



Evaluación de Proyectos

Desempeño de los Proyectos del Grupo BID: Ciclo de Validación 2023

Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento - NoComercial - SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

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



Banco Interamericano de Desarrollo, 2023

Oficina de Evaluación y Supervisión
1350 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/evaluacion

RE-591
Noviembre 2023

Evaluación de Proyectos

Desempeño de los Proyectos del Grupo BID: Ciclo de Validación 2023

Oficina de Evaluación y Supervisión



Índice

Reconocimientos.....	v
Siglas y abreviaturas.....	v
Resumen ejecutivo.....	vii
Introducción.....	01
A. Metodología de evaluación y el papel de OVE	01
B. Alcance de este informe.....	02
Desempeño en 2023.....	04
A. Desempeño del BID en 2023.....	05
B. Desempeño de BID Invest en 2023.....	15
C. Operaciones de BID Invest con Mini-XSR.....	24
Desempeño a lo largo del tiempo, 2018-2023.....	28
A. Desempeño del BID, 2018-2023.....	29
B. Desempeño de BID Invest, 2018-2023.....	31
Calidad de las autoevaluaciones	34
A. Calidad de los PCR.....	35
B. Calidad de los XSR.....	37
Conclusiones y recomendaciones.....	40
A. Operaciones del BID.....	41
B. Operaciones de BID Invest.....	42
Referencias	44

Anexo I:	Marco de evaluación de proyectos del Grupo BID
Anexo II:	Calificaciones por operación
Anexo III:	Notas de validación de OVE de las operaciones del BID
Anexo IV:	Cuadros y gráficos adicionales
Anexo V:	Metodología de los Mini-XSR
Anexo VI:	Criterios para calificar la calidad de las autoevaluaciones

[Respuesta de la Administración del BID y del BID Invest](#)

Este informe tiene un nuevo título, pero es una continuación de la serie de informes anuales titulados *Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión: Ciclo de validación* [año]. Puede encontrar las ediciones más recientes de este informe a continuación: [Informe 2017](#), [Informe 2018](#), [Informe 2019](#), [Informe 2020](#), [Informe 2021](#) e [Informe 2022](#).

Reconocimientos

Este informe fue elaborado por Oliver Peña-Habib (Jefe de Equipo), Jorge Gallego, Luis Fernando Corrales, Jorge González, Julie King y Melisa Wong, bajo la supervisión de Ana María Linares, Líder de *Cluster* y Asesora Sénior, y la dirección de Ivory Yong, Directora de OVE. Chiaki Yamamoto lideró el ciclo de validación 2023.

Este informe es producto del esfuerzo colectivo de numerosas personas y equipos en el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) agradece a todas las partes involucradas, incluyendo a los múltiples especialistas de la institución que prepararon las autoevaluaciones de los proyectos. OVE desea agradecer también a la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) del BID y a la División de Efectividad en el Desarrollo (DVF) de BID Invest por supervisar la elaboración de los Informes de Terminación de Proyecto (PCR) e Informes Ampliados de Supervisión (XSR), respectivamente. Tanto SPD como DVF colaboraron estrechamente con OVE a lo largo del ciclo de validación de 2023.

Los siguientes integrantes de OVE participaron en el ciclo de validación 2023, que fue liderado por Chiaki Yamamoto, Especialista Líder, bajo la supervisión de Ana María Linares, Líder de *Cluster* y Asesora Sénior, y la dirección de Ivory Yong, Directora de OVE.

Josette Arévalo, Andre Averbug, Fernando Carlos Barbosa, César Bouillon, Michelle Bruno, Eglis Chacón, Luis Fernando Corrales, Ernesto Cuestas, Stefania De Santis, Claudia Figueroa, Pablo Fleiss, Jorge Gallego, Gunnar Fabian Gotz, Monika Huppi, Dana Michael King, Julie King, Regina Legarreta, Julián Loayza, Odette Maciel, Stephany Maqueda, Roland Michelitsch, Rasec Niembro, Hans J. Paris, Lina Pedraza, Oliver Peña-Habib, José Claudio Pires, Juan José Pompilio Sartori, Luisa Riveros, María Fernanda Rodrigo, José Ignacio Sembler, Alejandro D. Soriano, Roni Szwedzki y Judy Twigg.

Siglas y abreviaturas

ASR Informe Anual de Supervisión

AUG Oficina del Auditor Ejecutivo

BID Banco Interamericano de Desarrollo

CAN Departamento de Países del Grupo Andino (por sus siglas en inglés)

CBA Análisis de costo-beneficio

CCB	Departamento de Países del Caribe
CEA	Análisis de costo-efectividad
CID	Departamento de Países de Centroamérica, Haití, México, Panamá y la República Dominicana
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
CO	Corporativos
CRF	Marco de Resultados Corporativos
CSC	Departamento de Países del Cono Sur
CSD	Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible
CTOA	Análisis de sobrecostos y sobretiempos
DEO	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo
DVF	División de Efectividad en el Desarrollo
EBP	Estrategia del Banco con el País
EOM	Madurez operativa temprana
IE	Infraestructura y Energía (BID Invest)
IF	Institución financiera
IFD	Sector de Instituciones para el Desarrollo
INE	Sector de Infraestructura y Energía (BID)
INT	Sector de Integración y Comercio
INV	Operación de inversión
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
MyE	Monitoreo y evaluación
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PBL	Préstamo de apoyo a reformas de políticas
PBP	Préstamo programático de apoyo a reformas de políticas
PCR	Informe de Terminación de Proyecto
PMR	Informe de Monitoreo del Progreso
PROFISCO	Programa de Apoyo a la Gestión e Integración Fiscal
PYME	Pequeñas y medianas empresas
SAT	División de Activos Especiales
SCL	Sector Social
XSR	Informe Ampliado de Supervisión

Resumen ejecutivo

Este informe sintetiza los resultados de 2023 de la revisión anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) sobre el desempeño de los proyectos en el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Cada año, la Administración del Grupo BID prepara autoevaluaciones sobre los resultados finales de sus operaciones. Estas se denominan Informes de Terminación de Proyecto (PCR) en el BID e Informes Ampliados de Supervisión (XSR) en BID Invest. Posteriormente, OVE valida los PCR y XSR para asegurar que estén basados en evidencia y que se hayan elaborado conforme a sus respectivas directrices. Las autoevaluaciones buscan servir como herramientas de rendición de cuentas y aprendizaje.

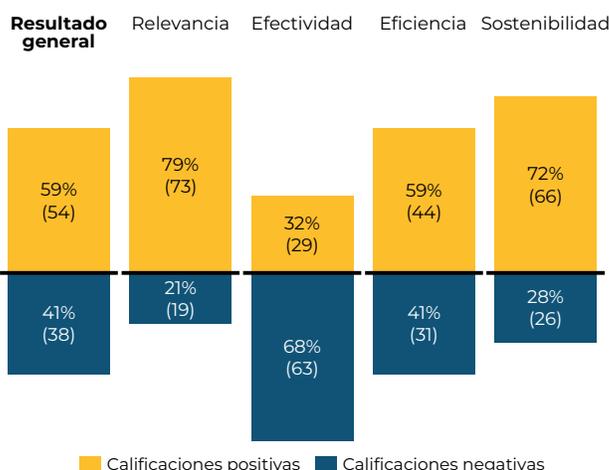
La evaluación de proyectos en el Grupo BID sigue una metodología basada en objetivos. El desempeño de los proyectos se califica con base en cuatro criterios centrales: (i) la *relevancia* de los objetivos y el diseño del proyecto; (ii) la *efectividad* o el grado en que el proyecto logró los objetivos específicos para los que fue aprobado; (iii) la *eficiencia* con la que se lograron los objetivos; y (iv) la *sostenibilidad* de los resultados logrados. Posteriormente, cada proyecto recibe una calificación de resultado general, calculada con un promedio ponderado de las calificaciones de los criterios centrales, donde efectividad tiene la ponderación más alta. Además, se califican dos criterios no centrales para las operaciones del BID (desempeño del Banco y del prestatario) y tres para las de BID Invest (adicionalidad, rentabilidad de la inversión y calidad del trabajo). OVE también califica la calidad de los informes de autoevaluación elaborados por la Administración. El resultado general se califica con una escala de seis puntos, mientras que los criterios centrales, no centrales y la calidad de los PCR y XSR se califican con una escala de cuatro puntos¹. Para simplificar, este informe agrupa las calificaciones en “positivas” y “negativas”, donde las positivas corresponden a la mitad más alta de las calificaciones en la escala, mientras que las negativas corresponden a la mitad más baja.

A. Desempeño del BID en 2023

En 2023, OVE validó los PCR de 92 operaciones del BID. De estas, 59% logró una calificación de resultado general positiva. Si bien esta tasa positiva se halla por debajo de la meta de 70% establecida en el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023, es superior a las tasas observadas en los últimos tres años.

¹ La escala para el resultado general abarca de “altamente infructuoso” a “altamente exitoso.” Los criterios centrales y no centrales abarcan de “insatisfactorio” a “excelente”. La calidad de los PCR y XSR abarca de “pobre” a “excelente”.

Calificaciones de las operaciones del BID en 2023



Fuente: OVE.

La relevancia fue el criterio central mejor calificado, con el 79% de las operaciones calificadas como positivas; aquellas calificadas como negativas se vieron afectadas en su mayoría por una lógica vertical débil. Además, la relevancia se vio afectada por cambios en los proyectos durante su implementación que podría afirmarse que fueron lo suficientemente sustanciales y fundamentales como para haber ameritado su aprobación por parte del Directorio, de conformidad con las regulaciones actuales del Banco.

La efectividad fue el criterio central con la calificación más baja, calificada como positiva para el 32% de las operaciones debido a una combinación de bajo rendimiento y problemas de monitoreo y evaluación (MyE). El bajo rendimiento fue mucho más frecuente, principalmente debido a una entrega insuficiente de los productos (*outputs*) que se esperaba que generaran las operaciones, lo que luego llevó a que no se lograran la mayoría de los objetivos de los proyectos. Según los PCR, los cambios o problemas institucionales por parte del prestatario fueron la razón más común del bajo rendimiento, como, por ejemplo, cambios en las prioridades del gobierno, baja capacidad entre las unidades ejecutoras, y cambios organizacionales y regulatorios que afectaron el desempeño de los proyectos. Sin embargo, muchos PCR no explicaron suficientemente por qué las operaciones tuvieron bajo rendimiento. A su vez, el problema de MyE más común fueron los problemas de atribución, pues hubo evidencia insuficiente de que los resultados observados podían ser plausiblemente atribuidos a las operaciones.

La eficiencia fue calificada como positiva para el 59% de las operaciones, y la mayoría de las operaciones con calificación negativa se vieron afectadas por la mala calidad de los análisis económicos presentados para valorar el uso de los recursos del proyecto.

La sostenibilidad fue calificada como positiva para el 72% de las operaciones. Las operaciones calificadas como negativas se vieron afectadas por la incierta continuidad de los resultados y/o un desempeño insatisfactorio en las salvaguardas ambientales y sociales.

En total, de las 92 operaciones, 54 lograron una calificación de resultado general positiva, de las cuales 19 obtuvieron calificaciones positivas en todos los criterios centrales. Esto corresponde a 10 operaciones del Sector de Infraestructura y Energía, 6 del Sector Social y 3 del Sector de Instituciones para el Desarrollo. Fueron implementadas en 13 de los 26 países prestatarios. Estas operaciones tienen el potencial de generar aprendizajes para futuras operaciones.

El desempeño del Banco fue calificado como positivo para el 59% de las operaciones; la mayoría de las deficiencias se identificaron durante la etapa de preparación. El desempeño del prestatario fue calificado como positivo para el 72% de las operaciones; la mayoría de las operaciones calificadas negativamente se vieron afectadas por la capacidad de la unidad ejecutora.

B. Desempeño de BID Invest en 2023

En 2023, OVE validó los XSR de 51 operaciones de BID Invest. Incluyendo dos operaciones adicionales de Activos Especiales (SAT) para las que no se prepararon XSR (y fueron, por lo tanto, calificadas como negativas), 51% de las operaciones lograron una calificación de resultado general positiva. Esto es inferior a la meta de 65% del Marco de Resultados Corporativos 2020-2023.



Fuente: OVE.

La relevancia fue el criterio central mejor calificado, con un 86% de las operaciones calificadas como positivas. Aquellas calificadas como negativas adolecieron de una lógica vertical débil en el momento de la aprobación del proyecto, en combinación con otros problemas.

Las calificaciones de efectividad fueron positivas para el 25% de las operaciones. Estos resultados se explican por una combinación de bajo rendimiento y problemas de MyE, aunque el bajo rendimiento fue más común. Según los XSR, la razón más frecuente del bajo rendimiento fueron los choques exógenos (como cambios en las condiciones del mercado, choques macroeconómicos, inestabilidad sociopolítica y eventos climáticos), seguidos por las repercusiones del COVID-19 y los cambios en las prioridades de los clientes. En un tercio de las operaciones con instituciones financieras (IF) revisadas este ciclo (8), los cambios en las prioridades de los clientes llevaron a que estos se alejaran de los segmentos de interés. En la mayoría de los casos, BID Invest fue capaz de detectar este alejamiento durante la supervisión, pero OVE no encontró evidencia de que se hayan tomado medidas de seguimiento. Más aún, 5 operaciones con IF calificadas como negativas en efectividad fueron con clientes que ya habían tenido operaciones previas también calificadas como negativas en su momento. BID Invest recientemente ha preparado un plan de acción para mejorar el desempeño de las IF que no incluye medidas específicas para atender casos donde se identifiquen cambios en los segmentos de interés. Las calificaciones de efectividad también se vieron afectadas por problemas de MyE, como imprecisiones en las metas de los indicadores de resultados y datos faltantes, pero los esfuerzos de BID Invest ayudaron a reducir la magnitud del problema.

La eficiencia fue calificada como positiva en el 75% de las operaciones. La mayoría de las operaciones con calificación negativa se vieron afectadas por bajos rendimientos financieros o económicos y un bajo crecimiento de cartera entre las operaciones con IF.

La sostenibilidad fue calificada como positiva para el 69% de las operaciones. Las operaciones calificadas como negativas se vieron afectadas por una incierta continuidad de los resultados y/o un desempeño ambiental y social insatisfactorio.

En total, de las 51 operaciones, 27 lograron una calificación de resultado general positiva, de las cuales 12 obtuvieron calificaciones positivas en todos los criterios centrales. Esto corresponde a 7 operaciones del segmento de negocios de Corporativos, 4 de Infraestructura y Energía y 1 de Instituciones Financieras. Fueron implementadas en 9 de los 26 países prestatarios. Estas operaciones tienen el potencial de generar aprendizajes para futuras operaciones.

La adicionalidad fue calificada como positiva para el 90% de las operaciones. La rentabilidad de la inversión fue calificada como positiva para el 84% de las operaciones; las operaciones con calificación

negativa no obtuvieron las ganancias brutas esperadas debido a prepagos o cancelaciones. La calidad del trabajo fue el criterio no central peor calificado, positivo para el 41% de las operaciones, y la mayoría de las deficiencias se identificaron durante la preparación de los proyectos.

C. Operaciones de BID Invest con Mini-XSR

El informe también presenta los resultados de 52 operaciones adicionales de BID Invest para las cuales no se prepararon XSR en su debido momento. Identificar el momento en el que las operaciones están listas para elaborar un XSR conlleva varios retos. Para resolver este problema, BID Invest creó un sistema automatizado y descubrió que 52 operaciones repagadas o prepagadas no habían preparado un XSR cuando debían. Como medida excepcional, BID Invest y OVE acordaron aplicar una metodología simplificada para dar cuenta de estas operaciones: el “Mini-XSR”. Los Mini-XSR se prepararon en dos tandas durante 2022-2023. Este informe presenta los resultados de las 52 operaciones. No se esperan Mini-XSR adicionales en el futuro. La escala de calificación de los Mini-XSR es “satisfactorio”, “insatisfactorio” o “falta de datos”.

De las 52 operaciones, el resultado general fue “satisfactorio” en el 50%. Entre los criterios centrales, la relevancia fue “satisfactoria” para el 90%, la efectividad para el 50%, la eficiencia para el 48% y la sostenibilidad para el 65%. La efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad tuvieron proporciones similares de operaciones calificadas como “insatisfactorias” (entre 25% y 29%), mientras que las calificaciones de “falta de datos” fueron más altas en efectividad (25%) y eficiencia (23%). Los factores que afectaron las operaciones con calificaciones “insatisfactorias” fueron en gran medida similares a los que afectaron a las operaciones con XSR regulares con calificaciones negativas.

La calidad del trabajo fue el criterio peor calificado, “satisfactoria” para 42%, mientras que la rentabilidad de la inversión fue “satisfactoria” para un 71% de las operaciones.

D. Desempeño a lo largo del tiempo

Con base en el periodo 2018-2023, las tendencias a lo largo del tiempo para el BID muestran que la tasa positiva en las calificaciones de resultado general aumentó al 59% en 2023, después de oscilar alrededor del 52% en los últimos tres años. La relevancia revirtió ligeramente su tendencia a la baja, mientras que la efectividad siguió siendo el criterio con menor desempeño. La eficiencia se ha estancado después de una tendencia ascendente, mientras que la sostenibilidad aumentó en los últimos dos años.

En el BID, el desempeño es heterogéneo entre sectores y regiones, aunque no entre los instrumentos de préstamo. Se realizaron análisis de regresión para identificar si existían diferencias estadísticamente significativas en el desempeño. Se encontró que el Sector Social ha tenido el desempeño más alto, mientras que el de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible el más bajo. El Cono Sur superó a las demás regiones, mientras que no hay una diferencia significativa entre el desempeño de las operaciones de inversión y el de los préstamos de apoyo a reformas de políticas.

Las tendencias a lo largo del tiempo para BID Invest muestran que la tasa positiva en las calificaciones de resultado general cayó al 53% en 2023 (excluyendo operaciones de SAT sin XSR)², después de oscilar alrededor del 60% en los últimos tres años. La relevancia, después de una tendencia ascendente desde 2019, se estancó en 2023. La efectividad se mantuvo como el criterio más bajo, con una tendencia en zigzag que cayó a su valor más bajo hasta la fecha. Por el contrario, la eficiencia y la sostenibilidad han continuado su tendencia ascendente desde 2019.

En BID Invest, el desempeño es heterogéneo entre segmentos de negocios y regiones, y algo heterogéneo entre las operaciones anteriores y posteriores a la Fusión Hacia Afuera³. Los análisis de regresión encontraron que el segmento de Infraestructura y Energía obtuvo la puntuación más alta, mientras que Instituciones Financieras la más baja. El Caribe fue superado por las demás regiones, aunque esto se basa en un número muy pequeño de operaciones. Las operaciones aprobadas después de la Fusión Hacia Afuera obtuvieron puntuaciones más altas que las aprobadas antes, pero solo en algunas de las pruebas realizadas.

E. Calidad de las autoevaluaciones

Alrededor de la mitad de los PCR fueron de calidad satisfactoria. La proporción de PCR calificados como positivos fue del 49%, similar al 48% del año pasado. Como en el ciclo de validación 2022, la mayoría de las deficiencias se relacionaron con la calidad e integralidad de los análisis en las secciones de efectividad, eficiencia y relevancia de los PCR. El informe de OVE de 2022 recomendó fortalecer la calidad de los PCR; la Administración preparó un plan de acción que incluyó cuatro acciones principales, las cuales fueron consideradas como parcialmente relevantes por OVE a causa de debilidades en la definición de las actividades específicas. OVE destaca la importancia de atender estas debilidades y terminar e implementar las acciones

- 2 Para el análisis de tendencias a lo largo del tiempo, los datos excluyen las operaciones de SAT sin XSR (a las que se les asigna una calificación de resultado general negativa desde 2022) para evitar introducir problemas de comparabilidad con años anteriores.
- 3 La Fusión Hacia Afuera fue un proceso que consolidó las actividades de financiamiento al sector privado del BID y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) en BID Invest. Entró en vigor el 1 de enero de 2016.

prontamente. En cuanto a las diferencias entre las calificaciones autoasignadas por la Administración y las calificaciones de OVE, si bien estas siguen siendo grandes, se redujeron en comparación con los últimos años en todos los criterios centrales excepto relevancia.

Por primera vez, todos los XSR tuvieron una calidad satisfactoria. Los XSR de este ciclo siguieron de cerca las directrices, citaron datos suficientes y fueron equilibrados e integrales, entre otros aspectos. La calidad de los XSR se ha mantenido positiva en más del 80% desde 2019, y aunque se observó una tendencia a la baja en 2021-2022, el 100% positivo en 2023 mostró una recuperación importante.

Considerando estos hallazgos, OVE recomienda lo siguiente.

Para la Administración del BID:

1. Asegurar: (i) la calidad general de los PCR, incluyendo la calidad de sus análisis económicos, mediante el fortalecimiento de los instrumentos de control de calidad y su aplicación; (ii) que los PCR reporten sistemáticamente las razones del bajo rendimiento; y (iii) que el personal operativo reciba capacitación adecuada, en colaboración con OVE. Como en 2022, el informe de OVE para el ciclo de validación 2023 encontró problemas en la calidad de los PCR, incluyendo la falta de explicaciones suficientes sobre por qué no se lograron los objetivos en la sección de efectividad y la baja calidad de los análisis económicos en la sección de eficiencia. La Administración debería atender estas cuestiones como parte del plan de acción que se preparó en respuesta a la recomendación de OVE de 2022 en la materia, incorporando la retroalimentación de OVE a la relevancia del plan.

Para la Administración de BID Invest:

1. Definir medidas en el plan de acción para operaciones con IF para cuando la supervisión de los proyectos encuentre que el cliente se ha alejado del segmento de interés y asegurar su implementación sistemática. Con base en el hallazgo de que, en la mayoría de los casos, BID Invest detectó cuando los clientes se alejaron del segmento de interés durante la supervisión, pero no hay evidencia de que se hayan tomado acciones para atender estos cambios, la Administración debería definir medidas sobre cómo tratar estos casos en su plan de acción para IF y asegurarse de implementarlas sistemáticamente.



01

Introducción

- 1.1 Este informe sintetiza los resultados de la revisión anual realizada por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) sobre el desempeño de los proyectos en el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Cada año, la Administración del Grupo BID prepara autoevaluaciones sobre los resultados finales de los proyectos que financia. Posteriormente, OVE las revisa y valida. Las autoevaluaciones se denominan Informes de Terminación de Proyecto (PCR) en el BID e Informes Ampliados de Supervisión (XSR) en BID Invest¹. Las autoevaluaciones pretenden servir como herramientas de rendición de cuentas y aprendizaje. El objetivo de rendición de cuentas atiende la necesidad del Grupo BID de asegurarse de que los recursos de los proyectos se utilicen para alcanzar los objetivos para los que fueron aprobados, prestando la debida atención a la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad. El objetivo de aprendizaje busca replicar los éxitos y evitar errores en el futuro, proporcionando lecciones para informar el diseño de nuevos proyectos y la implementación de proyectos nuevos y en ejecución².

A. Metodología de evaluación y el papel de OVE

- 1.2 La evaluación de proyectos en el Grupo BID sigue una metodología basada en objetivos. El desempeño del proyecto se mide respecto a cuatro criterios centrales:
- (i) la *relevancia* de los objetivos y el diseño del proyecto (lógica vertical);
 - (ii) la *efectividad* o el grado en que el proyecto logró los objetivos específicos para los que fue aprobado;
 - (iii) la *eficiencia* con la que se lograron los objetivos específicos; y
 - (iv) la *sostenibilidad* de los resultados logrados a través de la mitigación de riesgos y el cumplimiento de las salvaguardias ambientales y sociales.
- 1.3 Cada criterio central se califica con una escala de cuatro puntos que comprende desde “insatisfactorio” hasta “excelente”. Una vez que se califican los criterios centrales, cada proyecto recibe una calificación de resultado general, la cual se calcula con un promedio ponderado de las calificaciones de los criterios centrales³. La calificación de resultado general tiene una escala de seis puntos que comprende desde “altamente infructuoso” hasta “altamente exitoso”. Para todas las escalas, la mitad más

1 OVE no revisa las autoevaluaciones de las operaciones de BID Lab.

2 Véanse las Directrices para PCR de 2020 (documento [OP-1696-6, Anexo 1](#)) y las [Directrices para XSR de 2018](#).

3 La relevancia, la eficiencia y la sostenibilidad pesan 20% cada una, mientras que la efectividad pesa 40%. Para los préstamos de apoyo a reformas de políticas (PBL) del BID, no se califica la eficiencia y la efectividad pesa 60% en su lugar.

baja de las calificaciones se consideran calificaciones negativas, mientras que la mitad más alta se consideran calificaciones positivas. Además, las autoevaluaciones incluyen un conjunto de criterios no centrales, los cuales se califican con la misma escala de cuatro puntos que los criterios centrales, pero no se consideran para la calificación de resultado general. Para los PCR, los criterios no centrales son el desempeño del Banco y del prestatario. Los criterios no centrales para los XSR incluyen la adicionalidad, la rentabilidad de la inversión y la calidad del trabajo de BID Invest. OVE también califica la calidad de los informes de autoevaluación de la Administración. El [Anexo I](#) resume el marco de evaluación de proyectos del Grupo BID, y la metodología completa se describe en las [Directrices para PCR](#) y las [Directrices para XSR](#).

- 1.4 OVE contribuye a la credibilidad del sistema de evaluación del desempeño de los proyectos del Grupo BID mediante la validación independiente de todos los PCR y XSR preparados por el BID y BID Invest. En el BID, los PCR se preparan una vez que las operaciones han terminado de desembolsar y cierran (cierre operativo). En BID Invest, los XSR se preparan después de que las operaciones han alcanzado la “madurez operativa temprana” (EOM), la cual indica que la operación está suficientemente madura, ha tenido tiempo suficiente para demostrar resultados y está lista para ser evaluada⁴. La Administración prepara los PCR y XSR y asigna calificaciones a cada criterio central y no central, con base en las Directrices para PCR y XSR. Luego, OVE revisa las autoevaluaciones para asegurarse de que estén basadas en evidencia y que hayan sido elaboradas de conformidad con las directrices. OVE asigna sus propias calificaciones, que se consideran definitivas y se utilizan para la presentación de los resultados corporativos en el *Panorama de la Efectividad en el Desarrollo* (DEO)⁵.

B. Alcance de este informe

- 1.5 Este informe presenta los resultados de la validación de OVE de los PCR y XSR para las 143 operaciones del ciclo de validación 2023. OVE validó los PCR de 92 operaciones del BID y los XSR de 51 operaciones de BID Invest. En el Anexo II se enumeran estas operaciones y sus calificaciones asociadas. El Anexo III contiene las notas de validación de OVE para las operaciones del BID únicamente, ya que las de BID Invest son confidenciales. La mayoría de los PCR y XSR evaluaron un solo proyecto, pero algunos

4 Los factores que determinan la EOM varían según el tipo de proyecto (ver detalles en las [Directrices para XSR](#), Anexo II).

5 El DEO es un informe anual donde el Grupo BID comparte los resultados de su trabajo en la región.

fueron evaluados como un programa que comprende un grupo de proyectos relacionados con objetivos compartidos⁶. A lo largo de este informe, el término más general *operación* se utiliza para referirse tanto a los proyectos como a los programas validados⁷.

- 1.6 Este informe también presenta los resultados de validación de 52 operaciones de BID Invest para las cuales no se habían preparado autoevaluaciones en su debido momento. En 2020-2021, BID Invest implementó un sistema para calcular la EOM e identificar cuándo las operaciones estaban listas para preparar un XSR. En el proceso, identificó 52 operaciones que habían alcanzado la EOM entre 2015 y 2019 y para las cuales no se habían preparado XSR. Estas operaciones habían sido prepagadas o repagadas. BID Invest y OVE acordaron una metodología simplificada para evaluar estas operaciones, denominada “Mini-XSR”. En 2022, BID Invest presentó Mini-XSR para 24 de estas operaciones y OVE los validó⁸. En 2023, BID Invest presentó Mini-XSR para las 28 restantes. Este informe presenta los resultados de las 52 operaciones para las que se prepararon Mini-XSR. En el [Anexo II](#) se enumeran estas operaciones y sus calificaciones.
- 1.7 Este informe está estructurado de la siguiente manera. La Sección II presenta los resultados de desempeño de los proyectos del Grupo BID en 2023, analizando los factores que influyeron en el desempeño, entre otros aspectos. La Sección III compara los resultados de 2023 con años anteriores para identificar tendencias a lo largo del tiempo. La Sección IV discute la calidad de los PCR y XSR, seguida de conclusiones y recomendaciones.

6 Véase el párrafo 1.12 de las [Directrices para PCR](#) donde se define cuándo se debe evaluar una serie de operaciones en un solo PCR.

7 Las 92 operaciones del BID cubrieron 63 proyectos y 29 programas (109 proyectos en total). Las 51 operaciones de BID Invest cubrieron 47 proyectos y 4 grupos de proyectos (56 proyectos en total).

8 Los resultados validados de los 24 Mini-XSR se pueden encontrar en el informe de OVE 2022 (documento [RE-575](#)).



02

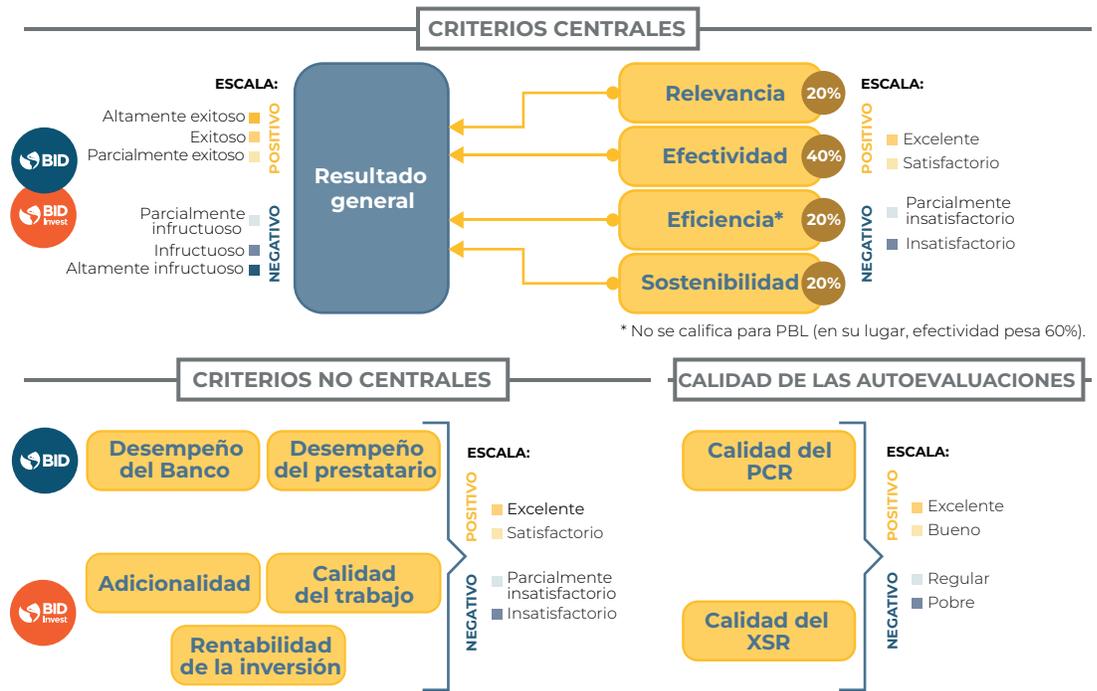
Desempeño
en 2023

2.1 Esta sección presenta los resultados del ciclo de validación 2023 para las operaciones del BID y BID Invest. Presenta las calificaciones de resultado general, de los criterios centrales y no centrales, e incluye análisis de los principales factores que explican el desempeño de los proyectos⁹. Para simplificar, el informe agrupa las calificaciones en positivas y negativas, donde las calificaciones positivas son aquellas que se encuentran en la mitad más alta de la escala respectiva, mientras que las calificaciones negativas son las que se encuentran en la mitad más baja. El Gráfico 2.1 proporciona una descripción general de los criterios de evaluación que se analizan a continuación y sus respectivas escalas de calificación.

Gráfico 2.1

Criterios de evaluación y escalas de calificación

Fuente: OVE, con base en Directrices para PCR y XSR.



A. Desempeño del BID en 2023

2.2 OVE validó los PCR de 92 operaciones. El Gráfico 2.2 muestra características clave de las 92 operaciones del BID para las cuales la Administración presentó un PCR para validación de OVE en el ciclo 2023. Este ha sido el mayor número de operaciones validadas en un año determinado hasta la fecha.

9 Dichos factores se obtuvieron mediante análisis de contenido con *software* de análisis de datos cualitativos asistido por computadora (CAQDAS). Este método se aplicó para determinar la presencia de ciertos temas dentro de las notas de validación de OVE, los PCR y los XSR, donde la frecuencia de dichos temas se considera indicativa de los principales factores explicativos del desempeño.

Gráfico 2.2

Características de las operaciones del BID con PCR validados en 2023

Fuente: OVE, con datos del BID (2023a).



Nota: Brasil tuvo 24 operaciones validadas en 2023, de las cuales 14 fueron préstamos de inversión dentro del Programa de Apoyo a la Gestión e Integración Fiscal (PROFISCO), una línea de crédito para gobiernos estatales (BR-X1005).

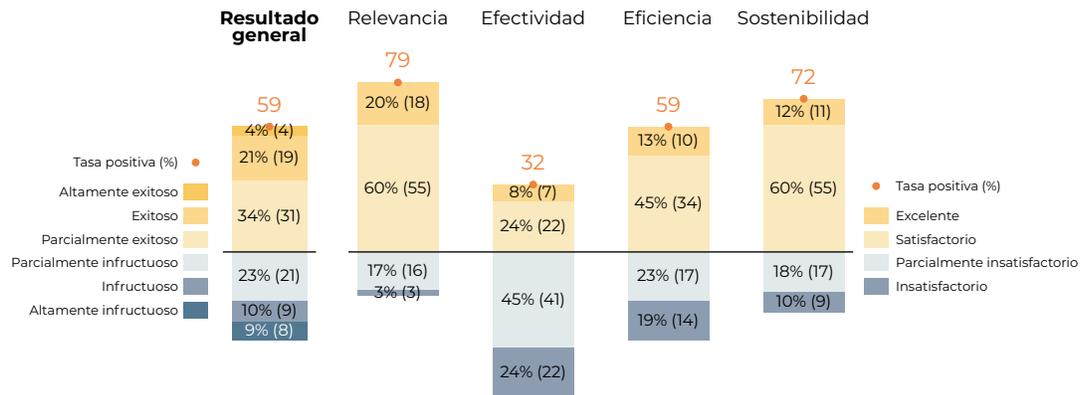
1. Calificaciones de resultado general

2.3 De 92 operaciones, 54 (59%) lograron una calificación de resultado general positiva. Si bien esta tasa positiva es inferior a la meta de 70% establecida en el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023 (CRF), es superior a las tasas observadas en los últimos tres años (ver Sección III). La mayoría de las operaciones (80 operaciones u 87%) cayeron en las cuatro calificaciones intermedias (“infructuoso”, “parcialmente infructuoso”, “parcialmente exitoso” y “exitoso”), mientras que 4 (4%) cayeron en la calificación más alta posible de “altamente exitoso” y 8 (9%) en la calificación más baja posible de “altamente infructuoso” (Gráfico 2.3).

Gráfico 2.3

Calificaciones de operaciones del BID, 2023

Fuente: OVE.



Nota: N = 92 operaciones calificadas para todos los criterios excepto eficiencia (N = 75), dado que este no se califica para los préstamos de apoyo a reformas de políticas (PBL). Los porcentajes pueden no sumar 100 por redondeo.

2. Calificaciones de criterios centrales

2.4 La relevancia fue el criterio central mejor calificado, con 73 de 92 operaciones (79%) calificadas como positivas. Estas 73 operaciones tuvieron objetivos relevantes para abordar las necesidades de desarrollo de los países, estuvieron alineadas con la planificación y prioridades de los gobiernos y con las Estrategias del Banco con los Países (EBP) del Grupo BID, y tuvieron diseños adecuados que consideraron las realidades de los países. Las 19 operaciones restantes recibieron una calificación de relevancia negativa debido a una combinación de tres factores (no mutuamente excluyentes)¹⁰:

- En 15 operaciones (el 79% de las calificadas como negativas), el diseño de los proyectos tenía una lógica vertical débil¹¹. Entre ellas, 4 operaciones presentaron problemas de lógica vertical desde la aprobación del proyecto. Otras 7 experimentaron cambios durante la implementación que debilitaron la lógica vertical original, como cancelaciones, modificaciones y el truncamiento de series PBP. Algunos cambios fueron de tal naturaleza que podrían considerarse sustanciales y fundamentales (Recuadro 2.1). Las cuatro restantes tuvieron una combinación de problemas de lógica vertical tanto en el momento de la aprobación como durante la implementación.
- En 14 operaciones (74%), el diseño del proyecto no consideró completamente las realidades del país. Esto incluyó arreglos de implementación que no estaban alineados con la capacidad de la unidad ejecutora y un análisis insuficiente de factores contextuales que terminaron afectando la implementación del proyecto.
- En 8 operaciones (42%), los objetivos del proyecto no estaban alineados con las EBP vigentes al momento de la aprobación del proyecto, durante la implementación y/o al cierre del proyecto. De estas, dos no estaban alineadas con la EBP vigente al momento de la aprobación, mientras que tres no estaban alineadas con la EBP vigente durante la implementación o al cierre, y tres no estaban alineadas con ninguna EBP.

Recuadro 2.1. Proyectos que experimentaron grandes cambios durante la implementación

Según la [OA-420](#) y [OA-430](#) del BID, las operaciones aprobadas que sufren cambios requieren la aprobación del Directorio si el cambio propuesto modifica sustancial y fundamentalmente la estructura, costo, objetivos

¹⁰ De las 19 operaciones, 8 tuvieron una combinación de dos factores, 6 solo un factor y 5 los tres.

¹¹ La lógica vertical se refiere a la manera en la que un proyecto busca lograr sus objetivos de desarrollo a través de una cadena de resultados que vincula actividades con productos (*outputs*) y productos con resultados (*outcomes*).

o beneficiarios del proyecto u otros acuerdos de la implementación, incluyendo grandes excepciones a las políticas de adquisiciones del Banco; o si, a juicio de la Administración, el cambio propuesto es sustancial y fundamental bajo las circunstancias que se presenten en un caso particular.

En 2022, la Oficina del Auditor Ejecutivo (AUG) revisó el proceso para reformular operaciones aprobadas del BID y examinó 39 operaciones que habían sido reformuladas o modificadas con aprobación del Directorio entre 2018 y 2021 (AUG, 2022). El alcance de la revisión de AUG no incluyó examinar las operaciones no reformuladas que tuvieron grandes cambios.

En el ciclo de validación 2023, de entre las 92 operaciones validadas, OVE identificó cuatro con grandes cambios que podrían considerarse sustanciales y fundamentales pero que no fueron presentados al Directorio para su aprobación:

- **HA-LI048 (US\$30 millones)^a.** Al aprobarse en 2010, el objetivo del proyecto era *mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos afectadas por el terremoto de 2010, mediante la provisión de soluciones de vivienda para satisfacer sus necesidades básicas de albergue y seguridad* (documento [PR-3539](#)). Durante su implementación, la operación sufrió cambios significativos que incluyeron la reasignación de aproximadamente la mitad del monto aprobado para construir un hospital, brindar apoyo presupuestario a la unidad ejecutora, pagar campañas de vacunación contra la polio y la difteria y realizar estudios. Estas modificaciones se llevaron a cabo a través de múltiples extensiones del proyecto que abarcaron más de siete años.
- **HA-X1002 (US\$3,4 millones)^b y HA-G1023 (US\$9 millones)^c.** HA-X1002 fue aprobado en 2009 (documento [AT-1468](#)) como una operación única e independiente financiada por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF) y nunca fue reformulada formalmente con la aprobación del Directorio. Cuatro años después, en 2013, se aprobó HA-G1023 también como operación independiente (documento [PR-4029](#)). Si bien la segunda operación (HA-G1023) fue diseñada para complementar la primera (HA-X1002), tenía su propia matriz de resultados por separado, diferente a la matriz de resultados de la primera operación. Sin embargo, la segunda operación terminó modificando completamente la matriz de resultados de la primera, ya que el Banco decidió ejecutar y monitorear ambas operaciones como una sola, cambiando significativamente la primera operación.
- **AR-LI084 (US\$200 millones)^d.** Los objetivos específicos de este Programa de Obras Múltiples aprobado en 2010 incluyeron *mejorar y ampliar el servicio de agua potable de las zonas Centro y Oeste de la ciudad de Salta* (documento [PR-3557](#)). Si bien la modalidad de Programa de Obras Múltiples permite flexibilidad en la selección final de las inversiones por financiar (véase documento [PR-202](#)), en este caso Salta se mencionaba explícitamente en los objetivos específicos del proyecto. Como resultado, reemplazar Salta por otra ciudad fue un cambio en los objetivos específicos del proyecto.

Nota: Nombres de los proyectos: ^a Apoyo al Plan de Respuesta del Sector Albergue. ^b Manejo Sostenible de Cuencas Prioritarias. ^c Manejo Sostenible de Cuencas Altas del Sudoeste de Haití-Parque Nacional Macaya. ^d Programa de Agua Potable y Saneamiento para Centros Urbanos y Suburbanos.

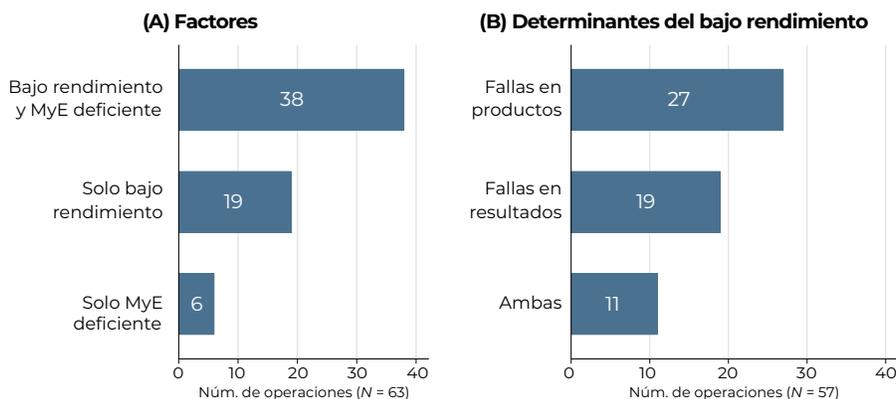
2.5 La efectividad fue calificada como positiva en 29 de 92 operaciones (32%), lo que la convierte en el criterio central con la calificación más baja. Las calificaciones negativas de efectividad se debieron a una combinación de dos factores: bajo rendimiento y monitoreo y evaluación (MyE) deficiente. Bajo rendimiento significa que hay evidencia de que la operación no logró la mayoría de sus objetivos específicos. A su vez, el bajo rendimiento puede descomponerse en sus determinantes clave: fallas en productos (*outputs*) o fallas en resultados (*outcomes*). Las fallas en productos ocurren cuando el proyecto no entrega los productos planificados (o no en su totalidad) y, por lo tanto, no se logran los resultados esperados. En cambio, las fallas en resultados suceden cuando el proyecto sí entrega los productos planificados, pero, a pesar de ello, de todas formas no se logran los resultados esperados. Si bien en ambos casos los resultados esperados no se logran, saber si el determinante fueron los productos o los resultados ayuda a identificar en qué punto se rompió la cadena en la lógica vertical de la operación. El segundo factor, MyE deficiente, significa que no hay evidencia suficiente para demostrar el logro de los objetivos del proyecto debido a problemas de medición.

2.6 La mayoría de las operaciones se vieron afectadas por una combinación de bajo rendimiento y MyE deficiente, aunque el bajo rendimiento fue mucho más frecuente. Como muestra el Gráfico 2.4, de las 63 operaciones con calificaciones de efectividad negativas, 38 (60%) sufrieron una combinación de ambos factores, mientras que 19 (30%) se vieron afectadas exclusivamente por bajo rendimiento y 6 (10%) solo por problemas de MyE. Al desagregar las 57 operaciones que enfrentaron bajo rendimiento se encuentra que la mayoría (27 o 47%) experimentaron exclusivamente fallas en productos. Las fallas en resultados ocuparon el segundo lugar (19 o 33%), y una proporción menor (11 o 19%) enfrentó tanto fallas en productos como en resultados. Las cancelaciones parciales estuvieron asociadas con menores calificaciones de efectividad, aunque en menor medida que en ciclos de validación anteriores.

Gráfico 2.4

Factores explicativos de las calificaciones negativas de efectividad de las operaciones del BID

Fuente: Categorización de OVE, con base en el contenido de los PCR y las notas de validación de OVE.

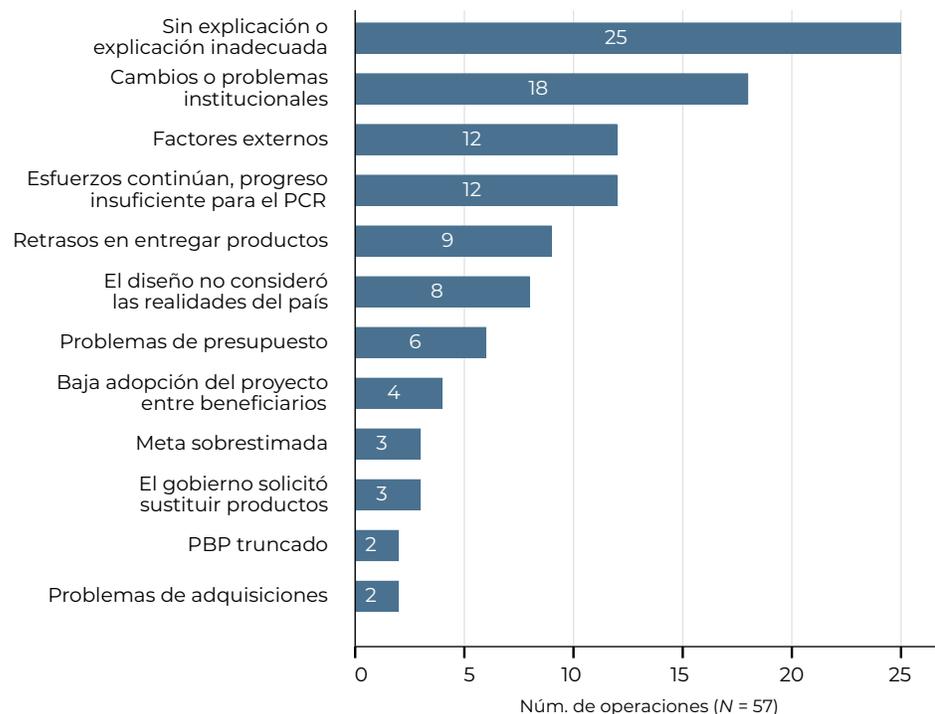


2.7 Múltiples factores contribuyeron al bajo rendimiento, aunque muchos PCR no explicaron suficientemente por qué no se lograron los objetivos. El Gráfico 2.5 resume las razones del bajo rendimiento según los PCR, que en gran medida reflejan las mismas razones que las encontradas el año pasado. La razón más mencionada fueron los cambios o problemas institucionales por parte del prestatario, tales como: (i) cambios de prioridades o en el alcance del diseño inicial del proyecto, lo que a menudo llevó a cancelar productos planificados o a entregarlos a niveles menores a los esperados; (ii) baja capacidad de las unidades ejecutoras u otros actores involucrados en la ejecución del proyecto; y (iii) cambios organizacionales en el gobierno y cambios regulatorios que afectaron el desempeño del proyecto. La segunda razón más citada fueron los factores externos, como la pandemia de COVID-19, el contexto macroeconómico y financiero y los desastres naturales. Varios PCR indicaron que, al cierre del proyecto, era demasiado pronto para observar resultados porque la ejecución aún estaba en marcha, a pesar de que estos proyectos tardaron un promedio de 7,4 años en implementarse. En comparación con el año pasado, una mayor proporción de proyectos mencionaron retrasos en la entrega de productos y problemas con el acceso oportuno a los fondos de la contrapartida local. Sin embargo, casi la mitad de los PCR de las operaciones con bajo rendimiento no proporcionaron explicaciones suficientes o adecuadas sobre por qué no se lograron los resultados, un hallazgo similar al del año pasado, lo que representa una oportunidad perdida para el aprendizaje.

Gráfico 2.5

Razones del bajo rendimiento según los PCR

Fuente: Categorización de OVE, con base en el contenido de los PCR.

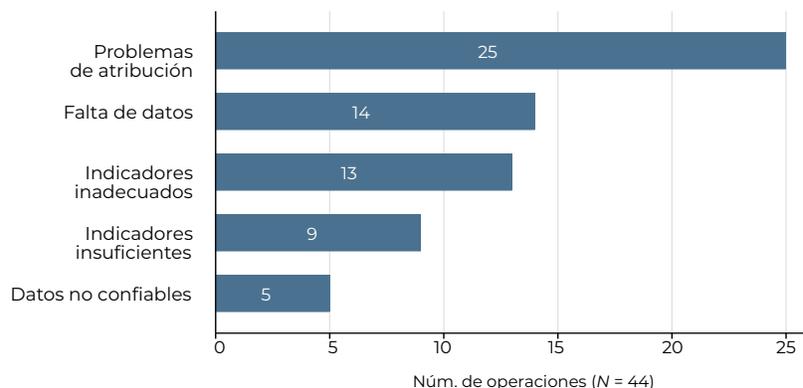


Nota: Los números no suman 57 porque las razones no son mutuamente excluyentes.

2.8 Las calificaciones de efectividad también se vieron afectadas por varios tipos de problemas de MyE. El tipo más común este año fueron los problemas de atribución (25 de las 44 operaciones calificadas negativamente debido a problemas de MyE), debido a evidencia insuficiente de que los resultados observados podían ser plausiblemente atribuidos a las operaciones (Gráfico 2.6). También fue común la falta de datos, debido a retos que se presentaron en la recolección de datos o, bien, a la completa ausencia de recolección sin ninguna justificación proporcionada. Algunas operaciones tuvieron indicadores que no medían adecuadamente los objetivos que pretendían alcanzar; y otras tuvieron al menos algunos indicadores adecuados, pero insuficientes en su conjunto para medir dimensiones clave de los objetivos del proyecto. Solo unas pocas operaciones se vieron afectadas por una baja confiabilidad de los datos (5 de 44), una mejora significativa en comparación con el año pasado, cuando los datos no confiables fueron el problema de MyE más común.

Gráfico 2.6
Tipos de problemas de MyE, operaciones del BID

Fuente: OVE.



Nota: Los números no suman 44 porque los problemas de MyE no son mutuamente excluyentes.

2.9 De 75 operaciones de inversión, 44 (59%) lograron una calificación de eficiencia positiva¹². Los PCR deben demostrar cuán eficientemente el proyecto ha utilizado sus recursos a través de un análisis económico, ya sea un análisis de costo-beneficio (CBA) o un análisis de costo-efectividad (CEA). En circunstancias excepcionales, cuando no es factible realizar dicho análisis, el PCR debe justificar por qué. Cuando el análisis no se presenta y no hay una justificación razonable, se utiliza un análisis de sobretiempos y sobrecostos (CTOA), el cual se basa en la clasificación de desempeño de los Informes de Monitoreo del Progreso (PMR). Además, si OVE determina que el CBA o CEA carece de credibilidad y, por lo tanto, no se puede confiar en él para calificar la eficiencia, la calificación también se basa en el CTOA. En ninguno de estos dos casos el proyecto puede obtener una calificación de eficiencia

¹² La eficiencia no se califica para los PBL según las Directrices para PCR.

positiva¹³. De las 31 operaciones con calificaciones de eficiencia negativas, 19 presentaron un análisis económico que carecía de credibilidad, por lo que se tuvo que utilizar un CTOA en su lugar (y el desempeño en PMR dio lugar a “parcialmente insatisfactorio” en 11 casos y a “insatisfactorio” en 8 casos). Además, 6 operaciones no presentaron un análisis económico cuando dicho análisis era factible, por lo que la calificación también se basó en un CTOA (y el desempeño en PMR dio lugar a “parcialmente insatisfactorio” en 3 casos y a “insatisfactorio” en los otros 3). Además, 5 operaciones presentaron análisis creíbles, pero estos encontraron que los recursos no se habían utilizado de manera eficiente. Para la operación restante, no fue factible realizar un análisis económico, por lo que se utilizó un CTOA (y el desempeño en PMR dio lugar a una calificación de “insatisfactorio”). Estos resultados son similares a los del informe de 2022 de OVE, que también encontró que la baja calidad de los análisis económicos fue la principal razón de las calificaciones negativas.

2.10 De 92 operaciones, 66 (72%) lograron calificaciones positivas de sostenibilidad. En estos casos, los riesgos para la continuidad de los resultados alcanzados fueron menores o inexistentes, y el desempeño de las salvaguardias ambientales y sociales fue satisfactorio. De las 26 operaciones calificadas como negativas en sostenibilidad, 13 se vieron afectadas por una combinación de problemas relacionados con la continuidad de los resultados y un desempeño ambiental y social insatisfactorio, mientras que 12 solo se vieron afectadas por problemas con la continuidad de los resultados y 1 solo por cuestiones ambientales y sociales. En términos de continuidad de los resultados, las operaciones enfrentaron riesgos importantes que no habían sido mitigados y con impactos potenciales significativos, como debilidades en las capacidades de los países, una sostenibilidad financiera cuestionable, un entorno económico o político incierto y un bajo compromiso de las partes interesadas clave. En siete operaciones, no hubo información suficiente sobre si se habían mitigado adecuadamente los riesgos para la continuidad de los resultados. A su vez, las operaciones afectadas por el desempeño ambiental y social tenían problemas importantes que permanecían sin resolver al cierre del proyecto, incluida la mitigación de impactos ambientales, situaciones de conflicto social, así como procesos de reasentamientos y compensaciones para las propiedades afectadas. En tres operaciones, no hubo información suficiente sobre si las cuestiones ambientales y sociales se habían resuelto adecuadamente al cierre del proyecto o de qué manera.

13 Si no hay una justificación razonable sobre la falta de un CBA o CEA, y la información de sobretiempos y sobrecostos de los PMR no indica ningún estado de alerta o problema, la calificación de eficiencia del proyecto es “parcialmente insatisfactorio”. Si el proyecto estuvo en estado de alerta o problema, la calificación de eficiencia es “insatisfactorio”. Se aplican las mismas reglas cuando se rechaza un CBA o CEA por falta de credibilidad.

2.11 En total, entre las 92 operaciones, 54 lograron una calificación de resultado general positiva, de las cuales 19 obtuvieron calificaciones positivas en los cuatro criterios centrales. Estas 19 operaciones tienen el potencial de generar aprendizajes para futuras operaciones. El Gráfico 2.7 muestra un enunciado para cada una de estas 19 operaciones, resumiendo los objetivos que lograron (entre todos los objetivos del proyecto definidos en la aprobación) y los países donde se implementaron. El [Anexo IV](#) proporciona más detalles sobre estas operaciones y los objetivos que alcanzaron.

Gráfico 2.7

Operaciones del BID con calificaciones positivas en todos los criterios centrales

Fuente: OVE, con base en validaciones de PCR (ver detalles en el [Anexo IV](#)).

Operaciones del BID

Sector de Infraestructura y Energía

- Servicio eléctrico mejorado (AR-L1079)
- Política de agua y saneamiento fortalecida (BO-L1200)
- Condiciones de vivienda mejoradas (BR-L1297)
- Seguridad y eficiencia vial mejoradas (BR-L1373)
- Política Nacional de Logística apoyada (CO-L1109)
- Servicio de agua potable mejorado (DR-L1057)
- Transmisión eléctrica mejorada (EC-L1117)
- Infraestructura de energía y vial restablecida (HA-L1130)
- Servicio eléctrico mejorado (SU-L1009)
- Financiamiento y eficiencia de la infraestructura vial aumentados (UR-L1107)

Sector Social

- Ingreso apoyado durante COVID-19 (BL-L1034)
- Ingreso y empleo apoyados durante COVID-19 (BR-L1554)
- Sector del mercado laboral fortalecido (CH-L1135)
- Servicios sociales mejorados para personas con discapacidad (CO-L1252)
- Servicios de protección social mejorados (HO-L1204)
- Programas del Ministerio de Trabajo mejorados (PR-L1066)

Sector de Instituciones para el Desarrollo

- Gestión fiscal mejorada en Mato Grosso (BR-L1234)
- Gestión fiscal mejorada en el Distrito Federal (BR-L1250)
- Financiamiento para gastos de COVID-19 aumentado (EC-L1272)

Nota: AR: Argentina. BL: Belice. BO: Bolivia. BR: Brasil. CH: Chile. CO: Colombia. DR: República Dominicana. EC: Ecuador. HA: Haití. HO: Honduras. PR: Paraguay. SU: Surinam. UR: Uruguay.

3. Calificaciones de criterios no centrales

2.12 El desempeño del Banco fue calificado como positivo para 54 de 92 operaciones (59%); la mayoría fueron afectadas por deficiencias durante la preparación del proyecto. Este criterio no central califica la calidad del trabajo del BID durante la preparación y supervisión de las operaciones. En 20 de las 38 operaciones calificadas como negativas (53%), el desempeño del BID tuvo deficiencias solo durante la preparación, mientras que 12 (32%) presentaron deficiencias tanto durante la preparación como durante la supervisión, y 6 (16%) solo durante la supervisión.

- **Preparación.** Entre las 32 operaciones con deficiencias en la preparación, la más frecuente fue que el BID no consideró completamente las realidades del país al diseñar el proyecto (24 operaciones), como resultado de limitaciones en los análisis de necesidades, diagnósticos y/u otros análisis *ex ante*, incluyendo estimaciones de tiempos y costos. Además, hubo

deficiencias en los marcos de MyE de las operaciones (16) debido a una selección de indicadores que eran inadecuados para medir los resultados esperados o insuficientes para capturar plenamente los objetivos. Otras deficiencias en la preparación estuvieron relacionadas con debilidades en la lógica vertical de las operaciones (4). Por último, en varias operaciones, la identificación de riesgos y el diseño de medidas de mitigación fueron insuficientes (13), incluidos los posibles riesgos ambientales y sociales (4).

- **Supervisión.** Entre las 18 operaciones con deficiencias en la supervisión, las más comunes fueron deficiencias en el monitoreo de los proyectos (9), como no reflejar en el marco de MyE algunos cambios importantes que sufrieron los proyectos (por ejemplo, cambios en productos clave), junto con la falta de capacitación a las unidades ejecutoras sobre cómo cumplir con los requisitos de MyE del Banco. Una deficiencia igualmente frecuente fueron los retos que surgieron durante la implementación y que no se atendieron de manera oportuna, incluyendo riesgos que se materializaron pero no se mitigaron (9). En algunos casos (4), hubo cambios a los proyectos durante la implementación que podría afirmarse que fueron lo suficientemente sustanciales y fundamentales para haber ameritado su aprobación por parte del Directorio. En otros casos (3), los cambios que sufrieron los proyectos afectaron la recolección de datos clave, introdujeron productos fuera del alcance de la operación o se llevaron a cabo a pesar de que no resultaba clara su potencial contribución al logro de los objetivos. Por último, las calificaciones de unas pocas operaciones también se vieron afectadas por una deficiente supervisión ambiental y social (4).

2.13 El desempeño del prestatario fue calificado como positivo para 66 de 92 operaciones (72%). Entre las 26 operaciones calificadas como negativas, la mayoría se vio afectada por la capacidad de la unidad ejecutora (21 operaciones), debido a una alta rotación y a la falta de las habilidades necesarias. Los retos administrativos también afectaron a las operaciones (19), como lo manifestaron grandes retrasos en la entrega de los productos y problemas de coordinación con otras partes interesadas. También hubo retos para cumplir con acuerdos contractuales (18), especialmente en materia de responsabilidades de MyE, asuntos fiduciarios (incluyendo de integridad) y requisitos ambientales y sociales.

B. Desempeño de BID Invest en 2023

2.14 OVE validó los XSR de 51 operaciones. El Gráfico 2.8 muestra las características clave de las 51 operaciones de BID Invest para las cuales la Administración presentó XSR para su validación por parte de OVE en el ciclo 2023.

Gráfico 2.8

Características de las operaciones de BID Invest con XSR validados en 2023

Fuente: OVE, con datos de BID Invest, 2016, 2023a, 2023b, 2023c, 2023d.



Nota: Datos de aprobaciones y desembolsos al 31 de diciembre de 2022. Se esperaba que las operaciones en este ciclo de validación hubieran alcanzado la EOM en 2021. Para aquellas que lo hicieron antes, su EOM no fue detectada a tiempo o estaban en Activos Especiales.

2.15 Este informe también incluye cuatro operaciones que salieron de la cartera desde Activos Especiales. La División de Activos Especiales (SAT) de BID Invest administra la cartera financieramente deteriorada, buscando maximizar las recuperaciones y preservar el capital a través de estrategias de recuperación. En el pasado, estas operaciones no se habían reportado sistemáticamente, pero desde el año pasado comenzaron a reportarse con fines de rendición de cuentas, en seguimiento a recomendaciones de OVE¹⁴. Dada su situación al estar en SAT, estas operaciones pueden presentar mayores retos de evaluabilidad. Desde 2023, la Administración valora si cada operación de SAT es evaluable y decide si es posible preparar un XSR. Posteriormente, OVE reporta las operaciones de SAT como sigue: (i) si se prepara un XSR, OVE lo valida y la operación se incluye en el grupo de operaciones validadas en el año; (ii) si no se prepara un XSR, se le asigna una calificación de resultado general negativa a la operación. En este ciclo de validación, de cuatro operaciones de SAT que salieron de la cartera¹⁵, para dos se prepararon XSR que OVE validó y ya han sido, por lo tanto, incluidas en el grupo de 51 operaciones validadas. BID Invest consideró

¹⁴ El informe de OVE de 2022 (documento [RE-575](#)) incluyó cuatro operaciones que salieron de la cartera desde SAT para las cuales no se prepararon XSR y, en consecuencia, se les asignó una calificación de resultado general negativa.

¹⁵ Salieron de la cartera en 2021, correspondiente al año de EOM de la mayoría de las operaciones en el ciclo 2023.

las otras dos operaciones como no evaluables, por lo que no se elaboraron XSR ni validaciones, y OVE les asignó una calificación de resultado general negativa¹⁶.

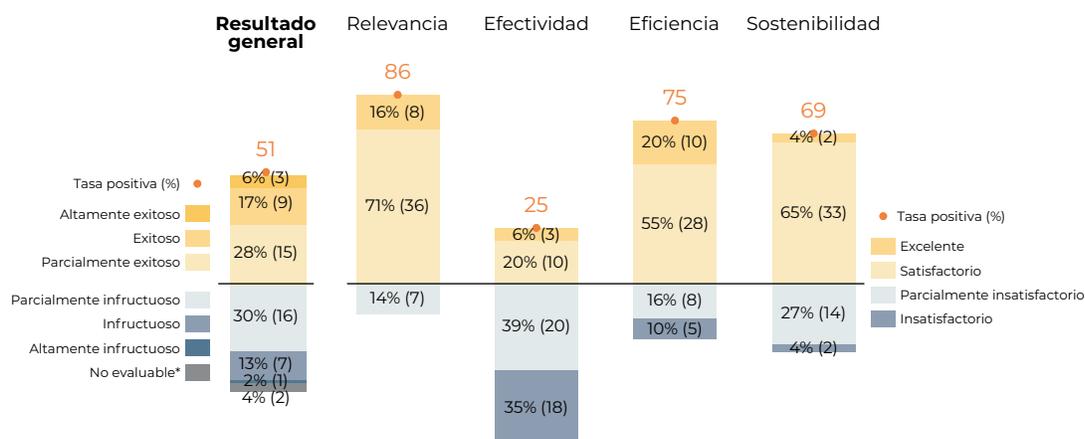
1. Calificaciones de resultado general

2.16 De las 51 operaciones validadas más las 2 operaciones de SAT sin XSR, 27 (51%) lograron una calificación de resultado general positiva. Esta es la tasa positiva más baja observada desde 2019, un retroceso después de varios años de mejoras modestas (ver Sección III). Esta tasa positiva de 51% es, además, inferior a la meta de 65% establecida en el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023. La mayoría de las operaciones (47) cayeron en las cuatro calificaciones intermedias (“infructuoso”, “parcialmente infructuoso”, “parcialmente exitoso” y “exitoso”), mientras que tres cayeron en la calificación más alta posible de “altamente exitoso” y 1 en la más baja de “altamente infructuoso” (Gráfico 2.9).

Gráfico 2.9

Calificaciones de las operaciones de BID Invest, 2023

Fuente: OVE.



Nota: * Incluye dos operaciones de SAT sin XSR, por lo tanto calificadas como negativas en el resultado general (N = 53 operaciones). Estas no se incluyen en las calificaciones de los criterios centrales (N = 51). Los porcentajes pueden no sumar 100 por redondeo.

2. Calificaciones de criterios centrales

2.17 La relevancia fue el criterio central mejor calificado, con 44 de 51 operaciones (86%) que lograron calificaciones positivas¹⁷. Las 44 operaciones con calificación positiva en relevancia tenían objetivos alineados con las necesidades de los países y las prioridades del Grupo BID, y una lógica vertical adecuada. Por el contrario, las 7 operaciones calificadas como negativas tuvieron una lógica vertical débil en el momento de la aprobación del proyecto, en combinación con otros

16 En el DEO 2023 (documento [GN-3173](#)), la Administración reportó las cuatro operaciones de SAT por separado del grupo regular de operaciones.

17 Para criterios centrales solo se consideran operaciones validadas, por lo que en adelante se excluyen del total las 2 operaciones de SAT sin XSR.

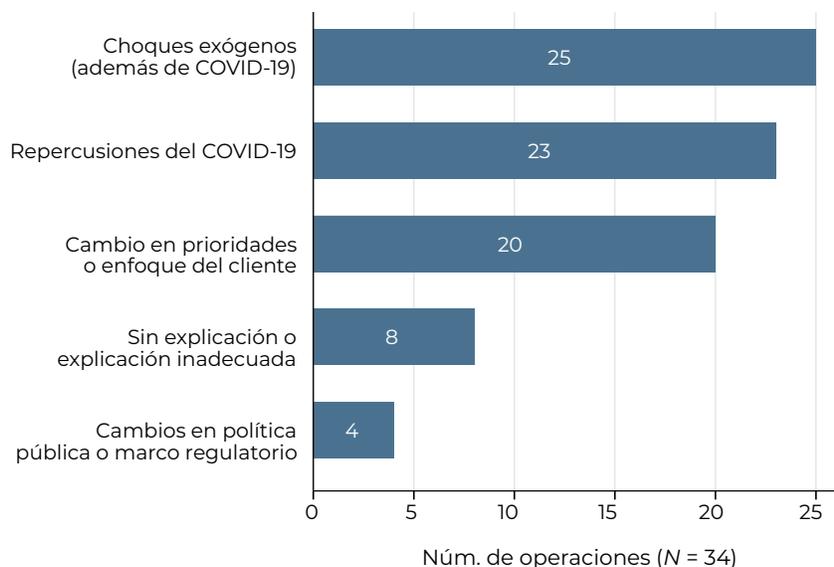
problemas de diseño como un desfase de divisas o una selección inadecuada del cliente (5 operaciones), falta de alineación con las realidades del país (2) y con las prioridades del Grupo BID al momento de la evaluación (una operación que apoyó inversiones en petróleo y gas). Estos factores no son mutuamente excluyentes.

- 2.18 Las calificaciones de efectividad fueron positivas para 13 de 51 operaciones (25%); el bajo rendimiento fue el principal factor detrás de estos resultados. Las 13 operaciones calificadas como positivas lograron más de la mitad de sus objetivos, la atribución de resultados a la operación fue plausible y ninguno de sus objetivos fue calificado como “insatisfactorio”. Las 38 operaciones calificadas negativamente fueron principalmente de los segmentos de Instituciones Financieras (IF) (61%) y Corporativo (CO) (34%). Casi todas las operaciones con IF en 2023 tuvieron calificaciones de efectividad negativas (23 de 24), al igual que alrededor de dos tercios de las operaciones de CO (13 de 21). En general, entre las 38 operaciones con calificación negativa en efectividad, 22 (58%) se vieron afectadas por la combinación de bajo rendimiento (evidencia de que la operación no logró la mayoría de sus objetivos de desarrollo) y un MyE deficiente (evidencia insuficiente para demostrar el logro de los objetivos debido a problemas de medición). A su vez, 12 (32%) se vieron afectadas exclusivamente por un bajo rendimiento y 4 (11%) exclusivamente por un MyE deficiente.
- 2.19 Según los XSR, la razón más frecuente del bajo rendimiento fueron los choques exógenos. El Gráfico 2.10 resume las razones del bajo rendimiento según los XSR. La razón mencionada con más frecuencia fueron los choques exógenos (además de COVID-19), como cambios en las condiciones de mercado (14 operaciones mencionaron cambios en los precios de mercado, la oferta y la demanda, una mayor competencia), seguidas por choques macroeconómicos (9 operaciones), inestabilidad sociopolítica (6) y eventos climáticos (5). Las operaciones que mencionaron las condiciones de mercado tendieron a distribuirse entre varios países, pero la mayoría de las que mencionaron choques macroeconómicos se concentraron en unos pocos. Los eventos climáticos afectaron las operaciones agrícolas en tres países.

Gráfico 2.10

Razones detrás del bajo rendimiento según los XSR

Fuente: Categorización de OVE, con base en el contenido de los XSR.



Nota: Los números no suman 34 porque las razones no son mutuamente excluyentes.

2.20 Las repercusiones del COVID-19 fueron la segunda razón de bajo rendimiento más mencionada, lo que en ocasiones llevó a un cambio en las prioridades de los clientes. Algunas IF clientes que antes de 2020 se concentraban en carteras de mayor riesgo (como microempresas, inmigrantes, financiamiento verde) cambiaron su enfoque a segmentos de menor riesgo cuando llegó la pandemia, dada la incertidumbre. Las carteras de otras IF clientes se contrajeron con la pandemia, pues disminuyó la demanda de productos financieros. En unos pocos casos, la respuesta del gobierno a COVID-19 amplió el acceso a opciones crediticias más baratas, haciendo menos atractivos los productos de las IF clientes. Los confinamientos también afectaron a clientes cuyas actividades dependían importantemente de la movilidad (por ejemplo, en la industria de la construcción y de servicios). En cuanto a las razones restantes del bajo rendimiento hubo 8 operaciones cuyos XSR carecían de una explicación adecuada para al menos uno de los indicadores de resultado que no cumplieron sus metas, y cuatro operaciones que se vieron afectadas por cambios de política pública o regulatorios (por ejemplo, cambios en las regulaciones bancarias, los subsidios gubernamentales o el gasto público).

2.21 En ocho operaciones con IF, los cambios en las prioridades de los clientes se relacionaron con que estos se alejaron de los segmentos de interés; y en 5, ya había habido proyectos previos inefectivos con los mismos clientes. Los análisis presentados en los XSR indican que en 8 de las 20 operaciones donde cambiaron las prioridades de los clientes, la efectividad se vio afectada porque la estrategia de negocios de los clientes se alejó de los segmentos de

interés. El Recuadro 2.2 describe los cambios en los ocho clientes, que representan un tercio de las operaciones con IF en este ciclo. La mayoría de los casos implicaron un cambio de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) o PYME a segmentos menos riesgosos, como empresas más grandes. OVE revisó los Informes Anuales de Supervisión (ASR) de estas 8 operaciones. Todos ellos detectaron que la cartera de interés no estaba creciendo como se esperaba años antes de que se elaboraran los XSR, y la mayoría detectó que el cliente se había alejado del segmento de interés. Por lo tanto, los mecanismos de supervisión funcionaron bien para detectar este cambio. Sin embargo, OVE no encontró evidencia de que BID Invest haya tomado acciones de seguimiento (por ejemplo, alentar a los clientes a reorientar su financiamiento hacia los segmentos de interés originales). Más aún, OVE también encontró que en 5 operaciones con IF calificadas como negativas en efectividad, ya había habido operaciones previas con los mismos clientes que también fueron calificadas como negativas en su momento. BID Invest tiene un plan de acción para mejorar el desempeño de las IF, incluyendo mediante una selección de clientes que tengan un fuerte enfoque estratégico en el segmento de interés y el uso de conocimiento de operaciones previas para informar nuevas operaciones (documento [GN-3173](#)). Sin embargo, a la fecha el plan no incluye medidas específicas para tratar los casos donde se identifiquen cambios en los segmentos de interés.

Recuadro 2.2. Operaciones con IF donde las prioridades de los clientes se alejaron de los segmentos de interés

- **Operación 1.** El objetivo era contribuir al financiamiento, incluyendo de largo plazo, para PYME del sector agrícola. Según el XSR, debido a la contracción de la economía y la crisis del COVID-19, el cliente adoptó una estrategia más conservadora, reduciendo operaciones con menores activos y virando hacia préstamos a más corto plazo.
- **Operación 2.** El objetivo era incrementar la cartera PYME, especialmente en las zonas rurales. Según el XSR, el cliente mostró un compromiso limitado con el segmento PYME y la evidencia sugiere que adoptó una estrategia más conservadora incluso antes de la aprobación del proyecto, orientándose hacia clientes menos riesgosos.
- **Operación 3.** El objetivo era aumentar las carteras PYME de *factoring* y *leasing*. Según el XSR, incluso antes de COVID-19 y de la crisis social en el país, la evidencia sugiere que el cliente estaba cambiando hacia subprestatarios más grandes.
- **Operación 4.** El objetivo era aumentar el acceso a financiamiento verde. Ante una situación económica en deterioro que hizo que el financiamiento verde fuera más desafiante, el XSR afirma que

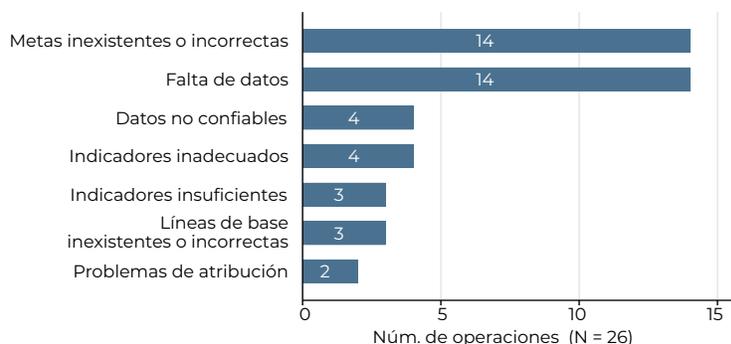
el cliente adoptó una estrategia más conservadora, posiblemente centrada en clientes establecidos en lugar de expandirse a nuevas áreas como el financiamiento verde.

- **Operación 5.** El objetivo era aumentar la cartera MIPYME. El XSR atribuye la caída de la cartera de microfinanzas a un cambio en la estrategia del cliente después de COVID-19 y a la incertidumbre política en el país. Esto implicó un cambio de subprestatarios muy pequeños a otros de menor riesgo, ya que los muy pequeños eran considerados ineficientes desde el punto de vista operativo.
- **Operación 6.** El objetivo era aumentar el acceso al crédito para microempresarios. El XSR identificó un aumento en el tamaño promedio de los préstamos que sugiere un cambio de enfoque hacia segmentos menos riesgosos y presenta datos que indican que la proporción de préstamos a subprestatarios de altos ingresos aumentó con el tiempo.
- **Operación 7.** El objetivo era aumentar la cartera activa de PYME. Según el XSR, el número de préstamos para PYME disminuyó después de COVID-19, ya que el cliente adoptó un enfoque más conservador y se centró en subprestatarios menos afectados por la pandemia.
- **Operación 8.** El objetivo era aumentar el acceso al crédito para PYME del sector agroindustrial. El XSR menciona que, después de COVID-19 y cambios de política y en las condiciones del mercado, el cliente cambió su estrategia para priorizar la calidad de los activos y restringir la originación a subprestatarios con calificaciones crediticias más altas, afectando el crecimiento de la cartera PYME. Los datos sobre el tamaño promedio de los préstamos también apuntan a un cambio de enfoque hacia subprestatarios más grandes.

2.22 Las calificaciones de efectividad también se vieron afectadas por problemas de MyE. Entre las 26 operaciones con problemas de MyE, 14 no tenían metas en el momento de su aprobación o las metas se basaban en datos inexactos o eran demasiado ambiciosas (Gráfico 2.11). Otras 14 operaciones se vieron afectadas por la falta de datos, pues los clientes no proporcionaron datos para todos los años relevantes o los datos no estaban suficientemente desglosados para saber si se llegó a los beneficiarios previstos. Otros problemas de MyE menos comunes fueron la confiabilidad de los datos, indicadores inadecuados o insuficientes para medir los objetivos del proyecto, líneas de base faltantes o inexactas y problemas de atribución.

Gráfico 2.11
Tipos de problemas de MyE, operaciones de BID Invest

Fuente: OVE.



Nota: Los números no suman 26 porque los problemas de MyE no son mutuamente excluyentes.

2.23 Si bien los problemas de MyE afectaron las calificaciones, los esfuerzos de BID Invest ayudaron a reducir la magnitud del problema. OVE identificó que las 12 operaciones afectadas exclusivamente por bajo rendimiento y no por MyE sí tenían, inicialmente, varios retos de MyE que fueron atendidos por la División de Efectividad en el Desarrollo (DVF) de BID Invest. DVF resolvió varias deficiencias de MyE de la siguiente manera: (i) corrigió líneas de base o metas de los indicadores de resultado, con adecuada justificación; (ii) recolectó datos adicionales de fuentes externas para complementar los análisis de los XSR; (iii) consultó con los clientes para solicitar datos faltantes; y (iv) propuso ajustes a las matrices de resultados que mejoraron la evaluabilidad. Además, cuando los documentos de préstamo no definían los objetivos del proyecto claramente, los XSR fueron claros en detallar cómo los derivaron. Estas acciones se documentaron sistemáticamente en los XSR y resultaron en una visión más completa del desempeño del proyecto.

2.24 Las calificaciones de eficiencia fueron positivas para 38 de 51 operaciones (75%). Los beneficios financieros y económicos de estas 38 operaciones fueron mayores que los costos del proyecto, considerando el valor del dinero en el tiempo. En cambio, 12 de las 13 operaciones calificadas negativamente tuvieron debilidades tanto en su eficiencia financiera como económica, y 1 solo económica. Los factores más comunes que afectaron la eficiencia de estas operaciones fueron que los rendimientos financieros o económicos de la operación fueron menores que el costo del capital (9 operaciones) y que las operaciones con IF tuvieron un crecimiento menor al esperado en las carteras de interés o no pudieron llegar a los beneficiarios previstos (9). Algunas operaciones también experimentaron tasas de morosidad mayores a las esperadas (6), así como complicaciones derivadas de COVID-19 (5). Tres operaciones no proporcionaron información suficiente, lo que impidió una valoración completa de su eficiencia.

2.25 Las calificaciones de sostenibilidad fueron positivas para 35 de 51 operaciones (69%). Estas 35 operaciones lograron resultados que era probable que continuaran en el tiempo y cumplieron con los requisitos de salvaguardias ambientales y sociales. En cambio, de las 16 operaciones calificadas como negativas, 7 se vieron afectadas exclusivamente por una incierta continuidad de los resultados, 5 exclusivamente por el desempeño ambiental y social, y 4 por ambos factores. La continuidad de los resultados se vio en riesgo debido a un entorno incierto (7 operaciones), incluidos choques macroeconómicos, condiciones cambiantes del mercado y el contexto político, así como a una inestable situación financiera del cliente (7) y a cambios en las prioridades del cliente (5). El desempeño ambiental y social se vio afectado por deficiencias en el cumplimiento de los requisitos (6), como la falta de reporte, compromisos no cumplidos y poco progreso en la implementación de planes de acción ambientales y sociales. Como ejemplos de problemas de salvaguardias sociales, algunas operaciones (4) no lograron mitigar riesgos de salud e higiene o no cumplieron con las leyes laborales. Como ejemplos de problemas de salvaguardias ambientales, otras operaciones (2) no contaron con un sistema de gestión ambiental completo.

2.26 En total, entre las 51 operaciones, 27 lograron una calificación de resultado general positiva, de las cuales 12 obtuvieron calificaciones positivas en los cuatro criterios centrales. Estas 12 operaciones tienen potencial de generar lecciones para futuras operaciones. El Gráfico 2.12 muestra un enunciado para cada una de estas 12 operaciones, resumiendo los objetivos que lograron (entre todos los objetivos del proyecto definidos en la aprobación) y los países donde se implementaron. El [Anexo IV](#) proporciona más detalles sobre estas operaciones y los objetivos alcanzados.

Gráfico 2.12

Operaciones de BID Invest con calificaciones positivas en todos los criterios centrales

Fuente: OVE, con base en validaciones de XSR (ver detalles en el [Anexo IV](#)).

Operaciones de BID Invest

Segmento de Corporativos

- Cobertura de telecomunicaciones expandida (BO)
- Portafolio MIPYME de un cliente aumentado (BR)
- Acceso a banda ancha aumentado y emisiones reducidas (BR)
- Acceso a vivienda aumentado (ME)
- Cadena de valor y exportaciones de cuero fortalecidas (PR)
- Cadena de suministro y comercio agrícolas fortalecidos (PR)
- Empleos, comercio y generación de energía aumentados (UR)

Segmento de Infraestructura y Energía

- Generación aumentada y emisiones reducidas (AR)
- Productividad portuaria mejorada y empleos creados (EC)
- Generación aumentada y emisiones reducidas (ES)
- Comercio y empleos aumentados (PN)

Segmento de Instituciones Financieras

- Portafolio PYME de un cliente aumentado (EC)

Nota: AR: Argentina. BR: Brasil. BO: Bolivia. EC: Ecuador. ES: El Salvador. ME: México. PN: Panamá. PR: Paraguay. UR: Uruguay.

2. Calificaciones de criterios no centrales

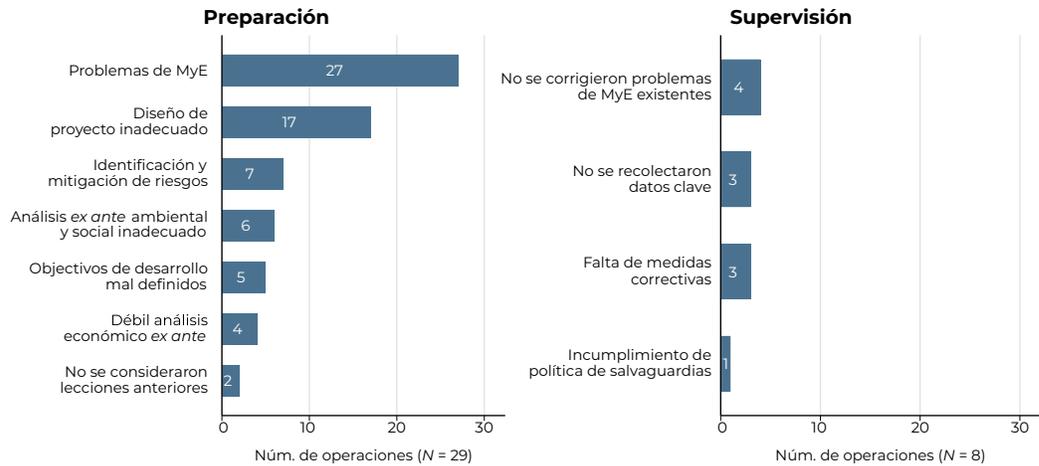
2.27 De las 51 operaciones, 46 (90%) obtuvieron calificaciones positivas en adicionalidad y 43 (84%) en rentabilidad de la inversión. En cuanto a la adicionalidad, las 46 operaciones calificadas como positivas proporcionaron al cliente suficiente adicionalidad financiera o no financiera para llevar adelante el proyecto. Entre las 5 calificadas como negativas, ninguna brindó al cliente adicionalidad financiera y 3 tampoco brindaron adicionalidad no financiera. En cuanto a la rentabilidad de las inversiones, las 43 operaciones con calificaciones positivas obtuvieron ganancias brutas que cumplieron o superaron las expectativas establecidas en la aprobación, mientras que las 8 con calificaciones negativas no las obtuvieron debido a prepagos o cancelaciones.

2.28 La calidad del trabajo fue el criterio no central con las calificaciones más bajas, positivas para 21 de 51 operaciones (41%); la mayoría de las deficiencias se observaron durante la preparación. Este criterio califica la calidad del trabajo de BID Invest durante la fase de preparación del proyecto (investigación, diagnóstico y estructuración), así como durante la supervisión. En 22 de las 30 operaciones calificadas como negativas (73%), hubo deficiencias de desempeño exclusivamente durante la preparación, mientras que en 7 (23%) se identificaron tanto durante la preparación como durante la supervisión, y en 1 (3%) solo durante la supervisión. El Gráfico 2.13 resume las deficiencias más comunes durante cada etapa. Los problemas de MyE predominaron durante la preparación, generalmente debido a deficiencias en las matrices de resultados y los indicadores. A esto le siguieron otros problemas de diseño, como un débil análisis de las realidades o necesidades del país, la selección de un instrumento inadecuado para las necesidades del cliente o la selección de un cliente inadecuado. Durante la supervisión, no se corrigieron de manera oportuna problemas de MyE existentes, lo que en última instancia afectó la evaluación final. Tampoco hubo suficientes medidas correctivas (por ejemplo, cuando se renovó un préstamo a pesar de un claro desempeño deficiente) ni esfuerzos suficientes para recolectar datos clave del cliente.

Gráfico 2.13

Factores detrás de las calificaciones negativas de calidad del trabajo, operaciones de BID Invest

Fuente: OVE.



Nota: Los números no suman 29 ni 8 en los gráficos, respectivamente, ya que las deficiencias no son mutuamente excluyentes.

C. Operaciones de BID Invest con Mini-XSR

2.29 Esta sección presenta los resultados de la validación de 52 operaciones adicionales de BID Invest para las cuales no se prepararon XSR en su debido momento. En el pasado, había varios retos para identificar el momento en que las operaciones habían llegado a la EOM y, por lo tanto, estaban listas para la preparación del XSR. Durante 2020-2021, BID Invest creó un sistema automatizado que calcula la fecha de EOM para todas las operaciones. Este sistema permitió identificar 78 operaciones que ya habían alcanzado la EOM o habían salido de la cartera durante el periodo 2015-2019, pero que no fueron detectadas en ese momento y, por lo tanto, sus XSR estaban atrasados. Para 26 de ellas, BID Invest todavía tenía una relación con los clientes y, con base en los datos que pudo recolectar, preparó XSR que fueron validados por OVE¹⁸. Sin embargo, las 52 operaciones restantes ya habían sido repagadas o prepagadas por los clientes, y BID Invest ya no tenía relación con ellos o la recolección de datos supondría retos demasiado arduos¹⁹. De manera excepcional, BID Invest y OVE acordaron una metodología simplificada para dar cuenta de estas operaciones: los “Mini-XSR”. Los Mini-XSR se prepararon en dos tandas, una en 2022 (con 24 operaciones) y otra en 2023 (con 28 operaciones). El informe de OVE de 2022 presentó los resultados de la validación de la primera tanda; este informe presenta los resultados del total de 52 operaciones para las que se prepararon Mini-XSR durante los dos años. En

18 De estas 26 operaciones con XSR completos, 15 fueron validadas en 2022 y 11 en 2023.

19 Para 41 de las 52 operaciones, BID Invest ya no tenía relación con el cliente. Para las 11 restantes, BID Invest todavía tenía contacto con el cliente, pero estas operaciones eran antiguas y la recolección de datos sería demasiado ardua. Como resultado, BID Invest acordó con OVE preparar un Mini-XSR en lugar de un XSR completo también para estos 11 casos.

el futuro, no se esperan Mini-XSR adicionales, ya que todas las operaciones tendrán XSR completos. El Gráfico 2.14 muestra características clave de las 52 operaciones con Mini-XSR.

2.30 Los resultados se presentan por separado del grupo de operaciones regulares, ya que la metodología de los Mini-XSR no es comparable con la de los XSR. Los Mini-XSR analizan todos los criterios centrales y no centrales, excepto la adicionalidad. A diferencia de los XSR, la escala de calificación en los Mini-XSR es solo “satisfactorio” o “insatisfactorio”, con una tercera calificación de “falta de datos” en casos excepcionales donde los datos disponibles no fueron suficientes para asignar una calificación. La metodología detallada se puede encontrar en el [Anexo V](#).

Gráfico 2.14

Características de las operaciones de BID Invest con Mini-XSR

Fuente: OVE, con datos de BID Invest, 2016, 2023a, 2023b, 2023c, 2023d.



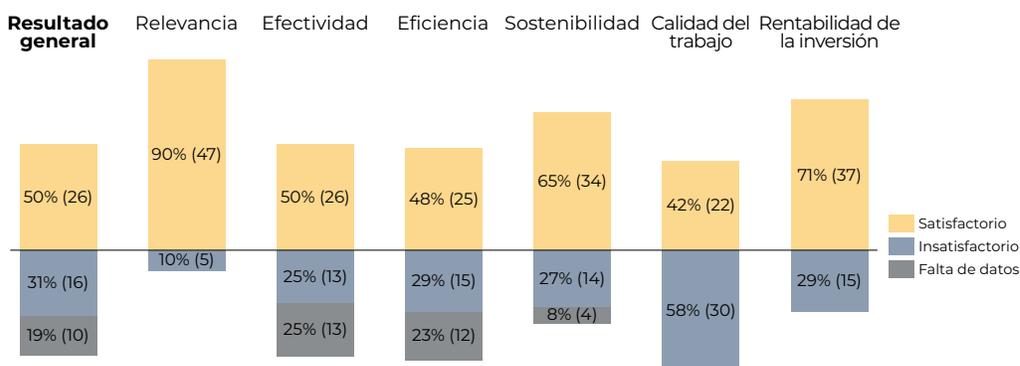
Nota: Datos de aprobaciones y desembolsos al 31 de diciembre de 2022.

2.31 De las 52 operaciones, 26 (50%) tuvieron una calificación de “satisfactorio” en el resultado general. Hubo 16 operaciones (31%) con calificación de “insatisfactorio” y 10 (19%) con “falta de datos”. El Gráfico 2.15 muestra las calificaciones de resultado general y de los criterios centrales y no centrales.

Gráfico 2.15

Calificaciones de operaciones de BID Invest con Mini-XSR

Fuente: OVE.



Nota: N = 52 operaciones.

- 2.32 De las 52 operaciones, 47 (90%) obtuvieron una calificación de “satisfactorio” en relevancia. Entre las 5 operaciones con calificación de “insatisfactorio”, 4 tuvieron deficiencias de diseño, como una selección inadecuada del cliente, el instrumento o la estructura del préstamo. Además, 1 de ellas tampoco estaba alineada con la EBP en el momento de su aprobación. Para la operación restante, las condiciones del contexto cambiaron durante la implementación y el diseño del proyecto no fue adaptado adecuadamente para seguir siendo relevante.
- 2.33 De las 52 operaciones, 26 (50%) obtuvieron calificaciones de “satisfactorio” en efectividad. Las 13 operaciones (25%) con calificación de “insatisfactorio” enfrentaron un bajo rendimiento, ya que había evidencia de que no cumplieron las metas de los indicadores de resultado en la mayoría de sus objetivos. En la mayoría de los casos, esto significó que las operaciones no lograron aumentar las carteras de interés (4 operaciones), llegar a los beneficiarios previstos (4), crear empleos (3) o aumentar la producción (2) a los niveles esperados. Para las 13 operaciones (25%) calificadas como “falta de datos”, la razón más frecuente fue que no existían datos apropiados sobre el logro de objetivos (8). En otros casos, había datos limitados que eran inconsistentes (3) o que solo medían el progreso durante una parte de la vida del proyecto (1), lo que resultó muy poco concluyente para asignar una calificación. En un caso, la falta de objetivos que estuvieran claramente definidos desde el diseño impidió la recolección de datos relevantes sobre los logros. La mayoría de estos problemas surgieron del hecho de que los objetivos no se definieron adecuadamente en el momento de la aprobación y no se monitorearon suficientemente durante la supervisión.
- 2.34 Entre las 52 operaciones, 25 (48%) obtuvieron calificaciones de “satisfactorio” en eficiencia. Las calificaciones “insatisfactorias” para 15 operaciones (29%) se debieron a una combinación de razones, con mayor frecuencia el bajo desempeño financiero del cliente (13), seguido de las altas tasas de morosidad (5) y un crecimiento de la cartera por debajo de las metas (5). Para 12 operaciones (23%) calificadas como “falta de datos”, no existían datos apropiados para medir la eficiencia (9) o los limitados datos disponibles eran inconsistentes o poco confiables (3).
- 2.35 De 52 operaciones, 34 (65%) obtuvieron calificaciones de “satisfactorio” en sostenibilidad. Casi la totalidad de las 14 operaciones con calificación de “insatisfactorio” se vieron afectadas por una baja probabilidad de que sus resultados continuaran en el tiempo (13), a menudo porque la situación financiera del cliente había empeorado, lo que en algunos casos los llevó a alejarse de los segmentos de interés. Varias otras operaciones tuvieron deficiencias en el cumplimiento de las

salvaguardias ambientales y sociales (7). Las 4 operaciones (8%) calificadas como “falta de datos” tuvieron datos insuficientes (3) o inexistentes (1) para asignar una calificación.

- 2.36 De las 52 operaciones, 22 (42%) lograron una calificación de “satisfactorio” en calidad del trabajo, el criterio con las calificaciones más bajas. De las 30 (58%) operaciones con calificación de “insatisfactorio”, 25 enfrentaron problemas durante la preparación (investigación, diagnóstico y estructuración) y 24 durante la supervisión. Durante la preparación, la mayoría de las operaciones tuvieron problemas en sus marcos de MyE (15 operaciones), seguidas por un diseño de proyecto inadecuado (14) y estrategias de mitigación de riesgos inadecuadas (6). Durante la supervisión, la deficiencia más frecuente fue que no se recopilaron datos de monitoreo clave (22, incluidas 4 para las cuales no se prepararon algunos Informes Anuales de Supervisión), seguida por el incumplimiento o la falta de reporte sobre salvaguardias ambientales y sociales (3).
- 2.37 De las 52 operaciones, 37 (71%) obtuvieron una calificación de “satisfactorio” en rentabilidad de la inversión. En cambio, las 15 operaciones (29%) con calificación de “insatisfactorio” generaron menos del 60% de los ingresos por intereses esperados para BID Invest. En 10 de estos casos, no queda claro si BID Invest exigió contractualmente una penalización por prepago, si esta se pagó ni si se incluyó en el cálculo de la rentabilidad de la inversión.



03

Desempeño a lo
largo del tiempo,
2018-2023

3.1 Esta sección compara los resultados de 2023 con ciclos de validación anteriores. El periodo de análisis es 2018-2023. Entre el ciclo de validación 2020 y el 2021, hubo un cambio en la metodología de los PCR. Por ello, el análisis de datos para las operaciones del BID toma precauciones como la clara separación de los periodos estrictamente comparables en los gráficos a continuación y la realización de análisis de regresión que controlan por el cambio metodológico. El Cuadro 3.1 muestra la metodología que se aplicó a cada ciclo de validación.

Cuadro 3.1. Cambios en la metodología de evaluación utilizada por OVE

Ciclo de validación	Metodología para operaciones del BID	Metodología para operaciones de BID Invest
2018	Directrices para PCR 2018 (documento OP-1696-1)	Directrices para XSR 2018
2019		
2020		
2021	Directrices para PCR 2020 (documento OP-1696-6)	
2022		
2023		

Fuente: OVE.

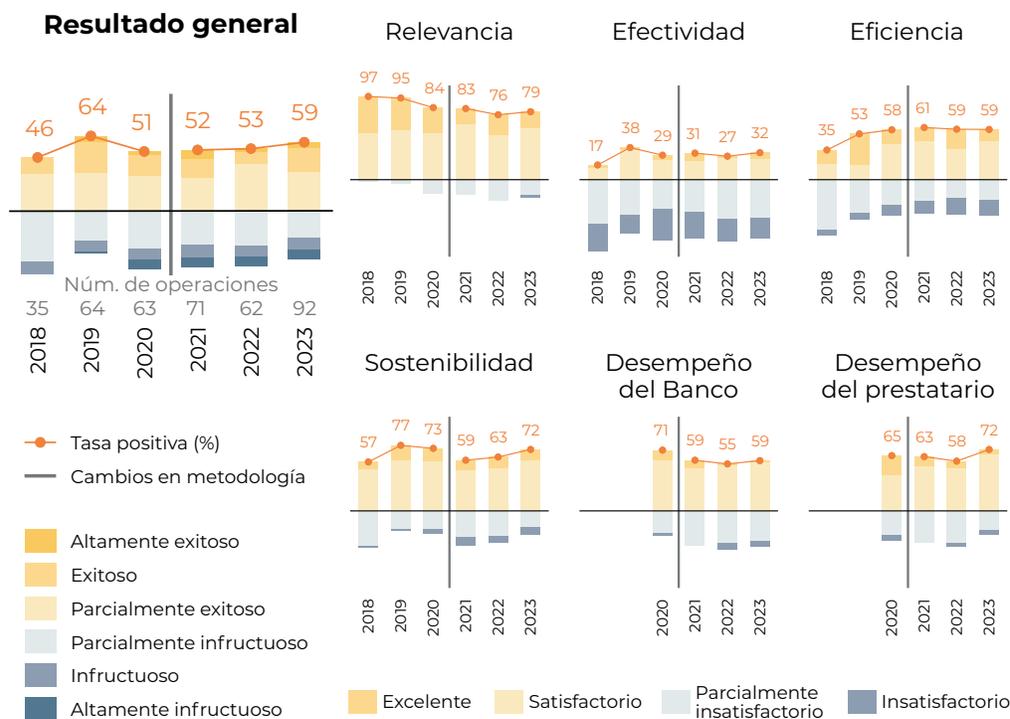
A. Desempeño del BID, 2018-2023

3.1 Tras oscilar alrededor de 52% en los últimos tres años, la tasa positiva de las calificaciones de resultado general aumentó al 59% en 2023. El Gráfico 3.1 muestra datos de series de tiempo para las 387 operaciones del BID validadas desde 2018. Las calificaciones de relevancia tuvieron una tendencia a la baja durante 2018-2020 (el primer periodo comparable), la cual continuó durante 2021-2022, pero se revirtió ligeramente en 2023. Sin embargo, las calificaciones de relevancia siguen siendo menores que en 2021. La efectividad ha sido consistentemente el criterio en el que las operaciones han tenido el desempeño más bajo, con una tasa positiva promedio de 30% en el periodo comparable más reciente (2021-2023). Las calificaciones de eficiencia, tras una tendencia ascendente en 2018-2020, se estancaron relativamente en 2021-2023 con un promedio de 60% positivo. En cambio, las calificaciones de sostenibilidad aumentaron durante los últimos dos años. El desempeño del Banco se ha mantenido relativamente estable en 2021-2023, promediando 57%, mientras que el desempeño del prestatario mostró una marcada mejora en 2023 en comparación con años anteriores.

Gráfico 3.1

Calificaciones de las operaciones del BID a lo largo del tiempo, 2018-2023

Fuente: OVE.



3.3 El desempeño es heterogéneo entre sectores y regiones, aunque no entre los instrumentos de préstamo. A medida que el Grupo BID continúa acumulando datos de desempeño cada año, existe una base de evidencia más rica para analizar las diferencias en el desempeño dentro de la institución. Considerando las 387 operaciones con PCR validados durante 2018–2023, el Gráfico 3.2 muestra las tasas positivas en el resultado general para cada sector, región e instrumento de préstamo²⁰. OVE realizó análisis de regresión (detallados en el Anexo IV) para probar si las diferencias en el desempeño entre sectores, regiones e instrumentos de préstamo son estadísticamente significativas, controlando por el cambio de metodología. El desempeño se mide como la tasa positiva en el resultado general. Los hallazgos muestran lo siguiente:

- **Sectores:** Las operaciones del Sector Social (SCL) tuvieron el desempeño más alto y las operaciones del Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible (CSD) el más bajo. El desempeño entre el resto de los sectores no difiere significativamente.
- **Regiones:** Las operaciones del Departamento de Países del Cono Sur (CSC) obtuvieron calificaciones significativamente más altas. Entre el resto de las regiones, el desempeño no difiere significativamente.

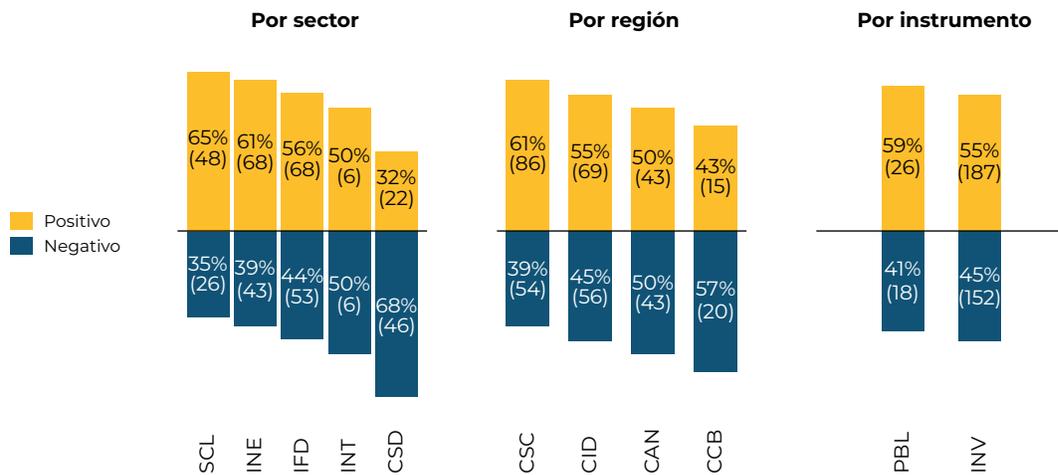
20 El [Anexo IV](#) presenta las tendencias a lo largo del tiempo para cada grupo.

- **Instrumentos:** El desempeño de las operaciones de inversión (INV) no difiere significativamente del desempeño de los PBL.

Gráfico 3.2

Calificaciones de resultado general de todas las operaciones del BID validadas en 2018-2023

Fuente: OVE.



Nota: Número de operaciones entre paréntesis. De las 387 operaciones validadas por OVE, los datos por sector excluyen 1 operación compartida entre INE y CSD; los datos por región excluyen 1 operación regional que cubre países de más de una región; y los datos por instrumento excluyen 4 operaciones que fueron una combinación de INV con PBL. INV incluye todas las modalidades de préstamos de inversión, así como donaciones de inversión. PBL incluye tanto PBL de tramos múltiples como series programáticas.

B. Desempeño de BID Invest, 2018-2023

3.4 Tras oscilar alrededor de 60% en los últimos tres años, la tasa positiva de las calificaciones de resultado general cayó al 53% en 2023 (excluyendo operaciones de SAT sin XSR). El Gráfico 3.3 muestra datos de series de tiempo para las 249 operaciones de BID Invest validadas desde 2018. En este análisis, los datos excluyen las operaciones de SAT sin XSR para evitar introducir problemas de comparabilidad con años anteriores²¹. Las calificaciones de relevancia tuvieron una tendencia ascendente desde 2019, pero esta se detuvo en 2023. La efectividad ha tenido el desempeño más bajo entre los criterios centrales, con una tendencia en zigzag que cayó a su valor más bajo en 2023. En contraste, las calificaciones de eficiencia y sostenibilidad han continuado su tendencia ascendente desde 2019. La adicionalidad alcanzó su valor más alto en 2023, con una tasa positiva de 90%, continuando una tendencia con valores similarmente altos en los últimos años. La calidad del trabajo ha variado considerablemente, pero sigue siendo consistentemente el criterio no central más bajo, sin

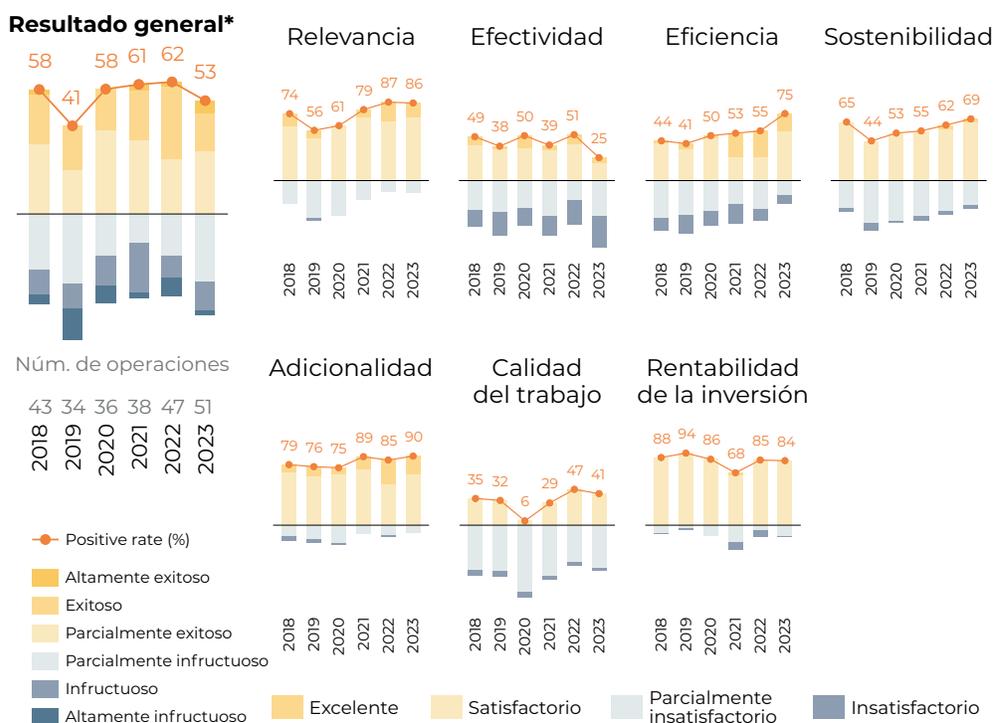
21 Las operaciones de SAT sin XSR comenzaron a recibir una calificación negativa y a ser contabilizadas hacia el número total de operaciones para las calificaciones de resultado general en 2022. Sin embargo, han sido excluidas de este análisis sobre desempeño a lo largo del tiempo para evitar introducir problemas de comparabilidad con años anteriores. Esto corresponde a 4 operaciones de 2022 y 2 de 2023. En cambio, las operaciones de SAT que elaboraron XSR (2 en 2023) fueron validadas y por lo tanto incluidas, ya que cada año se incluyen todas las operaciones validadas, por lo que no introducen un problema de comparabilidad.

alcanzar nunca una tasa positiva superior a 47%. La rentabilidad de la inversión ha sido relativamente variable, con un promedio de 84% durante el periodo de análisis.

Gráfico 3.3

Calificaciones de operaciones de BID Invest a lo largo del tiempo, 2018-2023

Fuente: OVE.



Nota: * Excluye operaciones de SAT sin XSR (4 en 2022 y 2 en 2023).

3.5 El desempeño es heterogéneo entre los segmentos de negocios y las regiones, y algo heterogéneo entre las operaciones anteriores y posteriores a la Fusión Hacia Afuera²². Considerando las 249 operaciones con XSR validados durante 2018-2023, el Gráfico 3.4 muestra las tasas positivas en el resultado general para cada segmento de negocios, región y para las operaciones anteriores y posteriores a la Fusión Hacia Afuera²³. Los análisis de regresión realizados para BID Invest (detallados en el [Anexo IV](#)) ponen a prueba si las diferencias en el desempeño son estadísticamente significativas. El desempeño se mide como la tasa positiva en el resultado general. Los hallazgos muestran lo siguiente:

22 La Fusión Hacia Afuera fue un proceso que consolidó las actividades de financiamiento al sector privado del BID y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) en BID Invest. Entró en vigor el 1 de enero de 2016. Las diferencias entre instrumentos de préstamo no se presentan para BID Invest, dado que una gran mayoría (90%) de las operaciones validadas son préstamos sénior.

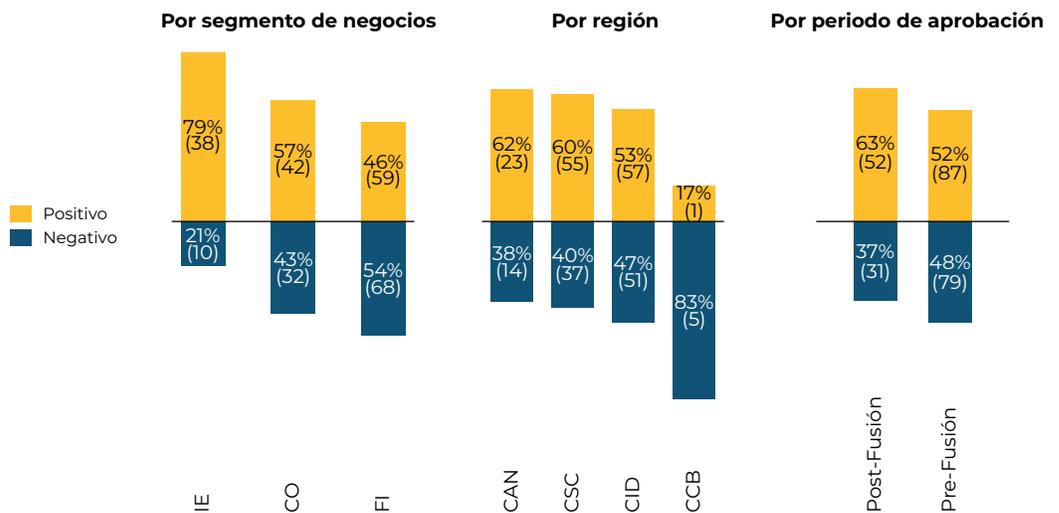
23 El [Anexo IV](#) presenta tendencias a lo largo del tiempo para cada grupo.

- **Segmentos de negocios:** El segmento de Infraestructura y Energía (IE) obtuvo las calificaciones más altas y el de IF las más bajas. El desempeño del segmento CO es superior al de IF, pero solo en algunas de las pruebas realizadas, por lo que el hallazgo no es robusto.
- **Regiones:** No hay diferencias estadísticamente significativas entre regiones excepto por el Caribe, que tuvo el menor desempeño. Sin embargo, los datos solo incluyen un número muy pequeño de operaciones en el Caribe (6).
- **Operaciones anteriores y posteriores a la Fusión Hacia Afuera:** Las operaciones posteriores a la Fusión Hacia Afuera obtuvieron calificaciones más altas que las operaciones anteriores, pero solo en algunas de las pruebas realizadas, por lo que el hallazgo no es robusto.

Gráfico 3.4

Calificaciones de resultado general para todas las operaciones de BID Invest validadas en 2018-2023

Fuente: OVE.



Nota: Número de operaciones entre paréntesis. De 249 operaciones de BID Invest, los datos por región excluyen 6 operaciones regionales que cubrieron países de más de una región. Excluye operaciones de SAT sin XSR (4 en 2022 y 2 en 2023).



04

Calidad de las
autoevaluaciones

A. Calidad de los PCR

4.1 Alrededor de la mitad de los PCR fueron de calidad satisfactoria. OVE asigna una calificación a la calidad del informe de autoevaluación elaborado por la Administración. Esta calificación toma en cuenta el cumplimiento de las Directrices para PCR, la integralidad de los análisis, la calidad de la evidencia presentada, calidad de los análisis, documentación de los cambios al diseño y la matriz de resultados, la franqueza al reportar y las lecciones, entre otros aspectos (ver [Anexo VI](#)). En este ciclo, OVE valoró la calidad de 78 PCR correspondientes a 92 operaciones²⁴. De los 78 PCR analizados, 38 (49%) obtuvieron una calificación positiva. Este porcentaje se mantuvo prácticamente igual que el año pasado, cuando 48% de los PCR fueron calificados como positivos. Los PCR calificados como negativos (40) tuvieron problemas con la calidad (36) e integralidad (33) de los análisis presentados. El Cuadro 4.1 muestra algunas de las deficiencias más comunes identificadas por OVE en la calidad de los PCR revisados, las cuales fueron similares a las encontradas el año pasado. En respuesta a la recomendación de OVE de 2022 sobre que la Administración fortaleciera la calidad de los PCR, esta preparó un plan de acción que incluye cuatro acciones principales: (i) fortalecer el instrumento de control de calidad utilizado por la División de Desarrollo Estratégico (SPD/SDV) para revisar los PCR antes de entregarlos a OVE; (ii) asegurar que los equipos de PCR reporten las razones del bajo rendimiento; (iii) fortalecer los instrumentos de control de calidad de SDV para los análisis económicos; y (iv) ofrecer capacitación al personal operativo del BID, en colaboración con OVE. OVE consideró estas acciones como parcialmente relevantes debido a deficiencias encontradas en la definición de las actividades específicas por realizar. OVE destaca la importancia de atender estas deficiencias e implementar y terminar las acciones prontamente²⁵.

24 La Administración presentó un PCR para 14 operaciones en Brasil (implementadas bajo el enfoque programático de PROFISCO) y un PCR para dos operaciones en Haití.

25 Véase el informe de OVE de 2022 sobre el Sistema de Seguimiento a Recomendaciones (documento [RE-588](#)).

Cuadro 4.1. Deficiencias más comunes de los PCR calificados como negativos

Tipo de deficiencia	Número de PCR (de 40)
Relacionadas con la efectividad, tales como: análisis insuficiente de cómo los cambios durante la implementación afectaron la capacidad del proyecto para lograr sus objetivos, falta de corrección de deficiencias en las matrices de resultados, análisis de atribución débiles, errores de cálculo o métodos de cálculo poco claros, problemas con los datos utilizados para medir los indicadores.	31 (78%)
Relacionadas con la eficiencia, tales como: supuestos cuestionables en los análisis económicos, datos no confiables (fuentes, errores), falta de explicación de los sobrecostos y sobretiempos, análisis económicos detallados no incluidos en los anexos.	26 (65%)
Relacionadas con la relevancia, tales como: débil análisis de la lógica vertical del proyecto, análisis insuficiente de cómo los cambios del proyecto durante la implementación afectaron la relevancia.	24 (60%)
Relacionadas con las lecciones aprendidas, tales como: lecciones insuficientemente detalladas o profundas, lecciones insuficientemente respaldadas por evidencia, falta de lecciones para operaciones futuras, lecciones no relevantes.	16 (40%)
Relacionadas con el desempeño del Banco y del prestatario, tales como: información insuficiente sobre cuestiones clave de desempeño.	13 (33%)
Relacionadas con la sostenibilidad, tales como: falta de información sobre las acciones tomadas para mitigar los riesgos para la continuidad de los resultados, omisión de riesgos clave para la continuidad de los resultados, falta de información sobre implementación y resultados de salvaguardas ambientales y sociales.	12 (30%)

Fuente: OVE.

Nota: El número de PCR no suma 40, ni los porcentajes suman 100, porque las deficiencias no son mutuamente excluyentes.

4.2 Aunque continúa habiendo grandes diferencias entre las calificaciones de la Administración del BID y las de OVE, estas se redujeron respecto a los últimos años en todos los criterios centrales excepto relevancia. En los PCR, la Administración se autoasigna una calificación en cada criterio. OVE valida esta calificación, lo que puede resultar en una calificación igual, más baja, o más alta que la de la Administración. En 2023, la relevancia mostró la mayor discrepancia entre la Administración y OVE desde 2018, ya que OVE asignó calificaciones más bajas de relevancia en 46% de las operaciones validadas (Gráfico 4.1). Sin embargo, en los otros tres criterios centrales, las diferencias disminuyeron respecto a los últimos dos o tres años (aunque ha habido diferencias menores en años anteriores). El resultado general mostró un patrón similar: las calificaciones de OVE fueron más bajas en 57% de las operaciones, una diferencia menor que el 65% del año pasado, aunque aún mayor que en la mayoría de los años anteriores²⁶.

26 En el resultado general, de 92 operaciones, 52 obtuvieron calificaciones por parte de OVE más bajas que las de la Administración (de las que 36 fueron más bajas por un punto en la escala de seis, 15 por dos puntos y 1 por tres puntos), 39 fueron iguales y 1 fue más alta (por un punto).

Gráfico 4.1

Diferencias entre las calificaciones de la Administración del BID y de OVE, 2018-2023 (solo escalas de calificación comparables)*

Fuente: OVE.



Nota: Los porcentajes pueden no sumar 100 por redondeo. * Excluye operaciones para las cuales la Administración utilizó una escala de calificación numérica no comparable a la de OVE: los datos solo reflejan 20 de 35 operaciones validadas en 2018, 54 de 64 en 2019, 62 de 63 en 2020, y todas las operaciones validadas posteriormente (71 en 2021, 62 en 2022 y 92 en 2023).

B. Calidad de los XSR

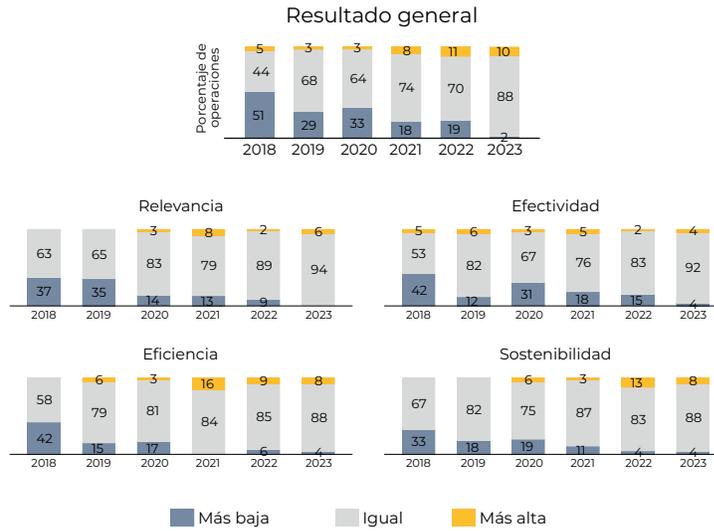
4.3 Por primera vez, todos los XSR validados fueron de calidad satisfactoria. OVE evalúa la calidad de los XSR utilizando los mismos criterios de calificación de los PCR (véase el [Anexo VI](#)). En 2023, de los 51 XSR entregados, OVE calificó la calidad de todos ellos como positiva: 43 de ellos tuvieron una calidad “buena” y 8 “excelente”. Los XSR siguieron de cerca las directrices, citaron datos suficientes para respaldar los hallazgos, capturaron los resultados de manera equilibrada y completa, fueron claros y francos, y las calificaciones y lecciones se basaron en evidencia. Desde 2019, la calidad de los XSR ha estado por arriba del 80% positivo cada año, alcanzando un máximo de 92% en 2020. Si bien hubo una tendencia a la baja en 2021 (89%) y 2022 (81%), el 100% positivo en 2023 muestra una importante recuperación.

4.4 Las calificaciones de la Administración de BID Invest y las de OVE continuaron convergiendo. Por primera vez desde 2018, todas las calificaciones de relevancia asignadas por OVE a las 51 operaciones validadas fueron iguales o más altas que las autoasignadas por la Administración (Gráfico 4.2). La efectividad también tuvo la diferencia más pequeña hasta la fecha, pues solo 4% de las operaciones recibieron calificaciones más bajas, en comparación con 15% el año pasado. Asimismo, la eficiencia y la sostenibilidad recibieron calificaciones más bajas en solo 4% de las operaciones, lo que refleja algunas de las menores discrepancias observadas. Como resultado de esta creciente convergencia en las calificaciones, el resultado general mostró solo una diferencia

muy pequeña: 2% de las operaciones recibieron calificaciones más bajas por parte de OVE, mientras que 88% fueron iguales y 10% más altas. Esto hace de 2023 el ciclo donde las calificaciones de resultado general de la Administración de BID Invest y OVE han estado más cercanas hasta la fecha²⁷.

Gráfico 4.2
Diferencias entre las calificaciones de la Administración de BID Invest y OVE, 2018-2023

Fuente: OVE.



Nota: Los porcentajes pueden no sumar 100 por redondeo.

27 En el resultado general, de 51 operaciones, 45 obtuvieron calificaciones por parte de OVE iguales a las de la Administración, 5 más altas (por un punto en la escala de seis) y 1 más baja (por un punto).



05

Conclusiones y recomendaciones

A. Operaciones del BID

- 5.1 OVE validó los PCR de 92 operaciones del BID, de las cuales 59% obtuvieron una calificación de resultado general positiva. Aunque esta tasa positiva se encuentra por debajo de la meta de 70% establecida en el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023, es la más alta observada en tres años.
- 5.2 Entre los criterios centrales, la relevancia fue el mejor calificado, con un 79% positivo. Las operaciones con calificaciones negativas en relevancia se vieron afectadas principalmente por debilidades en su lógica vertical. OVE identificó que 4 de las 92 operaciones experimentaron cambios que podría afirmarse que fueron lo suficientemente sustanciales y fundamentales como para haber ameritado una reformulación aprobada por el Directorio Ejecutivo. Se tenía planeada una revisión y actualización de las regulaciones sobre reformulación de proyectos, pero la Administración las pospuso y espera atenderlas en el contexto de la reforma al Marco de Efectividad en el Desarrollo bajo la nueva Estrategia Institucional del Grupo BID. OVE destaca la importancia de proceder prontamente con estas acciones.
- 5.3 La efectividad fue el criterio con menores calificaciones, con un 32% positivo. Esto se debió principalmente a una entrega insuficiente de los productos que se esperaba que generaran las operaciones, lo que luego llevó a que no se logaran la mayoría de los objetivos del proyecto. Los problemas de MyE también afectaron las calificaciones de efectividad; los problemas de atribución predominaron. Sin embargo, muchos PCR no ofrecieron explicaciones suficientes sobre por qué no se alcanzaron los objetivos. La eficiencia fue 59% positiva, y la mayoría de las operaciones con calificación negativa se vieron afectadas por la baja calidad de los análisis económicos. La sostenibilidad fue 72% positiva, y las operaciones con calificación negativa enfrentaron una incierta continuidad de los resultados y un desempeño ambiental y social insatisfactorio.
- 5.4 En cuanto a los criterios no centrales, el desempeño del Banco fue positivo en un 59%. La mayoría de las deficiencias identificadas ocurrieron durante la fase de preparación del proyecto. El desempeño del prestatario fue 72% positivo; las operaciones con calificaciones negativas se vieron afectadas principalmente por la capacidad de las unidades ejecutoras.
- 5.5 Las tendencias a lo largo del tiempo muestran que, tras oscilar alrededor de 52% en los últimos tres años, la tasa positiva de las calificaciones de resultado general aumentó a 59% en 2023. El desempeño es heterogéneo entre sectores y regiones, pero no entre instrumentos de préstamo.

5.6 Solo 49% de los PCR fueron de calidad satisfactoria. Este porcentaje se mantuvo prácticamente tan bajo como el año pasado, lo que indica que todavía hay múltiples deficiencias de calidad. OVE destaca la importancia de terminar e implementar el plan de acción de la Administración, actualmente en curso, para mejorar la calidad de los PCR. Aunque OVE y la Administración del BID siguen teniendo grandes diferencias en las calificaciones asignadas a las operaciones, en 2023 estas diferencias se redujeron respecto a años recientes en todos los criterios centrales excepto relevancia.

B. Operaciones de BID Invest

5.7 OVE validó los XSR de 51 operaciones de BID Invest. Considerando 2 operaciones de SAT adicionales sin XSR, 51% logró una calificación de resultado general positiva. Esto fue menor a la meta de 65% establecida en el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023.

5.8 Entre los criterios centrales, la relevancia fue el mejor calificado, con un 86% positivo. Las operaciones con calificaciones negativas de relevancia se vieron afectadas por debilidades de lógica vertical y otras deficiencias de diseño. La efectividad fue el criterio más bajo con un 25% positivo. Esto se debió principalmente al bajo rendimiento, impulsado por choques exógenos, las repercusiones de COVID-19 y cambios en las prioridades de los clientes, particularmente en las operaciones con IF. Entre ellas, 8 clientes se alejaron de los segmentos de interés. OVE no encontró evidencia de que se hayan tomado acciones de seguimiento en este sentido. Los problemas de MyE también afectaron las calificaciones de efectividad (donde predominaron las metas inadecuadas y la falta de datos), aunque los esfuerzos de BID Invest ayudaron a reducir la magnitud del problema. La eficiencia fue 75% positiva, y las operaciones calificadas como negativas se vieron afectadas principalmente por bajos rendimientos financieros o económicos y un bajo crecimiento de las carteras (operaciones con IF). La sostenibilidad fue 69% positiva, y las operaciones calificadas negativamente enfrentaron una incierta continuidad de los resultados y un desempeño ambiental y social insatisfactorio.

5.9 Entre los criterios no centrales, la adicionalidad fue positiva en un 90%. La rentabilidad de la inversión fue positiva en 84% y la calidad del trabajo en 41% de las operaciones. La mayoría de las deficiencias entre las operaciones con calificaciones negativas de calidad del trabajo ocurrieron durante la preparación del proyecto.

- 5.10 Las tendencias a lo largo del tiempo muestran que, tras oscilar alrededor de 60% en los últimos tres años, la tasa positiva de las calificaciones de resultado general cayó al 53% en 2023 (excluyendo operaciones de SAT sin XSR). El desempeño es heterogéneo entre los segmentos de negocios y las regiones, y algo heterogéneo entre las operaciones anteriores y posteriores a la Fusión Hacia Afuera.
- 5.11 Todos los XSR fueron de calidad satisfactoria. Este es el primer ciclo de validación en el que todas las autoevaluaciones de BID Invest reciben una calificación positiva por parte de OVE, una recuperación respecto al 81% positivo del año pasado. Además, las calificaciones de la Administración de BID Invest y las de OVE continuaron convergiendo, observándose algunas de las diferencias más pequeñas hasta la fecha.
- 5.12 Considerando estos hallazgos, OVE recomienda lo siguiente.

Para la Administración del BID:

1. Asegurar: (i) la calidad general de los PCR, incluyendo la calidad de sus análisis económicos, mediante el fortalecimiento de los instrumentos de control de calidad y su aplicación; (ii) que los PCR reporten sistemáticamente las razones del bajo rendimiento; y (iii) que el personal operativo reciba capacitación adecuada, en colaboración con OVE. Como en 2022, el informe de OVE para el ciclo de validación 2023 encontró problemas en la calidad de los PCR, incluyendo la falta de explicaciones suficientes sobre por qué no se lograron los objetivos en la sección de efectividad y la baja calidad de los análisis económicos en la sección de eficiencia. La Administración debería atender estas cuestiones como parte del plan de acción que se preparó en respuesta a la recomendación de OVE de 2022 en la materia, incorporando la retroalimentación de OVE a la relevancia del plan.

Para la Administración de BID Invest:

1. Definir medidas en el plan de acción para operaciones con IF para cuando la supervisión de los proyectos encuentre que el cliente se ha alejado del segmento de interés y asegurar su implementación sistemática. Con base en el hallazgo de que, en la mayoría de los casos, BID Invest detectó cuando los clientes se alejaron del segmento de interés durante la supervisión, pero no hay evidencia de que se hayan tomado acciones para atender estos cambios, la Administración debería definir medidas sobre cómo tratar estos casos en su plan de acción para IF y asegurarse de implementarlas sistemáticamente.

Referencias

- AUG (Oficina del Auditor Ejecutivo). 2022. *SG Loans Reformulation Process*. <https://idbg.sharepoint.com/teams/ez-AUG/AUGIDB/SG%20Loans%20Reformulations%20Process%20-%20Audit%20Report.pdf>
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2006. *Multiple Works Programs*. Documento [PR-202](#).
- . 2010. *Argentina. Proposal for a Conditional Credit Line for Investment Projects (CCLIP) and first individual loan under the line for the Water and Sanitation Program for Urban and Suburban Centers (PAyS)*. Documento [PR-3557](#).
- . 2010. *Haiti. Proposal for a nonreimbursable financing for the project "Support to the Shelter Sector Response Plan"*. Documento [PR-3539](#).
- . 2013. *Haiti. Proposal for a nonreimbursable financing for the Sustainable Management of Upper Watersheds of Southwestern Haiti – Macaya National Park*. Documento [PR-4029](#).
- . 2015. *Substantial and Fundamental Changes to Operations*. Documento [OA-430](#).
- . 2016. *Update of the Project Completion Report (PCR) Guidelines*. Documento [OP-1242-5](#).
- . 2018. *Proposal to Amend the Development Effectiveness Framework for Sovereign Guaranteed Operations. Approved version*. Documento [OP-1696-1](#).
- . 2019. *Implementation Guidelines for the Environment and Safeguards Compliance Policy. Revised version*. Documento [GN-2208-27](#).
- . 2020. *Implementation of the Adjustments to the Development Effectiveness Framework Tools for Sovereign Guaranteed Operations*. Documento [OP-1696-6](#).
- . 2023a. *Data Marketplace. Tabla LEDW.ESG_ODS_OPER* [base de datos].
- . 2023b. *Data Marketplace. Tablas LEDW.OPER_ODS_OPER, LEDW.OPER_ODS_OPERCTY, LEDW.OPER_ODS_OPERUNIT, LEDW.OPER_ODS_OPEVENT, LEDW.SL_FINBAL_PROD_RPT, LEDW.SL_VW_CASHFLOWS, LEDW.SL_VW_OPER_PRODUCTS* [base de datos].

- Grupo BID. 2015. *XSR Guidelines for IDBG Private Sector Operations. Final Version for Pilot. January 2015.* [Directrices para XSR 2015.](#)
- . 2018. *XSR Guidelines for IDBG Private Sector Operations.* [Directrices para XSR 2018.](#)
- . 2023. *Development Effectiveness Overview 2023.* [Documento GN-3173.](#)
- BID Invest. 2016. *IDB-IIC Combined Historical Disbursements up to 2015* [base de datos].
- . 2023a. *Azure SQL Database: iic.Maestro Transaction* [base de datos].
- . 2023b. *Azure SQL Database: metrics.Operational Approvals RPT* [base de datos].
- . 2023c. *Azure SQL Database: metrics.Operational Use of Funds RPT* [base de datos].
- . 2023d. *DVF's XSR Hub: Full Report for OVE 07/25/2023* [base de datos].
- OVE (Office of Evaluation and Oversight). 2017. *IDB and IIC Project Performance: OVE's Review of 2016 Project Completion Reports and Expanded Supervision Reports.* Documento [RE-520.](#)
- . 2018. *OVE's Review of 2017 Project Completion Reports and Expanded Supervision Reports.* Documento [RE-530-2.](#)
- . 2019. *OVE's Review of Project Completion Reports (PCRs) and Expanded Supervision Reports (XSRs): 2018/2019 Validation Cycle.* Documento [RE-544.](#)
- . 2020. *OVE's Review of PCRs and XSRs: The 2020 Validation Cycle.* Documento [RE-552.](#)
- . 2021. *OVE's Review of PCRs and XSRs: The 2021 Validation Cycle.* Documento [RE-565.](#)
- . 2022. *OVE's Review of Project Completion Reports (PCRs) and Expanded Supervision Reports (XSRs): The 2022 Validation Cycle.* Documento [RE-575.](#)
- . 2023. *Management's Implementation of OVE Recommendations: IDB Group's Evaluation Recommendations Tracking System 2022.* Documento [RE-588.](#)

Oficina de Evaluación y Supervisión — OVE

Creada en 1999 como oficina de evaluación independiente, OVE evalúa el desempeño y los resultados de desarrollo de las actividades del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID). Estas evaluaciones buscan fortalecer al Grupo BID mediante el aprendizaje, la rendición de cuentas y la transparencia.

Las evaluaciones se divulgan al público de conformidad con las políticas del Grupo BID, con el fin de compartir lecciones aprendidas con la región y con la comunidad de desarrollo en general.



iadb.org/evaluacion



[linkedin.com/showcase/idb-ove](https://www.linkedin.com/showcase/idb-ove)



[@BID_evaluacion](https://twitter.com/BID_evaluacion)