnología apoyadas por proyectos aprobados en 2018 se focalizan en poblaciones pobres y vulnerables. Y las soluciones innovadoras se están produciendo en todos los países. En promedio, BID Lab está respaldando proyectos innovadores tanto en países pequeños y vulnerables (incluidos los países pequeños e insulares) como en los países más grandes.

Los resultados iDELTA también reflejan el reto actual de BID Lab en cuanto a la ampliación de innovaciones exitosas.<sup>33</sup> En particular, en relación con el escalamiento definido por cada proyecto, son muchos los que todavía dependen de estrategias de escala pasivas (30%), como la divulgación de conocimientos, o de asociaciones poco estructuradas (9%) más que

de la colaboración estratégica. Además, los proyectos no incluyen suficientes actividades para favorecer la futura ampliación a escala de las innovaciones probadas (como definir claramente los socios para la ampliación y sus respectivos roles, diseñar planes para una participación permanente de los principales actores del mercado con el fin de procurar de forma activa la escalabilidad durante la implementación y cuantificar el mercado potencial para este objetivo). Con el fin de mejorar el potencial de escala de sus proyectos, BID Lab se centra en la selección de socios estratégicos y en mejorar la calidad de los planes de escalamiento de los proyectos.

Para monitorear las operaciones en curso, BID Lab empezó a implementar su instrumento de gestión del portafolio en 2018. Este instrumento categoriza operaciones de cooperación no reembolsables en el portafolio activo sobre la base de su desempeño operativo y financiero, así como de su valor estratégico. Para esto, recopila datos cuantitativos de los sistemas de información de los proyectos del Grupo BID y datos cualitativos de una encuesta aplicada a los jefes de supervisión de proyecto de BID Lab. La implementación del instrumento de gestión de cartera y los esfuerzos de optimización de cartera en curso llevaron al cierre o a la cancelación de 99 operaciones en 2018.<sup>34</sup>

La herramienta de gestión de cartera fue desplegada región por región para asegurar la adopción de los usuarios y para calibrar continuamente los resultados por países. Se revisaron un total de 280 operaciones activas (sin contar el grupo de 99 operaciones cerradas o canceladas), incluidos los préstamos no reembolsables, las operaciones del Programa de Emprendimiento

---

<sup>33</sup> El porcentaje de proyectos de BID Lab escalados o replicados se ha mantenido esencialmente constante en un 16% desde 2014.

<sup>34</sup> Para más detalles, véase el Informe de Progreso Trimestral al Comité de Donantes hasta el 31 de diciembre, 2018.

ShellCatch: Fomento de la pesca  
sostenible, alcance regional  
(RG-L1120)



Social y los programas regionales gestionados por las representaciones.<sup>35</sup> De estos, el 29% se clasificó como Categoría A (proyectos con alto valor estratégico y desempeño); el 61% como Categoría B (proyectos que deben ser monitoreados estrechamente con la idea de que asciendan a la Categoría A o para impedir que se desplacen a C); y el 10% “en revisión” (proyectos que cumplen con los criterios de cancelación o están llegando a su fecha de terminación).

Una mirada más detallada sobre los proyectos de Categoría A muestra que el 30% estaba ya desarrollado paralelamente con o era directamente complementario de una operación del Grupo BID. Estas operaciones también tienen planes de escalabilidad más sólidos y sus agencias implementadoras muestran un enorme potencial para futuras asociaciones. A futuro, BID Lab maximizará el conocimiento generado por estas operaciones de alto desempeño, analizando los modelos más exitosos, creando comunidades y redes de aprendizaje, y efectuando un estrecho seguimiento de las que ofrecen potencial de escalabilidad.

Por último, el desempeño de las operaciones de crédito y de inversión de capital de BID Lab es monitoreado a través de la Actualización del Estado del Proyecto (PSU, por sus siglas en inglés). A diciembre de 2018, BID Lab tenía una cartera activa de préstamos e inversiones de capital de US\$154 millones, distribuida en 83 operaciones. En términos de calidad de la cartera, el 72% de las operaciones se clasificó con bandera verde (“avanza adecuadamente para un alto desempeño”); el 10% con bandera amarilla (“bajo desempeño, pérdidas menores previstas” para las in-

versiones de capital y “violación del acuerdo y probabilidad de impago” para los préstamos), y el 18% con bandera roja (“bajo desempeño, grandes pérdidas esperadas” para las inversiones de capital e “impago con riesgo de pérdida principal” para los préstamos). El porcentaje de operaciones de bandera verde aumentó ligeramente tanto en las carteras de préstamos como de inversión de capital en comparación con 2017. Las operaciones de bandera roja representaron US\$30 millones en exposición de riesgo, o un 20% del monto pendiente a finales de 2018. El desempeño a diciembre de 2018 refleja el apetito de riesgo de BID Lab y sigue siendo congruente con la actual política de provisiones de BID Lab y las proyecciones financieras a largo plazo. Para una mirada más detallada del impacto de la cartera del fondo de capital de riesgo de BID Lab, véase el recuadro 3.2.

## Reflexiones

El diseño de proyectos sobre la base de la mejor evidencia disponible y el monitoreo de sus resultados mientras se están ejecutando constituyen aspectos claramente cruciales para apoyar el desarrollo de la región. Sin embargo, estos esfuerzos no son suficientes. Incluso después de completar los proyectos, es importante evaluar si los resultados son sostenibles en el tiempo y estudiar las lecciones aprendidas a lo largo del proceso de implementación que puedan incorporarse en el diseño de futuras operaciones. El capítulo final del DEO analiza las conclusiones de los informes de cierre de proyecto y las evaluaciones de impacto.

---

<sup>35</sup> Las inversiones de capital y los préstamos están cubiertos por un instrumento diferente, la Actualización del Estado del Proyecto (PSU), con métricas financieras específicas para informar sobre el desempeño.

## Recuadro 3.2

# Fondos para el emprendimiento innovador

El financiamiento del capital emprendedor conjunto para *start-ups* de la región alcanzó un récord de alrededor de US\$2.000 millones en 2018, cifra que casi duplica el total de 2017 (Azevedo, 2019). Cada vez más, los emprendedores están aprovechando las nuevas tecnologías para solucionar problemas sociales y ambientales urgentes de manera viable desde el punto de vista comercial, y rápidamente escalable. Orientar el capital a esas empresas puede tener un efecto profundo para mejorar las vidas de las poblaciones pobres y vulnerables de la región a escala.

En 2018, por primera vez, BID Lab capturó datos del impacto de las empresas emergentes financiadas a través de su cartera de 50 fondos activos de capital emprendedor. Hasta la fecha, las 542 *start-ups* financiadas por estos 50 fondos, de las cuales un 10% tiene al menos una mujer cofundadora, han llegado a más de 16 millones de clientes en sectores como las finanzas, la salud, la educación y la energía, y han creado más de 92.000 empleos directos. Cerca de 8 millones de estos clientes son personas que actualmente tienen acceso al crédito o a dinero móvil por primera vez, o pueden enviar y recibir remesas a tarifas más bajas, gracias a 65 nuevas empresas de tecnología financiera. Por ejemplo, Moni, una empresa

de servicios financieros digitales que funciona principalmente en Argentina, focaliza sus préstamos y servicios de pago de facturas en clientes que suelen ser ignorados por los bancos, y ha proporcionado más de 500.000 préstamos hasta la fecha. Moni es un excelente ejemplo de cómo el Grupo BID puede apoyar a compañías que tienen un impacto en diferentes etapas para escalar la innovación incluyente. BID Lab proporcionó el capital inicial a la empresa a través del Fondo NXTP I en 2014 ([RG-Q0019](#)), seguido de una inversión de BID Invest en 2018 ([12116-01](#)) —la primera en una empresa de tecnología financiera— para ampliar la cartera de crédito de Moni a clientes desatendidos. Otro ejemplo de cartera es Zolvers, una plataforma digital que funciona en Argentina, Chile, Colombia y México, y que facilita la contratación de trabajadores domésticos, contribuyendo a formalizar esta industria en gran parte informal. BID Lab apoyó la empresa nueva a través del Fondo NXTP I en 2013, y de una inversión directa en 2018 ([AR-G1004](#)), con el fin de ayudar a los trabajadores domésticos a tener acceso al crédito a través de la plataforma Zolvers, así como también a otros productos, entre ellos: seguro de salud y servicios de remesas para los trabajadores domésticos migrantes.

Mejora del Acceso al Mercado de  
Micro y Pequeñas Empresas en  
Zonas Rurales del Distrito de Quito,  
Ecuador (EC-M1066)



## Capítulo 4

# Lecciones del trabajo de campo

Todas las operaciones del Grupo BID se evalúan a la madurez o terminación del proyecto mediante un Informe de Terminación de Proyecto (PCR) en el BID, un Informe Ampliado de Supervisión (XSR) en BID Invest o un Informe Final de Supervisión de Proyecto (FSR) en BID Lab. El objetivo de estos informes es determinar si las operaciones cumplieron sus objetivos y en qué medida y cuán efectivo fue su desempeño. También recogen las lecciones aprendidas para incorporar en el diseño y monitoreo de proyectos en el futuro. Además de los informes de cierre de proyecto, el Grupo BID selecciona un subconjunto de proyectos para someterlos a evaluaciones más profundas con el fin de estimar si un resultado en una determinada población se puede atribuir a una intervención específica de desarrollo.

Este capítulo presenta un breve panorama general de los informes de cierre de proyecto del Grupo BID y las evaluaciones de impacto completadas en 2018. Estas últimas abarcan una extensa gama de sectores y no es posible detallar la amplitud de sus conclusiones en una sola publicación. De esta manera, este capítulo

proporciona una mirada a algunos hallazgos que se han recopilado de las evaluaciones de impacto, destacando cuatro de ellas llevadas a cabo conjuntamente por el BID y BID Invest que fueron completadas en 2018. El apéndice D exhibe la lista completa con enlaces a los estudios, de manera que los lectores puedan tener acceso a más información sobre los temas que escojan.

Finalmente, efectuar un balance de la experiencia acumulada en sectores específicos es una parte importante para construir la base de conocimientos de soluciones efectivas para el desarrollo. Si bien el Grupo BID ha generado evidencia en una amplia gama de sectores, se seleccionaron dos de ellos para una revisión más profunda en el DEO de este año, con el fin de capturar ámbitos en los que tanto el BID como BID Invest hayan generado evidencia sustancial y enseñanzas en los últimos años. Estos incluyen una mirada a la experiencia de BID Invest en el apoyo de operaciones en la agroindustria y las lecciones aprendidas del BID en materia de proyectos en el sector salud.

## Informes de cierre de proyecto

Al completar el proyecto, los equipos de proyecto llevan a cabo evaluaciones *ex post* integrales para evaluar los logros y las limitaciones de cada proyecto financiado por el Grupo BID. Estos informes de cierre de proyecto luego son validados por OVE, que proporciona una evaluación independiente del mismo.

Los informes de cierre de proyecto brindan a los equipos de proyecto y a la administración información valiosa sobre el diseño y la implementación del proyecto, lo que permite a los equipos aprender qué funciona y qué no funciona en diferentes contextos. También incluyen una evaluación sistemática de la eficiencia, la efectividad, la relevancia y la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. En 2018, el Grupo BID produjo y presentó a OVE 97 informes de cierre de proyecto para su validación. Los principales hallazgos de estos se describen a continuación.

### **El BID**

En 2018, se completaron y presentaron a OVE 62 PCR para ser validados sobre la calificación general de efectividad. Estos proyectos fueron aprobados entre 2009 y 2017 por un monto total de US\$5.800 millones, y abarcan una amplia gama de sectores y 20 países.

En general, la calificación validada por OVE fue favorable<sup>36</sup> para el 63% de los proyectos, lo que representa un aumento de 11 puntos porcentuales en comparación

con 2017, el primer año para el cual OVE validó el conjunto completo de PCR elegibles del BID.<sup>37</sup> La mayor proporción de calificaciones favorables fue para proyectos correspondientes al Sector de Infraestructura y Energía: el 92% de los proyectos de este departamento recibió una calificación favorable. En cuanto a los factores que contribuyeron a la evaluación positiva, se citan especialmente la fortaleza de la agencia ejecutora y la calidad del diseño original del proyecto. En el caso de las evaluaciones desfavorables, algunos de los factores más habituales citados han sido objetivos no realistas para el plazo del proyecto, problemas imprevistos en la ejecución y cambios en las prioridades de la administración de gobierno. En ese sentido, se ha dirigido la atención hacia dichos ámbitos en la preparación de proyectos actuales y en los procesos de supervisión a fin de reducir su impacto en el logro de los resultados en operaciones futuras (véase el capítulo 3 para más información).

En el apéndice C se puede encontrar la lista completa de PCR y sus calificaciones asociadas, así como los documentos de los PCR.

### **BID Invest**

En 2018 BID Invest preparó 35 XSR para proyectos aprobados entre 2012 y 2015 por un monto total de US\$606,5 millones. En general, la calificación de los resultados de desarrollo de los proyectos validados por OVE fue favorable<sup>38</sup> para 15 (43%) de estos proyectos. La evaluación se

---

<sup>36.</sup> Las categorías de positivo (favorable) de los resultados se refieren a la puntuación de “parcialmente exitoso”, “exitoso” o “altamente exitoso” en la clasificación de seis puntos de la efectividad general del proyecto.

<sup>37.</sup> Nótese que el porcentaje de operaciones que alcanzaron resultados de desarrollo en la terminación no está directamente relacionado con el porcentaje de operaciones activas con una clasificación de desempeño satisfactorio que se trata en el capítulo 3, dado que el primero se centra en el logro de los resultados deseados del proyecto, mientras que el segundo se basa en cómo la ejecución de los productos se compara con la ejecución planificada y los referentes de los países.

<sup>38.</sup> Las categorías de resultados positivos (o favorables) se refieren a calificaciones de “parcialmente exitoso”, “exitoso” o “altamente exitoso” en la gama de la clasificación de 6 puntos de los resultados generales del proyecto.

basa en un análisis contrafactual, es decir, comparando la situación “con proyecto versus sin proyecto”.

Al analizar el desglose por segmento, se evaluaron cuatro proyectos en el sector de infraestructura y energía, dos de los cuales (50%) recibieron calificaciones favorables; 24 con instituciones financieras, 10 de los cuales (42%) alcanzaron calificaciones favorables; y siete en el sector corporativo, que incluye la agroindustria, la manufactura y la educación, en cuyo caso tres proyectos (43%) recibieron calificaciones favorables.

Los factores clave de éxito para los proyectos calificados de manera favorable comprenden la selección de clientes de alta calidad con buenos antecedentes, una clara alineación entre BID Invest y los objetivos del cliente, y una fuerte adicionalidad en términos del financiamiento a largo plazo y la asistencia técnica proporcionada. En cambio, uno de los motivos más habituales de bajo desempeño incluye la falta de datos debido a los diferentes requisitos de reporte en el momento de la aprobación del proyecto. Por ejemplo, en el caso de las instituciones financieras, la recopilación de datos sobre préstamos no rentables para la cartera objetivo no fue un requisito original. Sin embargo, en este ejercicio de XSR, BID Invest consiguió esta información de todos excepto tres de los proyectos de las instituciones financieras revisados, lo que apunta a esfuerzos permanentes para superar problemas relacionados con la falta de datos. Entre otros motivos del bajo desempeño cabe citar las condiciones económicas, regulatorias y climáticas adversas.

Para un análisis más detallado de los factores clave del éxito y el fracaso, véase la revisión temática de los XSR del sector de agroindustria, que se encuentra más adelante en este capítulo.

## **BID Lab**

Una vez concluido el proyecto, BID Lab evalúa el desempeño del mismo y el logro de resultados, incluidos los resultados de escalamiento, a través del Informe Final del Avance del Proyecto. En 2018, se completaron 100 proyectos de BID Lab. Estos fueron aprobados entre 2000 y 2017 por un monto total de US\$105 millones.<sup>39</sup>

Dado que OVE no valida los informes finales de proyecto de BID Lab, no existen calificaciones comparables para incluir en esta sección. Por lo tanto, esta sección se centra en ejemplos de proyectos escalables, ya que el hecho de que algunos proyectos apoyados por BID Lab hayan sido replicados o escalados por el Grupo BID se considera como una medida de éxito importante.

Por ejemplo, dos proyectos completados en 2018 en el marco del programa Nuevas Oportunidades de Empleo (NEO) para jóvenes ([PN-M1027](#); [DR-M1044](#)) ahora se están ampliando. Este programa sirvió para aumentar el empleo de los jóvenes, ayudar a colocarlos en puestos de trabajo y fortalecer la calidad de la capacitación y los servicios de empleo proporcionados por las agencias de capacitación y las escuelas técnicas secundarias. Las soluciones elaboradas en el marco de los proyectos NEO apoyados por BID Lab actualmente están siendo escaladas por el BID mediante operaciones en Panamá ([PN-L1153](#)) y República Dominicana ([DR-L1127](#)). En Panamá, el número de escuelas secundarias técnicas que implementan las normas de calidad de NEO se multiplicarán por 10, triplicándose el número de profesores capacitados. En República Dominicana, el modelo de inserción laboral de NEO se ampliará en todo el país con la creación de

---

<sup>39</sup>. Los proyectos completados comprendieron 88 préstamos no reembolsables, nueve inversiones de capital y tres préstamos. Dado el largo plazo de las inversiones de capital en fondos de capital emprendedor, la primera aprobación de esta cohorte se realizó en 2000.

10 nuevas oficinas de gestión de las prácticas para conectar a los alumnos en más de 76 institutos técnicos con experiencia laboral práctica.

Entre los factores clave del éxito que permiten que estos proyectos NEO sean escalados destaca la participación temprana y activa de los ministerios de gobierno pertinentes en el diseño de los programas piloto, incluida la selección de las zonas geográficas de intervención y qué escuelas técnicas participarían. La participación oportuna de los tomadores de decisiones de diferentes niveles en los ministerios, desde funcionarios técnicos y administrativos hasta el personal que trabaja directamente en la oficina del ministro, también ha sido importante para mantener el compromiso y pugnar por una ampliación a lo largo de la ejecución del proyecto de BID Lab. Por último, las agencias ejecutoras seleccionadas para gestionar los proyectos NEO eran intermediarios respetados tanto por el público como por el sector privado, que facilitaron en gran medida la comunicación estratégica y la asociación con los actores adecuados.

Otro proyecto destacado de 2018 ha sido la replicación en Australia de un modelo de innovación abierta desarrollado en Chile. El proyecto ([CH-M1062](#)), ejecutado por Fundación Chile, creó la plataforma *Expande* para promover la innovación colaborativa entre las empresas mineras y los proveedores de pequeñas y medianas empresas (PYME), lo que sirvió para conectar los desafíos específicos a las que se enfrentaban

cuatro firmas con soluciones tecnológicas provenientes de más de 500 PYME y *start-ups*.<sup>40</sup> Este nuevo enfoque para buscar innovación fuera de las empresas mineras también exigió fortalecer el ecosistema local de innovación, lo que incluía la capacitación y el apoyo de incubación para los emprendedores.

De acuerdo con el valor que las empresas mineras le otorgan al hecho de poder acceder y crear conjuntamente nuevas soluciones tecnológicas mediante la plataforma *Expande*, la compañía BHP está interesada en replicar este modelo de innovación abierta en otras áreas donde opera, empezando por Australia. Fundación Chile ha transmitido su modelo bien sistematizado a una entidad del sector público de Australia que desempeña un rol conector similar en el ecosistema del sector minero del país y que implementará el plan piloto. Otros sectores de Chile y de otros países de América Latina y el Caribe también han expresado su interés por este modelo, lo cual es un buen augurio para futuras replications.

## **Evaluaciones de impacto**

Como se señaló en ediciones anteriores de este informe,<sup>41</sup> las evaluaciones de impacto constituyen una herramienta clave dentro de las herramientas de efectividad en el desarrollo del Grupo BID, dado que miden rigurosamente los efectos de un proyecto e identifican quién se beneficia más y por qué. Además, la

Los informes de cierre de proyecto proporcionan información clave a los equipos de proyecto y la Administración sobre el diseño e implementación de los mismos.

---

<sup>40.</sup> Para un panorama general de la experiencia de este proyecto, véase [Open Innovation in Mining: Models and Implementation](#).

<sup>41.</sup> Véase, por ejemplo, el capítulo 4 del [DEO de 2018](#) para una explicación más detallada sobre el Marco de Evaluación de Impacto del Grupo BID.

evidencia producida por las evaluaciones de impacto se utiliza cada vez más para movilizar otros recursos con el fin de financiar modelos efectivos y orientar la toma de decisiones institucionales.

En 2018, el Grupo BID siguió ampliando su base de evidencia, completando un total de 43 evaluaciones de impacto en seis sectores (gráfico 4.1). Si bien casi la mitad de estas evaluaciones pertenece a los sectores de educación y salud, las efectuadas en ámbitos menos explorados, como el transporte, la integración regional y la política fiscal, están aumentando. En el apéndice D se presenta la lista completa de las evaluaciones de impacto completadas en 2018.

Como parte de las crecientes sinergias de todo el Grupo BID, los sectores público y privado unieron fuerzas para generar más evidencia sobre la efectividad de los proyectos de infraestructura,

particularmente en el sector transporte, donde hasta hace poco había escasas evaluaciones de impacto disponibles.

A lo largo de las últimas dos décadas, se ha observado una focalización renovada en las inversiones de transporte en la región, particularmente en las ciudades, como respuesta a una rápida urbanización y a un uso generalizado de los vehículos motorizados, que han creado grandes problemas de movilidad (Yáñez-Pagans et al., 2018). Debido a las importantes brechas de financiamiento y a la necesidad de mejorar la eficiencia operativa y de gestión, los gobiernos también trabajan cada vez más con el sector privado a través de asociaciones público-privadas para mejorar la provisión de infraestructura de transporte. El recuadro 4.1 presenta las conclusiones de las evaluaciones de impacto conjuntas de BID y BID Invest en este sector en 2018.

**Gráfico 4.1 Aspectos destacados de las evaluaciones de impacto completadas en 2018**



## Recuadro 4.1

# Soluciones de transporte urbano

Los beneficios directos de los proyectos de transporte son bien conocidos. La pavimentación de los caminos reduce los costos operativos vehiculares, los sistemas de transporte masivo disminuyen la duración de los trayectos y el mantenimiento de los caminos prolonga la vida operativa de los mismos. Las evaluaciones de impacto muestran toda una gama de maneras en que los proyectos de transporte mejoran las vidas. La evidencia empírica muestra que los caminos pavimentados promueven la salud preventiva y aumentan las oportunidades de empleo; los sistemas de transporte masivo mejoran la calidad del aire y reducen los delitos; y la satisfacción con el mantenimiento de los caminos se incrementa cuando son las comunidades locales las que proporcionan los servicios.

Para seguir trabajando sobre esta base de evidencia, en 2018 el BID y BID Invest publicaron cuatro evaluaciones de impacto conjuntas, centrándose en qué funciona mejor en el sector del transporte urbano, como se describe a continuación.

### ***Viajar en altura: El impacto de los teleféricos en La Paz, Bolivia***

Los teleféricos suelen asociarse con atracciones turísticas en países de ingreso alto, pero en algunas ciudades de la región se están convirtiendo en una opción cada vez más atractiva de transporte público. En contextos de concentración demográfica densa

y de topografía compleja, estos ofrecen múltiples ventajas en relación con el metro (subterráneo) o los sistemas de tren ligero. Esta [evaluación](#) cuantifica los efectos de Mi Teleférico, el sistema de funiculares más grande del mundo, que funciona en el área metropolitana de La Paz y El Alto, en Bolivia. Los resultados muestran que los usuarios sustituyen el transporte privado por el público y se benefician porque los trayectos son mucho más breves, con lo cual se asigna el tiempo ahorrado a actividades educativas y recreativas. Los usuarios también aumentan las actividades de autoempleo, lo que refleja potencialmente un acceso mejorado a los mercados laborales locales. Los efectos positivos del sistema de teleférico se traducen en beneficios para los residentes de la ciudad de El Alto, situada en una planicie a gran altitud cerca de La Paz, donde hay una gran concentración de hogares pobres e indígenas. Los cálculos de costo-beneficio señalan que las ventajas económicas de los teleféricos duplican su costo, lo que demuestra que podría ser una inversión inteligente en el contexto adecuado.

### ***Inversiones brillantes: Cómo medir el impacto de la infraestructura de transporte utilizando datos de la luminosidad nocturna en Haití***

Los caminos desempeñan un rol importante en el alivio de la pobreza. Sin embargo, aún es difícil comprender cómo la mejora de los caminos influye en los

resultados socioeconómicos de la región, sobre todo en contextos muy pobres y vulnerables donde las limitaciones de datos impiden llevar a cabo un análisis causal riguroso. [Esta evaluación](#) cuantifica los impactos de las inversiones en infraestructura de transporte en la actividad económica de Haití. Debido a la falta de datos en el país, la evaluación utiliza los datos de luminosidad nocturna por satélite, que han demostrado ser un buen indicador aproximativo de la actividad económica. Los resultados indican que la implementación del proyecto de rehabilitación de caminos generó un aumento de los valores de luminosidad de entre un 6% y un 26% a nivel de sección comunal, que se puede traducir en incrementos del PIB de entre un 0,5% y un 2,1%. Los hallazgos también revelan que aparecen impactos mayores una vez que los proyectos han sido completados y que los impactos se concentran en un radio de dos kilómetros en torno a los caminos rehabilitados.

### ***¿Una vía rápida para el empleo? Los impactos de un sistema de autobuses rápidos en Lima***

A pesar del creciente interés en los sistemas de autobuses de tránsito rápido (BRT, por sus siglas en inglés) y de su proliferación en todo el mundo, sus impactos en los resultados del mercado laboral permanecen sin ser explorados a profundidad. La reducción de los tiempos de los trayectos para aquellos que viven cerca de las estaciones de BRT o de las líneas de alimentación puede aumentar el acceso a una amplia gama de oportunidades de empleo, con la posibilidad de generar mayores tasas de empleo, acceso a trabajos de mejor calidad, más horas laborales y mayores ingresos. [Esta evaluación](#) mide los efectos del Metropolitano, un sistema de BRT de Lima, Perú, en los resultados del mercado a nivel individual. Las conclusiones muestran mejoras importantes en el empleo (que aumenta en casi cuatro puntos porcentuales), en las horas trabaja-

das (un incremento del 19%) y en el ingreso laboral mensual (un alza del 32%) para aquellas personas que viven cerca de las estaciones BRT. Sin embargo, el estudio no encuentra evidencia de impacto para quienes habitan cerca de las líneas de alimentación en zonas de menores ingresos en el norte y sur de Lima. Esto parece sugerir que, pese al potencial que los sistemas BRT ofrecen para conectar a las poblaciones pobres con mejores oportunidades de empleo en el centro de las ciudades, puede que se requieran políticas e intervenciones complementarias para que esto se convierta en realidad.

### ***La conexión con las oportunidades económicas: El rol del transporte público en la promoción del empleo femenino en Lima***

El acceso limitado a un transporte seguro es una de las grandes dificultades para la participación de las mujeres en la fuerza laboral en los países en desarrollo. [Esta evaluación](#) cuantifica los impactos de los sistemas de transporte urbano mejorados en los resultados de empleo de las mujeres en la zona metropolitana de Lima, analizando una vez más el BRT, y de las inversiones en trenes ligeros elevados. Los resultados muestran que un mayor uso de los sistemas de transporte urbano entre las mujeres genera beneficios en el empleo y en los ingresos por hora. Más específicamente, la tasa de empleo entre las mujeres aumentó entre un 8% y un 16% y sus ingresos subieron entre un 11% y un 23%. No se observa ninguno de estos efectos entre los hombres en la muestra del estudio. En general, estas conclusiones sugieren que las inversiones en infraestructura que permiten que sea más rápido y seguro para las mujeres utilizar el transporte público pueden generar importantes mejoras en el mercado laboral. Sin embargo, la evaluación también destaca que las mujeres que ingresan en el mercado laboral no necesariamente están accediendo a empleos de mayor calidad.

## Estudio temático de las lecciones aprendidas en la agroindustria

### *Panorama general*

A través de sus ventanillas del sector privado (ahora consolidadas en BID Invest),<sup>42</sup> el Grupo BID ha apoyado al sector agroindustrial durante muchos años. Aunque América Latina y el Caribe es uno de los mayores exportadores netos mundiales de productos agrícolas (Duff y Padilla, 2015), gracias a sus abundantes tierras, agua y recursos naturales, el sector sigue enfrentándose a dificultades importantes de productividad y eficiencia, así como a crecientes amenazas relacionadas con el cambio climático que dificultan su crecimiento y competitividad.

Además, aunque la agricultura familiar representa el 80% de todos los predios agrícolas y ocupa el 35% de la tierra cultivada (FAO, 2012) solo cerca del 8% de los agricultores de pequeña escala están plenamente integrados en cadenas de valor, lo que inhibe en gran medida su acceso al mercado. Las principales barreras para la integración en las cadenas de valor son las asimetrías de información, los altos costos de transacción y el acceso insuficiente a insumos y créditos. Mas arriba en las cadenas de valor, los procesadores, distribuidores y exportadores también se enfrentan a dificultades relacionadas con ámbitos como la mercadotecnia y los riesgos de suministros y un acceso limitado al crédito. Este tipo de problemas debe abordarse a fin de cumplir con el ODS 2, cuya meta es acabar con el hambre, lograr la seguridad alimentaria y una mejor nutrición y promover la agricultura sostenible.

En este contexto, los esfuerzos de BID Invest se han centrado en gran parte en expandir la producción agrícola, crear empleos en zonas rurales, aumentar la productividad, fortalecer la integración de los pequeños agricultores en cadenas de valor, ampliar las exportaciones y generar divisas, así como también mejorar las prácticas ambientales.

### *Alcance*

En 2018, BID Invest llevó a cabo un estudio sistemático de los proyectos agroindustriales con XSR para identificar los principales retos y las lecciones aprendidas de esta experiencia, y también determinar en qué medida este aprendizaje se está incorporando en nuevas operaciones.

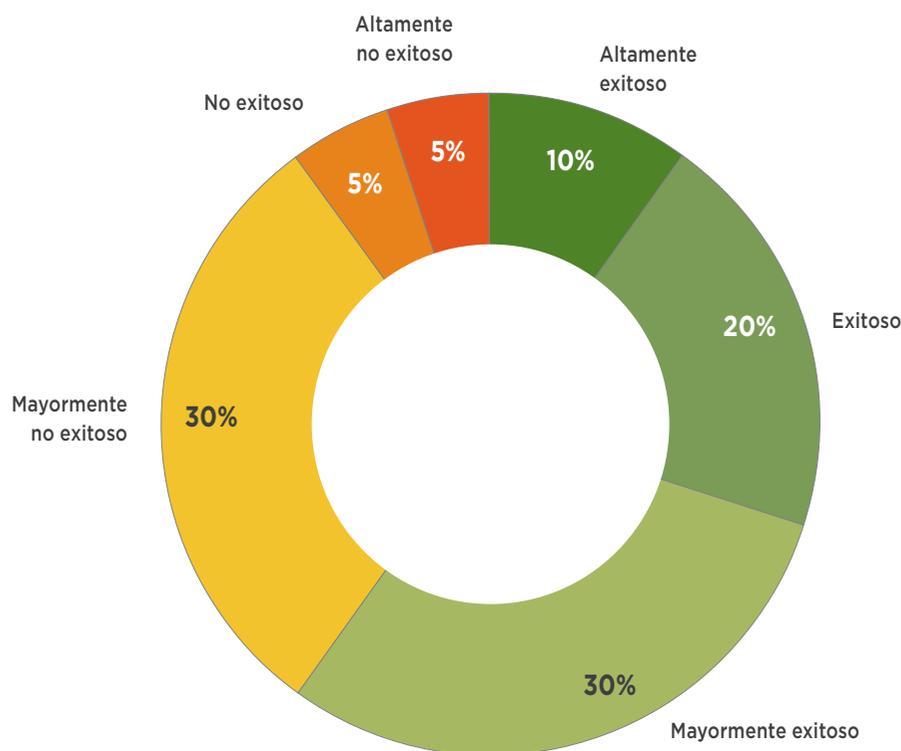
El estudio incluye 20 XSR de proyectos agroindustriales aprobados entre 1999 y 2013. El grupo de proyectos es diverso, y cubre la mayoría de los sectores agroindustriales, entre los cuales se encuentran la acuicultura, la floricultura, la carne y los productos lácteos, las frutas y verduras y otros cultivos, como la soja y el azúcar. También abarca proyectos con intermediarios financieros y distribuidores de maquinaria y equipos que brindan financiamiento para la agroindustria. El análisis se basa únicamente en el contenido proporcionado por los XSR y no ha tenido en cuenta la información de fuentes externas. Los hallazgos identifican factores recurrentes que han aparecido en los proyectos agroindustriales, lo que a la larga influye en su éxito o fracaso.

La principal calificación de desempeño producida por los XSR es la puntuación del Resultado General del Proyecto, que tiene en cuenta si un proyecto logró o no

---

<sup>42</sup> Antes de la creación de BID Invest en 2016, la Corporación Interamericana de Inversiones ejecutó diversos proyectos de agroindustria. Además, la División de Financiamiento Estructurado y Corporativo del BID también proporcionó financiamiento a las empresas agroindustriales. Para facilitar el análisis, esta sección se referirá a todas las antiguas ventanillas del sector privado tanto del BID como de BID Invest.

**Gráfico 4.2 Distribución de las puntuaciones del Resultado General del Proyecto para los XSR de la agroindustria**



**Nota:** Los datos se basan en 20 XSR de proyectos agroindustriales aprobados entre 1997 y 2013.

sus objetivos de desarrollo, así como su relevancia, eficiencia (es decir, desempeño financiero y económico) y su sostenibilidad. Como se muestra en el gráfico 4.2, la mayoría de los proyectos incluidos en este estudio ostenta una calificación favorable. La gama de puntuaciones proporciona una rica base a partir de la cual extraer lecciones a propósito de factores internos o externos que pueden influir en los resultados del proyecto.

### **Lecciones aprendidas**

Las principales lecciones aprendidas de este análisis han sido agrupadas según su ubicación en el ciclo operativo: i) originación y estructuración, ii) supervisión, y iii) logro de resultados.

### **Originación y estructuración**

- El diseño de estructuras de crédito y cláusulas financieras más flexibles es crucial para responder al carácter cíclico y volátil de los mercados agrícolas debido al cambio climático, a largos períodos de gestación, a los cambios en los precios internacionales, la demanda y la competencia. Por ejemplo, en algunos proyectos, la naturaleza de las actividades agrícolas que se llevan a cabo o los precios fluctuantes de las materias primas contribuyeron a los bajos flujos de caja y a los altos niveles de deuda durante los años iniciales de la implementación. La amortización lineal de los préstamos y las cláusulas financieras que no tu-



Mejora del Acceso al Mercado de  
Micro y Pequeñas Empresas en Zonas  
Rurales del Distrito Metropolitano de  
Quito, Ecuador (EC-M1066)

vieron en cuenta la capacidad cíclica de pago de numerosas agroindustrias aumentaron el riesgo de incumplimiento de estas cláusulas. Para abordar este problema, BID Invest acaba de incluir una innovadora “cláusula de eventos climáticos” en las transacciones en Argentina y Perú, lo que permite a los clientes reprogramar los pagos de capital si un evento climático ha tenido efectos adversos en su capacidad de pago. Se trata de un excelente ejemplo de estructura de préstamo con una flexibilidad añadida, que refleja las características únicas de la producción agropecuaria.

- El análisis económico de cada transacción debería incluir análisis sectoriales integrales que tengan en cuenta el impacto de las políticas regulatorias pertinentes en el bienestar de los consumidores locales y los efectos potenciales en la concentración de mercado en el sector. Esto es particularmente importante para los subsectores y países que tienen altos aranceles y subsidios, que pueden generar precios de los alimentos locales mucho más elevados que los precios de referencia mundial. En unos pocos casos, los XSR analizaron el efecto *ex post* que el proyecto tuvo en el tamaño de la cuota de mercado de la empresa pero no evaluaron el impacto en los precios a los consumidores o a los proveedores. Es esencial entender el impacto en los precios locales para saber si son competitivos y, por lo tanto, si la operación ha tenido un impacto neto positivo en el desarrollo.
- Hay que llevar a cabo análisis más realistas de sensibilidad de las proyecciones de los proyectos, teniendo en cuenta el comportamiento histórico de los precios de los productos agrícolas básicos y los cambios potenciales de las políticas públicas o regulatorias. Dada la frecuencia de los shocks de precios y climáticos en el sector, se deberían considerar de manera realista las caídas de las ventas. Por ejemplo, en algunos proyectos, el análisis de

sensibilidad solo tuvo en cuenta una modesta reducción potencial de las ventas de un 10%, cuando de hecho las ventas cayeron cerca de un 40% debido a una brusca disminución de los precios de los productos agrícolas básicos. Además, el análisis debería abarcar una comprensión detallada a nivel de país de los potenciales cambios de las políticas públicas o regulatorias capaces de influir en el desempeño de las empresas, como las restricciones a las importaciones y exportaciones, las regulaciones de precios y los controles cambiarios. Por ejemplo, los clientes agroindustriales de Argentina se vieron afectados por los aumentos de los impuestos a la exportación de alimento balanceado basado en soja, lo que generó despidos y recortes drásticos de los costos. En Perú, los precios regulados del azúcar bajaron considerablemente en el mercado local mientras que los precios en el mercado mundial se disparaban.

- La mejora de la productividad fue en gran parte ignorada como objetivo de los proyectos. En los casos en que los objetivos sí incluían la productividad o los aumentos de eficiencia operativa, los indicadores necesarios para medir estos aumentos a menudo no existían ni a nivel de la empresa anclada ni de los agricultores, lo que impedía evaluar estos importantes factores. En cambio, un proyecto hortícola llevado a cabo en Perú se tuvo como objetivo explícito aumentar la productividad y realizó un seguimiento del rendimiento de los cultivos para evaluar las mejoras de productividad, que demostró ser una buena medida del desempeño.

### **La supervisión**

- Los reportes de datos inadecuados por parte de los clientes constituyen una de las principales dificultades de supervisión encontradas. Por lo tanto, es clave que durante la fase de estructuración los clientes entiendan bien y estén de acuerdo con

los requisitos de información de BID Invest, los cuales en general van más allá de las normas de los bancos comerciales. En algunos de los proyectos no exitosos estudiados, las empresas no informaron adecuadamente sobre los detalles de la implementación del programa o de las cláusulas financieras y no cumplieron con las obligaciones contractuales. A veces, este choque entre la cultura del crédito y las normas de BID Invest y los clientes dificultó la supervisión.

- Cuando durante la ejecución se identifican brechas en la gobernanza corporativa, es importante considerar proveer asistencia técnica para contribuir a superar estas debilidades. La calidad de la gobernanza corporativa, sobre todo en las empresas familiares, es un factor crucial para tener resultados exitosos en un proyecto. En algunos casos, cuando los problemas relacionados con la gobernanza se produjeron durante la implementación o cuando hubo un cambio fundamental en la estrategia de la empresa, se debería haber usado la asistencia técnica para abordar estos problemas. Por otro lado, hubo casos exitosos en los que la asistencia técnica de BID Invest contribuyó a mejorar las prácticas de gobernanza corporativa, lo que incluía la implementación de nuevas estructuras y mecanismos de gobernanza.

### ***El logro de resultados***

- La integración vertical y la presencia de cadenas de valor más sólidas fueron factores habituales en los proyectos exitosos. Los proyectos con un componente de integración vertical que incluían consolidar las actividades aguas arriba en la cadena de valor (por ejemplo, con los proveedores) y/o aguas abajo (por ejemplo, con los distribuidores) fueron en gran parte exitosos. Por ejemplo, en algunos proyectos que integraron con éxito la

mercadotecnia y los canales de distribución, las exportaciones superaron en gran medida las proyecciones. En otros, el aumento en la provisión de materia prima de calidad a través de la integración de las tierras para el cultivo generó grandes incrementos en las ventas. De la misma manera, las firmas que proporcionaron créditos, semillas, fertilizantes o asistencia técnica a los agricultores en su cadena de valor pudieron asegurar la calidad del producto y la productividad. Una cadena de valor fortalecida no solo beneficia a las MIPYME que la integran, sino que también contribuye a mejorar la posición financiera de la empresa ancla. Este aprendizaje se refleja en transacciones recientes de BID Invest, que proporcionan apoyo a los clientes para mejorar la comunicación con sus proveedores mediante nuevas tecnologías, procurando mejorar los ingresos y la productividad de los proveedores, lo que a su vez puede aumentar las ventas de la empresa ancla. Actualmente, hay evaluaciones rigurosas en curso sobre la efectividad de estos enfoques.

- Focalizarse en los mercados especializados y en productos especializados o nuevos contribuyó a aumentar las ventas y la cuota de mercado, pero las firmas sin diversificación de productos ni de clientes se mantuvieron vulnerables. Varios ejemplos muestran que las empresas productoras de espárragos, flores y leche ultraprocesada se han beneficiado de la inversión y de la producción de un producto especializado o nuevo para un nicho de mercado que tenía el potencial de convertirse en producto de consumo masivo. Sin embargo, centrarse en los mercados especializados solo tuvo éxito cuando la firma contaba con una diversificación suficiente de productos y clientes para superar posibles shocks de demanda o de precios. Por lo tanto, los proyectos futuros con empresas que se fo-

- calizan en mercados especializados deberían mitigar el riesgo asegurando una diversificación suficiente de clientes y productos.
- Las firmas, sobre todo las exportadoras, se benefician de las inversiones en tecnología para elevar la producción y cumplir con las más altas normas de los mercados internacionales. Las compañías que invirtieron en nuevas tecnologías pudieron incrementar la productividad y ofrecer productos de mayor calidad, lo que generó grandes aumentos de las ventas. Por ejemplo, las inversiones en envasado y esterilización, así como en la certificación de sistemas de control de la calidad alimentaria, fueron puntos de inflexión para algunos clientes en Chile y Ecuador.
  - Dados los efectos potenciales de la agroindustria para reducir la pobreza en las zonas rurales, la creación de empleo ha sido un objetivo habitual de los proyectos. Mientras que en el caso de los proyectos con resultados positivos, fue posible atribuir la creación directa de empleo a la intervención, por otro lado es más difícil verificar la atribución relacionada con los empleos indirectos creados a lo largo de una cadena de valor.
  - Trabajar con empresas que tienen equipos de gestión experimentados es clave para el éxito de los proyectos. Por ejemplo, en algunos proyectos, los directivos experimentados pudieron volcar la producción hacia productos de mayor valor agregado como estrategia para responder a los aumentos en los impuestos a las exportaciones. En otros contextos, donde el crédito de los bancos locales disminuyó considerablemente, algunos proveedores de equipos agrícolas pudieron ampliar el financiamiento a sus clientes, cubriendo efectivamente la brecha dejada por el sector bancario. Este resultado se alcanzó gracias a divisiones de crédito bien gestionadas y una relación estrecha con los clientes.

### ***Mirando hacia el futuro***

El trabajo de BID Invest en el sector agrícola tiene un gran potencial para fortalecer los impactos en el desarrollo de la región. Por lo tanto, las mediciones más rigurosas del impacto de los proyectos en este ámbito han aumentado con rapidez. Por ejemplo, BID Invest actualmente lleva a cabo evaluaciones en profundidad que arrojarán luz sobre cómo la asisten-




---

Los esfuerzos de BID Invest en la agroindustria han apoyado al ODS 2, centrándose en expandir la producción agrícola, crear empleos, fortalecer la cadenas de valor, aumentar la productividad, ampliar las exportaciones y mejorar las prácticas ambientales.

---

cia técnica proporcionada a los agricultores con el apoyo de innovaciones tecnológicas puede fortalecer la relación entre las empresas ancla y sus cadenas de valor y contribuir a aumentar la productividad agrícola y la resiliencia ante los shocks climáticos. Como parte de este trabajo, se están aplicando los enfoques de la economía del comportamiento para saber más acerca de las decisiones de los agricultores de adoptar nuevas tecnologías. Además, hay estudios en curso para medir los efectos de los sistemas de capacitación empresarial innovadores y el acceso a cámaras de seguridad para las mujeres microempendedoras en este sector. Se está terminando una serie de estudios temáticos para entender mejor la configuración, los logros y las dificultades experimentadas por cadenas de valor clave en la región. Las lecciones extraídas tanto de la experiencia operativa práctica como de la evidencia empírica seguirán orientando y fortaleciendo el apoyo de BID Invest al sector agroindustrial en la región.

## **Estudio temático de las lecciones aprendidas en el sector de la salud**

### ***Panorama general***

El BID tiene una larga historia de apoyo en la región para abordar los problemas de salud mediante diversas iniciativas destinadas a ampliar el acceso a la atención de salud, promover la calidad y brindar un seguro a las poblaciones de bajos ingresos. Aunque en los últimos años se han producido mejoras en la región en ámbitos como la mortalidad materno-infantil y la esperanza de vida (UNICEF, 2019; Banco Mundial, 2019a), todavía quedan segmentos de poblaciones altamente vulnerables, con importantes desigualdades en materia de salud en las poblaciones indígenas, rurales y de bajos ingresos (de Leon et al., 2019; Mesenburg et al., 2018; Restrepo-Méndez et al., 2015). Además, los países de la región se enfrentan cada vez más a perfiles de en-

fermedades similares a las de los países desarrollados, y las enfermedades no transmisibles, como las cardiovasculares, el cáncer y la diabetes, representan casi cuatro de cada cinco defunciones en la región (OPS, 2016). Para alcanzar las metas del ODS 3 (buena salud y bienestar), será esencial el papel de sistemas de salud que se desempeñen bien (Lewin et al., 2008; Naciones Unidas, 2019). Por lo tanto, entender cuáles son las intervenciones que funcionan mejor y bajo qué circunstancias resulta crucial para diseñar enfoques efectivos.

La cartera activa de trabajo del BID en el sector salud comprende iniciativas para producir evidencia rigurosa y documentar experiencias operativas en relación con la efectividad de enfoques alternativos para fortalecer los sistemas sanitarios. Numerosas evaluaciones del sector de la salud utilizan los valiosos datos administrativos generados mediante los sistemas de información de salud, a veces junto a otros datos obtenidos a través de estadísticas vitales, encuestas de salud y otras fuentes. Dado que los sistemas de información de salud reportan resultados a nivel de la población continuamente a lo largo del tiempo, se pueden construir conjuntos de datos de panel para analizar indicadores relacionados con la utilización de los servicios de salud, la calidad de la provisión de servicios y los resultados finales de salud. En combinación con datos operativos específicos de los programas sobre la cobertura geográfica y la programación de las intervenciones, los datos de panel permiten comparar los cambios en los resultados en las zonas tratadas y no tratadas utilizando estrategias de diferencias en diferencias y de control sintético en las estimaciones, lo que posibilita una interpretación causal de los efectos bajo supuestos estándar. En otros casos, se han implementado experimentos aleatorios controlados para establecer estimaciones rigurosas de los efectos de una intervención (Gertler et al., 2016). Si bien hay numerosas operaciones orientadas al fortalecimiento de los sistemas de salud

Redes Integradas  
de Salud ([NI-L1068](#))



que están siendo implementadas en toda la región, algunos proyectos completados recientemente ofrecen valiosas lecciones operativas y evidencia en relación con la efectividad de diferentes enfoques.

### ***El alcance***

Este estudio incluye un análisis de la evidencia de cinco PCR para proyectos de salud completados en 2017 y 2018, con las evaluaciones de impacto correspondientes. Estos PCR cubren tres ámbitos básicos del apoyo al sector de la salud en Centroamérica y México.

El primer ámbito está relacionado con el apoyo a la consolidación de redes integradas de salud, con foco en las inversiones para mejorar la prestación de servicios, fortalecer la fuerza laboral a través de la contratación y la capacitación de personal, implementar sistemas de información de última generación y asegurar la disponibilidad de medicamentos, vacunas, equipos médicos y tecnologías esenciales (de Savigny y Adam, 2009). El segundo ámbito de apoyo apunta a mejorar el acceso a la atención sanitaria y a proteger a los hogares ante las dificultades financieras mediante una cobertura de seguro, incluidos los casos en los cuales los pagos a los proveedores se efectúen con la condición de tener normas para promover la atención de calidad. El tercer ámbito analizado incluye modelos basados en el desempeño, los cuales condicionan la financiación a los resultados de salud de tal forma que los proveedores tengan un incentivo para aumentar la cobertura y mejorar la calidad. La sección se cierra con un resumen de las lecciones aprendidas de la implementación de los proyectos de salud analizados en este estudio.

### ***Evidencia de las evaluaciones de impacto***

#### **Las redes de salud**

Aunque la literatura sobre las intervenciones independientes y los programas de salud verticales es extensa,

los efectos de las estrategias que integran y fortalecen los servicios de atención sanitaria existentes han sido estudiados con menos frecuencia. A partir de 2011, el BID proporcionó financiamiento para fortalecer las redes de salud de Nicaragua mediante tres operaciones, las cuales compartían el objetivo común de mejorar los resultados de salud en las poblaciones más vulnerables del país. El Programa de Mejoramiento de Salud Familiar y Comunitaria en Municipios de Alta Vulnerabilidad ([NI-L1054](#)) aprobado en 2011 se proponía aumentar la utilización de atención médica materno-infantil de alta calidad y mejorar la calidad de la atención y la capacidad resolutiva de los centros de salud. El Programa de Redes Integradas de Salud ([NI-L1068](#)) siguió en 2012, procurando optimizar el acceso a y la calidad de los servicios médicos. Por último, en 2013 se aprobó el Programa de Cobertura de Servicios de Salud Comunitaria en el Corredor Seco de Nicaragua ([NI-L1081](#)), con los objetivos de aumentar el personal de atención primaria, sobre todo los perfiles técnicos y de enfermería, y de ampliar el modelo de salud comunitaria y mejorar el acceso a los servicios de nutrición para niños menores de 2 años y mujeres en edad de gestación.

Estos tres programas se centraron en el fortalecimiento de las redes de salud mediante inversiones en infraestructura clínica y hospitalaria, contratando y capacitando al personal de salud, implementando acuerdos con el sector público que recompensan la cobertura efectiva, ofreciendo subsidios por el lado de la demanda e incentivos para promover el uso de la atención prenatal y del parto institucional, y construyendo casas de espera maternas para facilitar el acceso a la atención médica de mujeres embarazadas habitantes de zonas remotas.

Una evaluación de impacto actualmente en curso que utiliza datos del sistema de información de salud está arrojando luz sobre la efectividad de estas intervenciones. El análisis de diferencias en diferencias de los programas compara los cambios en la utilización



---

El BID tiene una larga historia de apoyo en la región para abordar los problemas de salud, alineado con el ODS 3, mediante diversas iniciativas destinadas a ampliar el acceso a la atención de salud, promover su calidad y brindar un seguro a las poblaciones de bajos ingresos.

---

de servicios de salud —como el parto institucional, las consultas prenatales y las vacunas— en los municipios que fueron financiados a través de los programas con los cambios en los mismos resultados en municipios que no recibieron financiamiento pero que estaban sujetos a las mismas políticas de salud nacionales. La evaluación también analizó los resultados de salud finales, incluida la mortalidad materna, infantil y neonatal y los embarazos adolescentes.

Suponiendo que el ritmo de los cambios de los resultados en los municipios sin intervenciones representa el escenario contrafactual, los resultados preliminares del análisis de impacto son prometedores. Las intervenciones aumentaron el número de mujeres embarazadas con cuatro visitas de cuidados prenatales, y el porcentaje de partos institucionales y revisiones médicas de los recién nacidos. El número de niños vacunados también se elevó. Estas mejoras en la cobertura tuvieron como resultado una disminución de las tasas de mortalidad materna, infantil y neonatal, así como una reducción del porcentaje de embarazos adolescentes (Martínez, 2019).

### **Mejora del acceso a atención de calidad y cobertura mediante un seguro**

A diferencia de los programas de Nicaragua, que financiaron los insumos y servicios de salud directamente, en México se promovió la calidad y la cobertura a través del apoyo al programa de seguro de salud pública del país para los niños no cubiertos por la seguridad social. El programa Creciendo sanos: mejorando la salud de la niñez mexicana ([ME-L1128](#)),<sup>43</sup> aprobado en 2012, contribuyó a financiar los pagos per cápita a los estados para la inscripción de niños elegibles y sus familias y los reembolsos para proveedores de salud por un conjunto de procedimientos médicos cubiertos por el programa en los niveles de atención sanitaria secundaria y terciaria. El objetivo del programa era proteger a las familias de bajos ingresos de las consecuencias económicas adversas de los problemas de salud y reducir la mortalidad debido a causas no cubiertas por los seguros públicos de salud. El modelo de seguro promovía la calidad exigiendo a los proveedores que cumplieran con estándares mínimos de atención para ser elegibles para un reembolso parcial (equivalente

---

<sup>43</sup> Este proyecto PCR fue calificado por OVE como parcialmente exitoso. Para más detalles, véase el documento PCR [aquí](#).

al 50% del valor de reembolso) y para ser acreditados para un reembolso total. La ampliación del programa entre 2006 y 2016 tuvo como resultado más de 5 millones de niños que obtuvieron cobertura.

Una evaluación de impacto del seguro de salud analizó los efectos hasta ocho años después del comienzo del programa en 2006, utilizando múltiples bases de datos administrativos y encuestas nacionales e identificando impactos a lo largo del despliegue progresivo del programa, mediante un enfoque de diferencias en diferencias. De acuerdo con la evaluación, la tasa de mortalidad infantil de enfermedades cubiertas por el programa se redujo en un 5,3% y los efectos fueron mayores en zonas con una alta mortalidad según la línea de base. Entre tres y seis años después del inicio del programa, los niños de las zonas tratadas tenían un mejor estado de salud. Mediante un análisis del censo escolar nacional de altura y peso recopilado ocho años después del comienzo del programa, el estudio observó que los alumnos que habían participado en el mismo cuando eran niños experimentaron aumentos de 0,434 cm en altura. Este efecto se duplicó (0,879) en los niños de escuelas vulnerables.

Además, el programa logró su objetivo de protección financiera, con una reducción del 10% en los gastos de bolsillo de las familias no cubiertas por la seguridad social, los cuales correspondían sobre todo a costos hospitalarios. No se detectaron efectos en las altas hospitalarias, lo que sugiere que puede que el programa no haya aumentado la utilización. En cambio, según la evaluación, los recursos del programa contribuyeron a optimizar la calidad del cuidado de la salud y a un personal más especializado, lo que indica que las mejoras en los resultados de salud se vieron

impulsadas por una atención de mejor calidad más que por una mayor utilización (Celhay et al., 2018).

### **Modelos basados en el desempeño**

Una tercera categoría de financiamiento de la salud apoyada por el BID utilizó incentivos financieros vinculados a resultados para promover una mayor cobertura de los servicios de salud, mejor calidad y mejores resultados de salud. Los acuerdos de pago por desempeño con proveedores de servicios médicos no públicos han sido utilizados en Panamá y Honduras. Otras iniciativas han proporcionado ayuda basada en resultados mediante incentivos para los gobiernos nacionales bajo la condición de lograr resultados de salud. Las evaluaciones dirigidas por el Grupo BID también han probado modelos innovadores basados en el desempeño por el lado de la oferta, como proporcionar incentivos en especie a equipos de salud públicos.

El Programa de Mejoramiento de la Equidad y Fortalecimiento de los Servicios de Salud en Panamá (PN-L1068),<sup>44</sup> aprobado en 2011, aplicó un modelo de pago por desempeño para incentivar la provisión de servicios de calidad en zonas indígenas muy marginadas, con el objetivo último de mejorar las condiciones de salud. Utilizando datos administrativos del sistema de información de salud y un enfoque de diferencias en diferencias con emparejamiento, la evaluación de impacto de este programa identificó los efectos del enfoque de pago por desempeño en la prestación de servicios médicos. Los resultados indican que la estrategia aumentó el número de servicios prestados a niños menores de 5 años en aproximadamente un 10%.

El BID también ha sido pionero en el uso de modelos de incentivos en el sector de la salud a nivel

---

<sup>44</sup> Este proyecto PCR fue calificado por OVE como parcialmente exitoso. Para más detalles véase el documento PCR [aquí](#).

nacional a través de la iniciativa Salud Mesoamérica. En El Salvador, el enfoque de ayuda basada en resultados financió el modelo de salud comunitario en 14 de 98 municipios focalizados en la reforma de salud del país ([ES-G1001](#), [ES-G1002](#) y [ES-L1027](#)).<sup>45</sup> Aunque el mismo modelo de salud se implementó en todos los municipios, solo aquellos que tenían el respaldo de la Iniciativa Salud Mesoamérica recibieron recompensas financieras vinculadas a objetivos de salud materno-infantil medidos de forma externa. El resto de los municipios financió insumos mediante ayuda convencional o fondos nacionales. A partir de un enfoque de diferencias en diferencias y datos del sistema nacional de salud, la evaluación observó que, en comparación con los fondos nacionales, los servicios de salud preventiva aumentaron en casi un 20% en los municipios con ayuda convencional y en un 42% en los municipios con ayuda basada en resultados. Es decir: las condiciones basadas en resultados prácticamente duplicaron la efectividad de la ayuda en este contexto (Celhay, Bernal y Martínez, 2018).

Para estudiar cómo los proveedores de salud responden a incentivos en el mismo contexto, se asignó un subconjunto de equipos de salud comunitaria en El Salvador de manera aleatoria para que recibieran incentivos en especie vinculados al desempeño a lo largo de un período de 12 meses. Los incentivos permitían adquirir equipos de trabajo, como computadoras y otros dispositivos para mejorar los entornos laborales. Todos los proveedores fueron objeto de monitoreo, de una retroalimentación del desempeño, y de reconocimiento por sus logros, lo que permitió aislar los impactos del incentivo. Si bien el desempeño

mejoró tanto para los grupos de tratamiento como de control, el grupo con incentivos en especie alcanzó mejoras importantes en extensión comunitaria, calidad de los cuidados, puntualidad de los mismos y una mayor utilización de los servicios después de 12 meses. Las mejoras fueron mayores para los equipos de salud en la parte alta y baja de la distribución de desempeño de la línea de base. Estos resultados sugieren que incluso los incentivos en especie pequeños pueden ser un poderoso instrumento para optimizar el desempeño de los trabajadores de la salud y que, en algunos casos, podría ser una alternativa viable a los incentivos monetarios (Bernal y Martínez, 2018).

### **Lecciones de la implementación**

La investigación rigurosa de proyectos que fortalecen los sistemas de salud para las poblaciones pobres y vulnerables de la región sugiere que estos esfuerzos han sido en gran parte exitosos para ampliar la cobertura y mejorar resultados de salud clave, como el descenso de la mortalidad materno-infantil. Desde la perspectiva de la implementación, las experiencias documentadas en los PCR de estos proyectos han producido valiosos enfoques que ilustran los aspectos de la gestión pública de la ejecución de proyectos, y que podrían fundamentar el diseño y la implementación de proyectos similares en el futuro.

En Nicaragua, los dos primeros años de la ejecución del programa de NI-L1081 se centraron en establecer las condiciones operativas requeridas por las intervenciones, incluida la recopilación de datos, la identificación de la población objetivo, el cumplimiento de requisitos regulatorios para la implementación de los programas de salud y nutrición y asegurar la disponi-

---

<sup>45</sup> Este proyecto PCR fue calificado por OVE como exitoso. Para más detalles consúltese el documento PCR [aquí](#).



Creciendo sanos: fortaleciendo  
la atención a la salud de la  
niñez mexicana, México

[\(ME-L1128\)](#)

bilidad de equipos básicos para monitorear el crecimiento. El cumplimiento de estos requisitos retrasó la iniciación de la prestación de servicios hasta el tercer año del programa, debido a que la contratación y capacitación del personal de salud dependía de la disponibilidad de estos insumos. Además, el plan de recursos humanos, diseñado a nivel nacional, requería un enfoque más focalizado para cumplir rápidamente las necesidades de personal en los municipios priorizados. Los programas futuros podrían beneficiarse de una secuenciación cuidadosa de las actividades planificadas, asegurando que se cumplan las condiciones necesarias a nivel comunitario antes de implementar el plan de recursos humanos. Además, al establecer metas de salud anuales en el plan de monitoreo del programa, debería tenerse en cuenta el período preparatorio inicial antes de comenzar las intervenciones de salud.

En el caso de [NI-L1068](#), que tenía un componente de infraestructura grande, la continuidad de los planes de inversión después de una operación previa ([NI-L1014](#)) fue importante para mantener la consistencia con las inversiones prioritarias a mediano y largo plazo en el sector salud. Sin embargo, los planes de inversión requerían actualizaciones periódicas de las metas, la programación y los costos, a fin de cumplir con las inversiones requeridas en cada ciclo, incluidas las proyecciones actualizadas para los equipos y el personal médico. Los retrasos en la implementación de algunos proyectos de construcción y rehabilitación requirieron prórrogas para llevar a cabo el trabajo, lo que señala que los programas que incluyen múltiples inversiones de infraestructura pequeñas y medianas pueden beneficiarse de afinar criterios para seleccionar a los contratistas, para asegurar la solvencia institucional y financiera y para “agrupar” los trabajos con el fin de reducir el número de procesos de adquisiciones y conseguir que los contratos sean más atractivos para los contratistas. El fortalecimiento de la capacidad para planificar y

supervisar los trabajos en la agencia ejecutora habría proporcionado un beneficio adicional por la implementación del componente de infraestructura en los plazos debidos. Por último, la rotación de personal clave del Ministerio de Salud limitó la capacidad de adquisiciones en el marco de las políticas del BID. Una mejor supervisión del cumplimiento de los acuerdos existentes con la contraparte para mantener al personal clave y para capacitar permanentemente al personal de la unidad ejecutora en materia de adquisiciones contribuiría a minimizar los retrasos en el futuro.

En Panamá ([PN-L1068](#)), los retrasos inherentes a los procesos que apoyan el modelo basado en el desempeño constituyen un factor preponderante para tener en cuenta al replicar esta experiencia en otros contextos. Como señala el PCR, los retrasos que se produjeron desde el momento en que cada parte responsable generó un informe hasta el momento en que la entidad auditora validó la información y hasta que la entidad pública correspondiente emitió el pago final pueden demorar la provisión de bienes y servicios en todos los centros de salud y el desempeño de las actividades planificadas en el marco de cada componente del proyecto. En este sentido, quizá convenga adaptar las reglas operativas en torno al modelo y mejorar la coordinación entre las entidades ejecutoras para facilitar procesos más ininterrumpidos de monitoreo, evaluación y pago.

En la misma línea, la experiencia del programa Creciendo sanos: fortaleciendo la atención a la salud de la niñez mexicana ([ME-L1128](#)) apunta a la necesidad de un proceso de reembolso más sencillo y fácil de entender con el fin de simplificar el funcionamiento continuo del programa de seguro de salud. Por ejemplo, puede que sea útil reforzar la capacitación de proveedores de red en la gestión y el monitoreo de solicitudes de reembolso, cuidando de reducir los rechazos de reclamaciones y, por lo tanto, los tiem-

pos de procesamiento. Al mismo tiempo, el programa podría verse beneficiado de los protocolos y las orientaciones clínicas en las enfermedades cubiertas por el seguro, así como de la capacitación de personal hospitalario para reducir la heterogeneidad en cuanto a la calidad de los servicios en diferentes hospitales. En el modelo de salud comunitaria de El Salvador ([ES-L1027](#)) también se destacó la necesidad de directrices operativas claras para un conjunto de servicios de salud, junto con una estrecha supervisión para garantizar la calidad de la atención.

Por último, para los programas que amplían los servicios de salud en zonas remotas bajo modelos descentralizados, los PCR ponen de relieve el rol de los administradores regionales y locales y los proveedores de salud como clave para una implementación exitosa. Los actores locales involucrados en la prestación de servicios deben tener un conocimiento claro del modelo de prestación, así como la capacidad técnica y administrativa y los incentivos para cumplir con los objetivos del programa. Por otro lado, los altos niveles de rotación del personal pueden ser un factor importante a tener en cuenta. Puede que sea útil formalizar los procedimientos y las competencias para mantener la provisión de servicios, lo que incluye planes de capacitación permanentes y actualizados y un fortalecimiento de la capacidad técnica, administrativa y financiera para gestionar una prestación de servicios efectiva y eficiente de manera permanente.

### **Mirando al futuro**

Al asociarse con países miembros para fortalecer la prestación de servicios de salud, la experiencia del BID ilustra cómo diferentes enfoques de la ampliación de la cobertura y la promoción de la calidad pueden tener impactos medibles en la salud y la calidad de vida de los ciudadanos de América Latina y el Caribe. Las primeras evidencias de los PCR y las evaluaciones de impacto arrojan resultados alentadores. Sin em-

bargo, hay numerosas lecciones operativas y evidencia del sector que estarán disponibles en el futuro a través de múltiples programas de fortalecimiento de la salud recientemente aprobados o actualmente en curso, entre ellos en Argentina, Bolivia, Brasil, Perú y Suriname. Muchos de estos programas han incluido rigurosas evaluaciones de impacto como parte de su diseño. A través de estas iniciativas, el BID seguirá ampliando la base de evidencia y ayudando a los países a adaptar soluciones efectivas para abordar los retos actuales y futuros en el sector de la salud.

### **Reflexiones**

Las evaluaciones de los proyectos, las evaluaciones de impacto, los estudios temáticos y los estudios de investigación proporcionan valiosas lecciones del trabajo de campo. Los retos del desarrollo son complejos, multifacéticos y se refuerzan mutuamente. Entretanto, el mundo está cambiando a gran velocidad y las soluciones para el desarrollo también deben evolucionar con el fin de abordar las necesidades únicas y dinámicas de cada país. En este contexto rápidamente cambiante, la efectividad del Grupo BID depende de su capacidad para evaluar de manera continua los programas y proyectos que apoya para asegurar que los recursos de la región se utilicen de la forma más efectiva y eficiente posible.

Esta cultura de aprendizaje también implica aprovechar oportunidades para cerrar brechas entre sectores y ámbitos de trabajo que tradicionalmente han estado desconectados. Las ambiciones de los ODS y los países de la región exigen niveles sin precedentes de apoyo financiero para un desarrollo sostenible, y requieren soluciones innovadoras que permitan atraer financiamiento privado y generen respuestas público-privadas para enfrentarse a los retos de la región.

Las evaluaciones que se presentan en este capítulo aspiran a desempeñar un rol para cerrar las

brechas de conocimiento en la región. Forman parte de los esfuerzos más amplios del Grupo BID para tener un efecto que exceda el valor monetario de sus inversiones en la región, procurando fortalecer el desarrollo de conocimientos y el intercambio y la movilización de otros recursos para apoyar intervenciones innovadoras que promuevan la prosperidad en la región.

# Referencias

- Azevedo, M. A. 2019. "[Latin America Has 'Arrived' Among Global VCs](#)". *Crunchbase News*. April 29, 2019
- Banco Mundial. 2019a. World Data Bank: [Life Expectancy at Birth](#). Washington, D.C.: Banco Mundial. (Última consulta: 3 de abril de 2019.)
- \_\_\_\_\_. 2019b. [Indicadores del Desarrollo Mundial](#). Washington, D.C.: Banco Mundial. (Última consulta: 10 de junio de 2019.)
- Bernal, P. y S. Martínez 2018. [In-Kind Incentives and Health Worker Performance: Experimental Evidence from El Salvador](#). Documento de trabajo del BID No. IDB-WP-974. Washington, D.C.: BID.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2018. [Informe Macroeconómico de América Latina y el Caribe: La hora del crecimiento](#). Washington, D.C.: BID.
- \_\_\_\_\_. 2019a. The [Labor Markets and Social Security Information System](#) (The SIMS). Washington, D.C.: BID. (Última consulta: 14 de mayo de 2019.)
- \_\_\_\_\_. 2019b. [Informe Macroeconómico de América Latina y el Caribe: Construyendo oportunidades para crecer en un mundo desafiante](#). Washington, D.C.: BID.
- Celhay, P., P. Bernal y S. Martínez. 2018. [Is Results-Based Aid More Effective than Conventional Aid? Evidence from the Health Sector in El Salvador](#). Documento de trabajo del BID No. IDB-WP-859. Washington, D.C.: BID.
- Celhay, P., A. Chemor Ruiz, V. Delgado Sánchez, M. E. Halley Castillo, S. Martínez, M. Muñoz, M. Pérez, R. Pérez-Cuevas y V. Villagrán Muñoz. 2018. [Evaluación del impacto del seguro médico siglo XXI: Efectos sobre gasto de bolsillo, egresos hospitalarios, mortalidad, antropometría y morbilidad](#). Nota técnica del BID No. IDB-TN-01599. Washington, D.C.: BID.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2015. [La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe: paradojas y desafíos del desarrollo sostenible](#). Santiago de Chile: CEPAL.
- Cornell University, INSEAD y Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. 2018. [Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation](#). Ítaca, Fonatainebleau y Ginebra: Cornell University, INSEAD y Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.
- de León, R. G. P., F. Ewerling, S. J. Serruya, M. F. Silveira, A. Sanhueza, A. Moazzam, F. Becerra-Posada, C. V. Coll, F. Hellwig, C. G. Victora y A. J. Barros. 2019. [Contraceptive Use in Latin America and the Caribbean with a Focus on Long-acting Reversible Contraceptives: Prevalence and Inequalities in 23 Countries](#). *The Lancet Global Health*, 7 (2): e227-e235.
- De Savigny, D. y T. Adam (eds.). 2009. [Systems Thinking for Health Systems Strengthening](#). Ginebra: OMS.
- Duff, A. y A. Padilla. 2015. [Latin America: Agricultural Perspectives](#). Utrecht: Rabobank.
- FAO (Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). 2012. [El estado de la alimentación y la agricultura: Invertir en agricultura para un futuro mejor](#). Roma: FAO.
- Gertler, P. J., S. Martínez, P. Premand, L. B. Rawlings y C. M. Vermeersch. 2016. [La evaluación de impacto en la práctica, Segunda edición](#). Washington, D.C.: BID y Banco Mundial.

- Lewin, S., J. N. Lavis, A. D. Oxman, G. Bastías, M. Chopra, A. Ciapponi, S. Flottorp, S. G. Martí, T. Pantoja, G. Rada y N. Souza. 2008. [Supporting the Delivery of Cost-effective Interventions in Primary Health-Care Systems in Low-income and Middle-income Countries: An Overview of Systematic Reviews](#). *The Lancet*, 372 (9642): 928-39.
- Martínez, S. 2019. Impact Evaluation of Health Systems Strengthening in Nicaragua. Washington, D.C.: BID. (De próxima publicación.)
- Mesenburg, M. A., M. C. Restrepo-Méndez, H. Amigo, A. D. Balandrán, M. A. Barbosa-Verdún, B. Caicedo-Velásquez, L. Carvajal-Aguirre, C. E. Coimbra Jr., L. Z. Ferreira, M. del Pilar Flores-Quispe y C. Flores-Ramírez, 2018. [Ethnic Group Inequalities in Coverage with Reproductive, Maternal and Child Health Interventions: Cross-sectional Analyses of National Surveys in 16 Latin American and Caribbean Countries](#). *The Lancet Global Health*, 6 (8): e902-e913.
- Naciones Unidas. 2019. [Objetivo de desarrollo sostenible 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades](#). Nueva York: Naciones Unidas. (Última consulta: 3 de abril de 2019.)
- OPS (Organización Panamericana de la Salud). 2016. [Situación de la salud en las Américas: indicadores básicos](#). Washington, D.C.: OPS.
- Restrepo-Méndez, M. C., A. J. Barros, J. Requejo, P. Durán, L. A. D. F. Serpa, G. V. França, F. C. Wehrmeister y C. G. Victora. 2015. [Avances en la reducción de las desigualdades en materia de salud reproductiva, materna, neonatal e infantil en América Latina y el Caribe: un programa inacabado](#). *Revista Panamericana de Salud Pública*, 38: 09-16.
- UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia). 2019. Bases de datos de Unicef: [Tasas de mortalidad infantil](#) y [Tasas de mortalidad materna](#). Nueva York: Naciones Unidas. (Última consulta: 3 de abril de 2019.)
- Yáñez-Pagans, P., D. Martínez, O. Mitnik, L. Scholl, A. Vázquez. 2018. [Urban Transport Systems in Latin America and the Caribbean: Challenges and Lessons Learned](#). Nota técnica del BID No. IDB-TN-01518. Washington, D.C.: BID.

# Apéndice A.

# Cuadros del Marco de Resultados Corporativos

---

**Nota:** En algunos casos, los valores pueden ser actualizados en el tiempo a fin de reflejar las revisiones de los datos de origen o los ajustes a las definiciones de los indicadores de modo de asegurar la consistencia en el tiempo. Por favor consúltese el [sitio web del CRF](#) para contar con los últimos datos, así como también con información acerca de cómo se calcula cada indicador.

## Cuadro A.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	13,8	2017	
Coefficiente de Gini	0,492	2013	0,492	2017	
Índice de Progreso Social	68,6	2015	69,4	2018	
Tasa de crecimiento del PIB por persona empleada (%)	1,3	2013	0,2	2018	
Índice Global de Innovación (promedio ALC)	33,5	2014	30,8	2018	
Gastos de investigación y desarrollo como porcentaje del PIB (%)	0,64	2011	0,68	2016	
Comercio intrarregional de bienes (%)	16,0	2014	15,3	2017	
Tasa de crecimiento del valor total de exportaciones de bienes y servicios (%)	-1,99	2014	10,41	2017	
Flujos netos de inversión extranjera directa como porcentaje del PIB (%)	3,7	2012	3,0	2017	
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	NA	NA	
Eficacia gubernamental (percentil promedio ALC)	48,6	2013	44,9	2017	
Estado de Derecho (percentil promedio ALC)	39,8	2013	38,7	2017	

- <sup>a</sup> 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, visite la página de [contexto regional del sitio web del Marco de Resultados Corporativos](#). Las fuentes externas incluyen: Social progress imperative, Indicadores del Desarrollo Mundial del Banco 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. ND = no disponible; ALC = América Latina y el Caribe; PPA = paridad de poder adquisitivo; RICyT = Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana.
- <sup>b</sup> 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.

## Cuadro A.2 Indicadores de resultados de desarrollo de los países<sup>a</sup>

Indicador	Prioridades estratégicas del Grupo BID <sup>b</sup>	Progreso	Años	Resultados esperados <sup>c</sup> 2016-2019	Estado <sup>d</sup>
<a href="#">Reducción de emisiones con apoyo de financiamiento del Grupo BID (toneladas anuales de CO<sub>2</sub> equivalente)<sup>d</sup></a>		12.156.188	2016 - 2018	8.000.000	
<a href="#">Estudiantes beneficiados por proyectos de educación (#)</a>		11.630.665	2016 - 2018	15.790.000	
<a href="#">Beneficiarios que reciben servicios de salud (#)</a>		17.195.401	2016 - 2018	38.000.000	
<a href="#">Beneficiarios de programas destinados a combatir la pobreza (#)</a>		15.696.276	2016 - 2018	8.000.000	
<a href="#">Beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural (#)</a>		1.144.784	2016 - 2018	4.900.000	
<a href="#">Hogares que se benefician de soluciones de vivienda (#)</a>		384.891	2016 - 2018	850.000	
<a href="#">Beneficiarios de programas de capacitación en el trabajo (#)</a>		834.069	2016 - 2018	875.000	
<a href="#">Empleos creados por empresas apoyadas (#)</a>		292.347	2016 - 2018	140.000	
<a href="#">Mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico (#)</a>		1.090.083	2016 - 2018	1.300.000	
<a href="#">Micro, pequeñas y medianas empresas financiadas (#)</a>		1.731.533	2016 - 2018	3.400.000	
<a href="#">Micro, pequeñas y medianas empresas a las que se les proporciona apoyo no financiero (#)</a>		283.652	2016 - 2018	260.000	
<a href="#">Hogares con acceso nuevo o mejorado a agua potable (#)</a>		792.457	2016 - 2018	950.000	
<a href="#">Hogares con acceso nuevo o mejorado a saneamiento (#)</a>		968.711	2016 - 2018	1.300.000	
<a href="#">Capacidad de generación de energía instalada de fuentes renovables (%)</a>		100	2016 - 2018	80	
<a href="#">Caminos construidos o mejorados (km)</a>		6.075	2016 - 2018	6.300	
<a href="#">Profesionales de los sectores público y privado capacitados o asesorados en integración económica (#)</a>		116.291	2016 - 2018	40.000	
<a href="#">Acuerdos de integración regional, subregional y extra regional e iniciativas de cooperación apoyadas (#)</a>		80	2016 - 2018	28	
<a href="#">Gobiernos subnacionales beneficiados por proyectos de seguridad ciudadana (#)</a>		484	2016 - 2018	52	

**Cuadro A.2 Indicadores de resultados de desarrollo de los países<sup>a</sup> (continuación)**

Indicador	Prioridades estratégicas del Grupo BID <sup>b</sup>	Progreso	Años	Resultados esperados <sup>c</sup> 2016-2019	Estado <sup>d</sup>
<a href="#">Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)</a>		257	2016 - 2018	150	
<a href="#">Países de la región que mejoraron sus resultados de aprendizaje en PISA (matemáticas / lectura)<sup>b</sup></a>		Matemáticas: 50 Lectura: 50	2015	-	
<a href="#">Tasa de mortalidad materna (número de muertes maternas por cada 100.000 nacimientos vivos)</a>		67	2015	-	
<a href="#">Valor de la propiedad dentro del área de influencia del proyecto (cambio porcentual)</a>		112	2016	-	
<a href="#">Tiempos de procesamiento del comercio internacional de bienes y servicios (cambio porcentual)</a>		13,6	2016	-	
<a href="#">Empleo formal para mujeres (%)</a>		51,8	2017	-	
<a href="#">Impuestos recaudados como porcentaje del PIB (%)</a>		22,1	2017	-	

a. Los datos reportados para los Resultados de desarrollo de los países son capturados por los procesos y herramientas de monitoreo descritos en el capítulo 3, que incluyen el PMR para las operaciones del BID, el DELTA para las de BID Invest y el PSR/PSU para las de BID Lab. La data de la mayoría de los indicadores es suministrada por las agencias ejecutoras y los clientes, con la validación posterior de los equipos de proyecto del Grupo BID. Para mayor información visite [la página de Resultados de desarrollo de los países en el sitio web del Marco de Resultados Corporativos](#) o el Anexo I de la nota técnica del CRF.

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. Seis indicadores de los Resultados de desarrollo de los países no cuentan con los resultados esperados porque capturan resultados intermedios que se materializan en un plazo más largo y no es viable cuantificar la contribución del Grupo BID al progreso del indicador. En cambio, el Grupo BID realiza un seguimiento de los proyectos que están alineados a estos indicadores y reporta esta información en las páginas dedicadas a cada indicador en el sitio web del Marco de Resultados Corporativos. Para los indicadores “valor de la propiedad dentro del área de influencia del proyecto (cambio porcentual)” y “tiempos de procesamiento del comercio internacional de bienes y servicios (cambio porcentual)”, el progreso es reportado solo en los años en que se han completado los proyectos con los indicadores correspondientes en su matriz de resultados.

d. Cada indicador para el cual se hayan fijado los 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.

### Cuadro A.3 Indicadores de desempeño del Grupo BID<sup>a</sup>

	Indicador	Institución	Línea de base	Año	Progreso 2018	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	42	35	○
		BID Invest	38	2016	45	40	○
	Operaciones que cumplen con el plazo de preparación (%)	BID	83	2014	85	87	▲
		BID Invest	-	-	-	-	-
Multisectorialidad	Socios satisfechos con el uso del Grupo BID del enfoque multisectorial (%)	BID	92	2015	89 <sup>c</sup>	-	-
	Operaciones de préstamos del Grupo BID con composiciones de equipo multidisciplinario (%)	Grupo BID	54	2014	72	Monitorear	-
Efectividad	Operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio (%)	BID	69	2014	82	75	○
		BID Invest	64	2017	61	75	✘
	Operaciones finalizadas con resultados de desarrollo satisfactorios (%)	BID	78	2014	63	80	✘
		BID Invest	40 <sup>d</sup>	2016	43	80	✘
	Operaciones con altos riesgos ambientales y sociales calificadas como satisfactorias en la implementación de medidas de mitigación (%)	BID	88	2014	81	90	✘
		BID Invest	91	2016	91	90	○
	Personal de medio y alto nivel del Grupo BID que son mujeres (%)	BID, BID Lab	37	2014	38	43	✘
BID Invest		27	2016	33	35	○	

a. Para más información, visítese la [página de desempeño del Grupo BID](#) del sitio web del Marco de Resultados Corporativos. MM = miles de millones; M = millones; NSG = sin garantía soberana..

b. Cada indicador para el cual se han fijado resultados esperados ha sido categorizado en uno de los tres estados siguientes con base en la [Metodología de Semáforo](#): ○ Encaminado, ▲ Alerta, ✘ Fuera de curso.

c. Los valores reflejan los datos del Sistema de Retroalimentación Externa para 2016, ya que estas encuestas están siendo ajustadas.

d. La línea de base de 2016 ha sido actualizada para reflejar el valor final validado por la OVE de 40% favorable. El valor reportado en el DEO 2016 (66% favorable) era un valor previo a la validación de la OVE porque, para el momento de la publicación, el criterio de validación aún no se encontraba disponible.

### Cuadro A.3 Indicadores de desempeño del Grupo BID<sup>a</sup> (continuación)

Indicador	Institución	Línea de base	Año	Progreso		Meta	Estado <sup>b</sup>
				2018	2019		
Eficiencia	Ratio de costos a ingresos (%)	BID	40,3	2014	40,7	40	▲
		BID Invest	44,7	2016	41,5	-	-
	Ratio de costos a activos relacionados con el desarrollo (%)	BID	0,84	2014	0,76	0,8	○
		BID Invest	1,05	2016	1,39 <sup>e</sup>	-	-
Apalancamiento y alianzas	Volumen de movilización de proyectos / compañías financiadas por operaciones NSG (US\$)	BID Invest	8,9 MM	2012-2014	10,3MM <sup>f</sup>	21,3 MM <sup>g</sup>	✘
	Socios satisfechos con la capacidad del Grupo BID para convocar a otros socios (%)	Grupo BID	72	2015	66 <sup>e</sup>	75	-
Conocimiento e innovación	Socios que consideran que las soluciones del Grupo BID son innovadoras (%)	Grupo BID	81	2015	80 <sup>e</sup>	85	-
	Total de lecturas del blog del Grupo BID (#)	Grupo BID	2,1 M	2014	4,7 M	4,2 M	○
	Visitas promedio a las publicaciones del Grupo BID (#)	Grupo BID	139	2014	493	230	○
Alineación estratégica	<a href="#">Nuevas aprobaciones alineadas con al menos un desafío o tema transversal de la Actualización de la Estrategia Institucional</a> (% de préstamos y volumen de cooperaciones técnicas)	Grupo BID	99,4	2016	98,9	-	-
	Inclusión social e igualdad	Grupo BID	47		44		
	Productividad e innovación	Grupo BID	56		69		
	Integración económica	Grupo BID	22		22		
	Igualdad de género y diversidad	Grupo BID	17		41		
	Cambio climático y sostenibilidad ambiental	Grupo BID	32		36		
	Capacidad institucional y Estado de Derecho	Grupo BID	36		43		

<sup>e</sup>. 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.

<sup>f</sup>. Los datos de movilizaciones informados para 2017 reflejan el progreso acumulado de 2016-18.

<sup>g</sup>. La meta de 21,3 MM es una meta acumulada para 2016-19.

# **Apéndice B.**

# **Herramientas de la efectividad en el desarrollo del Grupo BID**

**Cuadro B.1 Herramientas del marco de efectividad en el desarrollo del Grupo BID**

	En el origen/al ingresar	Durante la ejecución	Después de terminados/ al vencimiento del plazo
<b>BID</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 <i>ex ante</i> y permitan la medición adecuada de los recursos durante toda la vida del proyecto.</p>	<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 <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>
<b>BID Invest</b>	<p>El marco de gestión de impacto incluye una serie de herramientas para respaldar el ciclo operativo de principio a fin:</p> <p>La <b>Tarjeta de Puntaje de Selectividad Estratégica</b> es una herramienta para la identificación <i>ex ante</i> de ámbitos con el mayor potencial de aporte al desarrollo. Se adapta 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>Juntos, la DELTA y la FCR comprenden la Cartera 2.0, que proporciona una visión integral del impacto en el desarrollo de la cartera y la contribución financiera.</p>	<p>El sistema de <b>Análítica 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 información relevante a nivel del portafolio para los diversos socios de 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 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>
<b>BID Lab</b>	<p>La herramienta <b>iDELTA</b> asigna puntajes a todos los proyectos de BID Lab 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 de BID Lab. 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>	<p>El <b>Informe de supervisión del proyecto o PSR por sus siglas en inglés</b> (donaciones) y la <b>Actualización del 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>	<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>

Las evaluaciones de impacto sirven para calcular el efecto causal de los proyectos, particularmente donde haya brechas de conocimiento.

# **Apéndice C.**

# **Calificaciones de los informes de terminación de proyecto del BID, 2018**

**Cuadro C.1 Calificación de los Informes de terminación de proyectos del BID, 2018**

País	Número	Título de la evaluación	Instrumento de préstamo	Calif. OVE
<b>Sector de cambio climático y desarrollo sostenible</b>				
Argentina	AR-L1120	<a href="#">Programa de servicios agrícolas provinciales (PROSAP III)</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Bolivia	BO-L1039	<a href="#">Programa nacional de turismo comunitario</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Bolivia	BO-L1040	<a href="#">Apoyos directos para la creación de iniciativas agroalimentarias rurales</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Brasil	BR-L1078	<a href="#">Programa de mejoramiento urbano e inclusión social</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Ecuador	EC-L1071	<a href="#">Sistema nacional de información y gestión de tierras rurales</a>	ESP	Exitoso
El Salvador	ES-L1022	<a href="#">Programa de vivienda y mejoramiento integral de asentamientos urbanos precarios</a>	PFM	Parcialmente exitoso
Guatemala	GU-L1014	<a href="#">Establecimiento catastral y consolidación certeza jurídica en áreas protegidas</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
México	ME-L1045	<a href="#">Caminos rurales para el desarrollo</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Nicaragua	NI-L1039	<a href="#">Programa nacional de turismo</a>	ESP	No exitoso
Nicaragua	NI-L1048	<a href="#">Programa ambiental de gestión de riesgos de desastres y cambio climático</a>	ESP	Exitoso
Uruguay	UR-L1016	<a href="#">Apoyo a la gestión pública agropecuaria</a>	ESP	Parcialmente exitoso
<b>Sector de infraestructura y energía</b>				
Barbados	BA-L1020	<a href="#">Programa de inversión en energía sostenible</a>	ESP	Exitoso
Belice	BL-L1013	<a href="#">Programa de infraestructura de mitigación de inundaciones en Belice</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Bolivia	BO-L1043	<a href="#">Proyecto hidroeléctrico de energía renovable Misicuni</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Bolivia	BO-L1050	<a href="#">Programa de electrificación rural</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Bolivia	BO-L1065	<a href="#">Programa de agua potable y saneamiento para pequeñas localidades y comunidades rurales</a>	GOM	Exitoso
Bolivia	BO-L1072	<a href="#">Linea de transmisión Cochabamba-La Paz</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Ecuador	EC-L1065	<a href="#">Programa de infraestructura y conservación vial</a>	ESP	Exitoso
El Salvador	ES-L1045	<a href="#">Caminos rurales para el desarrollo</a>	GOM	Parcialmente exitoso
Guyana	GY-L1025	<a href="#">Programa de mejora del saneamiento en Georgetown</a>	ESP	Exitoso
Honduras	HO-L1033	<a href="#">Programa vial del corredor agrícola Tegucigalpa-Puerto Castilla</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Nicaragua	NI-L1029	<a href="#">Programa de agua potable para Managua</a>	ESP	Exitoso

## Cuadro C.1 Calificación de los Informes de terminación de proyectos del BID, 2018 (continuación)

País	Número	Título de la evaluación	Instrumento de préstamo	Calif. OVE
Nicaragua	NI-L1144	<a href="#">Programa para fortalecer el sector eléctrico en Nicaragua III</a>	PBP	Exitoso
Suriname	SU-L1018	<a href="#">Rehabilitación de la infraestructura de suministro de agua</a>	ESP	Parcialmente exitoso
<b>Sector de instituciones para el desarrollo</b>				
Argentina	AR-L1141	<a href="#">Programa de innovación tecnológica III</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Barbados	BA-L1007	<a href="#">Programa de competitividad en Barbados</a>	ESP	Altamente no exitoso
Brasil	BR-L1165	<a href="#">PROFISCO Pernambuco</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Brasil	BR-L1202	<a href="#">PROFISCO - Estado de Maranhao</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Brasil	BR-L1207	<a href="#">PROFISCO - Estado de Rio Grande del Norte</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Brasil	BR-L1235	<a href="#">PROFISCO - Mato Grosso do Sul</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Brasil	BR-L1238	<a href="#">PROFISCO-Proyecto de desarrollo y perfeccionamiento de gestión fiscal Estado Piauí</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Chile	CH-L1060	<a href="#">Programa de modernización institucional del Consejo de Defensa del Estado</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Chile	CH-L1111	<a href="#">Programa de apoyo a la agenda de probidad y transparencia de Chile II</a>	PBP	Exitoso
Colombia	CO-L1041	<a href="#">Proyecto de fortalecimiento de los servicios judiciales</a>	PFM	No exitoso
Colombia	CO-L1132	<a href="#">III préstamo para financiamiento de la inversión, reconversión, desarrollo exportador</a>	ESP	Exitoso
Colombia	CO-L1214	<a href="#">Programa de apoyo a la reforma del sistema financiero II</a>	PBP	Exitoso
Ecuador	EC-L1084	<a href="#">Programa para el fortalecimiento del ciclo de preinversión</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Ecuador	EC-L1094	<a href="#">Programa de reforma institucional de la gestión pública</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Ecuador	EC-L1216	<a href="#">Préstamo contingente para emergencias por desastres naturales</a>	CND	Altamente exitoso
El Salvador	ES-L1017	<a href="#">Modernización del órgano legislativo II</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Haití	HA-L1068	Programa de Acelerador Empresarial en el Polo Económico Norte	ESP	No exitoso
México	ME-L1115	<a href="#">Fortalecimiento de la Gestión e Inversiones Programa 3x1 para Migrantes, Fase II</a>	PFM	Parcialmente exitoso
México	ME-L1145	<a href="#">Primer programa para el financiamiento de proyectos de inversión y reconversión</a>	ESP	Altamente exitoso
México	ME-L1186	<a href="#">Programa para impulsar la productividad en México II</a>	PBP	Parcialmente no exitoso
Nicaragua	NI-L1096	<a href="#">Programa de mejora de la productividad en Nicaragua II</a>	PBP	No exitoso

**Cuadro C.1 Calificación de los Informes de terminación de proyectos del BID, 2018 (continuación)**

<b>País</b>	<b>Número</b>	<b>Título de la evaluación</b>	<b>Instrumento de préstamo</b>	<b>Calif. OVE</b>
Panamá	PN-L1066	<a href="#">Programa de fortalecimiento de la gestión fiscal</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Paraguay	PR-L1101	<a href="#">Programa de gestión de inversión pública</a>	PBL	Exitoso
Suriname	SU-L1027	<a href="#">Censo nacional de población y vivienda y encuesta de presupuesto de los hogares</a>	ESP	Parcialmente exitoso
<b>Sector de integración y comercio</b>				
Argentina	AR-L1092	<a href="#">Programa de Promoción de Exportaciones</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
<b>Sector social</b>				
Argentina	AR-L1142	<a href="#">Programa Multifase de Atención Primaria de la Salud para el Manejo de Enfermedades Crónicas No Transmisibles</a>	PFM	Altamente exitoso
Bolivia	BO-L1070	<a href="#">Sistema de Registro Único de Beneficiarios</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Brasil	BR-L1177	<a href="#">Expansión y Mejora de los Servicios de Salud Especializados en Ceará</a>	ESP	Exitoso
Ecuador	EC-L1075	<a href="#">Programa Nacional Infraestructura Universalización de la Educación con Calidad</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
El Salvador	ES-L1027	<a href="#">Programa Integrado de Salud</a>	ESP	Exitoso
Honduras	HO-L1072	<a href="#">Fortalecimiento de la Red Hospitalaria Materno Infantil</a>	ESP	Exitoso
Honduras	HO-L1087	<a href="#">Programa de Apoyo a la Red de Protección Social II</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Honduras	HO-L1090	<a href="#">Programa de Mejoramiento del Acceso y Calidad de Servicios y Redes de Salud</a>	ESP	Exitoso
México	ME-L1091	<a href="#">Apoyo al Programa de Desarrollo Humano "Oportunidades"</a>	ESP	No exitoso
México	ME-L1114	<a href="#">Programa Multifase de Apoyo a la Capacitación y el Empleo PACE Fase III</a>	PFM	Parcialmente no exitoso
México	ME-L1128	<a href="#">Creciendo sanos: fortaleciendo la atención a la salud de la niñez mexicana</a>	ESP	Parcialmente exitoso
México	ME-L1171	<a href="#">Proyecto de la Infraestructura Física Educativa (PIFE)</a>	ESP	No exitoso
República Dominicana	DR-L1056	<a href="#">Segundo Préstamo Individual para el Apoyo al Plan Decenal de Educación</a>	ESP	Exitoso

**Nota:** Los PCR solo están disponibles en el idioma original en que fueron escritos. 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.

# **Apéndice D.**

# **Evaluaciones de impacto del Grupo BID completadas en 2018**

**Cuadro D.1 Evaluaciones de impacto completadas en 2018 del Grupo BID**

País	Título de la evaluación	Metodología	Institución
<b>Instituciones para el desarrollo</b>			
Argentina	<a href="#">Efectos secundarios en los impuestos: el rol de las sanciones y la detección</a>	Experimento aleatorio controlado	●
Argentina	<a href="#">Análisis del impacto de la factura electrónica en Argentina</a>	Diferencias en diferencias	●
Ecuador	<a href="#">Facturación electrónica en Ecuador: Evaluación de impacto en el cumplimiento tributario</a>	Diferencias en diferencias y emparejamiento por puntaje de propensión	●
Perú	<a href="#">Sumaq Warmi: Reducción de la violencia contra las mujeres en las microfinanzas</a>	Experimento aleatorio controlado	●
Trinidad y Tobago	<a href="#">Evaluación de la iniciativa Cure Violence en Trinidad y Tobago</a>	Diferencias en diferencias	●
<b>Cambio climático y desarrollo sostenible</b>			
Brasil	Programa nacional de turismo: PRODETUR Nacional-Pernambuco (de próxima publicación)	Diferencias en diferencias	●
Haití	<a href="#">Programa de Transferencia Tecnológica a Pequeños Agricultores (PTTA: Implementación, evaluación y lecciones aprendidas</a>	Diferencias en diferencias y emparejamiento por puntaje de propensión	●
Nicaragua	<a href="#">Transferencias agropecuarias, seguridad alimentaria y empoderamiento de las mujeres: Evidencia de un programa por etapas aleatorizado en Nicaragua</a>	Diferencias en diferencias y emparejamiento por puntaje de propensión	●
<b>Infraestructura y energía</b>			
Bolivia	<a href="#">Conseguir transporte: el impacto de los teleféricos en La Paz Bolivia</a>	Experimento aleatorio controlado	● ●
Ecuador	Programa de electrificación rural y urbana FERUM II (de próxima publicación)	Diferencias en diferencias	● ●
Haití	<a href="#">Inversiones brillantes: Midiendo el impacto de la infraestructura de transporte utilizando datos de la luminosidad en Haití</a>	Diferencias en diferencias	● ●
México	<a href="#">¿Cuán efectiva es la vivienda energéticamente eficiente?: Evidencia de un experimento de campo en México</a>	Experimento aleatorio controlado	●
Perú	<a href="#">¿Una vía rápida para el empleo?: Los impactos de un sistema de autobús de tránsito rápido en Lima</a>	Diferencias en diferencias	● ●
Perú	<a href="#">Conectando con la oportunidad económica: El rol del transporte público en la promoción del empleo femenino en Lima</a>	Diferencias en diferencias	● ●
<b>Integración y comercio</b>			
Costa Rica y Uruguay	¿Cuán efectiva es la promoción de la inversión? Evidencia a nivel de empresas de Costa Rica y Uruguay (de próxima publicación)	Diferencias en diferencias	●
Perú	Información y exportaciones: Evidencia a nivel de la empresa basada en una plataforma online (de próxima publicación)	Diferencias en diferencias y variables instrumentales	●
Perú	Información, importaciones y empleo: Evidencia a nivel de la empresa basada en ConnectAmericas (de próxima publicación)	Diferencias en diferencias y variables instrumentales	●
Uruguay	Evaluación de impacto de cambios de las políticas en la inversión externa directa (de próxima publicación)	Control sintético	●
Uruguay	Evaluación del impacto de medidas de facilitación del comercio en las exportaciones e importaciones (de próxima publicación)	Diferencias en diferencias y variables instrumentales	●

● BID ● BID Invest ● BID Lab

## Cuadro D.1 Evaluaciones de impacto completadas en 2018 del Grupo BID (continuación)

País	Título de la evaluación	Metodología	Institución
<b>Pequeñas y medianas empresas e inclusión financiera</b>			
Ecuador	<a href="#">Menos es más: Evidencia experimental de la formación comercial basada en un enfoque heurístico en Ecuador</a>	Experimento aleatorio controlado	 
Ecuador	El comercio minorista y la inclusión financiera: Cuantificación de los beneficios de ser un corresponsal no bancario (de próxima publicación)	Diferencias en diferencias	 
Paraguay	¿El crédito formal conduce a una mayor inclusión o dificultad financiera? Lecciones de herramientas de puntuación para los pobres (de próxima publicación)	Regresión discontinua	
Perú	Programa Meld: Mujeres empresarias liderando el desarrollo (de próxima publicación)	Experimento aleatorio controlado	 
Perú	<a href="#">El impacto de la educación financiera para los jóvenes</a>	Experimento aleatorio controlado	
Perú	<a href="#">El impacto de la educación financiera basada en la escuela en los alumnos de enseñanza secundaria y en sus profesores: Evidencia experimental de Perú</a>	Experimento aleatorio controlado	
<b>Sector social</b>			
Brasil	Mejora de las habilidades socioemocionales mediante un método basado en juegos (de próxima publicación)	Experimento aleatorio controlado	
Chile	<a href="#">¿La recompensa de la excelencia pedagógica sirve para retener a los profesores en las aulas? Evidencia de un programa voluntario de incentivos</a>	Regresión discontinua	
Chile	Evaluación del Programa de formación para el trabajo FOTRAB en Chile (de próxima publicación)	Experimento aleatorio controlado	
Chile	<a href="#">Cupones de capacitación laboral y resultados del mercado laboral en Chile</a>	Diferencias en diferencias y emparejamiento por puntaje de propensión	
Ecuador	<a href="#">Capítulo 10: ¿Pueden las transferencias monetarias ayudar a los hogares a evitar la trampa de la pobreza intergeneracional?</a>	Regresión discontinua	
Ecuador	<a href="#">El efecto de pagos en ayudas sociales en el trabajo: Evidencia de una regresión discontinua de Ecuador</a>	Regresión discontinua	
El Salvador	<a href="#">El efecto de la educación en las actitudes de género: Evidencia experimental en educación secundaria en El Salvador</a>	Experimento aleatorio controlado	
El Salvador	<a href="#">Incentivos en especies y desempeño de los trabajadores de la salud: Evidencia experimental de El Salvador</a>	Experimento aleatorio controlado	
El Salvador	<a href="#">¿Es la ayuda basada en resultados más efectiva que la ayuda convencional? Evidencia del sector de salud en El Salvador</a>	Diferencias en diferencias	
India	<a href="#">¿Los precios no monetarios se focalizan en los pobres? Evidencia de un experimento de campo en India</a>	Experimento aleatorio controlado	
México	<a href="#">¿Se mejora la escolaridad con becas de mayor monto?: La evidencia de las localidades urbanas de México</a>	Diferencias en diferencias	

 BID     BID Invest     BID Lab

## Cuadro D.1 Evaluaciones de impacto completadas en 2018 del Grupo BID (continuación)

País	Título de la evaluación	Metodología	Institución
México	<a href="#">Piloto de cambio de receptor de becas en educación media superior en México</a>	Experimento aleatorio controlado	●
México	<a href="#">Evaluación del impacto del seguro médico Siglo XXI: Efectos sobre gastos de bolsillo, egresos hospitalarios, mortalidad, antropometría y morbilidad</a>	Diferencias en diferencias	●
Paraguay	<a href="#">Interacciones sociales y el voto femenino en Paraguay rural: El rol de los patrones de urbanización en la efectividad de las campañas GOVT (Get Out The Vote -"Consigue el voto")</a>	Experimento aleatorio controlado	●
Perú	<a href="#">¿Se benefician los niños del acceso a Internet? Evidencia experimental de un país en desarrollo</a>	Experimento aleatorio controlado	●
Perú	<a href="#">Diseñando la enseñanza a la medida para mejorar las habilidades matemáticas en la educación preescolar: Una evaluación aleatorizada</a>	Experimento aleatorio controlado	●
República Dominicana	<a href="#">El efecto causal de la competencia en los precios y la calidad: Evidencia de un experimento de campo</a>	Experimento aleatorio controlado	●
Uruguay	Proporcionando oportunidades académicas a adolescentes vulnerables: Una evaluación aleatoria de escuelas secundarias privadas gratuitas en Uruguay (de próxima publicación)	Experimento aleatorio controlado	●

● BID      ● BID Invest      ● BID Lab







# **LECCIONES DE DESARROLLO**