



Evaluación de Proyectos

Desempeño de los Proyectos del Grupo BID: Ciclo de Validación 2024

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una Licencia Internacional Pública de Atribución/Reconocimiento 4.0 de Creative Commons CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.es>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

Todas las disputas que surjan en relación con esta licencia y que no puedan resolverse de manera amistosa se resolverán de acuerdo con el siguiente procedimiento. Mediante una notificación de mediación comunicada por medios razonables por usted o el licenciante a la otra parte, la disputa será sometida a mediación no vinculante de conformidad con el Reglamento de Mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Cualquier disputa que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo, y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

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



Banco Interamericano de Desarrollo, 2025
Oficina de Evaluación y Supervisión
1350 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/evaluacion

RE-606
Febrero 2025

Evaluación de Proyectos

Desempeño de los Proyectos del Grupo BID: Ciclo de Validación 2024

Oficina de Evaluación y Supervisión

ÍNDICE

[SIGLAS Y ABREVIATURAS](#)

[RESUMEN EJECUTIVO](#)

I.	INTRODUCCIÓN	1
A.	La metodología de evaluación y el papel de OVE	1
B.	Alcance de este informe	5
II.	RESULTADOS DE LAS OPERACIONES DEL BID Y DE BID INVEST VALIDADAS EN 2024 ...	5
A.	Resultados del BID en 2024	6
B.	Resultados de BID Invest en 2024	26
III.	DESEMPEÑO POR SECTORES, SUBREGIONES E INSTRUMENTOS 2018-2024	40
A.	Desempeño del BID	40
B.	Desempeño de BID Invest	41
IV.	CALIDAD DE LAS AUTOEVALUACIONES Y DIFERENCIAS ENTRE LAS CALIFICACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE OVE	42
A.	Calidad de los PCR	42
B.	Diferencias entre las calificaciones de la Administración del BID y las de OVE	44
C.	Calidad de los XSR	45
D.	Diferencias entre las calificaciones de la Administración de BID Invest y de OVE	46
V.	CONCLUSIONES	47

[REFERENCIAS](#)

Anexos (sólo disponibles en inglés)

- Anexo I [Calificaciones por operación](#)
Anexo II [Notas de validación de OVE de las operaciones del BID](#)

Puede encontrar las ediciones más recientes de este informe a continuación:

[Informe 2017](#)
[Informe 2018](#)
[Informe 2019](#)
[Informe 2020](#)
[Informe 2021](#)
[Informe 2022](#)
[Informe 2023](#)

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

Este informe fue elaborado por José Ignacio Sémbler (Jefe de equipo; Líder en funciones del *Clúster* Corporativo de OVE), Bertha Briceño, Claudia Figueroa, Luisa Riveros, Analí Pérez, Marina Pupo Lafer, Fernando Barbosa, Jorge Luis González, Aarre Laakso, Julie King y Melisa Wong con la orientación de Jozef Vaessen (Asesor principal de OVE) y bajo la dirección general de Marialisa Motta (Directora de OVE).

SIGLAS Y ABREVIATURAS

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
CCLIP	Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión
CEA	Análisis de costo-efectividad
CID	Departamento de Países de Centroamérica, Haití, México, Panamá y la República Dominicana
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
DELTA	Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo
DEO	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo
DVF	División de Efectividad en el Desarrollo
E&S	Ambiental y social
EBP	Estrategia del Banco con el País
EOM	Madurez operativa temprana
Grupo BID	Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo
IE	Infraestructura y Energía (BID Invest)
IF	Institución financiera
IFD	Sector de Instituciones para el Desarrollo
INE	Sector de Infraestructura y Energía (BID)
MyE	Monitoreo y evaluación
NPL	Préstamos minorados
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PA	Plan de acción
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
PYME	Pequeñas y medianas empresas
SCL	Sector Social
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
XSR	Informe Ampliado de Supervisión

RECONOCIMIENTOS

Los siguientes miembros de OVE participaron en el proceso de validación de los Informes de Terminación de Proyecto (PCR) y los Informes Ampliados de Supervisión (XSR), el cual fue dirigido por Ana María Linares, Líder del *Clúster* Corporativo y Asesora Sénior, (hasta septiembre de 2024), y Bertha Briceño (Especialista Líder):

Anais Anderson	Monika Huppi	Analí Pérez
Josette Arévalo	Dana Michael King	Gabriela Pérez
Andre Averbug	Regina Legarreta	José Claudio Pires
Fernando Carlos Barbosa	Julián Loayza	Juan José Pompilio Sartori
Bertha Briceño	Odette Maciel	Luisa Riveros
César Bouillon	Stephany Maqueda	María Fernanda Rodrigo
Ernesto Cuestas	Roland Michelitsch	Carolina Romero
Claudia Figueroa	Rasec Niembro	José Ignacio Sémbler
Pablo Fleiss	Hans J. Paris	Alejandro D. Soriano
Federico Fraga	Roxana Pedraglio	Roni Szwedzki
Jorge Gallego	Lina Pedraza	Judy Twigg
Gunnar Fabian Gotz	Oliver Peña-Habib	Melisa Wong

El equipo de OVE agradece a todos los colegas del Grupo BID que prepararon las autoevaluaciones de los proyectos. El equipo de OVE también desea extender un agradecimiento especial 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, y por la estrecha colaboración con OVE durante todo el proceso de validación de 2024.

RESUMEN EJECUTIVO

Este informe sintetiza los resultados de 2024 de la revisión anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) sobre el desempeño de los proyectos en el Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID). Cada año, la Administración del Grupo BID prepara autoevaluaciones sobre los resultados de sus operaciones: 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 - *Informe de Terminación de Proyecto (PCR): Principios y directrices*, revisados en 2020 (documento [OP-1696-6, Anexo 1](#)) para el BID y [Directrices de XSR para operaciones del sector privado del Grupo BID](#), revisadas en 2018 para BID Invest. Las autoevaluaciones y validaciones buscan servir como herramientas de rendición de cuentas y aprendizaje. El objetivo de rendición de cuentas garantiza que el Grupo BID utilice los recursos del proyecto de manera efectiva, eficiente y sostenible para lograr los objetivos aprobados. El objetivo de aprendizaje proporciona lecciones para informar el diseño y la implementación de proyectos nuevos y en curso.

La metodología de evaluación de proyectos del Grupo BID (tanto para la autoevaluación de la Administración como para la validación de OVE) se basa en objetivos, lo que significa que el desempeño del proyecto se evalúa en función de los objetivos que los proyectos pretendían alcanzar, tal como se definen en sus documentos de diseño. La Administración y OVE evalúan el resultado general (*overall outcome*) del proyecto en función de 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. Las calificaciones de los resultados generales de los proyectos se calculan como un promedio ponderado de las calificaciones de los cuatro criterios centrales, donde la efectividad tiene la ponderación más alta (40%, frente al 20% de los otros tres criterios).¹ Además, tanto la Administración como OVE califican dos criterios no centrales para las operaciones del BID (desempeño del Banco y del prestatario) y tres criterios no centrales para las operaciones de BID Invest (adicionalidad, rentabilidad de la inversión y calidad del trabajo). Los criterios no centrales no cuentan para las calificaciones de los resultados generales de los proyectos. Por último, 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, los criterios no centrales y la calidad de los PCR y XSR se califican con una escala de cuatro puntos. 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.

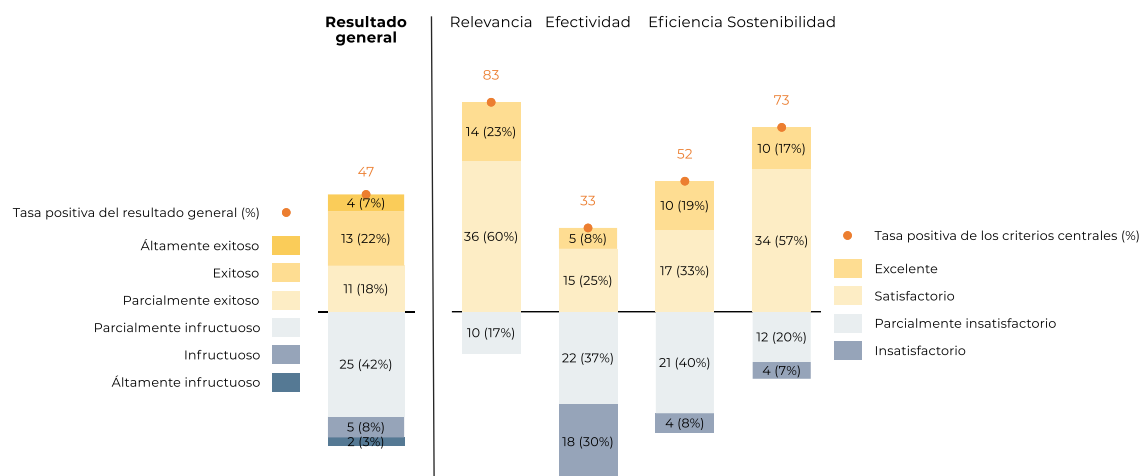
A. Resultados del BID en 2024

En 2024, OVE validó los PCR de 60 operaciones del BID, incluidos 51 préstamos de inversión, 7 préstamos de apoyo a reformas de políticas, 1 operación combinada (préstamo de inversión y préstamo de apoyo a reformas de políticas) y 1 donación de inversión. De estas 60 operaciones, el 47% obtuvo una calificación de resultado general positiva. Esta tasa está por debajo de la meta de 70% establecida en el Marco de

¹ En el caso de los Préstamos de apoyo a reformas de políticas (PBL) del BID, la eficiencia no se califica y, en cambio, la efectividad tiene una ponderación del 60%.

Resultados Corporativos (CRF) 2020-2023. La relevancia fue el criterio central mejor calificado, con el 83% de las operaciones calificadas como positivas, seguido de sostenibilidad (73%), eficiencia (52%) y efectividad (33%).

Calificaciones de operaciones del BID, 2024



Fuente: OVE.

Nota: N = 60 operaciones calificadas para todos los criterios excepto para la eficiencia (N = 52), dado que siete préstamos o series de apoyo a reformas de políticas, y una operación combinada de PBL y operación de inversión (INV) no se califican para este criterio. Los porcentajes pueden no sumar 100 debido al redondeo.

Relevancia fue el criterio central mejor calificado, con un 83% de las operaciones (50) calificadas como positivas, ya que tenían objetivos alineados con las necesidades de desarrollo del país, las prioridades de los gobiernos y las Estrategias del Banco con los Países (EBP) del Grupo BID. Estas operaciones también tenían diseños de proyectos adecuados, incluida una lógica vertical sólida. Las operaciones con una calificación negativa (10) se vieron afectadas principalmente por una lógica vertical débil y diseños que no tenían en cuenta las realidades de los países de forma adecuada. Es posible que las calificaciones de relevancia de algunos proyectos se hayan visto afectadas por circunstancias imprevistas (por ejemplo, COVID-19 o cambios en las prioridades nacionales), que no pudieron preverse en el momento de la aprobación ni abordarse con facilidad durante la implementación. Dado que las calificaciones, tanto para la autoevaluación como para la validación, se basan en objetivos según las directrices para PCR, los proyectos que no fueron reestructurados para adaptar sus objetivos a las circunstancias cambiantes se califican en función de sus objetivos originales. En consecuencia, los proyectos pueden recibir calificaciones negativas incluso si financiaron actividades y lograron resultados que fueron relevantes durante la implementación. La evaluación del Marco de Efectividad en el Desarrollo de OVE (documento [RE-583-2](#)) encontró que la reestructuración de los proyectos del BID es un proceso engorroso, basado en un ejercicio de evaluación comparativa que comparó las políticas del BID con las de otros bancos multilaterales de desarrollo. Si bien la decisión de reestructurar un proyecto recae en última instancia en los países prestatarios, la complejidad interna puede llevar al personal del BID a adaptarse a circunstancias cambiantes y, al mismo tiempo, mantener los objetivos originales de los proyectos.

La efectividad se calificó como positiva en el 33% de las operaciones (20). Las operaciones calificadas como positivas lograron más de la mitad de sus objetivos (ninguno de los cuales fue calificado como “insatisfactorio”) y la atribución de los

resultados a la operación fue plausible. Las operaciones con una calificación negativa (40) tenían una combinación de resultados previstos incumplidos (*unmet outcome targets*) y deficiencias de *reporting*. Resultados previstos incumplidos fueron más frecuentes, principalmente debido a una entrega insuficiente de los productos que se esperaba que generaran las operaciones, lo que luego llevó a que no se lograran la mayoría de los objetivos del proyecto. Las razones más comunes por las que los resultados previstos no se cumplieron fueron los cambios en las prioridades de los gobiernos, limitaciones de recursos de los prestatarios y diseños de proyectos que no tuvieron en cuenta las realidades de los países. Los problemas más comunes en términos de deficiencias de *reporting* fue falta de datos para indicadores de resultados que permitan mostrar hacia el logro de los objetivos del proyecto. En algunos casos, las deficiencias de *reporting* (por ejemplo, falta de datos, problemas de atribución o indicadores inadecuados) pueden ensombrecer los logros de un proyecto. Proporcionar metas precisas en el diseño del proyecto, y recopilar y actualizar los datos en el momento de la implementación y el cierre del proyecto, es esencial para poder evaluar la efectividad a nivel proyecto. Sin embargo, cuando las deficiencias en *reporting* impiden la evaluación de los niveles de logro y dan lugar a una calificación negativa, designar un proyecto como ineficaz podría resultar no apropiado, ya que ni la Administración ni OVE pueden afirmar si el proyecto ha logrado (o no) sus resultados debido a la insuficiente evidencia.

La eficiencia obtuvo una calificación positiva en el 52% de las operaciones de inversión (27). Las operaciones calificadas como positivas proporcionaron un análisis sólido que demostró que los costos en que se incurrió para lograr los resultados de los proyectos eran razonables. Las operaciones de inversión con calificación negativa (25) se debieron principalmente a que los PCR carecían de un análisis de costo-beneficio (CBA) o de un análisis de costo-efectividad (CEA) cuando se consideraron factibles o a que presentaban análisis con *caveats* que hacían que los cálculos de las tasas de rentabilidad económicas no fueran fiables. Debido a la complejidad de algunos proyectos en ciertos sectores, realizar un CBA o un CEA no siempre es apropiado, incluso para proyectos con múltiples componentes en los que es necesario hacer muchos supuestos (poco realistas) sobre múltiples flujos de beneficios que a menudo son difíciles de medir o predecir. Con base en las directrices para PCR, en tales casos, la Administración podría justificar no realizar estos análisis y recurrir a un análisis de sobrecostos y sobretiempos (CTOA). Esto podría conducir a una calificación satisfactoria cuando el desempeño de la clasificación del proyecto se mantuvo satisfactorio durante la implementación y ningún otro factor afectó la eficiencia. Si no se proporciona ninguna justificación, o si la Administración intenta llevar a cabo un CBA o CEA con supuestos poco realistas, la calificación máxima permitida por las directrices para PCR es parcialmente insatisfactoria.

La sostenibilidad recibió una calificación positiva en el 73% de las operaciones (44). Estas operaciones lograron resultados que probablemente continuarían con el tiempo y se adhirieron a los estándares ambientales y sociales (E&S) establecidos por el Grupo BID. Las operaciones con una calificación negativa (16) se vieron afectadas por una continuidad incierta de los resultados o un desempeño insatisfactorio en las salvaguardias ambientales y sociales.

Los dos criterios no centrales para las operaciones del BID, el desempeño del Banco y el desempeño del prestatario, recibieron una calificación positiva para el 73% (44) y el 58% (35) de las operaciones validadas, respectivamente. Para las 44 operaciones que tuvieron un desempeño positivo del Banco, el BID facilitó la preparación para la implementación mediante una adecuada preparación y aprobación de los proyectos y brindó apoyo oportuno a los organismos ejecutores durante la implementación de los proyectos,

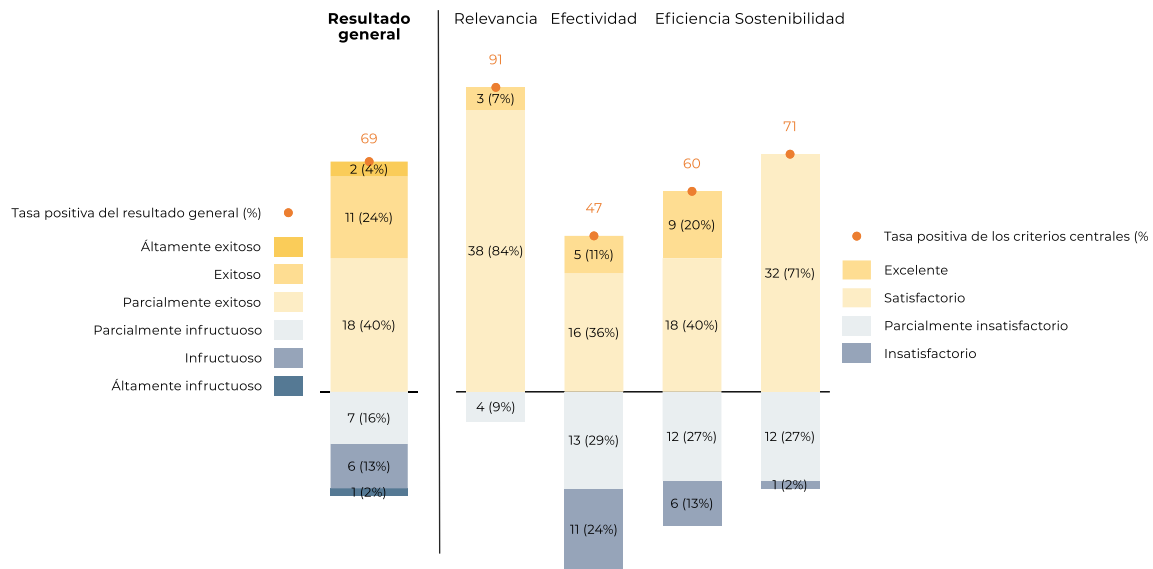
garantizando el cumplimiento fiduciario. Durante la preparación y supervisión de los proyectos se identificaron deficiencias en el desempeño del Banco (16 operaciones), incluida una identificación deficiente de los riesgos y mecanismos de mitigación, debilidades en el diseño de su marco de monitoreo y evaluación (MyE), y deficiencias en el monitoreo de los proyectos. En las 35 operaciones con calificaciones positivas de desempeño por parte del prestatario, el prestatario mostró compromiso, respaldó la calidad de la preparación e implementación de la operación y cumplió con los convenios y acuerdos establecidos con el Banco. La mayoría de las 25 operaciones calificadas como negativas se vieron afectadas por la capacidad limitada de los organismos ejecutores.

Las señales identificadas durante la supervisión del proyecto por la herramienta de monitoreo del BID, el Informe de Monitoreo del Progreso (PMR), no fueron suficientes como alertas tempranas sobre proyectos de bajo desempeño al finalizar. Muchos de los proyectos que recibieron calificaciones negativas al finalizar nunca se clasificaron como “alerta” o “problema” en el PMR, lo que indica que las señales actuales del PMR a menudo no identifican estos casos. Estos hallazgos coinciden con los de la evaluación del Marco de Efectividad en el Desarrollo de OVE (documento [RE-583-2](#)). Es probable que las deficiencias de la clasificación del PMR del BID se deban al hecho de que la clasificación del estado de alerta y problema del PMR se centra en el progreso del desempeño del cronograma, el costo y los desembolsos del proyecto, más que en el avance del proyecto hacia el logro de sus resultados. El avance hacia el logro de los resultados de los proyectos es un criterio que otros bancos multilaterales de desarrollo tienen en cuenta en sus sistemas de clasificación y alerta, junto con otros criterios pertinentes, como la gestión de proyectos, adquisiciones, auditoría y gestión financiera.

B. Resultados de BID Invest en 2024

En 2024, OVE validó los XSR de 45 operaciones de BID Invest, incluyendo 31 préstamos senior, seis bonos, dos préstamos subordinados, dos operaciones de factoraje inverso, una inversión de capital, un *mezzanine*, y dos operaciones combinadas (un préstamo senior y un préstamo subordinado, y un préstamo senior y factoraje inverso). De estas 45 operaciones, el 69% (31) obtuvo una calificación de resultado general positiva. Esta tasa supera la meta del 65% establecido en el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023. Relevancia fue el criterio central mejor calificado, con un 91% de las operaciones calificadas como positivas, seguido de sostenibilidad (71%), eficiencia (60%) y efectividad (47%).

Calificaciones de las operaciones de BID Invest, 2024



Fuente: OVE.

Nota: Los porcentajes pueden no sumar 100 debido al redondeo.

La relevancia se calificó como positiva en el 91% (41) de las operaciones validadas. Las operaciones con calificación positiva tenían objetivos que estaban alineados con las necesidades del país y las prioridades del Grupo BID, y tenían una lógica vertical adecuada. Las que obtuvieron una calificación negativa (4) se vieron afectadas por deficiencias de diseño, como una selección inadecuada de clientes o instrumentos.

Las calificaciones de efectividad fueron positivas en el 47% (21) de las operaciones validadas. Las operaciones calificadas como positivas lograron más de la mitad de sus objetivos (ninguna de los cuales fue calificada como “insatisfactorio”) y la atribución de los resultados a la operación fue plausible. Las calificaciones negativas (24 operaciones) se explican por una combinación de resultados previstos incumplidos y deficiencias en *reporting*, aunque la primera causa fue más frecuente. El motivo más frecuente del incumplimiento de resultados previstos fueron los choques exógenos, incluida la pandemia de COVID-19 y condiciones del mercado. Las calificaciones de efectividad también se vieron afectadas por las deficiencias en la presentación de *reporting*, como falta de datos o indicadores inadecuados. Al igual que ocurre con las calificaciones de efectividad de las operaciones del BID, las de las operaciones de BID Invest pueden verse afectadas negativamente por circunstancias externas y por deficiencias en *reporting*. Es posible que las circunstancias que eran imprevisibles en el momento de la aprobación del proyecto no se tengan en cuenta con facilidad durante la implementación del proyecto (debido, por ejemplo, a las dificultades relacionadas con la restructuración de proyectos), lo que puede dar lugar a que se atribuyan calificaciones negativas a los proyectos que han logrado resultados significativos.

Además, al igual que el BID, pero en menor medida, las calificaciones de efectividad de los proyectos de BID Invest también pueden verse afectadas negativamente por las deficiencias de *reporting*, sobre la base de la cual no es posible afirmar que los resultados no se obtuvieron.

La eficiencia recibió una calificación positiva en el 60% (27) de las operaciones, que tuvieron beneficios financieros y económicos que superaron sus costos, teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Las operaciones con calificación negativa (18) se vieron afectadas principalmente por la baja rentabilidad financiera o económica y el crecimiento deficiente de la cartera entre las operaciones de intermediación financiera. Al igual que con las calificaciones de efectividad, las calificaciones de eficiencia de los proyectos de BID Invest pueden verse afectadas por circunstancias imprevistas y por deficiencias de *reporting*.

La sostenibilidad recibió una calificación positiva en el 71% (32) de las operaciones. Las operaciones con calificaciones positivas lograron resultados que probablemente continuarían en el tiempo y se adherieron a los estándares ambientales y sociales establecidos por el Grupo BID. Las operaciones con calificación negativa (13) se vieron afectadas por una continuidad incierta de los resultados o un desempeño ambiental y social insatisfactorio.

Los tres criterios no centrales para las operaciones de BID Invest, la adicionalidad, la calidad del trabajo y la rentabilidad de las inversiones, obtuvieron una calificación positiva del 100% (45 operaciones), 53% (24 operaciones) y 80% (36 operaciones), respectivamente. Para las operaciones con adicionalidad positiva, BID Invest brindó al cliente apoyo financiero o no financiero que hizo realidad el proyecto o la inversión, lo hizo realidad antes de lo planeado o mejoró su impacto en el desarrollo y la sostenibilidad. Para las operaciones con una calidad del trabajo positiva (24), BID Invest llevó a cabo de manera efectiva su trabajo durante la fase de preparación (investigación, diagnóstico y estructuración) y monitoreó y supervisó los riesgos del proyecto, el desempeño ambiental y social y los resultados de desarrollo después del compromiso. La mayoría de las deficiencias de las operaciones con una calidad del trabajo negativa (21) estaban relacionadas con aspectos de monitoreo y la evaluación (MyE), incluyendo problemas con las matrices e indicadores de resultados y problemas con el diseño de los proyectos (selección de instrumentos y clientes). Por último, las operaciones con una rentabilidad de la inversión positiva (36) obtuvieron ganancias brutas que alcanzaron o superaron los puntos de referencia establecidos en el momento de la aprobación. Las operaciones con una calificación negativa en cuanto a la rentabilidad de la inversión (9) no obtuvieron las ganancias brutas esperadas debido a los pagos anticipados o cancelaciones.

BID Invest utiliza DELTA (Herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo), para medir el impacto potencial de una operación, tanto en el momento de la aprobación como durante la supervisión. Durante la supervisión, el DELTA se utiliza para alertar sobre los problemas. A diferencia de las operaciones del BID, la mayoría de las operaciones de BID Invest con calificaciones negativas al finalizar tenían una clasificación de “alerta” o “problema” en el DELTA al momento de la supervisión, lo que convierte a DELTA en un buen sistema de alerta temprana. No obstante, dado el foco del DELTA en resultados, IDB Invest mantiene los proyectos en “Alerta” o “Problema” hasta que los factores afectando el desempeño son resueltos (ya sea porque las condiciones externas mejoran o medidas correctivas son implementadas). Consecuentemente, las señales emitidas por el DELTA tendieron a no resolverse durante la ejecución.

C. Desempeño por sectores, subregiones e instrumentos (2018-2024)

OVE también comparó las calificaciones promedio de los resultados generales de los últimos seis ciclos de validación (2018-2024) para identificar los patrones de desempeño de los grupos relevantes de las operaciones del BID y de BID Invest. El análisis abarcó

741 operaciones validadas para el período 2018-2014, incluidas 447 para el BID y 294 para BID Invest.

La proporción de operaciones del BID con calificaciones positivas en los resultados generales durante 2018-2024 difiere según los sectores y regiones, pero no entre los instrumentos de préstamo. La mitad o más de las operaciones validadas en el período 2018-2024 en los sectores Social (SCL), Infraestructura y Energía (INE), Instituciones para el Desarrollo (IFD) e Integración y Comercio (INT) obtuvieron resultados generales positivos en promedio. El sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible (CSD) fue una excepción, con una calificación positiva del 28%. Por región, el Cono Sur (CSC) y Centroamérica, Haití, México, Panamá y la República Dominicana (CID) tuvieron tasas promedio de resultados positivos superiores al 55%, mientras que el Grupo Andino (CAN) y el Caribe (CCB) estuvieron por debajo del 48%. Las diferencias entre los instrumentos de préstamo son, en promedio, menores (el 57% de los 51 PBL frente al 54% de los 391 préstamos de inversión).

La proporción de operaciones de BID Invest con calificaciones positivas en los resultados generales difiere según los segmentos de negocios, las regiones y entre las operaciones previas y posteriores a la fusión hacia afuera. El 76% de las 58 operaciones validadas en el período 2018-2024 en el segmento de Infraestructura y Energía (IE) lograron un resultado general positivo en promedio, frente al 58% de las 93 operaciones del segmento Corporativo (CO) y el 50% de las 143 operaciones de Instituciones Financieras (IF). La proporción de operaciones con calificaciones positivas en los resultados generales en el Grupo Andino (CAN) y el Cono Sur (CSC) superó el 60%, en Centroamérica, Haití, México, Panamá y la República Dominicana (CID) fue del 55%, mientras que en el Caribe (CCB) fue del 29%. Sin embargo, este resultado debe interpretarse con cautela porque los datos solo incluyen una cantidad pequeña de operaciones en el Caribe (7). Por último, la proporción en las operaciones posteriores a la fusión hacia afuera fue 14 puntos porcentuales más que en las operaciones previas a la fusión hacia afuera (el 66% de las 125 operaciones previas a la fusión hacia afuera frente al 52% de las 169 operaciones posteriores a la fusión hacia afuera).

D. Calidad de las autoevaluaciones y diferencias entre las calificaciones de la Administración y de OVE

El 51% de los PCR del BID (30 de 59 PCR evaluados) fueron de calidad satisfactoria. Los PCR de buena calidad cumplen con las directrices, proporcionan pruebas y análisis de calidad, documentan los cambios y son francos, entre otros aspectos. La mayoría de las deficiencias de los PCR con calidad negativa (29) estaban relacionadas con la calidad y la integridad de los análisis de las secciones de efectividad y eficiencia.

Las diferencias entre las calificaciones de la Administración del BID y las de OVE siguen siendo amplias. Si bien OVE calificó el resultado general de manera positiva en el 47% de las operaciones validadas, la Administración lo hizo en el 80% de ellas. Entre los cuatro criterios centrales, las discrepancias más significativas entre OVE y la Administración se han presentado en las calificaciones de eficiencia y efectividad. La Administración está implementando un plan de acción (PA) para mejorar la calidad general de los PCR. OVE está colaborando con la Administración en las actividades incorporadas en el PA, incluidas las iniciativas conjuntas de capacitación para el personal operativo y el reciente establecimiento de un grupo de trabajo para analizar y abordar las cuestiones clave relacionadas con la baja calidad del análisis de eficiencia.

Por segundo año consecutivo, todos los XSR validados tenían una calidad satisfactoria. Los XSR de este ciclo siguieron de cerca las pautas, citaron datos suficientes y fueron

equilibrados y completos, entre otros aspectos. La calidad de los XSR se ha mantenido positiva en más del 80% desde 2019.

Las calificaciones de la Administración de BID Invest y OVE han sido similares en los últimos años. Si bien OVE calificó el resultado general de manera positiva en el 69% de las operaciones en 2024, la Administración lo hizo en el 71% de ellas. La discrepancia en las calificaciones del resultado general disminuyó con el tiempo. Se observa un patrón similar para los cuatro criterios centrales.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Este informe sintetiza los resultados de la revisión anual de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) sobre el desempeño de los proyectos del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID). Se basa en las autoevaluaciones de la Administración y en las validaciones de OVE. Cada año, la Administración del Grupo BID prepara autoevaluaciones de los Informes de Terminación de Proyecto (PCR) para los proyectos del BID y los Informes Ampliados de Supervisión (XSR) para los proyectos de BID Invest¹. En el BID, los PCR se preparan después de que las operaciones hayan terminado de desembolsar y se hayan cerrado (cierre operativo). En BID Invest, los XSR se preparan después de que las operaciones hayan alcanzado la “madurez operativa temprana” (EOM), lo que indica que la operación está lo suficientemente madura, ha tenido tiempo suficiente para lograr resultados y está lista para su evaluación². Todos los años, OVE revisa y valida las autoevaluaciones preparadas por la Administración. Las autoevaluaciones y validaciones buscan servir como herramientas de rendición de cuentas y aprendizaje. El objetivo de rendición de cuentas garantiza que el Grupo BID utilice los recursos del proyecto de manera efectiva, eficiente y sostenible para lograr los objetivos aprobados. El objetivo de aprendizaje busca brindar lecciones para informar el diseño y la implementación de proyectos nuevos y en curso³.

A. La metodología de evaluación y el papel de OVE

1.2 **La metodología de evaluación y validación de proyectos del Grupo BID se basa en objetivos.** La metodología de evaluación y validación sigue el *Informe de Terminación de Proyecto (PCR): Principios y directrices*, revisados en 2020 (documento [OP-1696-6](#)) para el BID (operaciones del sector público) y *Directrices de XSR para las operaciones del sector privado del Grupo BID*, revisadas en 2018 para las operaciones privadas de BID Invest. La Administración y OVE llevan a cabo sus evaluaciones comparando los resultados con los objetivos establecidos en el momento de la aprobación del proyecto. Esto implica que el desempeño del proyecto se evalúa en función de los objetivos que pretendía alcanzar tal como se definen en sus documentos de diseño.

1.3 **Las autoevaluaciones de la Administración se basan en criterios centrales y no centrales.** Tanto en los PCR como en los XSR, el desempeño del proyecto se mide en función de 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 específicos; y (iv) la sostenibilidad de los resultados logrados mediante la mitigación de los riesgos y el cumplimiento de las salvaguardias ambientales y sociales. (Tabla 1.1). Además de los criterios centrales, las directrices para PCR y XSR requieren la inclusión de criterios no centrales. Para los PCR, son el desempeño del BID y sus contrapartes (es decir, los prestatarios), mientras que para los XSR los criterios no centrales son la adición de BID Invest, la rentabilidad de la inversión, y la calidad del trabajo

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

² Los factores que determinan la EOM varían según el tipo de proyecto (consulte los detalles en las [Directrices para XSR](#), Anexo II).

³ Consulte las Directrices para PCR de 2020 (documento [OP-1696-6, Anexo 1](#)) y las [Directrices para XSR de 2018](#).

de BID Invest. La tabla 1.1 presenta cada dimensión de los criterios centrales y la tabla 1.2 presenta los criterios no centrales.

Tabla 1.1. Criterios centrales para las autoevaluaciones por parte de la Administración del desempeño de los proyectos

Operaciones del BID	Criterios centrales	Operaciones de BID Invest
<ul style="list-style-type: none"> • Alineación de los objetivos de desarrollo del proyecto con las necesidades de desarrollo del país. • Alineación de los objetivos de desarrollo del proyecto con la estrategia del Grupo BID con el país (durante la aprobación, la implementación y el cierre). • Alineación del diseño del proyecto con las realidades del país (durante la aprobación, la implementación y el cierre). • Alineación del diseño del proyecto con los objetivos de desarrollo del proyecto. • La medida en que los objetivos y el diseño del proyecto permanecen alineados con las prioridades estratégicas y las necesidades de desarrollo en el momento de la aprobación, durante la ejecución y el cierre. 	Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación de los objetivos del proyecto con las necesidades de desarrollo del país. • Alineación de los objetivos de desarrollo del proyecto con la estrategia del Grupo BID con el país y las metas corporativas del Grupo BID. • Alineación del diseño del proyecto con la realidades del país. • Alineación del diseño del proyecto con los objetivos de desarrollo del proyecto. • La medida en que los objetivos y el diseño del proyecto siguen siendo relevantes en el momento de la evaluación.
<ul style="list-style-type: none"> • Grado en que el proyecto logró cada objetivo de desarrollo establecido, teniendo en cuenta los resultados del proyecto que se obtuvieron. 	Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Grado en que el proyecto logró cada objetivo de desarrollo establecido, teniendo en cuenta los resultados del proyecto que se obtuvieron.
<ul style="list-style-type: none"> • La medida en que los beneficios del proyecto superan los costos del proyecto o la medida en que los beneficios del proyecto se lograron a un costo inferior al esperado o a un costo razonable y ningún otro factor afectó a la eficiencia. 	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño financiero: contribución del proyecto a los resultados financieros de la empresa y medida en que se alcanzaron los objetivos comerciales y del proceso del proyecto. • Desempeño económico: medida en que los beneficios económicos del proyecto superan los costos de capital; efectos del proyecto en los principales actores económicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de las salvaguardias. • Evaluación de los riesgos para la continuación de los resultados de desarrollo del proyecto. 	Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de las salvaguardias. • Evaluación de los riesgos para la continuación de los resultados del proyecto.
Resultado del desarrollo del proyecto		

Fuente: OVE, basado en las Directrices para PCR de 2020 (documento [OP-1696-6](#)), y las [Directrices de XSR para operaciones del sector privado del Grupo BID de 2018](#).

Tabla 1.2. Criterios no centrales para la autoevaluación del desempeño del proyecto por parte de la Administración

Operaciones del BID	Criterios no centrales	Operaciones de BID Invest
<ul style="list-style-type: none"> Desempeño del Banco al garantizar la calidad al inicio: la medida en que el Banco identificó, facilitó la preparación, y aprobó la operación de manera que tuviera más probabilidades de alcanzar los objetivos de desarrollo específicos planificados. Calidad de la supervisión del Banco: medida en que el Banco identificó y resolvió proactivamente las amenazas para el logro de los objetivos de desarrollo específicos pertinentes. 	<p>Desempeño del Banco (BID)/ Calidad del trabajo (BID Invest)</p>	<ul style="list-style-type: none"> La calidad del trabajo del Grupo BID, teniendo en cuenta el trabajo durante la fase de preparación, es decir, la investigación, el diagnóstico y la estructuración. La calidad del trabajo del Grupo BID, teniendo en cuenta su monitoreo y supervisión de la operación luego del compromiso o la emisión de la garantía.
<ul style="list-style-type: none"> Medida en que el prestatario garantizó la calidad de la preparación e implementación de la operación, y cumplió con los convenios y acuerdos para lograr los resultados de desarrollo. 	<p>Desempeño del prestatario (solo BID)</p>	
	<p>Adicionalidad (solo BID Invest)</p>	<ul style="list-style-type: none"> La evaluación y calificación se basan en la evaluación contrafactual de cómo el proyecto se habría desarrollado (o no) sin el apoyo del Grupo BID. Las calificaciones deben basarse en los logros en materia de adicionalidades financieras y no financieras.
	<p>Rentabilidad de la inversión (solo BID Invest)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contribución a las ganancias brutas de la inversión (una vez deducidos los costos de financiación y las provisiones para pérdidas, pero antes de deducir los costos administrativos) con puntos de referencia de calificación establecidos en relación con los estándares correspondientes en el momento de la aprobación para un desempeño mínimo esperado.

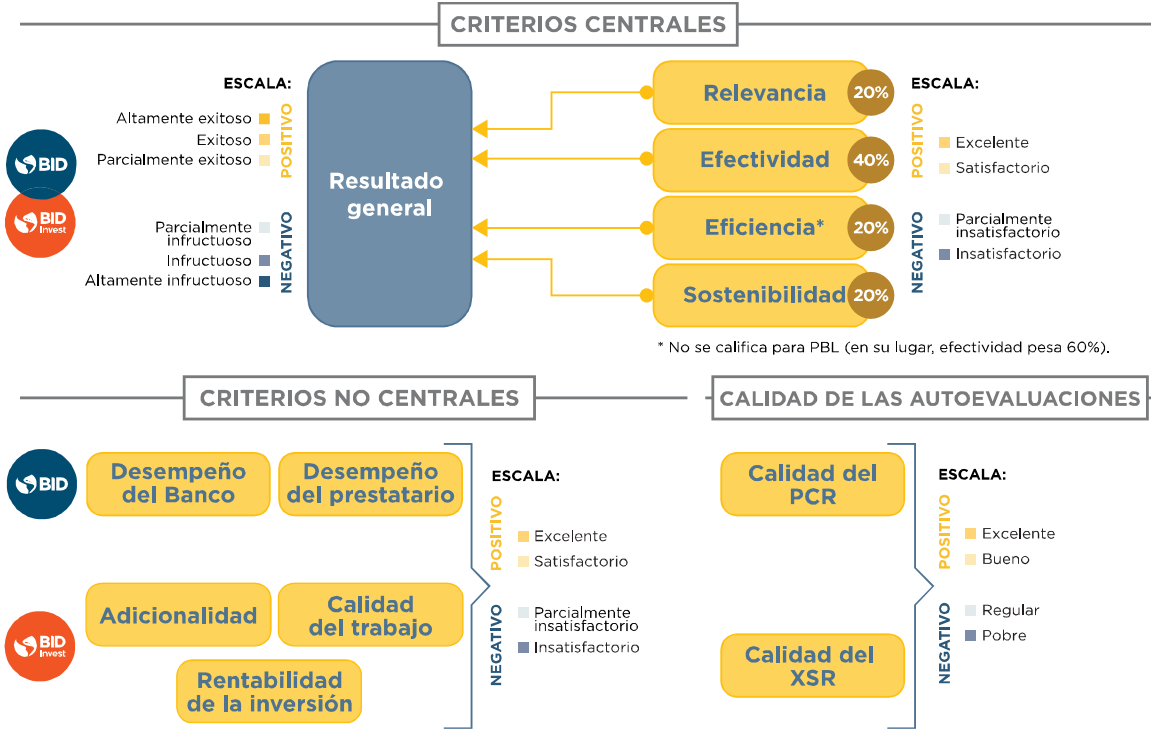
Fuente: OVE, basado en las Directrices para PCR de 2020 (documento [OP-1696-5](#)) y las [Directrices para XSR de 2018 para las operaciones del sector privado del Grupo BID](#).

1.4 **La Administración asigna una calificación general a cada proyecto, que es el promedio ponderado de las calificaciones de los cuatro criterios centrales.** Siguiendo las directrices para PCR y XSR, la Administración califica cada criterio central y no central en una escala de cuatro puntos, que va de “insatisfactorio” a “excelente”, y luego asigna la calificación de resultado general de cada proyecto, que es el promedio ponderado de las calificaciones de los cuatro criterios centrales. La ponderación del criterio de efectividad es del 40%, mientras que las ponderaciones de relevancia, eficiencia y sostenibilidad son del 20% cada uno⁴. La calificación del resultado general (*overall outcome*) utiliza una escala de seis puntos que va desde “altamente infructuoso” hasta “altamente exitoso”. Para todas las escalas, las calificaciones de la mitad inferior se

⁴ En el caso de los préstamos de apoyo a reformas de políticas (PBL) del BID, la eficiencia no se califica y, en cambio, la efectividad tiene una ponderación del 60%.

consideran negativas, mientras que las de la mitad superior se consideran positivas. Los criterios no centrales se califican en la misma escala de cuatro puntos que los criterios centrales, pero no cuentan para la calificación de los resultados generales del proyecto. El gráfico 1.1 ofrece una visión general de los criterios de evaluación y sus respectivas escalas de calificación.

Gráfico 1.1. Criterios de evaluación y escalas de calificación



Fuente: OVE, basado en las Directrices para PCR y XSR.

1.5 **OVE valida todos los PCR y XSR preparados por el BID y BID Invest.** Una vez que la Administración ha presentado los PCR y los XSR, OVE los revisa para asegurarse de que están respaldados por pruebas y preparados de acuerdo con las directrices para PCR y XSR⁵. El proceso de validación de OVE implica una revisión de la documentación del proyecto, incluidos los documentos de aprobación, las matrices de resultados y los informes de seguimiento. Basándose en las directrices para PCR y XSR, es decir, utilizando la misma metodología aplicada por la Administración, OVE asigna sus propias calificaciones (a los criterios centrales y no centrales y a los resultados generales) y prepara notas de validación con su evaluación para cada operación validada. El Grupo BID considera las calificaciones de OVE como definitivas y las utiliza para reporte a nivel corporativo en el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) del Grupo BID⁶. OVE también califica la calidad de los informes de autoevaluación (PCR y XSR) de la Administración en una escala de cuatro puntos (excelente, bueno, regular, deficiente). La evaluación abarca el cumplimiento de las directrices pertinentes, la integridad de los análisis, la calidad de la evidencia presentada y la calidad de los análisis, la documentación de los cambios en el diseño y la matriz

⁵ Consulte las Directrices para PCR de 2020 (documento [OP-1696-6, Anexo 1](#)) y las [Directrices para XSR de 2018](#).

⁶ El DEO es un informe anual del Grupo BID que comparte los resultados de su trabajo en la región.

de resultados, la franqueza y las lecciones basadas en la evidencia. La tabla 1.3. presenta las dimensiones analizadas en la evaluación de la calidad realizada por OVE.

Tabla 1.3. Dimensiones analizadas en el análisis de la calidad de las autoevaluaciones del desempeño de los proyectos

Calidad de las autoevaluaciones	Dimensiones analizadas
<p>Calidad de PCR (IDB)/ Calidad de XSR (BID Invest) Escala: positivo (excelente, bueno); negativo (regular, deficiente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La medida en que las autoevaluaciones cubren todos los criterios de evaluación del desempeño del proyecto y se adhieren estrictamente a las Directrices. • La medida en que la autoevaluación cita suficientes datos cuantitativos y cualitativos para respaldar las conclusiones sin redundancia ni repetición. • La medida en que la autoevaluación capta los resultados del proyecto y analiza el logro de los objetivos individuales. • La claridad, la coherencia y la franqueza de la autoevaluación. • La coherencia de las calificaciones con la evidencia presentada. • La medida en que la autoevaluación identifica las lecciones en función del análisis y la evidencia presentada.

Fuente: OVE

B. Alcance de este informe

1.6 **Este informe presenta los resultados de 105 operaciones validadas por OVE en 2024.** La mayoría de los PCR y XSR validados evaluaron un solo proyecto, aunque algunos cubrieron un grupo de proyectos relacionados con objetivos compartidos⁷. A lo largo de este informe, el término más general “operación” se utiliza para referirse tanto a los proyectos del BID como de BID Invest y a los proyectos y programas validados. El anexo I enumera todas las operaciones validadas y sus calificaciones asociadas. El anexo II proporciona las notas de validación de OVE únicamente para las operaciones del BID, ya que las notas de validación de BID Invest son confidenciales.

1.7 **Este informe incluye cinco secciones.** Tras esta introducción, la sección II presenta los resultados del Grupo BID en 2024 y los factores que influyeron en los resultados. La sección III analiza brevemente el desempeño del Grupo BID por sectores, subregiones e instrumentos durante 2018-2014. La sección IV aborda la calidad de los PCR y XSR, y la sección V presenta las conclusiones generales.

II. RESULTADOS DE LAS OPERACIONES DEL BID Y DE BID INVEST VALIDADAS EN 2024

2.1 **Esta sección presenta los resultados de las operaciones del BID y de BID Invest validadas en 2024.** Presenta las calificaciones de los resultados generales, los criterios centrales y los criterios no centrales, e incluye un análisis de los principales factores que explican el desempeño del proyecto en función de

⁷ Consulte el párrafo 1.12 de las [Directrices para PCR](#) para una definición de cuándo se debe evaluar una serie de operaciones en un solo PCR.

la información presentada en las notas de validación de los PCR, XSR y de OVE⁸. Para simplificar, el informe agrupa las calificaciones en positivas y negativas, donde las calificaciones positivas son las que se encuentran en la mitad superior de la escala de calificación respectiva, mientras que las calificaciones negativas son las que se encuentran en la mitad inferior. Esta sección también presenta algunos problemas metodológicos que pueden afectar las autoevaluaciones de la Administración y las validaciones de OVE. La identificación de estos problemas es basada en ejemplos específicos de operaciones validadas en 2024 y hallazgos de otros trabajos recientes de OVE, incluyendo la evaluación del Marco de Efectividad en el Desarrollo (documento [RE-583-2](#)) y la evaluación de Seguridad Ciudadana (documento [RE-560-1](#)). Esto no constituye un análisis exhaustivo de los potenciales problemas metodológicos ni tampoco una revisión completa de las directrices de PCR y XSR. OVE continuará analizando estos temas metodológicos, así como otros que puedan surgir en el futuro, en el contexto de su línea de trabajo sobre efectividad en el desarrollo.

A. Resultados del BID en 2024

2.2 En 2024, OVE validó los PCR de 60 operaciones del BID. El cohorte de operaciones del BID validadas en 2024 incluye 51 préstamos de inversión (INV), 7 préstamos de apoyo a reformas de políticas (PBL), 1 operación combinada (INV y PBL) y 1 donación de inversión. El 83% de estas operaciones (50) se cerraron en 2022, mientras que las restantes se cerraron entre 2017 y 2021. Todas las operaciones validadas se aprobaron entre 2009 y 2021, con una concentración importante entre 2013 y 2016 (68%, 41 operaciones). La mayoría de las operaciones validadas (52%) se centraron en cuatro sectores: transporte (22%, 13 operaciones), reforma y modernización del Estado (17%, 10 operaciones), agua y saneamiento y mercados financieros (8%, 5 operaciones cada uno). Las operaciones validadas beneficiaron a 21 de los 26 países prestatarios del BID, y casi la mitad de estas operaciones se centraron en cuatro países: Brasil (20%, 12 operaciones), Nicaragua (10%, 6 operaciones), Colombia (8%, 5 operaciones) y Haití (7%, 4 operaciones) (véase el gráfico 2.1).

⁸ Estos factores se derivaron mediante el análisis de contenido con un software de análisis de datos cualitativos asistido por computadora (CAQDAS). Este método se aplicó para determinar la presencia de ciertos temas en 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 2.1. Características de las operaciones del BID con PCR validados en 2024



Fuente: OVE, con datos del BID (2024).

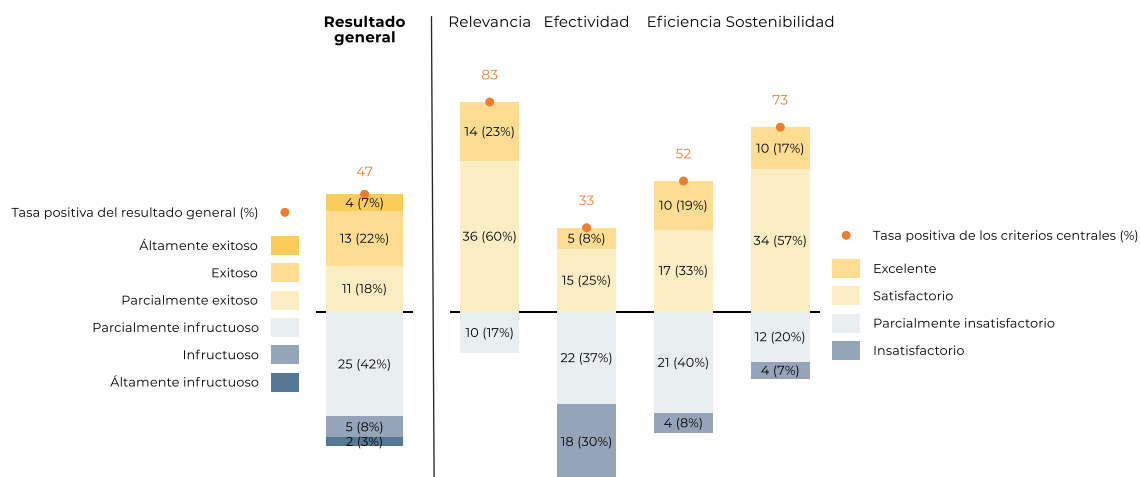
Nota: Las operaciones de inversión incluyen todas las modalidades de préstamos de inversión y donaciones de inversión.

1. Calificaciones de resultados generales

2.3 **De las 60 operaciones del BID validadas en 2024, 28 (47%) obtuvieron una calificación de resultado general positiva, con variaciones entre los diferentes sectores y regiones.** Esta tasa está por debajo de la meta del 70% establecido en el Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2020-2023. Cincuenta y cuatro operaciones (el 90% del total) cayeron en las cuatro calificaciones intermedias (“infructuoso”, “parcialmente infructuoso”, “parcialmente exitoso” y “exitoso”). La relevancia fue el criterio central mejor calificado, con el 83% de las operaciones calificadas como positivas, seguido de la sostenibilidad (73%), la eficiencia (52%) y la efectividad (33%). (Gráfico 2.2). La proporción de proyectos con calificaciones de resultados generales positivas en 2024 difiere según los sectores y regiones, pero no entre los instrumentos de préstamo. No obstante, estas comparaciones deben ser interpretadas con cautela debido al pequeño número de operaciones en ciertos grupos⁹. Si bien el 70% de las 10 operaciones del Sector Social (SCL), el 58% de las 19 operaciones de Instituciones para el Desarrollo (IFD) y el 50% de las 20 operaciones validadas de Infraestructura y Energía (INE) obtuvieron una calificación de resultado general positiva, todas las operaciones del sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible (11) obtuvieron una calificación negativa. También hay diferencias por regiones. El 60% de las 20 operaciones validadas de Centroamérica, Haití, México, Panamá y la República Dominicana (CID), el 50% de las 6 operaciones del Caribe (CCB), el 44% de las 23 operaciones del Cono Sur (CSC) y el 27% de las 11 operaciones del Grupo Andino (CAN) recibieron una calificación positiva. Las calificaciones de los resultados generales son similares en todos los instrumentos: 57% de los 7 PBL frente al 54% de los 52 INV.

⁹ La sección III discute brevemente el desempeño del BID por sectores, subregiones e instrumentos usando un número más grande de operaciones validadas durante 2018-2014.

Gráfico 2.2. Calificaciones de operaciones del BID, 2024



Fuente: OVE.

Nota: N = 60 operaciones calificadas para todos los criterios excepto para eficiencia (N = 52), dado que siete préstamos o series de apoyo a reformas de políticas y una operación combinada de PBL e INV no se califican para este criterio. Los porcentajes pueden no sumar 100 debido al redondeo.

2. Relevancia

2.4 **La relevancia de una operación se valora positivamente cuando sus objetivos de desarrollo y su diseño se alinean con las prioridades estratégicas del BID y las prioridades de desarrollo del país a lo largo del ciclo de vida de la operación.** Los principales criterios de evaluación de la relevancia incluyen la alineación de los objetivos del proyecto con las necesidades y prioridades de desarrollo del país en el momento de la aprobación, durante la ejecución y el cierre, así como la alineación del diseño del proyecto con las realidades del país y los objetivos de desarrollo del proyecto (tabla 1.1). Relevancia también considera la lógica vertical de la operación (que tan bien los productos y actividades propuestas conllevan a los resultados esperados) al momento de aprobación y durante implementación¹⁰. Si se producen ajustes en el diseño del proyecto durante la implementación, tales como cancelación u otros cambios en productos, el análisis del PCR debe considerar las razones subyacentes para estos cambios y proporcionar una justificación sólida de la relevancia continua del proyecto para los desafíos de desarrollo del país.

2.5 **OVE calificó como positiva la relevancia de 50 de las 60 operaciones validadas (83%).** Los objetivos de las 50 operaciones relevantes se alinearon con las necesidades de desarrollo del país, las prioridades de los gobiernos y las estrategias del Banco con los países (EBP) del Grupo BID. Los objetivos abordaron los principales desafíos de desarrollo en el momento de la aprobación y se mantuvieron consistentes con los objetivos específicos del sector descritos en la EBP, tal como se refleja en la matriz de resultados de la EBP, durante todo el ciclo de vida del proyecto. Estas operaciones también tenían diseños de proyecto adecuados con relaciones claras y lógicas entre las actividades propuestas, los resultados esperados y los objetivos (lógica vertical sólida). El

¹⁰ La lógica vertical se refiere a cómo se van a lograr los objetivos de desarrollo de un proyecto a través de una cadena de resultados que vincula las actividades con los productos y los productos con los resultados.

diseño de las 50 operaciones se adaptó bien al contexto, las necesidades y la capacidad locales, y los cambios durante la implementación no afectaron a su lógica vertical. Estas 50 operaciones beneficiaron a 21 países, incluidos Brasil (12 operaciones), Nicaragua (6) y Bolivia (3). Estas 50 operaciones se realizaron en 14 sectores. Los sectores con el porcentaje más alto de operaciones con calificaciones de relevancia positivas incluyen modernización del estado (10 operaciones de 10), educación (4 operaciones de 4), salud (4 operaciones de 4), transporte (11 operaciones de 13) y mercados financieros (4 operaciones de 5). Esta desagregación a nivel sectorial es ilustrativa y debe interpretarse con cautela debido al pequeño número de operaciones en ciertos sectores. El recuadro 2.1 ofrece un ejemplo de un proyecto con una calificación de relevancia positiva (2.1.a).

2.6 Diez de las 60 operaciones validadas tenían calificaciones de relevancia negativas. OVE calificó negativamente a 10 operaciones debido a una combinación de cuatro factores (no se excluyen mutuamente) que se resumen a continuación. El recuadro 2.1 ofrece un ejemplo de un proyecto con una calificación de relevancia negativa (2.1.b).

- i. Las 10 operaciones con calificación negativa mostraron una lógica vertical débil. Siete operaciones tenían deficiencias lógicas verticales tanto en el momento de la aprobación como durante la implementación, una solo en el momento de la aprobación y dos solo durante la implementación. Las cancelaciones y otros cambios en los proyectos fueron las principales razones que afectaron a la lógica vertical durante la implementación (9 operaciones). En dos casos, se canceló casi la mitad de los recursos. En otro caso, el Directorio aprobó una modificación de la operación, lo que se tradujo en una reducción de los recursos y la cancelación de los productos que eran importantes para lograr la mayoría de los objetivos del proyecto que quedaban pendientes después de la modificación. Para otras seis operaciones, se eliminaron las actividades clave.
- ii. En siete operaciones (70%), el diseño de los proyectos no tuvo en cuenta adecuadamente las realidades del país. Entre las deficiencias figuraban los arreglos de implementación que pasaban por alto las capacidades técnicas, administrativas y operativas de la agencia ejecutora; una coordinación institucional insuficiente; y un análisis insuficiente de los factores contextuales críticos en el momento del diseño que afectaron la implementación de los proyectos.
- iii. En cuatro operaciones (40%), los objetivos del proyecto no estaban alineados con las EBP vigentes en el momento de la aprobación del proyecto, durante la implementación o al cierre del proyecto. De estas, una no estaba alineada con la EBP válida en el momento de la aprobación del proyecto, dos estaban desalineadas con la EBP durante la implementación del proyecto y la otra no estaba alineada en ninguna etapa (aprobación, implementación o cierre).
- iv. Dos operaciones (20%) no se alinearon con las prioridades de los gobiernos durante su ejecución debido a los cambios estratégicos de las nuevas autoridades.

2.7 Es posible que las calificaciones de relevancia de algunos proyectos se hayan visto afectadas por cambios en las circunstancias que no podían preverse en el momento de la aprobación ni abordarse con facilidad durante

la implementación o después del cierre del proyecto. Las circunstancias imprevistas, como la crisis de la COVID-19 o los cambios en las prioridades nacionales tras los cambios de gobierno, pueden tener un impacto negativo en las calificaciones de relevancia de los proyectos. Dado que las calificaciones, tanto para la autoevaluación como para la validación, se basan en objetivos según las directrices para PCR, los proyectos que no fueron reestructurados para adaptar sus objetivos a las circunstancias cambiantes, se califican en función de sus objetivos originales. En consecuencia, los proyectos pueden recibir calificaciones negativas incluso si financiaron actividades y lograron resultados que fueron relevantes durante la implementación. Una evaluación realizada por OVE en 2024 del Marco de Efectividad en el Desarrollo (documento [RE-583-2](#)) reveló que la reestructuración de los proyectos del BID es un proceso engorroso, basado en un ejercicio de evaluación comparativa que comparó las políticas del BID con las de otros bancos multilaterales de desarrollo. Si bien la decisión de reestructurar un proyecto recae en última instancia en los países prestatarios, la complejidad interna puede llevar al personal del BID a adaptarse a circunstancias cambiantes y, al mismo tiempo, mantener los objetivos originales de los proyectos. El recuadro 2.1 ofrece un ejemplo de un proyecto con una calificación de relevancia negativa, afectado por cambios en las circunstancias que no podían preverse en el momento de la aprobación del proyecto y que no se abordaron mediante una reestructuración (2.1.c.).

Recuadro 2.1. Ejemplos de evaluaciones de relevancia

a) Servicios de Salud Pública de Argentina

Un préstamo de inversión de US\$150 millones (AR-L1312), diseñado como una operación a mediano plazo en el marco de una Línea de crédito condicional para proyectos de inversión (CCLIP), tenía como objetivo mejorar la accesibilidad y la cobertura de los servicios de salud pública en Buenos Aires. El programa buscó abordar las brechas importantes en el acceso y la cobertura de los servicios primarios y de emergencia en la provincia. Tanto la Administración como OVE calificaron la relevancia del proyecto como “Excelente”. El programa se alineó con las EBP del Grupo BID con Argentina vigentes en el momento de la aprobación del proyecto, durante la implementación y el cierre del proyecto, lo que priorizó el fortalecimiento de la calidad de los servicios de salud para la prevención y la detección temprana de las enfermedades crónicas no transmisibles. El programa no fue reestructurado. Sin embargo, durante el taller inicial, se ajustó para abordar las prioridades nuevas en respuesta a la pandemia de la COVID-19. Los ajustes incluyeron cambios que no requirieron reestructurar el proyecto, incluida la incorporación de nuevos indicadores relacionados con la COVID-19, la ejecución acelerada y nuevas actividades (inversiones en infraestructura y equipos necesarios para gestionar la creciente demanda de servicios de emergencia y cuidados intensivos) para respaldar la capacidad de detección y tratamiento de los casos de COVID-19 en el marco del fortalecimiento de los servicios de emergencia.^a

b) Transporte público en Colombia

Un préstamo de inversión de US\$320 millones en Colombia (CO-L1091) tenía como objetivo modernizar el transporte público en cuatro ciudades medianas, mejorar el servicio de autobuses para los pasajeros, mitigar el cambio climático mediante la reducción de las emisiones y contribuir al desarrollo de ciudades competitivas y sostenibles que ofrecieran a los ciudadanos oportunidades de movilidad segura. La operación incluyó componentes para (1) infraestructura de transporte, (2) sistemas de gestión y control de flotas y (3) adquisición de tierras, planes de compensación y reasentamiento de las poblaciones afectadas. La Administración calificó la relevancia del proyecto como “Insatisfactoria”, y OVE la elevó a “Parcialmente insatisfactoria” porque estaba bien alineada con las necesidades de desarrollo del país y las estrategias del Banco durante las fases de aprobación e implementación. El retraso de 42 meses en la implementación del proyecto se debió a problemas relacionados en gran medida con el diseño del proyecto (como la falta de diseños finales, lo que generó diferencias entre los presupuestos inicial y final del proyecto, y no aclaró las responsabilidades de financiar la ubicación y la reubicación de las redes de servicios públicos). Además, el proyecto tenía deficiencias en su lógica vertical. Por ejemplo, la matriz de resultados no incluyó los resultados relacionados con la construcción o adaptación de los patios y talleres de mantenimiento previstos en la propuesta de préstamo. Además, los indicadores de desempeño del programa no informaron sobre los resultados de la manera establecida en la matriz de resultados. Por último, la cancelación del 55,8% del monto del préstamo se debió en gran parte a que el diseño del proyecto no tuvo suficientemente en cuenta las realidades del país, en particular su capacidad de implementación. Ejemplos de esto incluyeron las dificultades en los procesos precontractuales y de adquisición realizados por personal municipal sin experiencia previa en proyectos similares. En última instancia, ninguna de las ciudades implementó completamente los sistemas de transporte previstos.^b

c) Desarrollo turístico de Uruguay

Esta primera operación de US\$5 millones, bajo una línea de crédito condicional (CCLIP), tenía como objetivo impulsar el gasto turístico en los cinco departamentos que componen el Corredor del Río Uruguay, mejorar la gestión del capital natural, ampliar la oferta turística y fortalecer la gobernanza turística subnacional. La operación incluyó componentes para (1) inversiones para el desarrollo de atracciones turísticas públicas para promover el turismo náutico, cultural y ecoturismo (como diques flotantes, rampas, un puerto deportivo y un centro de visitantes); (2) apoyo técnico y financiero para el emprendimiento local a través de un fondo competitivo; y (3) un observatorio turístico para fortalecer la gobernanza turística subnacional en el Corredor. La Administración calificó la relevancia como “Excelente”, mientras que OVE la calificó como “Parcialmente insatisfactoria”. El proyecto estaba alineado con las necesidades del país y la alineación causal entre las actividades, los productos y los resultados fue adecuada en el diseño del proyecto. Sin embargo, la cancelación de casi la mitad de los recursos del programa (48%) se tradujo en la cancelación de un conjunto importante de actividades y productos del proyecto que redujeron el alcance del proyecto y debilitaron su lógica vertical. El Ministerio de Turismo, bajo una nueva administración en 2020, solicitó la cancelación anticipada de los fondos. La decisión se debió a las restricciones presupuestarias, los cambios en las prioridades tras el cambio de gobierno y los desafíos económicos importantes de la región. El Corredor del Río Uruguay se encontraba en una etapa de desarrollo muy temprana y se enfrentaba a los desafíos derivados de la limitada tradición náutica de Uruguay y la fuerte competencia del turismo náutico desarrollado de Argentina. La crisis de la pandemia interrumpió aún más los flujos turísticos extranjeros, exacerbó las restricciones presupuestarias y provocó un cambio en las prioridades estratégicas del gobierno. Las circunstancias imprevistas de la crisis de la COVID-19 y los cambios en las prioridades nacionales, que no se abordaron mediante una reestructuración del proyecto (o ajustes en la matriz de resultados), tuvieron un impacto negativo en la calificación de OVE sobre la relevancia del proyecto.^c

Fuente: OVE se basa en el contenido del PCR y en las notas de validación de OVE. *Nota:* ^a Programa para el fortalecimiento e integración de las redes de salud en la Provincia de Buenos Aires (AR-L1312). ^b Programa de sistemas estratégicos de transporte público en Colombia (CO-L1091). ^c Programa de desarrollo de corredores turísticos (UR-L1113).

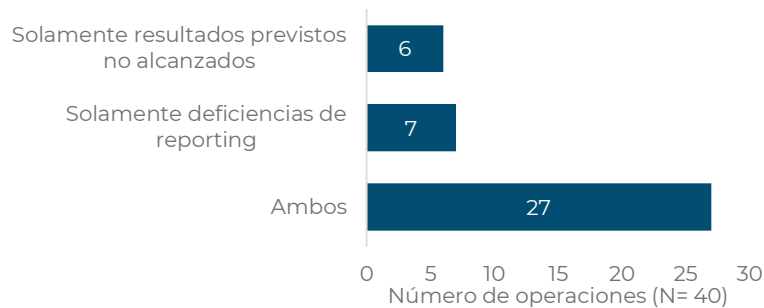
3. Efectividad

- 2.8 **La efectividad del proyecto se califica como positiva cuando se alcanza más del 50% de los objetivos del proyecto.** Para obtener una calificación positiva, más del 50% de los objetivos específicos de un proyecto deben lograrse en gran parte o en su totalidad, sin que ningún objetivo específico se califique como “Insatisfactorio” y los resultados deben ser atribuibles al proyecto. La efectividad del proyecto se califica como negativa cuando estas condiciones no se aplican, por ejemplo, cuando un objetivo específico se califica como “Insatisfactorio”, cuando el 50% o más de los objetivos específicos del proyecto se lograron parcialmente o no se alcanzaron, y cuando los objetivos específicos de un proyecto solo tienen una combinación de calificaciones parcialmente satisfactorias e insatisfactorias¹¹.
- 2.9 **Las calificaciones negativas se deben a una combinación de dos factores: resultados previstos no alcanzados y deficiencias de *reporting*.** Los objetivos de resultados revistos no alcanzados (*unmet outcome targets*) incumplidos se desglosan en dos determinantes clave: *las fallas en productos (outputs)* y *las fallas en resultados (outcomes)*. Las fallas en productos se producen cuando el proyecto no entrega los productos planificados (o no en toda su extensión) durante su fase de ejecución o cuando surgen problemas con los productos entregados, como productos de mala calidad y no operativos. Las fallas en resultados se producen cuando el proyecto cumple con los productos planificados, pero no con los resultados esperados. El segundo factor, las deficiencias de *reporting* se producen cuando la evidencia para demostrar el logro de los objetivos del proyecto es insuficiente. Estas deficiencias se producen cuando surgen uno o más de los siguientes problemas: (i) los datos no están disponibles porque no se recopilaron; (ii) los datos están disponibles, pero son inadecuados, insuficientes para medir todas las dimensiones de los objetivos del proyecto o no son confiables; y (iii) los datos están disponibles, pero el progreso mostrado en los indicadores de resultados no puede vincularse de manera plausible con el proyecto.
- 2.10 **OVE calificó la efectividad como positiva en 20 de las 60 operaciones validadas (33%).** En estas 20 operaciones, se lograron la mayoría de los objetivos. Para que un objetivo se considere alcanzado, las metas de los indicadores de resultados deben cumplirse en gran parte (al menos el 80% en promedio) y los resultados observados deben estar vinculados a los productos obtenidos por el proyecto. Estas 20 operaciones beneficiaron a 11 países diferentes, incluidos Nicaragua (5 operaciones), Argentina (2), Brasil (2), Colombia (2), República Dominicana (2) y Honduras (2). Estas 20 operaciones se realizaron en 9 sectores. Los sectores con el porcentaje más alto de operaciones con calificaciones de efectividad positivas incluyen empresas privadas y desarrollo de PYME (3 operaciones de 3), mercados financieros (4 operaciones de 5) y transporte (6 operaciones de 13). Esta desagregación a nivel sectorial es ilustrativa y debe interpretarse con cautela debido al pequeño número de operaciones en ciertos sectores. El recuadro 2.2 ofrece un ejemplo de un proyecto con una calificación positiva en cuanto a su efectividad (2.2.a). Cuarenta de las 60 operaciones validadas (66%) recibieron una calificación negativa, principalmente debido a una combinación de objetivos de resultados incumplidos y deficiencias

¹¹ Ajustes propuestos a las herramientas del Marco de Efectividad en el Desarrollo para las operaciones con garantía soberana. Versión aprobada. Anexo 1: Principios y directrices del informe de terminación de proyecto (OP-1696-5).

en la presentación de informes. De las 40 operaciones con calificaciones de efectividad negativas, 27 (68%) se vieron afectadas por la combinación de resultados previstos no alcanzados y deficiencias de *reporting*, mientras que 7 (18%) se debieron exclusivamente a deficiencias de *reporting*, y 6 (15%) se debieron únicamente a resultados previstos no alcanzados (véase el gráfico 2.3). El recuadro 2.2 ofrece un ejemplo de un proyecto con una calificación de efectividad negativa (2.2.b).

Gráfico 2.3. Factores que afectaron las calificaciones de efectividad negativas de las operaciones del BID



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

2.11 **Treinta y tres de las 40 operaciones con calificaciones de efectividad negativas no alcanzaron sus resultados previstos.** Un desglose de las 33 operaciones con resultados previstos no alcanzados muestra que las fallas en productos fueron más frecuentes que las fallas en resultados (véase el gráfico 2.4). Concretamente, 13 operaciones (39%) experimentaron exclusivamente fallas en productos, 9 (27%) solo tuvieron fallas en resultados y 11 (33%) enfrentaron fallas en productos y en resultados. Si bien en todos estos casos no se cumplieron (en su totalidad) los resultados esperados, la distinción es útil para determinar dónde se rompió la cadena causal a lo largo de la lógica vertical de la operación.

Gráfico 2.4. Factores explicativos de los resultados previsto no alcanzados para operaciones del BID

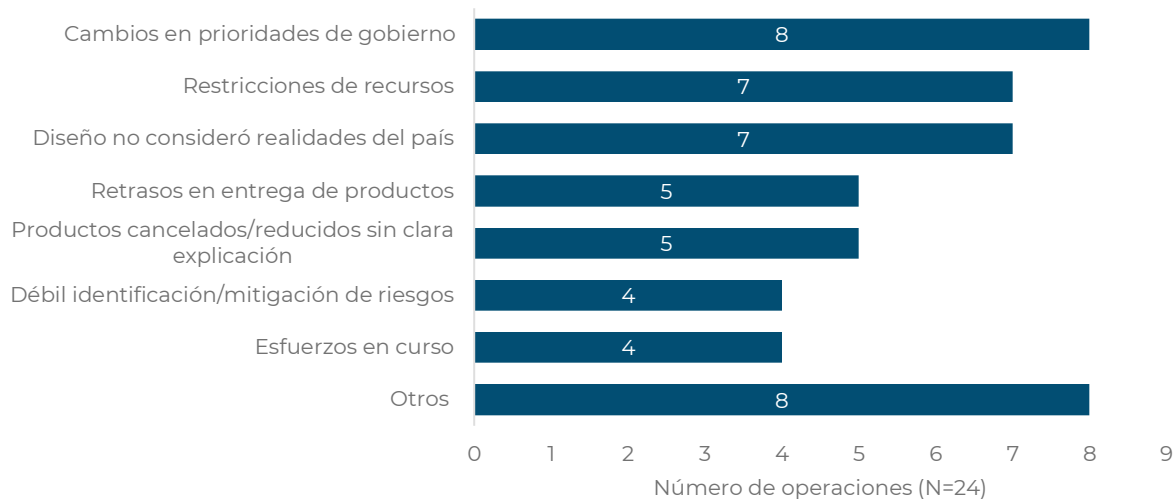


Fuente: Categorización de OVE, basada en el contenido de los PCR y las notas de validación de OVE.

2.12 **Las operaciones que experimentaron fallas en productos se enfrentaron a varios desafíos.** Entre las 24 operaciones que experimentaron fallas en productos, ocho no obtuvieron los productos esperados o no fueron ajustados

debido a cambios en las prioridades de los gobiernos. Siete operaciones se enfrentaron a limitaciones de recursos, y tres se vieron gravemente afectadas¹², cancelando más del 50% de sus recursos financieros¹³. Otras deficiencias frecuentes en los productos se referían a que los diseños de los proyectos no tenían en cuenta adecuadamente la realidad del país, a los retrasos en la entrega de los productos y a las explicaciones poco claras de las fallas en los productos. (véase el gráfico 2.5).

Gráfico 2.5. Factores que afectaron las fallas en productos de las operaciones del BID



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

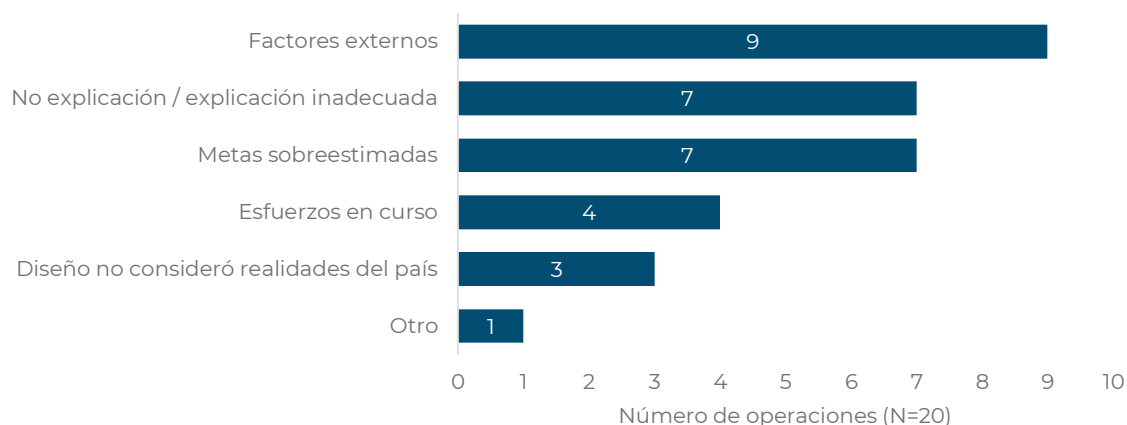
Notas: Los números no suman 24 porque las razones no se excluyen mutuamente. La categoría "otros" comprende ocho proyectos, cada uno de los cuales se enfrenta a uno de seis problemas distintos, con no más de dos proyectos compartiendo el mismo problema.

2.13 La razón más común por la que no se cumplieron los resultados previstos, no relacionados con las fallas en productos, fueron choques exógenos. Entre las 20 operaciones que experimentaron fallas en resultados, nueve se vieron afectadas por factores externos, relacionados principalmente con la pandemia de la COVID-19, que afectó a los resultados en áreas como transporte y otras infraestructuras, turismo y gestión fiscal. Algunos países también experimentaron conflictos sociales, disturbios civiles e inestabilidad macroeconómica, lo que afectó aún más los resultados de los proyectos. Como se menciona en la sección de relevancia, estos factores no pueden preverse en el diseño del proyecto y no pueden tenerse en cuenta con facilidad durante la implementación del proyecto, pudiendo dar lugar a calificaciones de efectividad negativas. Además, hubo siete casos en los que no estaba claro el motivo de los resultados inferiores a los esperados y otros siete en los que se sobreestimaron las metas. En cuatro casos, los cambios esperados a nivel de resultados aún no se habían materializado, pero se esperaba que lo hicieran en un futuro próximo (véase el gráfico 2.6).

¹² Los otros 4 proyectos no experimentaron este tipo de cancelaciones. Su importe cancelado osciló entre el 0% y el 5%. En un caso, la contraparte local se redujo y, en otro, el cofinanciamiento nunca se materializó.

¹³ En promedio, los proyectos con calificaciones de efectividad positivas experimentaron una cancelación del 1% de su cantidad aprobada, mientras que los proyectos con calificaciones de efectividad negativas experimentaron una cancelación promedio del 7%.

Gráfico 2.6. Factores que afectaron las fallas en resultados de las operaciones del BID

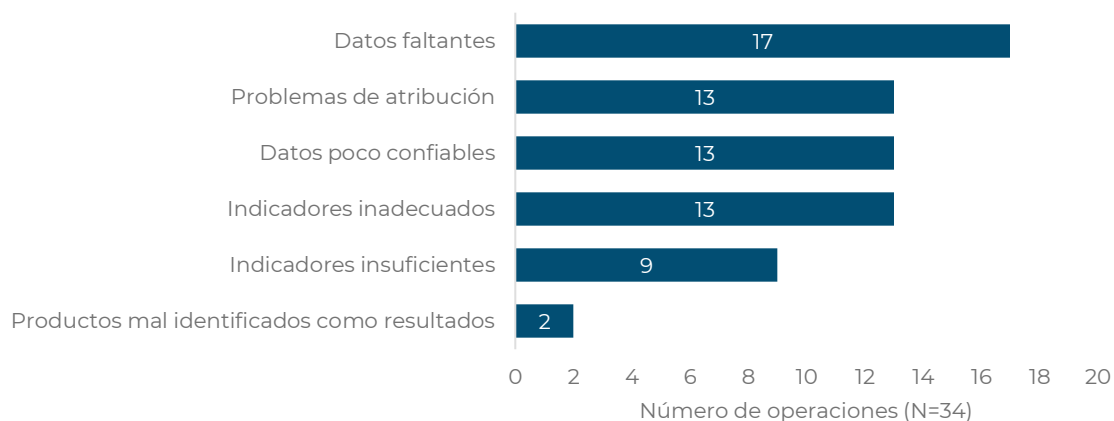


Fuente: Categorización de OVE, basada en el contenido de los PCR y las notas de validación de OVE.

Notas: Los números no suman 20 porque las razones no se excluyen mutuamente.

2.14 Los motivos más comunes de las deficiencias en reporting fueron datos faltantes. Diecisiete de las 34 operaciones con deficiencias de reporting tuvieron problemas asociados a falta de datos. Diez de las 17 operaciones no incluyeron valores actualizados para uno o más indicadores de resultados. Para cuatro de las 17 operaciones, no se informaron los indicadores de resultados originales, aunque OVE consideró que el indicador original debería haberse mantenido. En estos casos, los indicadores de resultados originales no se midieron y, por lo tanto, se les asignó un valor de cero al calcular la tasa de logro del objetivo específico. Por último, tres de las 17 operaciones proporcionaron información sobre los resultados solo para un subconjunto de intervenciones. Otros problemas frecuentes fueron los problemas de atribución, la falta de confiabilidad de los datos, e indicadores inadecuados o insuficientes (véase el gráfico 2.7).

Gráfico 2.7. Factores que afectaron las deficiencias en la presentación de informes de las operaciones del BID



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

Nota: Las cifras no suman 34 porque las deficiencias en la presentación de informes no se excluyen mutuamente.

2.15 En algunos casos, las deficiencias en reporting (por ejemplo, falta de datos, problemas de atribución o indicadores inadecuados) pueden ensombrecer los logros de un proyecto. Proporcionar metas precisas en el diseño del

proyecto, y recopilar y actualizar los datos en el momento de la implementación y el cierre del proyecto, es esencial para poder evaluar la efectividad. Sin embargo, cuando las deficiencias en la presentación de informes impiden la evaluación de los niveles de logro y dan lugar a una calificación negativa, designar un proyecto como ineficaz, tal como exigen las directrices para PCR, puede resultar no adecuado, ya que ni la Administración ni OVE pueden afirmar si el proyecto ha logrado (o no) sus resultados. La evaluación de OVE sobre el apoyo del Banco a la Seguridad Ciudadana (documento [RE-560-1](#)) ilustra este punto, ya que concluye que, si bien la mayoría de los proyectos cerrados obtuvieron calificaciones de efectividad negativas debido a deficiencias en la presentación de informes para demostrar el logro de sus objetivos originales, sí contribuyeron a lograr resultados importantes.

- 2.16 **La Administración incorporó indicadores adicionales para evaluar la efectividad de más de la mitad de las operaciones.** Las directrices para PCR de 2020¹⁴ permiten incorporar indicadores de resultados entre la aprobación y el plan de puesta en marcha, y durante la ejecución, fortalecer la base de evidencia empírica detrás del logro (potencial) de los objetivos. Las directrices para PCR también establecen que, si los objetivos específicos de desarrollo fueron aprobados sin métricas asociadas, el PCR (es decir, al cierre del proyecto) debería tratar de reconstruir una medición de esos objetivos para intentar conocer los resultados de la intervención. Por consiguiente, OVE revisó los indicadores adicionales para determinar si deberían tenerse en cuenta al evaluar la efectividad del proyecto. En este ciclo, el 55% (33) de las operaciones validadas incluyeron uno o más indicadores adicionales (16 indicadores durante la ejecución y 74 al cierre). OVE aceptó 13 de los 16 (81%) indicadores agregados durante la ejecución del proyecto y 32 de los 74 (43%) indicadores agregados una vez finalizada la ejecución. OVE emitió una aclaración durante el ciclo de 2024 en la que explicaba las circunstancias específicas en las que se pueden agregar indicadores de resultados después de que se haya desembolsado el 95% de los recursos (es decir, al cierre). La aclaración específica que los nuevos indicadores de resultados se pueden agregar al cierre (es decir, después de que se haya desembolsado el 95% de los recursos) solo en los siguientes casos: (i) el indicador agregado es un sustituto de un indicador existente que no se midió o cuya fuente de información se suspendió, o (ii) no había indicadores de resultados para medir un objetivo específico del proyecto. La adición de un elevado número de indicadores de resultados cerca del cierre de los proyectos podría deberse a (entre otros factores) a un foco insuficiente en el seguimiento de resultados durante la ejecución.

¹⁴ Ajustes propuestos a las herramientas del Marco de Efectividad en el Desarrollo para las operaciones con garantía soberana. Versión aprobada. Anexo 1: Principios y directrices del informe de terminación de proyecto (OP-1696-5)

Recuadro 2.2. Ejemplos de evaluaciones de efectividad

a) Proyecto de Conectividad Vial de la Costa Atlántica de Nicaragua

El Proyecto de Conectividad Vial de la Costa Atlántica (NI-L1087) es un ejemplo de un proyecto con una calificación positiva en cuanto a su efectividad. Se trató de un préstamo de inversión de US\$61,5 millones implementado por el Ministerio de Transporte e Infraestructura de Nicaragua^a. El proyecto tenía como meta lograr dos objetivos específicos: (i) reducir el tiempo de viaje y (ii) reducir los costos de transporte a lo largo del corredor La Gateada – Naciones Unidas – Bluefields. Las actividades clave incluyeron la pavimentación, la construcción de sistemas de drenaje, la inversión en señales de tráfico y la instalación de barreras de protección, entre otras. El proyecto recibió una calificación de efectividad “Excelente” tanto por parte de la Administración como de OVE, ya que alcanzó ambos objetivos y logró todos los indicadores de resultados asociados, incluida la mejora de la calidad de la superficie de las carreteras y la reducción de los tiempos de viaje y los costos de transporte¹⁵.

b) Programa de Brasil para acelerar el progreso de la educación en Amazonas

El programa para acelerar el progreso de la educación en Amazonas, Brasil (BR-L1328)^b es un préstamo de inversión de US\$151 millones con tres objetivos específicos: (1) ampliar la cobertura de la educación básica¹⁶; (2) mejorar la calidad de la educación básica; y (3) aumentar la capacidad de gestión y supervisión del Departamento de Educación del Estado en el estado de Amazonas. Las actividades incluyeron (1) construir, adaptar o equipar 592 escuelas y centros educativos; (2) implementar un programa de aceleración del aprendizaje y refuerzo educativo para 160.000 estudiantes escolares y programas orientados a los maestros y (3) rediseñar los procesos administrativos. La Administración y OVE calificaron el proyecto en general como “Parcialmente exitoso”. Las fallas en productos incluyeron la adaptación de 3 de las 20 unidades de educación extendida planificadas, la capacitación de 3.994 de los 15.500 maestros planificados y la cancelación de los programas de aceleración del aprendizaje y entrenamiento de maestros que tenían como objetivo atender a 80.000 estudiantes y 135 escuelas, respectivamente. Las fallas se debieron a una variedad de factores, como los retrasos debidos al COVID-19, los cambios en las prioridades del gobierno y la reasignación de recursos para la emergencia de salud. El proyecto sufrió dos cancelaciones que alcanzaron el 38,6% del monto total aprobado, incluyendo la financiación de contrapartida. Aun así, el número de estudiantes que asistían a la escuela aumentó, el rendimiento académico mejoró en varias materias y el sistema integrado para monitorear la asistencia y las calificaciones se implementó en todas las escuelas del Departamento de Educación del Estado, lo que contribuyó a que el proyecto en general obtuviera una calificación de “Parcialmente exitoso”.

Fuente: OVE se basa en el contenido del PCR y en las notas de validación de OVE.

Nota: ^a Conectividad Vial de la Costa Atlántica (NI-L1087). ^b Programa de Aceleración del Desarrollo Educativo de Amazonas (BR-L1328).

4. Eficiencia

2.17 **La evaluación de la eficiencia investiga hasta qué punto los costos en que se incurrió para lograr los resultados del proyecto fueron razonables.** El análisis de eficiencia se aplica a todas las operaciones de inversión y no se aplica a los préstamos de apoyo a reformas de políticas. De acuerdo con las directrices para PCR, para demostrar la eficiencia con la que el proyecto ha utilizado sus recursos, la Administración debe realizar un análisis de costo-beneficio (CBA) o un análisis de costo-efectividad (CEA). En circunstancias excepcionales en las que dicho análisis no sea factible, la Administración debe proporcionar una justificación en el PCR y calcular la calificación en función de un análisis de sobrecostos y sobretiempos (CTOA). En tales casos, se aplica una calificación máxima de “satisfactorio” si las calificaciones de desempeño del proyecto durante la implementación (calificaciones del PMR) siguieron siendo satisfactorias. Si OVE no encuentra una justificación clara para la ausencia de un CBA o un CEA, OVE

¹⁵ Estos indicadores de resultados se rastrearon mediante mediciones de campo y modelos utilizando HDM-4, una herramienta de software especializada para proyectos de transporte. Los resultados se consideraron atribuibles a las inversiones realizadas.

¹⁶ La educación básica incluye la educación de la primera infancia (de 0 a 5 años), la educación primaria (de 6 a 14 años) y la educación secundaria (de 15 a 17 años).

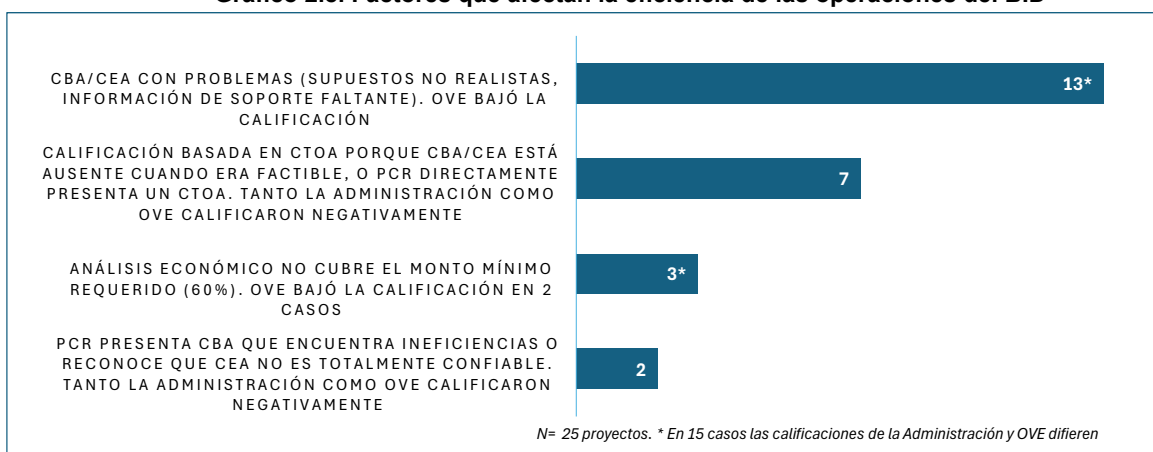
debería asignar un máximo de “parcialmente insatisfactorio” si las calificaciones del PMR del proyecto se mantuvieron satisfactorias durante la implementación. Las directrices para PCR también prescriben que, para ser aceptados, los análisis económicos deben presentar supuestos razonables, fuentes de datos y una metodología replicable. Si este no es el caso, OVE puede desestimar el análisis y calcular la calificación de eficiencia basándose en el CTOA, asignando una calificación máxima de “parcialmente insatisfactorio”, cuando el proyecto no tuvo ninguna clasificación de “problema” o “alerta” durante sus años de ejecución. Cuando OVE acepte el análisis económico, la calificación será positiva si la tasa de retorno económico (en el caso del CBA) supera el 85% de la tasa de descuento de referencia utilizada (normalmente, 12%). Si se realizara un CEA, la calificación sería positiva si los resultados del proyecto se lograran a un costo igual o no superior al 110% del costo de las formas alternativas de lograr los resultados de los comparadores.

- 2.18 **De las 52 operaciones de inversión validadas, 27 (el 52%) obtuvieron una calificación de eficiencia positiva.** Las 27 operaciones con una calificación positiva en cuanto a eficiencia incluyeron análisis económicos respaldados por supuestos razonables, fuentes de datos, y metodologías claras y reproducibles. También cubrieron una cantidad significativa de los recursos del proyecto. Los costos y beneficios incluidos en el análisis se alinearon bien con la información proporcionada en otras secciones del informe de PCR. La magnitud de los beneficios fue coherente con la de los beneficios presentados en la sección de efectividad y los beneficios reflejaron bien los objetivos específicos del proyecto. Además, los beneficios fueron coherentes con el alcance de los proyectos y se aplicaron a la población beneficiaria o a las áreas geográficas en las que intervinieron los proyectos. Las tasas de descuento seleccionadas (costo de oportunidad de la financiación) se ajustaban bien a las fuentes y estaban justificadas. En resumen, OVE consideró que el análisis de estas operaciones con calificación positiva era confiable y que los resultados de las medidas de eficiencia estándar, como la tasa de retorno económico (ERR) o la relación costo-beneficio (BCR), superaron los umbrales definidos en las directrices para PCR. Las 27 operaciones con una calificación positiva en cuanto a eficiencia beneficiaron a 12 países diferentes, incluidos Brasil (7 operaciones), Nicaragua (6) y República Dominicana (3). Estas 27 operaciones se realizaron en 13 sectores. Los sectores con el mayor porcentaje de operaciones con calificaciones de eficiencia positivas incluyen mercados financieros (4 operaciones de 5), agua y saneamiento (4 operaciones de 5) y transporte (5 operaciones de 13). Esta desagregación a nivel sectorial es ilustrativa y debe interpretarse con cautela debido al pequeño número de operaciones en ciertos sectores. El recuadro 2.3 ofrece un ejemplo de un proyecto con una calificación de eficiencia positiva (2.3.a).
- 2.19 **Las calificaciones de eficiencia de las 25 operaciones con calificación negativa se deben principalmente a que los PCR carecen de un análisis de costo-beneficio o costo-efectividad cuando era considerado factible o presentaron análisis con salvedades que hacían que los cálculos de las tasas de retorno económico no fueran confiables.** De las 25 operaciones con calificaciones de eficiencia negativas (gráfico 2.8), 13 tenían un análisis económico que OVE descartó debido a supuestos poco realistas o a la falta de información de respaldo. La Administración y OVE calificaron negativamente siete operaciones basándose en un análisis de sobrecostos y sobretiempos (CTOA), ya que el análisis económico estaba ausente sin una justificación válida o porque el

PCR presentaba directamente un CTOA. En otros tres casos, el análisis de costo-beneficio o costo-efectividad no cubrió la cantidad mínima de recursos del proyecto (60%) requerida para evaluar la eficiencia, y OVE rebajó la calificación de dos de ellos, mientras que, en el tercero, la autoevaluación también lo calificó negativamente. Las dos operaciones restantes que recibieron una calificación negativa por parte de la Administración y OVE presentaron análisis creíbles que revelaron que los recursos no se habían utilizado de manera eficiente o reconocieron que no se podía confiar plenamente en el análisis presentado. El recuadro 2.3 ofrece un ejemplo de un proyecto con una calificación de eficiencia negativa (2.3.b).

2.20 Debido a la complejidad de algunos proyectos en ciertos sectores, la realización de un CBA o CEA no siempre es apropiado. Es posible que llevar a cabo un CBA o un CEA no sea apropiado en proyectos con varios componentes en los que es necesario hacer muchas suposiciones (poco realistas) sobre múltiples fuentes de beneficios que, a menudo, son difíciles de medir o predecir. Siguiendo las directrices para PCR, en tales casos, la Administración podría justificar no realizar estos análisis y recurrir a un CTOA. Esto podría resultar en una calificación satisfactoria cuando el desempeño de la clasificación del proyecto se mantuvo satisfactorio durante la implementación y ningún otro factor afectó la eficiencia. Si no se proporciona ninguna justificación o si la Administración intenta llevar a cabo un CBA o CEA con supuestos poco realistas, la calificación máxima permitida por las directrices para PCR es parcialmente insatisfactoria. Las directrices para PCR son relativamente estrictas en cuanto a los requisitos de análisis de eficiencia en comparación con las de los BMD homólogos. El Banco Mundial, por ejemplo, brinda orientación sobre los aspectos que (idealmente) deberían abordarse en los análisis de eficiencia que forman parte de las autoevaluaciones de los proyectos, pero permite a la Administración cierta flexibilidad para decidir si un CBA o un CEA son apropiados y factibles o no. El recuadro 2.3 proporciona un ejemplo de un proyecto en el que se llevó a cabo un CBA (con muchos supuestos) cuando se habría justificado una exención (2.3.c)

Gráfico 2.8. Factores que afectan la eficiencia de las operaciones del BID



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

Recuadro 2.3. Ejemplos de evaluaciones de eficiencia

a) Programa de transferencias de efectivo en Honduras

El programa de transferencias de Honduras (HO-L1093) es un ejemplo de calificación de eficiencia positiva. Se trató de un préstamo de inversión de US\$120,8 millones que respaldaba un programa de transferencias para promover la acumulación de capital humano (acceso a la educación y la salud) entre los menores de familias hondureñas que viven en pobreza extrema^a. La Administración calificó la eficiencia del programa como “Excelente”, y OVE estuvo de acuerdo. El PCR llevó a cabo un análisis de costo-beneficio utilizando datos de una evaluación de impacto para estimar el impacto en los ingresos futuros de los beneficiarios debido al mayor uso de los servicios de educación y salud. Utilizando una tasa de descuento real del 4% para los flujos de caja, los análisis encontraron una relación costo-beneficio del 3,25¹⁷ y una tasa interna de retorno¹⁸ superior al 12,9% en el escenario base. El análisis de sensibilidad confirmó que los resultados eran sólidos^a.

b) Servicios de salud en Buenos Aires

El proyecto de servicios de salud en Buenos Aires (AR-L1312) no alcanzó el umbral mínimo, ya que el análisis de costo-beneficio cubrió menos del 60% del monto total financiado. Se trató de un préstamo basado en resultados de US\$150 millones para fortalecer las redes de salud en la provincia de Buenos Aires y, en última instancia, mejorar la accesibilidad y la cobertura efectiva de los servicios de salud pública. Los objetivos específicos eran aumentar la cobertura de los centros de atención primaria de salud, mejorar la capacidad de respuesta de los servicios de emergencia y reducir las demoras en el suministro de medicamentos contra el cáncer en la zona. El programa incluyó muchas actividades, como la adopción de modelos estandarizados de atención médica, el suministro de equipos médicos, la implementación de sistemas de TI y la capacitación del personal médico. El programa fue aprobado en julio de 2019 y alcanzó elegibilidad en abril de 2020, luego de que la provincia de Buenos Aires declarara emergencia sanitaria debido a la pandemia por el COVID-19 (marzo de 2020). En este contexto, se realizaron ajustes en los montos asignados a cada componente para incluir actividades de apoyo a la emergencia. En el plan de puesta en marcha, se agregaron nuevos indicadores relacionados con el apoyo para el COVID-19 al objetivo específico de mejorar la capacidad de respuesta de los servicios de emergencia, y se ajustaron otras metas de indicadores para reflejar la reasignación de recursos. La Administración calificó la eficiencia del proyecto como “Excelente”, mientras que OVE lo calificó como “Parcialmente insatisfactorio” porque el análisis de costo-beneficio cubre menos del 60% del total financiado por el programa¹⁹. El análisis de costo-beneficio del proyecto cubrió solo el 29,9% del total financiado por el programa, o US\$44,8 millones. Siguiendo las directrices para PCR, OVE recurrió a un análisis de sobrecostos y sobretiempos (CTOA) basado en las clasificaciones del PMR.^c En respuesta al borrador de este informe, la Administración indicó algunas razones por las cuales el CBA solo cubrió una parte del financiamiento total, incluyendo las dificultades del equipo de PCR para identificar métodos confiables para estimar los beneficios de algunos medicamentos oncológicos.

c) Programa Nacional de Desarrollo Turístico en Bahía

El Programa Nacional de Desarrollo de Bahía (BR-L1300) es un ejemplo de un proyecto complejo en el que no era apropiado realizar un CBA o un CEA. El equipo de PCR se esforzó por evaluar la eficiencia de un proyecto complejo, haciendo varios supuestos sobre beneficios que eran inherentemente difíciles de medir. Se trató de un préstamo de inversión de US\$84,7 millones, bajo la modalidad de obras múltiples, destinado a generar empleo formal, a través de la actividad turística, en la bahía “Todos os Santos”, en el estado de Bahía. La operación tenía múltiples componentes, incluidas las inversiones para generar nuevas opciones de turismo náutico y cultural (por ejemplo, la restauración y construcción de una red de instalaciones para la navegación, la renovación urbana y el paisajismo de las áreas degradadas), el fortalecimiento institucional, la preparación e implementación de una estrategia de comercialización turística y un plan de gestión de residuos sólidos, y actividades de gestión socioambiental. La Administración calificó la eficiencia como “Excelente”, mientras que OVE la calificó como “Insatisfactoria”.

¹⁷ La relación costo-beneficio (BCR) es la relación entre la suma de los beneficios (en valor actual) y la suma de los costos (en valor actual). Las relaciones superiores a uno indican que el proyecto es eficiente (las relaciones más altas indican una mayor eficiencia).

¹⁸ La tasa interna de retorno es la tasa de descuento que hace que el valor actual neto (compara todos los costos con los beneficios) sea cero, lo que refleja un punto de equilibrio en el que los flujos de costos y beneficios del proyecto son iguales o equilibrados. Por lo general, si la ERR es mayor que la tasa de descuento real recomendada, el proyecto sería eficiente.

¹⁹ Las directrices para PCR exigen que un análisis de costo-beneficio cubra un umbral mínimo del 60% del total financiado por el programa, de acuerdo con la aclaración de las directrices para PCR (archivo de preguntas frecuentes) acordadas entre OVE y SPD.

El análisis de eficiencia se basó en un análisis complicado y poco realista basado en un modelo de Equilibrio General Computable (CGE). El rendimiento económico se calculó asumiendo que sus beneficios son el resultado de los impactos calculados mediante un modelo de diferencias entre diferencias. El modelo CGE se calibró para reproducir una matriz de auditoría social interregional para el estado de Bahía, construida principalmente a partir de una matriz de aportes-productos actualizada para el año 2019. El vínculo entre las diferencias en las diferencias y los modelos de equilibrio general computable se estableció con base en la elasticidad del empleo formal en hoteles y alojamientos en relación con la producción de estos dos sectores. El análisis incluyó algunas inconsistencias y supuestos poco realistas (por ejemplo, valores del gasto turístico). Esto planteó dudas sobre la credibilidad de los resultados del análisis del CGE. Siguiendo las directrices para PCR, OVE recurrió a un análisis de sobrecostos y sobretiempos (CTOA) basado en las clasificaciones de los informes de monitoreo semestrales (PMR) y rebajó la calificación de eficiencia de la Administración

Fuente: OVE se basa en el contenido del PCR y en las notas de validación de OVE.

Nota: ^aPrograma de apoyo al sistema de protección social (HO-L1093) en Honduras; ^bPrograma de fortalecimiento e integración de las redes de salud de la provincia de Buenos Aires (AR-L1312). ^cPrograma Nacional de Desarrollo Turístico de Bahía (BR-L1300).

5. Sostenibilidad

2.21 **Una operación recibe una calificación positiva en cuanto a sostenibilidad si no hay riesgos significativos (técnicos, políticos, financieros, económicos, ambientales o sociales) que amenacen la continuación de los resultados obtenidos.** La evaluación analiza estos riesgos junto con la propiedad del gobierno y las partes interesadas (incluidos el sector privado y la sociedad civil), el apoyo institucional, la calidad de la gobernanza y la adaptabilidad del proyecto a los cambios en el entorno operativo. También considera la probabilidad y el impacto de los riesgos más allá de la finalización del proyecto, incluidos los que plantean los desastres naturales o de otro tipo, y tiene en cuenta las medidas de mitigación implementadas durante la ejecución y los riesgos residuales que pueden persistir. Se evalúa el desempeño de las salvaguardias ambientales y sociales, incluidas las medidas de cumplimiento, las acciones pendientes en el momento del cierre y las actividades planificadas de supervisión del BID.

- 2.22 **De las 60 operaciones validadas, 44 (el 73%) obtuvieron calificaciones de sostenibilidad positivas.** Estas 44 operaciones tenían una alta probabilidad de mantener o mejorar los resultados obtenidos y un desempeño satisfactorio de las salvaguardias ambientales y sociales. Se identificaron con precisión los riesgos en las dimensiones técnica, financiera, económica, de políticas, institucional y social que podrían comprometer la continuidad de los resultados y se implementaron las medidas de mitigación apropiadas. Los riesgos no mitigados asociados con los proyectos eran mínimos o insignificantes. En el caso de los proyectos que activaron salvaguardias ambientales y sociales en el momento de su aprobación, los planes se implementaron y monitorearon, sin que se informara de ningún problema sin resolver al cierre del proyecto. Estas 44 operaciones calificadas como positivas en sostenibilidad beneficiaron a 20 países, incluidos Brasil (9 operaciones), Nicaragua (6) y Chile (3). Estas 44 operaciones se realizaron en 12 sectores. Los sectores con el mayor porcentaje de operaciones con calificaciones positivas de sostenibilidad incluyen mercados financieros (5 operaciones de 5), modernización del estado (9 operaciones de 10) y transporte (10 operaciones de 13). Esta desagregación a nivel sectorial es ilustrativa y debe interpretarse con cautela debido al pequeño número de operaciones en ciertos sectores. En el recuadro 2.4 se describe un ejemplo de un proyecto con una calificación de sostenibilidad positiva (2.4.a).
- 2.23 **La sostenibilidad de 16 operaciones recibió una calificación negativa, principalmente debido a los riesgos de continuidad interna.** De las 16 operaciones con una calificación negativa en términos de sostenibilidad, cinco se vieron afectadas por una combinación de problemas relacionados con el riesgo para la continuidad de los resultados y un desempeño ambiental y social insatisfactorio, ocho se vieron afectadas solo por problemas relacionados con la continuidad de los resultados y tres solo por problemas ambientales y sociales. Trece operaciones se enfrentaban a riesgos de continuidad interna que no se habían mitigado al cierre del proyecto y cuyo impacto probablemente fuera significativo, como la insuficiencia de recursos financieros, las deficiencias en las capacidades institucionales locales, el bajo compromiso de las partes interesadas clave, así como riesgos externos, como la incertidumbre de los entornos económicos o políticos. Las ocho operaciones con un desempeño ambiental y social insatisfactorio (incluidas las operaciones que solo se enfrentaban a problemas ambientales y sociales o a una combinación de problemas ambientales y sociales y la continuidad de los resultados) tenían problemas que seguían sin resolverse al cierre del proyecto y comprometían su sostenibilidad, como la débil capacidad de gestión ambiental, la gestión inadecuada de los residuos, las demoras en la resolución de los conflictos sociales o los procesos de reasentamiento y compensación incompletos. Tres de estas operaciones no incluyeron información suficiente sobre si los problemas ambientales y sociales se habían resuelto adecuadamente al cierre del proyecto y cómo lo habían hecho. El recuadro 2.4 ofrece un ejemplo de un proyecto con un rendimiento insatisfactorio de salvaguardias al cierre del proyecto (2.4.b).

Recuadro 2.4. Ejemplos de evaluaciones de sostenibilidad

a) Suministro de agua de Kingston

El proyecto de suministro de agua de Kingston (JA-L1035) tuvo una evaluación de sostenibilidad positiva. Se trató de un préstamo de inversión de US\$133 millones destinado a mejorar la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad de los servicios de agua potable en el área metropolitana de Kingston y a aumentar el acceso en determinados centros urbanos de Jamaica.^a La Administración calificó la sostenibilidad del programa como “Excelente”, y OVE estuvo de acuerdo. Al cierre del proyecto, la operación técnica y el mantenimiento de la infraestructura apoyada por el proyecto se estaban llevando a cabo de conformidad con las mejores prácticas de ingeniería, y el proyecto había fortalecido la capacidad de la agencia de ejecución para hacerlo. OVE evaluó positivamente la sostenibilidad financiera, ya que la relación entre ingresos y costos operativos se mantuvo positiva. Además, el proyecto fortaleció la capacidad de la agencia ejecutora para gestionar las reducciones de agua no contabilizada (NRW) de forma independiente o mediante acuerdos contractuales. Para mantener niveles bajos de NRW, la agencia ejecutora había iniciado un contrato de reducción de NRW de seguimiento basado en desempeño en Portmore, y estaba preparando una asociación público-privada para la reducción de NRW a nivel nacional. El desempeño de las salvaguardias ambientales y sociales se calificó como “Satisfactorio”. Todas las obras se llevaron a cabo de acuerdo con los planes de gestión ambiental y social y no se identificaron impactos negativos durante la fase operativa.

b) Renovación urbana en Brasil

El proyecto de renovación urbana en Brasil (BR-L1055) tuvo un desempeño insatisfactorio al cierre. Se trató de un préstamo de inversión de US\$26,5 millones destinado a mejorar la calidad de vida de los residentes del municipio de Niterói a través de iniciativas sociales y de renovación urbana.^b Los objetivos específicos eran mejorar los servicios municipales en los barrios de bajos ingresos, mejorar el sistema de transporte de la ciudad, apoyar la revitalización de las áreas deterioradas del centro de la ciudad y fortalecer la capacidad institucional del gobierno municipal. Las actividades incluyeron (1) financiar proyectos integrales de mejora de vecindarios, (2) financiar la implementación de un sistema integrado de “señales de tráfico inteligentes”, (3) la remodelación de espacios públicos y (4) la capacitación del personal, la compra de equipos y la configuración de sistemas de TI para el municipio. La Administración calificó la sostenibilidad del programa como “Parcialmente insatisfactoria”, y OVE estuvo de acuerdo. Tras su cierre en 2021, persistieron cuestiones clave, en particular el reasentamiento y la regularización de terrenos de 34 familias afectadas por las obras municipales del proyecto. Las demoras frecuentes en el análisis de los documentos llevaron a revisiones repetidas del cronograma para la regularización de los terrenos, lo que complicó aún más los esfuerzos por garantizar la sostenibilidad a largo plazo. El COVID-19 también contribuyó a los retrasos en el reasentamiento y la regularización de los terrenos.

Fuente: OVE, basado en el contenido del PCR y las notas de validación de OVE.

Nota: ^aPrograma de mejora del suministro de agua del área metropolitana de Kingston (JA-L1035); ^bActualización BR-L1055: Programa de desarrollo urbano e inclusión social de Niterói (PRODUIS) (BR-L1386).

6. Calificaciones de criterios no centrales

- 2.24 **Las directrices para PCR también estipulan la evaluación de dos criterios no centrales: desempeño del Banco y desempeño del prestatario.** El primero se refiere a la calidad de los servicios prestados por el Banco durante la vida del proyecto. La evaluación del desempeño del Banco tiene en cuenta dos dimensiones: (1) el desempeño del Banco a la hora de garantizar la calidad al inicio; y (2) la calidad de la supervisión del Banco. El segundo criterio no central se refiere a la efectividad con la que el prestatario desempeñó sus responsabilidades. La evaluación se centra en la medida en que el prestatario garantizó la calidad de la preparación e implementación de la operación, y cumplió con los convenios y acuerdos para lograr los resultados de desarrollo. Los criterios no centrales se califican, pero no cuentan para el resultado general del proyecto (véase el gráfico 1.1).
- 2.25 **El desempeño del Banco recibió una calificación positiva en 44 de las 60 operaciones validadas (73%).** El Banco llevó a cabo adecuadamente la preparación y aprobación de las 44 operaciones calificadas como positivas para facilitar la preparación para la implementación, incluidas las evaluaciones de riesgo y los planes de monitoreo y evaluación adecuados. El Banco también

brindó apoyo oportuno a los organismos de ejecución durante la implementación del proyecto, incluso garantizando el cumplimiento de los requisitos fiduciarios. Dieciséis operaciones recibieron una calificación negativa, incluidas 14 con deficiencias tanto en la preparación como en la supervisión, una con deficiencias en la preparación y otra en la supervisión.

A. Preparación. Entre las 15 operaciones con deficiencias de preparación, el problema más frecuente fue la mala identificación de los riesgos y los mecanismos de mitigación relacionados con los aspectos técnicos, financieros e institucionales. La mayoría de estas operaciones también presentaron debilidades en el diseño de su marco de monitoreo y evaluación (14), incluida la selección de indicadores que eran inadecuados para medir los resultados esperados (8), así como debilidades en su lógica vertical (9).

B. Supervisión. Entre las 15 operaciones con deficiencias de supervisión, el problema más frecuente fueron las deficiencias en la supervisión de los proyectos (12 operaciones), que por lo general incluían deficiencias para corregir los problemas de diseño de MyE (ej., la falta de líneas de base y metas para los indicadores) o reflejar los cambios del proyecto durante la ejecución (ej., modificaciones en los productos) en la matriz de resultados. Otra deficiencia frecuente se refería a los desafíos que surgieron durante la implementación y que no se abordaron a tiempo (10), incluyendo riesgos que se materializaron, pero no se mitigaron. La mayoría de estos desafíos se debieron a definiciones poco claras de responsabilidades, o a la insuficiencia de recursos financieros y capacidad técnica de los organismos de ejecución.

2.26 **El desempeño de los prestatarios recibió una calificación positiva en 35 de las 60 operaciones (58%).** Para estas 35 operaciones, el prestatario mostró compromiso, respaldó la calidad de la preparación e implementación de la operación, y cumplió con los convenios y acuerdos establecidos con el Banco. Entre las 25 operaciones con calificación negativa, la mayoría se vieron afectadas por la capacidad limitada de la unidad ejecutora (16 operaciones) debido a la alta rotación y falta de habilidades adecuadas. Los desafíos administrativos y operativos también afectaron a las operaciones, como se puso de manifiesto en los retrasos en la entrega de productos (16), cancelaciones y modificaciones de los productos (7), y problemas de coordinación con otras partes interesadas (6). También hubo dificultades para cumplir con los acuerdos contractuales, especialmente en lo que respecta a las responsabilidades de monitoreo y evaluación (12), asuntos fiduciarios (incluida la integridad y la gestión de riesgos; 5 operaciones) y requisitos ambientales y sociales (2 operaciones).

7. Clasificaciones del monitoreo y resultados al cierre de proyectos

2.27 **Varios proyectos con calificaciones negativas al cierre no tenían clasificaciones de “alerta” o “problema” en los informes de monitoreo del progreso (PMR).** La implementación del proyecto se monitorea a través del PMR, que debe proporcionar señales de alerta temprana para indicar cuándo los proyectos pueden requerir una corrección de dirección. El PMR califica la ejecución del proyecto en tres categorías: “satisfactoria”, “alerta” y “problema”. De acuerdo con las Directrices para PMR, se asigna una calificación satisfactoria cuando el proyecto se ejecuta de acuerdo con su plan; una calificación de alerta, cuando hay demoras o sobrecostos en la implementación del proyecto; y una calificación de problema cuando hay demoras graves o sobrecostos en la

implementación del proyecto. Sin embargo, muchos de los proyectos que finalmente reciben calificaciones negativas al finalizar nunca se clasificaron como “alerta” o “problema” en el PMR, lo que indica que las señales del PMR a menudo no identifican estos casos. El análisis que sigue considera el universo de proyectos que recibieron una clasificación del PMR durante la ejecución, es decir, 49 de las 60 operaciones validadas. Las 11 operaciones restantes no fueron elegibles para la clasificación del PMR durante su ejecución, de acuerdo con los criterios estipulados en las Directrices para PMR (incluidos 7 PBL que tienen PMR sin clasificación, 3 operaciones de contingencia para operaciones de desastres naturales que no tienen PMR, y 1 operación que no tenía una calificación ya que se cerró el mismo año en que pasó a ser elegible)²⁰. Teniendo en cuenta las calificaciones de la Administración, el treinta y cinco por ciento de las 23 operaciones con calificaciones de efectividad negativas al finalizar nunca tuvieron una clasificación de alerta o problema en el PMR. Del mismo modo, el 33% de las 12 operaciones con calificaciones de resultados generales negativas por parte de la Administración al finalizar no tenían una alerta de clasificación de “problema” en el PMR. El cuarenta por ciento de las 35 operaciones calificadas como negativas en cuanto a efectividad por OVE en este ciclo de validación no tenían una clasificación de alerta o problema en el PMR. Del mismo modo, el 39% de las 28 operaciones con calificaciones de resultados generales negativas por parte de OVE al finalizar no tenían una alerta de clasificación de problema en el PMR. (Gráfico 2.9). Esta tendencia se mantiene constante si se consideran todas las operaciones validadas entre 2018 y 2024. Estos hallazgos coinciden con los de la evaluación del Marco de Efectividad en el Desarrollo (documento [RE-583-2](#)), que también encontró que las señales del PMR eran insuficientes para predecir el logro de los resultados de desarrollo.

Gráfico 2.9. Clasificación y calificaciones del PMR al finalizar para las operaciones del BID validadas en 2024

		Calificaciones de la Administración al finalizar		Calificaciones de OVE al finalizar	
		Efectividad negativa	Resultado general negativo	Efectividad negativa	Resultado general negativo
Clasificación durante la ejecución	Satisfactorio	35% (8)	33% (4)	40% (14)	39% (11)
	Alerta o problema	65% (15)	67% (8)	60% (21)	61% (17)

Fuente: OVE, basado en datos del BID (2024). El universo corresponde a 49 operaciones con un PCR validado por OVE en 2024 que tienen al menos una clasificación del PMR de etapa 2.

²⁰

Según las Directrices para PMR, algunos proyectos no tienen PMR ni clasificaciones del PMR. Por ejemplo, los préstamos de apoyo a reformas de políticas (PBL), los préstamos programáticos de apoyo a reformas de políticas (PBP), los préstamos basados en resultados (PDL) y las garantías tienen PMR, pero no una clasificación; las donaciones de inversión de menos de US\$3 millones, las operaciones de contingencia en caso de desastres naturales; las facilidades de respuesta inmediata para operaciones de emergencia y las operaciones de préstamos especiales para el desarrollo no tienen PMR. Específicamente para este cohorte, 7 son operaciones de apoyo a reformas de políticas y no tienen una clasificación, 3 son operaciones de contingencia para desastres naturales y no tienen un PMR, y una operación cerró sus operaciones en junio del mismo año cuando alcanzó los requisitos de elegibilidad, por lo que nunca tuvo una clasificación de etapa 2.

- 2.28 **La mayoría de los proyectos con calificaciones negativas al cierre que sí tenían una clasificación de alerta o problema en los PMR habían superado su estado de alerta o problema años antes del cierre.** Los líderes de proyectos del BID tienden a identificar las alertas o definir sus proyectos como problemáticos en las primeras etapas del ciclo de vida del proyecto y a abordar las alertas y los problemas años antes del cierre del proyecto. De las 49 operaciones con una clasificación del PMR, solo 1 tenía una clasificación de problema al cierre. Los 48 restantes se calificaron como “Satisfactorios” en el último PMR, lo que contrasta con la calificación al finalizar. Este hallazgo también destaca la desconexión entre el sistema de clasificación del PMR y las calificaciones al finalizar.
- 2.29 **La clasificación del PMR del BID no parece captar bien la probabilidad de que los proyectos obtengan calificaciones bajas al cierre. Es probable que una razón clave sea que el PMR se centra en el cronograma, los costos y desembolsos, más que en el progreso del proyecto hacia el logro de los resultados.** La clasificación del estado de alerta y problema del BID durante la ejecución del proyecto (es decir, entre la elegibilidad y el desembolso del 95% de los recursos financieros) depende del valor de un indicador sintético. Este indicador se calcula como un promedio ponderado de los índices de costo-desempeño, el cronograma, y el desempeño de los desembolsos, y mide si los productos se entregan dentro del presupuesto y plazo esperados, así como la forma en que la relación de desembolsos del proyecto se compara con el perfil de desembolso promedio del BID para el país. Sin embargo, el desempeño al cierre depende fundamentalmente del logro de los resultados de los proyectos, y no solo de la entrega de los productos y desembolsos. El progreso hacia el logro de los resultados de los proyectos es un criterio que otros bancos multilaterales de desarrollo sí tienen en cuenta en sus sistemas de clasificación y alerta, junto con otros criterios relevantes, como (entre otros) la gestión de proyectos, adquisiciones, auditoría y gestión financiera (véase la evaluación del Marco de Efectividad en el Desarrollo de OVE (documento [RE-583-2](#)) y un próximo documento con un análisis comparativo de las herramientas de gestión de efectividad en el desarrollo de proyectos para operaciones con garantía soberana).

B. Resultados de BID Invest en 2024

- 2.30 **En 2024, OVE validó los Informes Ampliados de Supervisión (XSR) de 45 operaciones de BID Invest.** La cohorte de operaciones validadas por BID Invest en 2024 está altamente concentrada en algunos instrumentos y países específicos. En términos de instrumentos, el cohorte incluye 31 préstamos senior (69%), seis bonos (13%), dos préstamos subordinados (5%), dos operaciones de factoraje inverso (5%), una inversión de capital (2%), un *mezzanine* (2%) y dos operaciones combinadas (un préstamo senior y un préstamo subordinado, y un préstamo senior y factoraje inverso, 4%). Si bien las operaciones validadas se realizaron en 15 de los 26 países prestatarios de BID Invest, casi la mitad de estas operaciones beneficiaron a cuatro países: Ecuador (8 operaciones, 18%), México (6 operaciones, 13%), Brasil (4 operaciones, 9%) y Colombia (4 operaciones, 9%)²¹. Todas las operaciones validadas se aprobaron entre 2011 y 2020, y la

²¹ La cantidad de operaciones validadas por región en este ciclo incluyó una del Caribe (CCB), 11 del Cono Sur (CSC), 19 de Centroamérica, Haití, México, Panamá y la República Dominicana (CID), 12 del Grupo Andino (CAN) y dos operaciones regionales (que abarcan países de más de una región).

mayoría de ellas se aprobaron después de la fusión hacia afuera²² (42 operaciones, 93%). El 86% (39) de las operaciones validadas alcanzaron la madurez operativa temprana (EOM) en 2022, mientras que las restantes alcanzaron EOM en 2021 (4 operaciones, 9%), 2020 (1 operación, 2%), y 2015 (1 operación, 2%). En cuanto a los segmentos de negocios, 19 operaciones (42%) procedían del segmento Corporativo, 16 (36%) del segmento de Instituciones Financieras (IF) y 10 (22%) del segmento de Infraestructura y Energía (INE). Más del 60% de las operaciones se centraron en tres sectores: mercados financieros (15 operaciones, 33%), energía (8 operaciones, 18%) y ciencia y tecnología (7 operaciones, 16%) (gráfico 2.10).

Gráfico 2.10. Características de las operaciones de BID Invest con XSR validados en 2024



Fuente: OVE con datos de BID Invest (2016, 2024a, 2024b, 2024c, 2024d)

Notas: Datos de aprobación y desembolsos hasta el 31 de diciembre de 2023. Se esperaba que las operaciones de este ciclo de validación alcanzaran EOM en 2022. Para aquellas que lo hicieron antes, sus fechas de EOM no se detectaron a tiempo o se encontraban en activos especiales. La categoría de instrumentos de operaciones combinadas incluye un proyecto de préstamo sénior y factoraje inverso, y un proyecto de préstamo sénior y préstamo subordinado. La distribución de proyectos por país excluye dos proyectos regionales validados en este ciclo que cubren diferentes países.

1. Calificaciones de resultados generales

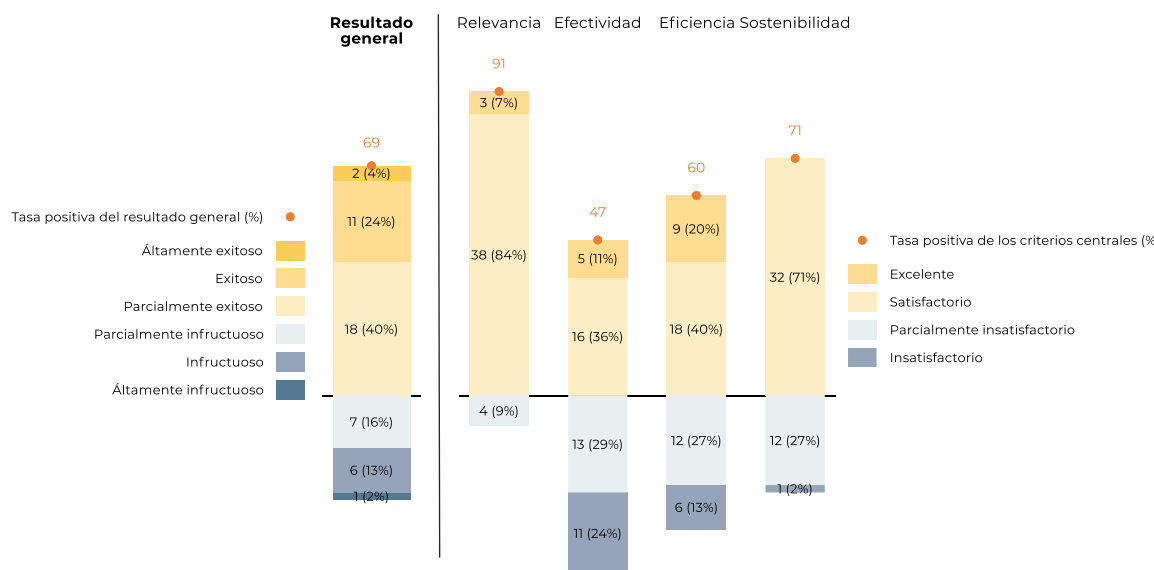
2.31 **De las 45 operaciones validadas, 31 (el 69%) obtuvieron una calificación de resultado general positiva, con variaciones principalmente entre los segmentos de negocios y los períodos de aprobación.** La tasa positiva del 69% está por encima del objetivo del 65% establecido en el Marco de Resultados Corporativos (CRF) de 2020-2023. Cuarenta y dos operaciones (el 93% del total) cayeron en las cuatro calificaciones intermedias (“infructuoso”, “parcialmente infructuoso”, “parcialmente exitoso” y “exitoso”). La relevancia fue el criterio central mejor calificado, con un 91% de las operaciones calificadas como positivas, seguido de sostenibilidad (71%), eficiencia (60%) y efectividad (47%). (Gráfico 2.11). La proporción de operaciones con calificaciones de resultados generales positivas difiere principalmente entre los segmentos de negocios y los períodos de aprobación. No obstante, estas comparaciones deben ser interpretadas con

²²

La fusión hacia afuera fue un proceso que consolidó las actividades de préstamos del sector privado del BID y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) en BID Invest. Entró en vigor el 1 de enero de 2016.

cautela debido al pequeño número de operaciones en ciertos grupos²³. En el segmento de negocios, el 81% de las operaciones en el segmento de Instituciones Financieras (IF) obtuvieron una calificación positiva, mientras que el 63% de las operaciones del segmento Corporativo y el 60% de las operaciones de Infraestructura y Energía (INE) obtuvieron una calificación positiva. No hubo diferencias sustanciales en las calificaciones de los resultados generales entre las regiones.

Gráfico 2.11. Calificaciones de las operaciones de BID Invest, 2024



Fuente: OVE.

Nota: Los porcentajes pueden no sumar 100 debido al redondeo.

2. Relevancia

2.32 **La relevancia se califica positivamente cuando los objetivos y el diseño del proyecto se alinean con las prioridades de desarrollo del país y las prioridades del Grupo BID, tanto en el momento de la aprobación como durante la implementación.** La evaluación de relevancia se centra en la alineación de los objetivos y el diseño del proyecto con las necesidades y prioridades de desarrollo del país, así como con las prioridades del Grupo BID con respecto a sus operaciones en el sector privado. Siempre que las condiciones del proyecto cambien entre la aprobación y la evaluación, el XSR debe proporcionar evidencia de hasta qué punto el proyecto se adaptó adecuadamente para seguir siendo relevante.

2.33 **De las 45 operaciones validadas, 41 (91%) obtuvieron calificaciones de relevancia positivas.** Estas 41 operaciones tenían objetivos que estaban alineados con las necesidades de desarrollo del país y las prioridades del Grupo BID, incluidas las estrategias del Banco con los países (EBP) del Grupo BID. Estas operaciones también tenían diseños de proyectos adecuados, con pruebas que respaldaban las relaciones de causa y efecto entre los productos y los resultados

²³

La sección III discute brevemente el desempeño de BID Invest por segmento de negocio, subregiones, y periodo de aprobación (antes y después de la fusión hacia afuera) usando un número más grande de operaciones validadas durante 2018-2014.

propuestos (lógica vertical sólida). El análisis confirmó que los supuestos clave en las que se basaba la cadena de resultados se mantuvieron durante la implementación y que el proyecto abordó las deficiencias del mercado identificadas. Los cambios durante la implementación no afectaron a la lógica vertical de estas operaciones. Estas 41 operaciones beneficiaron a 13 países²⁴, la mayoría de ellos en Ecuador (8 operaciones), México (6 operaciones), Brasil (4 operaciones), Colombia (4 operaciones), Argentina (3 operaciones) y Chile (3 operaciones). Estas 41 operaciones se realizaron en 10 sectores. Los sectores con el porcentaje más alto de operaciones con calificaciones de relevancia positivas incluyen energía (8 operaciones de 8), agricultura y desarrollo rural (5 operaciones de 5), mercados financieros (13 operaciones de 15) y ciencia y la tecnología (6 operaciones de 7). Esta desagregación a nivel sectorial es ilustrativa y debe interpretarse con cautela debido al pequeño número de operaciones en ciertos sectores. Las 4 operaciones con calificación negativa tenían deficiencias de diseño, como una selección inadecuada de clientes o instrumentos (3 y 2 operaciones, respectivamente) y una lógica vertical débil (2 operaciones). Estos factores no se excluyen mutuamente. El recuadro 2.5 ofrece un ejemplo de una operación con una calificación de relevancia positiva (2.5.a) y un ejemplo de una operación con deficiencias de relevancia (2.5.b).

Recuadro 2.5. Ejemplos de evaluaciones de relevancia de BID Invest

a) Acceso a la financiación para sistemas solares fotovoltaicos (PV)

Un ejemplo de un proyecto de BID Invest con una calificación de relevancia positiva es un préstamo sénior para apoyar a una institución financiera destinado a promover el acceso a la financiación para los sistemas solares fotovoltaicos. El proyecto tenía como objetivo ampliar la cartera de financiación de energía solar fotovoltaica del cliente, ampliarla a las cooperativas elegibles y financiar el crecimiento de la capacidad de generación solar del país. Los objetivos del proyecto estaban alineados con la estrategia institucional del Grupo BID, las estrategias del Banco con el país (EBP) pertinentes del Grupo BID, y las metas de diversificación energética del país. El diseño de la operación contó con una sólida lógica vertical, indicadores apropiados para medir el progreso del proyecto y componentes de asesoramiento para fortalecer las capacidades de financiación sostenible de la empresa, que incluyen la identificación y gestión de proyectos verdes y sociales y la preparación de emisiones de bonos verdes. El cliente tenía una amplia presencia rural, lo que lo convertía en un socio relevante para apoyar la financiación de las cooperativas elegibles con una menor penetración en la financiación de la energía solar fotovoltaica y promover las iniciativas de género.

b) Aumentar los préstamos a las PYME y la financiación de la vivienda

Un préstamo subordinado sin garantía con el objetivo de aumentar los préstamos a las PYME y la financiación de la vivienda para los hogares de ingresos medios bajos es un ejemplo de deficiencias en la relevancia. La Administración y OVE coincidieron en calificar la relevancia del proyecto como "Parcialmente insatisfactoria". La relevancia del proyecto se vio debilitada por una selección inadecuada tanto del cliente como del instrumento (estructura de préstamos). En el momento de la aprobación, el cliente no tenía la capacidad de desagregar su cartera y declarar los préstamos a las PYME o la financiación de viviendas por estratos de ingresos. (Como señala el XSR, si un cliente no tiene la capacidad o la experiencia para generar información específica que sea indispensable para medir los objetivos de un proyecto, no debe considerarse viable para ese proyecto, o se debe proporcionar asistencia técnica al cliente para mejorar su capacidad de *reporting*).

Fuente: OVE, basado en el contenido de XSR y las notas de validación de OVE.

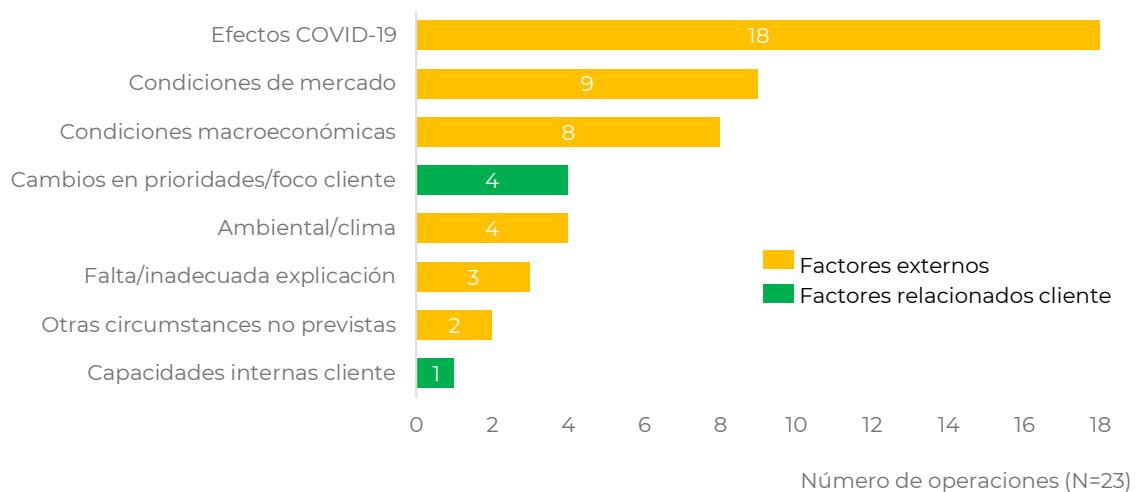
²⁴ La desagregación por país para cada criterio excluye las dos operaciones regionales validadas en este ciclo que cubren más de un país.

3. Efectividad

- 2.34 **Al igual que en las operaciones del BID, la efectividad de BID Invest se califica como positiva cuando se alcanzan más de la mitad de los objetivos de desarrollo del proyecto.** Para obtener una calificación positiva, se debe lograr más del 50% de los objetivos de desarrollo de un proyecto, sin que ningún objetivo de desarrollo sea calificado como “insatisfactorio”, y los resultados deben ser atribuibles de manera plausible al proyecto. La efectividad del proyecto se califica como negativa cuando el proyecto no logró la mayoría de sus objetivos de desarrollo, cuando uno o más objetivos se calificaron como “insatisfactorios” o cuando los resultados obtenidos no son plausiblemente atribuibles al proyecto.
- 2.35 **Las calificaciones de efectividad fueron positivas en 21 de las 45 operaciones validadas (47%).** Las 21 operaciones calificadas como positivas lograron más de la mitad de sus objetivos, y la atribución de los resultados a la operación era plausible. Para que un objetivo se considere alcanzado, sus metas deben haberse alcanzado en gran parte (es decir, al menos al 80%). Las 21 operaciones con calificaciones de efectividad positivas beneficiaron a 10 países, con 6 de ellas en México, 4 en Brasil y 2 en Chile y Colombia. Estas 21 operaciones se realizaron en 8 sectores. Los sectores con el porcentaje más alto de operaciones con calificaciones de efectividad positivas incluyen energía (5 operaciones de 8), ciencia y la tecnología (4 operaciones de 7) y mercados financieros (6 operaciones de 15). Esta desagregación a nivel sectorial es ilustrativa y debe interpretarse con cautela debido al pequeño número de operaciones en ciertos sectores. El recuadro 2.6a ofrece un ejemplo de una operación de BID Invest con una calificación de efectividad positiva.
- 2.36 **Se identificaron resultados previstos no alcanzados (*unmet outcome targets*) en 23 de las 24 operaciones con calificaciones de efectividad negativas.** De las 24 operaciones con calificaciones negativas, 17 se vieron afectadas únicamente por resultados previstos no alcanzados, 1 por deficiencias únicamente en *reporting*, y 6 por resultados previstos no alcanzados y deficiencias de *reporting*. Los segmentos de negocios Corporativos (CO) y de Instituciones financieras (IF) tuvieron una mayor proporción de proyectos con calificaciones negativas, con un 58% y un 56% de las operaciones que recibieron calificaciones negativas, respectivamente. Por otro lado, el 40% de las operaciones de infraestructura y energía obtuvieron calificaciones negativas. El recuadro 2.6 ofrece un ejemplo de una operación de BID Invest con una calificación de efectividad negativa (2.6.b).
- 2.37 **El motivo más frecuente para incumplimiento de los resultados previstos fueron los choques exógenos, incluyendo la pandemia causada por el COVID-19 y condiciones del mercado.** Los motivos citados con más frecuencia para no cumplir los resultados previstos fueron externos (22 operaciones), incluyendo la pandemia (18 operaciones), seguidos de condiciones del mercado (9 operaciones). De las 9 operaciones afectadas por las condiciones del mercado, casi la mitad (4) experimentaron cambios en la demanda directa o relacionada, mientras que las demás se enfrentaron a diferentes tipos de desafíos, incluyendo dificultades para entrar en nuevos mercados, disputas sobre el precio de productos y escasez de oferta productos, entre otros. Las condiciones macroeconómicas influyeron en 8 operaciones en cinco países. Por otro lado, crisis ambientales o relacionadas con el clima, como sequías, fuertes lluvias y deslizamientos de tierra, afectaron a 4 operaciones. Los motivos relacionados con

cambios en las estrategias y operaciones de los clientes afectaron el logro de los resultados previstos en 5 casos, incluyendo cambios en el enfoque del cliente (4 operaciones) y en las capacidades internas del cliente (1 operación). En el caso de operaciones de IF, los clientes generalmente adoptaron una estrategia crediticia más conservadora cuando estuvieron expuestos a condiciones externas adversas. Por último, tres operaciones tenían un objetivo para el cual los motivos para no alcanzarlos eran inexistentes o inadecuados. (Gráfico 2.12).

Gráfico 2.12. Factores que afectan la efectividad de las operaciones de BID Invest

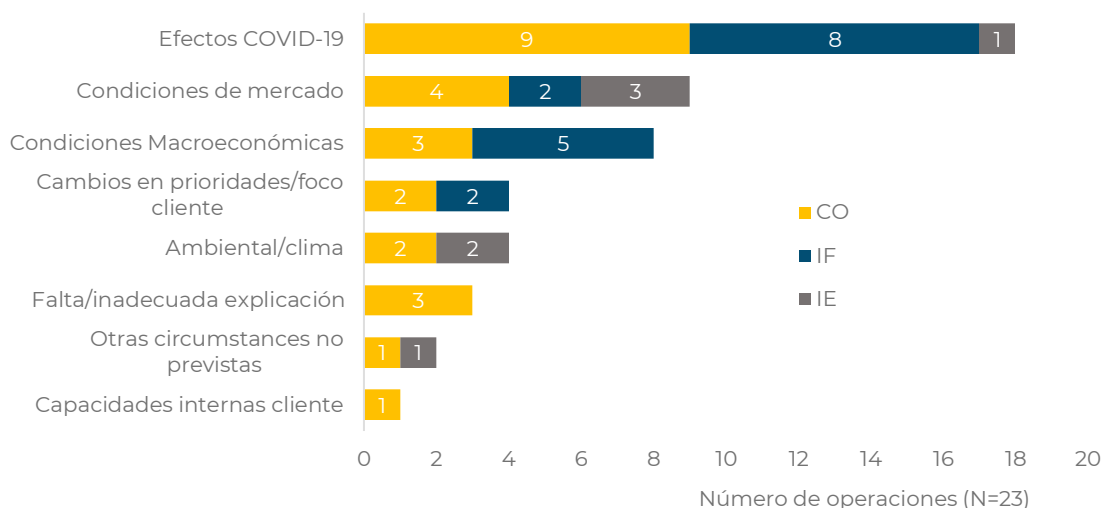


Fuente: La categorización de OVE, basada en el contenido de XSR y las notas de validación de OVE.

Nota: Los números no suman 23 porque las razones no se excluyen mutuamente.

2.38 Los motivos por los que no se lograron los resultados previstos varían según el segmento de negocios. El segmento corporativo son el grupo con el mayor porcentaje de operaciones (11 de un total de 19) que se enfrentaron a desafíos externos y a cambios relacionados con los clientes y que, en algunos casos, no proporcionaron explicaciones adecuadas por no cumplir sus metas. El segmento de instituciones financieras ocupó tuvo el segundo mayor porcentaje de operaciones (8 de 16) cuyo desempeño se vio afectado sustancialmente por factores externos, como la pandemia de COVID-19, recesiones económicas y alto desempleo. Los cambios en el enfoque del cliente afectaron tanto a las operaciones de las instituciones financieras (clientes se dirigieron a beneficiarios menos riesgosos) como a las del segmento corporativo (clientes cambiaron sus estrategias). El desempeño de las operaciones de infraestructura y energía se vio afectado únicamente por factores externos, incluyendo la pandemia de COVID-19, condiciones del mercado, y problemas ambientales o relacionados con el clima. (Gráfico 2.13).

Gráfico 2.13. Factores detrás de los objetivos de resultados incumplidos por segmento de negocios de las operaciones de BID Invest



Fuente: La categorización de OVE, basada en el contenido de XSR y las notas de validación de OVE.

Notas: CO= Corporativo, IF= Instituciones financieras, IE= Infraestructura y energía. Los números no suman 23 porque las razones no se excluyen mutuamente.

2.39 Las deficiencias de *reporting* contribuyeron a que las calificaciones de efectividad de siete operaciones en el ciclo de validación de 2024 fueran negativas. El problema más frecuente fue la falta de datos, afectando a cuatro operaciones, seguidas de dos operaciones con indicadores inadecuados, una con objetivos demasiado ambiciosos, otra con indicadores insuficientes para medir los objetivos del proyecto y otra con datos poco confiables. (Los problemas no son mutuamente excluyentes).

2.40 Al igual que ocurre con las calificaciones de efectividad de las operaciones del BID, las de las operaciones de BID Invest pueden verse afectadas negativamente por circunstancias externas y por deficiencias en *reporting*. Como en el caso del BID, las calificaciones de efectividad de BID Invest pueden verse afectadas negativamente por circunstancias imprevisibles en el momento de la aprobación del proyecto y que, a menudo, no pueden tenerse en cuenta con facilidad durante la implementación del proyecto (debido, por ejemplo, a las dificultades relacionadas con la reestructuración de proyectos). Además, al igual que el BID, las calificaciones de efectividad de los proyectos de BID Invest también pueden verse afectadas negativamente por las deficiencias en *reporting*. Etiquetar un proyecto como ineficaz debido a deficiencias en *reporting* (por ejemplo, falta de datos, problemas de atribución, indicadores inadecuados) podría ser erróneo porque no es posible afirmar que el proyecto no logró resultados. El recuadro 2.6 ofrece un ejemplo de una operación cuya calificación de efectividad se vio afectado por varias circunstancias imprevistas (2.6.c).

Recuadro 2.6. Ejemplos de evaluaciones de efectividad de BID Invest

a) Energía renovable

Un préstamo energético sénior es un ejemplo de una operación de BID Invest con una calificación de efectividad positiva. El proyecto tenía como objetivo (i) aumentar el suministro de fuentes renovables no convencionales y (ii) evitar las emisiones de gases de efecto invernadero proporcionando financiación a largo plazo para la construcción, las operaciones y el mantenimiento de tres plantas de energía eólica e instalaciones asociadas, con una capacidad instalada combinada de 332 MW. El proyecto recibió una calificación de efectividad satisfactoria por parte de la Administración y OVE, logrando más del 80% de las metas establecidas en la matriz de resultados para ambos objetivos en promedio. En concreto, el proyecto generó un promedio de 763,24 MWh y logró una reducción en las emisiones de gases de efecto invernadero de aproximadamente 526.000 tCO₂eq/año teniendo en cuenta las tres plantas. El proyecto enfrentó múltiples dificultades durante la construcción y una lección clave identificada fue la importancia de las asociaciones sólidas, la comunicación efectiva y la colaboración positiva para superar con éxito los desafíos e incertidumbres durante la implementación del proyecto.

b) Crecimiento de las carteras de PYME de las instituciones financieras

Un ejemplo de operación con una calificación de efectividad negativa fue un préstamo subordinado con una institución financiera. Su objetivo era promover el crecimiento de las carteras de pequeñas y medianas empresas (PYME) y PYME dirigidas por mujeres, de una institución financiera. Tanto la Administración como OVE calificaron la operación como “Parcialmente infructuosa” y su efectividad como “Parcialmente insatisfactoria”. La cartera de PYME del cliente se contrajo en términos reales entre 2018 y 2023, a pesar de que su préstamo total creció durante el mismo período. La contracción de la cartera de PYME se debió principalmente a los cambios en las políticas de apetito de riesgo de los clientes, lo que llevó a adoptar un enfoque más conservador y a centrarse en las PYME más solventes, lo que limitó los clientes potenciales y obstaculizó el crecimiento de la cartera. Si bien la cartera de PYME dirigidas por mujeres creció en términos reales entre 2019 y 2022, no fue suficiente para compensar el bajo rendimiento general del segmento de las PYME.

c) Producción y exportación de azúcar

Un ejemplo de una operación cuya calificación estuvo muy influenciada por circunstancias imprevisibles fue un préstamo corporativo sénior con el propósito de aumentar la producción y exportación de azúcar y apoyar a los productores de caña de azúcar. Tanto la Administración como OVE calificaron la operación en general como “Infructuosa” y su efectividad como “Insatisfactoria”. El proyecto no alcanzó sus objetivos de resultados en términos de producción de azúcar. La principal causa de esta falla fue la sequía de 2019 en el país. Esta sequía retrasó gravemente la cosecha de caña de azúcar, lo que afectó la producción de azúcar en 2019 y las subsiguientes ventas y exportaciones del cliente. También contribuyeron otros factores externos, como la pandemia de COVID-19, que afectó a la industria azucarera a nivel mundial. Además, una prolongada disputa con una asociación de agricultores retrasó las cosechas y redujo la producción.

Fuente: OVE, basado en el contenido de XSR y las notas de validación de OVE.

4. Eficiencia

2.41 **La eficiencia se evalúa en función del grado en que los beneficios financieros y económicos del proyecto superan los costos del proyecto, teniendo en cuenta también el valor del dinero en el tiempo.** La eficiencia se califica teniendo en cuenta el desempeño financiero y económico alcanzado por el proyecto. Los puntos de referencia y métricas específicos para medir la eficiencia tienen en cuenta el tipo de proyecto y segmento de negocios. El desempeño financiero evalúa la contribución del proyecto a los resultados financieros de la empresa y el grado en que el proyecto ha cumplido con el proceso y objetivos de negocios establecidos en el momento de la aprobación. Por lo general, esto se mide utilizando métricas como la tasa de retorno financiero (FRR) o el retorno sobre el capital invertido (ROIC), comparados con el costo medio ponderado de capital (WACC) del proyecto. En el caso de las operaciones con instituciones financieras, este desempeño se mide a través del desempeño de la subcartera correspondiente financiada por la operación. El desempeño

económico, por otro lado, evalúa el impacto más amplio del proyecto en la economía anfitriona más allá de los retornos financieros directos, es decir, si los beneficios superan el costo del capital después de ajustar las distorsiones económicas. Esto implica comparar la tasa de retorno económico (ERR) o el retorno económico del capital invertido (EROIC) con el WACC, teniendo en cuenta todos los costos y beneficios para las principales partes interesadas económicas. Para las operaciones con instituciones financieras, la calificación se basa en las contribuciones económicas de los subprestatarios, la evidencia de que los prestatarios están reembolsando sus préstamos (normalmente expresados como préstamos minorados - NPL) o la comparación de la rentabilidad bruta de la cartera de fondos de renta variable con respecto a su costo medio ponderado de capital (WACC). Además, la evaluación de eficiencia del XSR considera aspectos de diseño e implementación del proyecto que contribuyeron a la eficiencia o la redujeron.

- 2.42 **Las calificaciones de eficiencia fueron positivas en 27 de las 45 operaciones validadas (60%).** Para las 27 operaciones con calificación positiva, el desempeño financiero y económico fue al menos satisfactorio. Esto significa que el proyecto cumple o supera sus proyecciones financieras, con una FRR o un ROIC al menos iguales al WACC, lo que supera los objetivos de negocios y demuestra un sólido desempeño financiero y operativo. En el caso de las operaciones de IF, había pruebas de que la subcartera tuvo un efecto positivo en la rentabilidad del intermediario. Los proyectos también recibieron una calificación positiva por lograr beneficios económicos, como la generación de empleo, el aumento de la productividad o la mejora de la viabilidad financiera de los subprestatarios o beneficiarios seleccionados. Estas 27 operaciones beneficiaron a 11 países. La mayoría de ellas estuvieron en Ecuador (6 operaciones), México (4 operaciones), y Brasil (4 operaciones). Estas 27 operaciones se realizaron en 10 sectores. Los sectores con el mayor porcentaje de operaciones con calificaciones de eficiencia positivas incluyen industria (2 operaciones de 2), mercados financieros (11 operaciones de 15), ciencia y la tecnología (5 operaciones de 7), agricultura y desarrollo rural (2 operaciones de 5) y energía (2 operaciones de 8). Esta desagregación a nivel sectorial es ilustrativa y debe interpretarse con cautela debido al pequeño número de operaciones en ciertos sectores. El recuadro 2.7 ofrece un ejemplo de una operación con una calificación de eficiencia positiva (2.7.a).
- 2.43 **Entre las 18 operaciones con calificación negativa, 8 tenían fallas de eficiencia financiera y económica, 6 solo tenían fallas económicas y 4 solo tenían fallas financieras.** Los beneficios de estos proyectos están por debajo de sus puntos de referencia respectivos. En varios casos, los rendimientos financieros o económicos de la operación fueron inferiores al costo del capital (11 operaciones) (por ejemplo, ERR o ROIC inferiores al WACC). Además, tres operaciones de IF experimentaron un crecimiento inferior al esperado en sus carteras objetivo o no pudieron llegar a los beneficiarios previstos. Algunas operaciones también registraron tasas de préstamos improductivos (NPL) superiores a las esperadas (2). El recuadro 2.7 ofrece un ejemplo de una operación con deficiencias en la eficiencia (2.7.b).
- 2.44 **Las calificaciones de eficiencia de los proyectos de BID Invest pueden verse afectadas por informes inadecuados o circunstancias imprevistas.** Tres operaciones recibieron una calificación negativa porque no proporcionaban suficiente información, lo que impidió una evaluación completa de la eficiencia.

Además, tres presentaron complicaciones relacionadas con la COVID-19 u otros factores externos que afectaron la eficiencia de la operación. El ejemplo del recuadro 2.7 describe una operación con una calificación negativa en eficiencia por parte de la Administración y OVE porque el ROIC y el EROIC del proyecto estaban por debajo del WACC como resultado de una sequía (2.7.c).

Recuadro 2.7. Ejemplos de evaluaciones de eficiencia de BID Invest

a) Infraestructura de telecomunicaciones

Un ejemplo de una operación de BID Invest con una calificación de eficiencia positiva es un préstamo sénior destinado para ampliar la cobertura de las redes de banda ancha móvil y a aumentar la productividad de la infraestructura de telecomunicaciones mediante la promoción del uso compartido de la infraestructura (es decir, aumentar la tenencia de las torres). La operación logró un retorno sobre el capital invertido (ROIC) superior al costo medio ponderado del capital (WACC), impulsado principalmente por unos ingresos superiores a los esperados y una mayor relación deuda-capital. El rendimiento económico del capital invertido (EROIC) de la operación fue mayor que el del WACC, lo que sugiere la creación de valor económico.

b) Generación de energía limpia

Un ejemplo de una operación de BID Invest con una calificación de eficiencia financiera y económica negativa es un préstamo sénior destinado para aumentar el suministro de energía a partir de fuentes de energía limpia, desplazar las emisiones de gases de efecto invernadero y generar empleo durante su implementación. Tanto la Administración como OVE calificaron la eficiencia financiera y económica de la operación como “Insatisfactoria” porque los retornos del proyecto fueron inferiores a los de su WACC. La operación logró una tasa de retorno financiero (FRR) negativa atribuible principalmente a niveles de producción inferiores a los esperados. Las altas tasas de inflación también afectaron a la FRR. Del mismo modo, la tasa de retorno económico (ERR) fue negativa, dado el menor nivel de producción.

c) Cadena de valor agrícola

Un ejemplo de una operación de BID Invest cuya calificación de eficiencia se vio afectada por circunstancias imprevistas es un préstamo sénior con el objetivo de mejorar la cadena de valor agrícola, aumentar las exportaciones y crear empleos locales en un área vulnerable. El préstamo tenía por objeto apoyar las inversiones de capital y el capital circulante permanente y refinanciar un préstamo existente para las actividades agrícolas y ganaderas del cliente. Tanto la Administración como OVE calificaron la eficiencia de la operación como “Parcialmente insatisfactoria”. Las graves sequías de 2020 y 2022 tuvieron un profundo impacto negativo en el desempeño operativo, la salud financiera y la capacidad del cliente para alcanzar sus objetivos de negocios y de desarrollo, lo que tuvo un impacto significativo en los resultados financieros y económicos. El retorno sobre el capital invertido (ROIC) del proyecto estuvo por debajo del costo medio ponderado de capital (WACC). El rendimiento económico del capital invertido (EROIC) se situó por debajo del WACC, lo que indica una eficiencia de capital limitada.

Fuente: OVE, basado en el contenido de XSR y las notas de validación de OVE.

5. Sostenibilidad

2.45 La sostenibilidad es una evaluación de las condiciones que podrían influir en la continuación de los resultados ya obtenidos y en el logro de los resultados futuros esperados durante el ciclo de vida del proyecto. La sostenibilidad se evalúa en función de la probabilidad y el impacto de las amenazas para la continuación de los resultados más allá de la madurez operativa temprana (EOM) y el éxito de las medidas de mitigación en el diseño o la ejecución del proyecto. Esta evaluación cubre los aspectos ambientales, sociales, técnicos, financieros, económicos y de gobernanza corporativa. El desempeño ambiental y social se mide con respecto a los estándares ambientales y sociales del Grupo BID. Para obtener una calificación positiva, el proyecto debe cumplir sustancialmente con los requisitos ambientales y sociales en el momento de la aprobación, incluida la implementación de los Planes de Acción Ambiental y Social (ESAP).

- 2.46 **Las calificaciones de sostenibilidad fueron positivas en 32 de las 45 operaciones validadas (71%).** Estas 32 operaciones lograron resultados que probablemente continuarían con el tiempo y se adhirieron a las normas ambientales y sociales establecidas por el Grupo BID. Los factores que influyen en la sostenibilidad de los proyectos y empresas - como la sostenibilidad financiera y económica, la gobernanza, el mercado y las consideraciones técnicas - se identificaron y mitigaron con precisión. Además, la rentabilidad general, adaptabilidad, y perspectivas de sostenibilidad y crecimiento del cliente, se evaluaron como satisfactorias. Estos proyectos también implementaron adecuadamente los ESAP para abordar las posibles brechas con respecto a las normas ambientales y sociales del Grupo BID, ya sea que se identificaron durante el diseño del proyecto o más adelante. No se previó que ningún desastre significativo relacionado con los recursos naturales o de otro tipo, ni con riesgos operativos, sectoriales o específicos de cada país, interrumpiera la continuación de los resultados. Estas 32 operaciones beneficiaron a 13 países diferentes, con la mayoría de ellas en Ecuador (8 operaciones), México (5 operaciones) y Brasil (3 operaciones). Estas 32 operaciones se realizaron en 11 sectores. Los sectores con el mayor porcentaje de operaciones con calificaciones de sostenibilidad positivas incluyen mercados financieros (12 operaciones de 15), agricultura y desarrollo rural (4 operaciones de 5), ciencia y tecnología (4 operaciones de 7) y energía (4 operaciones de 8). Esta desagregación a nivel sectorial es ilustrativa y debe interpretarse con cautela debido al pequeño número de operaciones en ciertos sectores. El recuadro 2.8 ofrece un ejemplo de una operación con una calificación de sostenibilidad positiva (2.8.a).
- 2.47 **La sostenibilidad de las 13 operaciones con una calificación negativa se vio afectada tanto por la incertidumbre en torno a la continuidad de los resultados y por debilidades en el desempeño ambiental y social.** De las 13 operaciones con calificación negativa, 5 se vieron afectadas exclusivamente por la continuidad incierta de resultados, 3 exclusivamente por el desempeño ambiental y social, y 5 por ambos factores. La continuidad de resultados estuvo en riesgo por la inestable situación financiera del cliente (6 operaciones), un entorno incierto (2) (incluyendo cambios en condiciones de mercado y factores políticos), así como por desafíos operativos (2) y riesgos de cumplimiento (1). El desempeño ambiental y social se vio afectado por la falta de cumplimiento de los requisitos (5 operaciones), incluyendo retrasos en la implementación de los planes de acción ambiental y social, falta de *reporting* oportunos por parte del cliente sobre eventos críticos, y falta de presentación de informes. Tres casos con problemas de salvaguardias ambientales y sociales sin resolver enfrentaron desafíos en gestión ambiental, incluyendo deficiencias en el monitoreo de la calidad del aire, protección de la biodiversidad, y riesgos no mitigados para las comunidades y ecosistemas locales. Dos operaciones fueron objeto de investigaciones del MICI. El recuadro 2.8 ofrece un ejemplo de una operación con una continuidad incierta de los resultados (2.8.b).

Recuadro 2.8. Ejemplos de evaluaciones de sostenibilidad de BID Invest

a) Expansión de la atención médica

Un préstamo sénior para ayudar a una organización sin fines de lucro a ampliar su capacidad de atención médica (privada y pública) en respuesta a la crisis de la COVID-19 es un ejemplo de una operación de BID Invest con una calificación de sostenibilidad positiva. El objetivo de la operación era mejorar los servicios de salud a través de la innovación y la difusión del conocimiento y fortalecer la cadena de suministro del sector de la salud. Al cierre, se esperaba la continuidad de los resultados debido a la sólida posición financiera y de gobernanza del cliente. El cliente mostró una sólida solvencia crediticia y mantuvo altas reservas de liquidez en efectivo y valores a pesar de los desafíos de la pandemia del COVID-19. Un marco institucional estable y una base de ingresos interna mitigaron aún más los riesgos externos. El rendimiento ambiental y social de la operación se clasificó como “satisfactorio”. El cliente demostró su compromiso y cumplimiento adecuado con el Plan de Acción Ambiental y Social, así como el cumplimiento de los estándares internacionales, una planificación efectiva y programas de capacitación regulares que mejoraron las capacidades organizacionales para abordar los problemas ambientales y sociales.

b) Planta solar fotovoltaica

Un préstamo sénior destinado a aumentar el suministro de energía a partir de fuentes bajas en carbono y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) proporciona un ejemplo de una operación de BID Invest con una calificación de sostenibilidad negativa. La operación consistió en contribuir al financiamiento de la construcción y operación de una planta solar fotovoltaica. Tanto la Administración como OVE calificaron la sostenibilidad de la operación como “Parcialmente insatisfactoria”. Si bien la sostenibilidad ambiental y social se calificó como “Satisfactoria”, el proyecto enfrentó una serie de riesgos financieros, operativos, regulatorios y de cumplimiento. En mayo de 2020, BID Invest rebajó las calificaciones de riesgo financiero del proyecto y los precios al contado fueron inferiores a lo esperado debido a la pandemia de COVID-19, lo que afectó al flujo de caja del proyecto. En diciembre de 2023, BID Invest incluyó el proyecto en su lista de seguimiento debido a los desafíos operativos y financieros del proyecto, incluidos los problemas de gobernanza, los riesgos financieros y las tensas relaciones con los contratistas, que afectaron la sostenibilidad al socavar la viabilidad a largo plazo del proyecto.

Fuente: OVE, basado en el contenido de XSR y las notas de validación de OVE.

6. Calificaciones de criterios no centrales

2.48 **Además de los criterios centrales, las Directrices para XSR también exigen la evaluación de tres criterios no centrales: adicionalidad, rentabilidad de la inversión y calidad del trabajo.** Los criterios no centrales se califican, pero no cuentan para el resultado general del proyecto (véase el gráfico 2.1). Para BID Invest, la adicionalidad se refiere a los insumos financieros y no financieros clave que aporta para hacer realidad el proyecto o la inversión, hacer que suceda antes de lo que ocurriría de otra manera, o mejorar su impacto en el desarrollo y sostenibilidad²⁵. La evaluación de la rentabilidad de la inversión tiene en cuenta la contribución a las ganancias brutas de la inversión (una vez deducidos los costos de financiación y la provisión para pérdidas, pero antes de deducir los costos administrativos) y se establecen puntos de referencia (*benchmarks*) de calificación en relación con los correspondientes estándares de aprobación para el

²⁵ La adicionalidad financiera se refiere a los términos y condiciones que ofrece BID Invest y a los recursos que moviliza de terceros. La adicionalidad no financiera se refiere a los productos y servicios no financieros proporcionados por BID Invest para maximizar el impacto de los proyectos y reforzar las capacidades de los clientes (por ejemplo, mitigar los riesgos). También incluye generar conocimiento y apoyar la innovación y el desarrollo de capacidades. Según las Directrices para XSR, la evaluación de la adicionalidad considera la propuesta de valor del Grupo BID al brindar apoyo al proyecto. La evaluación y la calificación se basan en la evaluación contrafactual de cómo se habría desarrollado (o no) la operación sin el apoyo del Grupo BID. Para obtener una calificación positiva (al menos una calificación Satisfactoria), está claro que: a) el proyecto no habría salido adelante sin el Grupo BID o b) sin el Grupo BID, i) habría implicado una asignación injusta o ineficiente de riesgos y responsabilidades o ii) habría sido más débil en términos de negocio, desarrollo, sociales o ambientales.

rendimiento mínimo esperado²⁶. Por último, la evaluación de la calidad del trabajo tiene en cuenta (1) el trabajo durante la fase de preparación del proyecto, es decir, la investigación, el diagnóstico y la estructuración, y (2) el monitoreo y supervisión de la operación luego del compromiso o emisión de garantía.

2.49 **Las 45 operaciones validadas recibieron una calificación positiva en cuanto a adicionalidad y 36 de ellas (el 80%) recibieron una calificación positiva en cuanto a rentabilidad de la inversión.** Las 45 operaciones proporcionaron al cliente una adicionalidad financiera o no financiera. Las 36 operaciones con calificaciones positivas sobre rentabilidad de la inversión obtuvieron ganancias brutas que alcanzaron o superaron los puntos de referencia establecidos en el momento de aprobación, mientras que 9 operaciones no alcanzaron los puntos de referencia debido a los pagos anticipados o cancelaciones de préstamos, y a los rendimientos negativos de una inversión de capital.

2.50 **Las calificaciones de calidad del trabajo fueron positivas en 24 de las 45 operaciones (53%).** Para las 24 operaciones con calificación positiva, BID Invest llevó a cabo de manera efectiva su trabajo de investigación, diagnóstico y estructuración antes de la aprobación y el compromiso de la inversión. Además, BID Invest ejecutó adecuadamente sus responsabilidades tras el compromiso de las inversiones, incluyendo el monitoreo y supervisión de los riesgos del proyecto, el desempeño ambiental y social, y los resultados de desarrollo. De las 21 operaciones con una calificación negativa en cuanto a la calidad del trabajo, 18 tuvieron deficiencias exclusivamente durante preparación, dos tanto en preparación como en supervisión y una en supervisión. Las deficiencias más frecuentes que afectaban a la calidad del trabajo durante la fase de estructuración estuvieron relacionadas con aspectos de monitoreo y evaluación (14 operaciones), incluyendo deficiencias en las matrices de resultados e indicadores, así como diseños inadecuados de proyecto (9 operaciones), incluyendo desafíos con la selección de instrumentos y clientes, y la supervisión. Durante supervisión, BID Invest no recopiló datos clave de los clientes en dos de las tres operaciones con problemas en esta fase.

7. Monitoreo de proyectos, clasificaciones y resultados al cierre.

2.51 **Las señales identificadas por los informes de monitoreo de los proyectos de BID Invest se alinearon con el desempeño del proyecto al finalizar.** BID Invest utiliza la herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo (DELTA) para la aprobación y supervisión de los proyectos²⁷. Durante la supervisión, los proyectos se califican con “satisfactorios”, “alerta”, “problema” o “información insuficiente” en función de la desviación con respecto a la puntuación DELTA *ex ante*. A diferencia del PMR utilizado en las operaciones del BID, la mayoría de las operaciones de BID Invest con calificaciones de efectividad negativas al finalizar tenían una clasificación de alerta o problema en el DELTA al momento de la supervisión. El análisis que sigue considera el universo de proyectos que tenían una clasificación DELTA durante la supervisión, es decir, 43 de las 45 operaciones de esta cohorte. Las 2 operaciones restantes

²⁶ Se consideran estándares y puntos de referencia específicos para préstamos, inversiones de capital, garantías y operaciones con más de un tipo de inversión.

²⁷ El DELTA mide el impacto potencial de una operación en una escala de cero a diez y tiene en cuenta varios análisis en las áreas de resultados de desarrollo y adicionalidad (financiera y no financiera) (evaluación de BID Invest, documento [RE-577](#))

no tenían una clasificación DELTA por supervisión porque formaban parte de la cartera de activos especiales y, por lo tanto, no seguían los procedimientos de supervisión convencionales. Teniendo en cuenta las calificaciones de la Administración, el 89% de las 19 operaciones con calificaciones de efectividad negativas al finalizar tenían una clasificación de alerta o problema en el DELTA durante el periodo bajo supervisión (gráfico 2.14). Del mismo modo, de las 11 operaciones con calificaciones de resultados generales negativas al finalizar, el 91% recibió una alerta de clasificación de problema en el DELTA. Al considerar las calificaciones de OVE, el 86% de las 22 operaciones con calificaciones de efectividad negativas al finalizar tenían una clasificación de alerta o problema en el DELTA al momento de la supervisión. Del mismo modo, de las 12 operaciones con calificaciones de resultados generales negativas al finalizar, el 92% tenía una alerta de clasificación de problema en el DELTA.

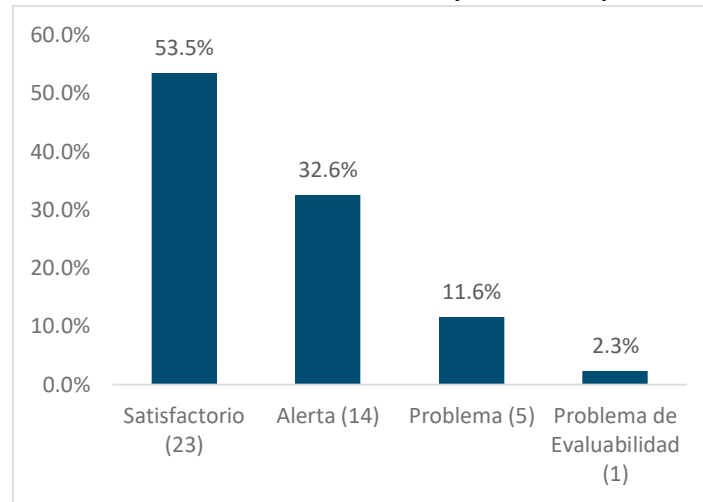
Gráfico 2.14. Clasificación de DELTA y calificaciones al finalizar para las operaciones de BID Invest validadas en 2024

		Calificaciones de la Administración al finalizar		Calificaciones de OVE al finalizar	
		Efectividad negativa	Resultado general negativo	Efectividad negativa	Resultado general negativo
Clasificación durante la ejecución	Satisfactorio	11% (2)	9% (1)	14% (3)	8% (1)
	Alerta o problema	89% (17)	91% (10)	86% (19)	92% (11)

Fuente: OVE, basado en datos del BID (2024e). El universo corresponde a 43 operaciones con un XSR validado por OVE en 2024 que tienen al menos una clasificación DELTA de satisfactoria, alerta o problema. La clasificación del DELTA considera si la operación tuvo una alerta o problema durante el periodo bajo supervisión.

2.52 Las señales emitidas por los informes de monitoreo de los proyectos tienden a no resolverse durante la ejecución. La clasificación DELTA se alinea más estrechamente con los resultados obtenidos al cierre que con el PMR. Dado el foco del DELTA en resultados, IDB Invest mantiene los proyectos en “Alerta” o “Problema” hasta que los factores afectando el desempeño son resueltos (ya sea porque las condiciones externas mejoran o medidas correctivas son implementadas). Consecuentemente, las señales emitidas por el DELTA frecuentemente permanecen sin resolver durante ejecución. De las 43 operaciones con una clasificación DELTA por supervisión, el 44% se clasificó como alerta o problema en su última supervisión disponible antes de 2024 (gráfico 2.15).

Gráfico 2.15. DELTA en la clasificación de supervisión: Operaciones de BID Invest



Fuente: OVE, basado en datos de BID Invest (2024e).

Notas: El universo corresponde a 43 operaciones con un XSR validado por OVE en 2024 que tienen al menos una clasificación DELTA de satisfactoria, alerta o problema. La clasificación DELTA corresponde a la última supervisión disponible antes de 2024.

III. DESEMPEÑO POR SECTORES, SUBREGIONES E INSTRUMENTOS 2018-2024

3.1. **Esta sección compara las calificaciones promedio de los resultados generales de los últimos seis ciclos de validación para identificar los patrones de desempeño de los grupos relevantes de las operaciones del BID y de BID Invest.** El análisis incluye 447 operaciones validadas por el BID y 294 por BID Invest para el período 2018-2024²⁸. Los resultados deben interpretarse con cautela por dos razones: (i) las calificaciones son sensibles al número limitado de operaciones en ciertos grupos, y (ii) los resultados del BID deben considerar los ajustes en las directrices para PCR en 2020, que incluyeron, por ejemplo, orientación adicional para tipos de proyectos específicos, instrumentos de préstamo y análisis de eficiencia.

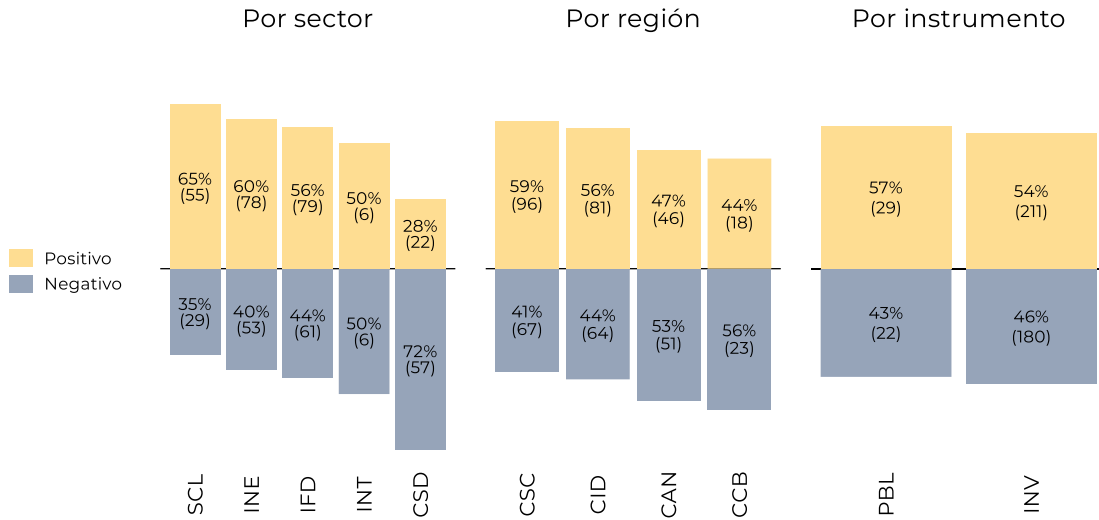
A. Desempeño del BID

3.2. **La proporción de operaciones del BID con calificaciones positivas en los resultados generales difiere según los sectores y regiones, pero no entre los instrumentos de préstamo.** La mitad o más de las operaciones validadas en el período 2018-2024 en los sectores Social (SCL), Infraestructura y Energía (INE), Instituciones para el Desarrollo (IFD) e Integración y Comercio (INT) obtuvieron resultados generales positivos en promedio. El sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible (CSD) fue una excepción, con una calificación positiva del 28%, principalmente porque este sector ha tenido calificaciones positivas más bajas en efectividad y sostenibilidad que otros sectores. Por región, el Cono Sur (CSC) y Centroamérica, Haití, México, Panamá y la República Dominicana (CID) tuvieron tasas promedio de resultados positivos superiores al 55%, mientras que

²⁸ El análisis por región excluye una operación regional del BID y 15 operaciones regionales de BID Invest.

el Grupo Andino (CAN) y el Caribe (CCB) estuvieron por debajo del 48%. Las diferencias entre los instrumentos de préstamo son, en promedio, menores. (Gráfico 3.1)²⁹.

Gráfico 3.1. Calificaciones del resultado general de todas las operaciones del BID validadas en 2018-2024



Fuente: OVE.

Notas: Número de operaciones entre paréntesis. Siglas por sector: SCL = Sector Social, INE = Infraestructura y Energía, IFD = Instituciones para el Desarrollo, INT = Integración y Comercio, y CSD = Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible. Siglas por región: CSC = Cono Sur, CID = Centroamérica, Haití, México, Panamá y República Dominicana, CAN = Grupo Andino y CCB = Caribe. Siglas por instrumento: PBL = Préstamos o series de apoyo a reformas de políticas e INV = Préstamos de inversión. De las 447 operaciones validadas por OVE durante el período, los datos por sector excluyen una operación compartida entre el INE y CSD, los datos por instrumento excluyen cinco operaciones que fueron una combinación de INV y PBL. NV incluye todas las modalidades de préstamos de inversión, así como las donaciones de inversión. PBL incluye los PBL multi-tramo y la serie PBP.

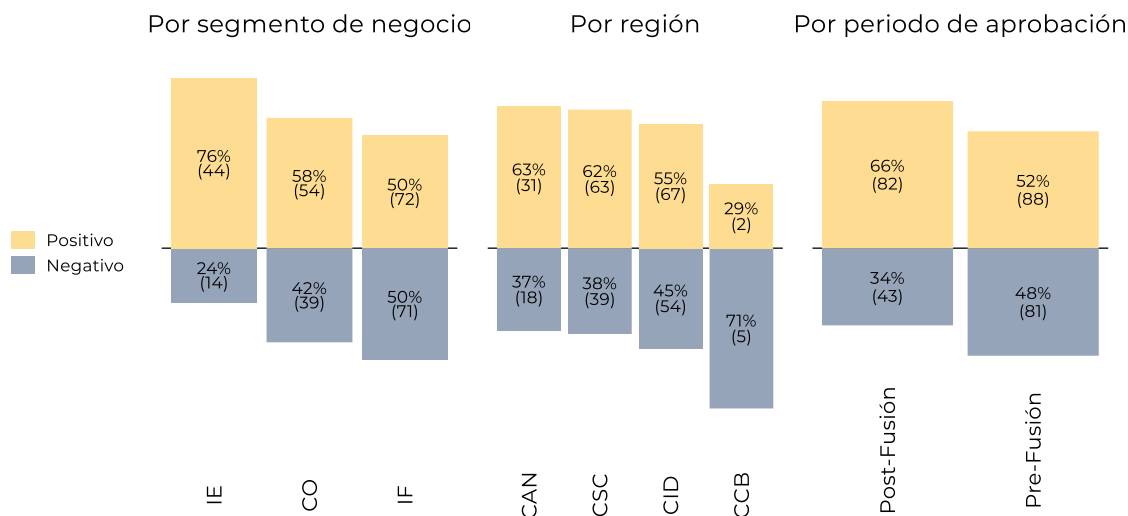
B. Desempeño de BID Invest

3.3. **La proporción de operaciones de BID Invest con calificaciones positivas en los resultados generales difiere según los segmentos de negocios, las regiones y entre las operaciones previas y posteriores a la fusión hacia afuera.** El 76% de las 58 operaciones validadas en el período 2018-2024 en el segmento de Infraestructura y Energía (IE) lograron un resultado general positivo en promedio, frente al 58% de las 93 operaciones del segmento Corporativo (CO) y el 50% de las 143 operaciones de Instituciones Financieras (IF). La proporción de operaciones con calificaciones positivas en los resultados generales en el Grupo Andino (CAN) y el Cono Sur (CSC) supera el 60%, en Centroamérica, Haití, México, Panamá y la República Dominicana (CID) es del 55%, mientras que en el Caribe (CCB) es del 29%. Sin embargo, este resultado debe interpretarse con cautela porque los datos solo incluyen una cantidad pequeña de operaciones en el Caribe (7). Por último, la proporción en las operaciones posteriores a la fusión hacia afuera fue 14 puntos porcentuales más alta que en las operaciones previas a la fusión hacia afuera. (Gráfico 3.2).

²⁹

Cabe señalar que algunos grupos tienen un número reducido de operaciones validadas, como el Sector de Integración y Comercio (12) o la región del Caribe (42).

Gráfico 3.2. Calificaciones de resultados generales de todas las operaciones de BID Invest validadas en 2018-2024



Fuente: OVE.

Nota: Número de operaciones entre paréntesis. Siglas por segmentos de negocios: IE = Infraestructura y Energía, CO = Corporativo, e IF = Instituciones Financieras. Siglas por región: CAN = Grupo Andino, CSC = Cono Sur, CID = Centroamérica, Haití, México, Panamá y República Dominicana, y CCB = Caribe. De las 294 operaciones de BID Invest validadas por OVE durante el periodo, el análisis por región excluye 15 operaciones regionales. Como en el caso del reporte previo de validaciones (2023), con el propósito de comparabilidad, operaciones SAT sin XSR son excluidas de este análisis (4 en 2022 y 2 en 2023).

IV. CALIDAD DE LAS AUTOEVALUACIONES Y DIFERENCIAS ENTRE LAS CALIFICACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE OVE

A. Calidad de los PCR

4.1 **Aproximadamente la mitad de los PCR fueron de calidad satisfactoria.** OVE asigna una calificación a la calidad del informe de autoevaluación de la Administración. Esta calificación cubre el cumplimiento de las directrices para PCR, la integridad de los análisis, la calidad de la evidencia proporcionada y la calidad de los análisis, la documentación de los cambios en el diseño y la matriz de resultados, la franqueza y las lecciones, entre otros aspectos. En este ciclo, OVE evaluó la calidad de 59 PCR correspondientes a 60 operaciones validadas³⁰. De los 59 PCR evaluados, OVE calificó 30 (51%) como positivos.

4.2 **OVE identificó varias deficiencias en la calidad de los 29 PCR calificados como negativos.** Las deficiencias relacionadas con relevancia (presentes en el 59% de los PCR) incluían un análisis deficiente de la alineación inicial con las realidades de los países y una evaluación insuficiente de la forma en que los cambios en la implementación afectaban a la relevancia. Las relacionadas con efectividad (presentes en el 76% de los PCR) incluyeron indicadores inadecuados (por ejemplo, falta de líneas de base o metas), un análisis deficiente de la atribución y una explicación insuficiente de las metas de los resultados. Las relacionadas con eficiencia (el 72% de los PCR) incluyeron supuestos poco confiables, falta de análisis de sensibilidad y falta de información en los análisis de costo-beneficio o de costo-efectividad. Las relacionadas con sostenibilidad

³⁰ La Administración presentó un PCR para 2 operaciones en Haití.

(41%) incluyeron brechas en *reporting* sobre la continuación de los resultados, la mitigación de riesgos y las salvaguardias. Por último, las deficiencias relacionadas con los criterios no centrales (24%) incluyeron información insuficiente sobre el desempeño del Banco y prestatarios (Tabla 4.1). Las deficiencias fueron similares a las del año pasado.

- 4.3 **En respuesta a las recomendaciones de OVE, la Administración está implementando un plan de acción (PA) para mejorar la calidad general de los PCR.** El PA incluye cuatro acciones principales: (i) fortalecer el instrumento de aseguramiento de calidad utilizado por la División de Efectividad en el Desarrollo Estratégico (SPD/SDV) para revisar los PCR antes de enviarlos a OVE; (ii) garantizar que los equipos de PCR informen sobre las razones del bajo rendimiento (es decir, los objetivos de resultados incumplidos); (iii) fortalecer los instrumentos de aseguramiento de calidad de la SDV para el análisis económico; y (iv) capacitar al personal operativo del BID³¹. OVE está colaborando con SPD en actividades del PA, incluyendo iniciativas de capacitación conjunta para el personal operativo y el reciente establecimiento de un grupo de trabajo para analizar y abordar los problemas clave relacionados con la calidad del análisis de eficiencia.

³¹ Las recomendaciones proporcionadas por OVE a lo largo de los ciclos de validación se centran constantemente en mejorar la alineación y el cumplimiento de las directrices para PCR. Inicialmente, OVE hizo hincapié en la necesidad de coordinar con la Administración las metodologías para la autoevaluación, capacitar a los autores de los PCR y establecer plazos claros de programación y presentación para los PCR. Con el tiempo, este enfoque se amplió para incluir el fortalecimiento de la medición del desempeño de los proyectos, la mejora de la documentación y el análisis de los criterios de evaluación y la integración de las lecciones aprendidas. En ciclos posteriores, se hizo más hincapié en mejorar la evaluación del desempeño mediante la mejora de la orientación operativa y el aseguramiento de calidad. El informe de validaciones más reciente (documento [RE-591](#)) hizo hincapié en mejorar la calidad general de los PCR. La evaluación del DEF por parte de OVE en 2024 (documento [RE-583-2](#)) recomendó mejorar la garantía de calidad de los PCR para garantizar un análisis sólido de los factores que explican el logro (o el fracaso) de los resultados de desarrollo del proyecto e identificar las lecciones aprendidas para las operaciones futuras.

Tabla 4.1. Deficiencias más frecuentes en la calidad del PCR

Tipo de deficiencia	Número de PCR (de 29)
Relevancia: en el diseño (análisis inadecuado de la alineación con las realidades de los países y de la lógica vertical) y durante la implementación (análisis deficiente de los cambios realizados en la matriz de resultados y de cómo los cambios durante la implementación afectaron a la relevancia).	17 (59%)
Efectividad: calidad de los indicadores (línea de base, metas, datos utilizados o cálculos inadecuados), calidad del análisis (análisis de atribución deficiente, identificación errónea de productos como resultados), explicaciones insuficientes de los logros o sublogros de los cambios en las metas de resultados.	22 (76%)
Eficiencia: falta de credibilidad (supuestos cuestionables, metodología poco clara, comparadores/grupo de control cuestionables, falta de análisis de sensibilidad, datos poco confiables), falta de información clave en CBA/CEA.	21 (72%)
Sostenibilidad: falta de información clave sobre la continuación de los resultados (por ejemplo, sobre riesgos y acciones para mitigarlos, sobre la justificación de la supuesta continuación de los resultados) y sobre las salvaguardias (divulgación de aspectos relevantes, reporte sobre la implementación y resultados).	12 (41%)
Criterios no centrales y desempeño del Banco y del prestatario: <i>reporting</i> insuficiente sobre aspectos clave de desempeño.	7 (24%)

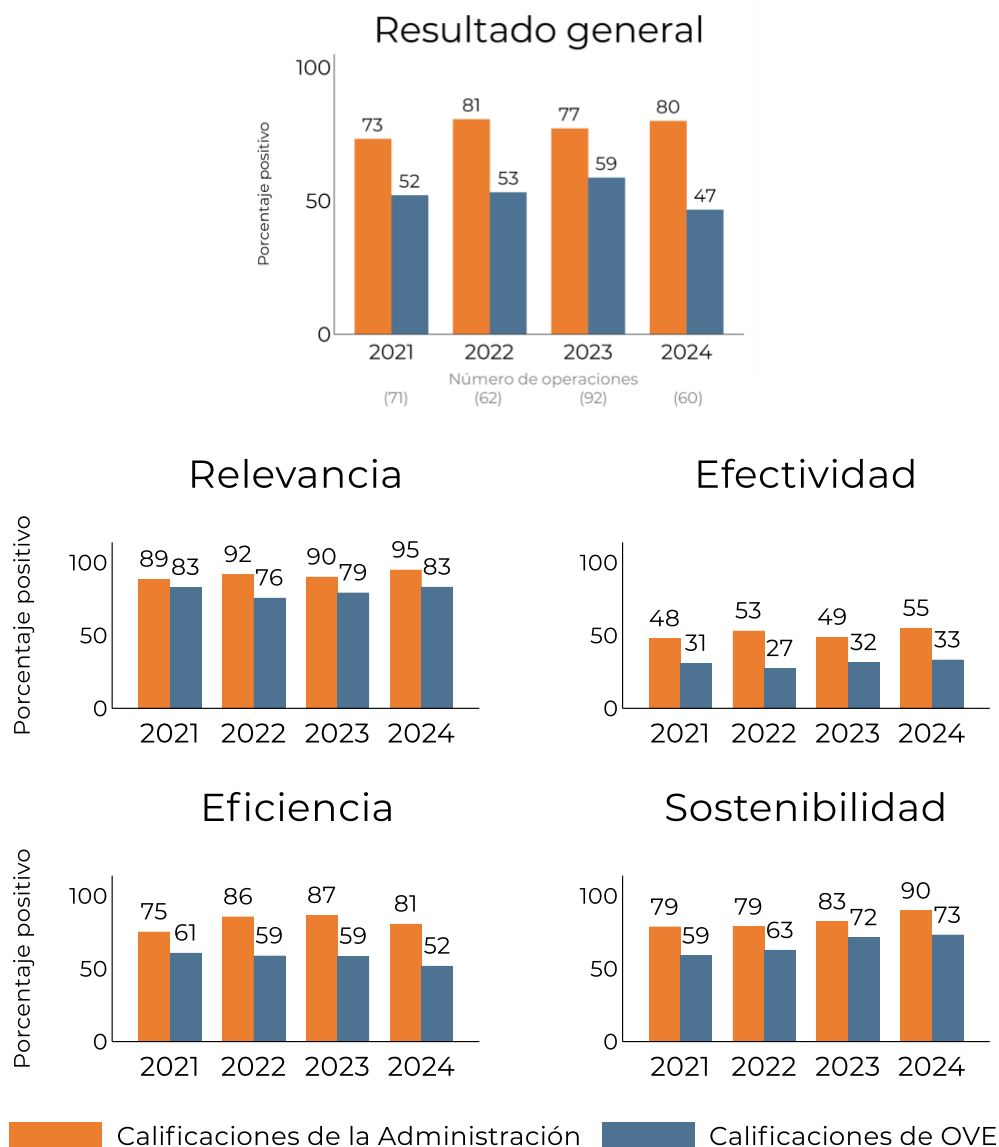
Fuente: OVE.

Nota: El número de PCR no suma 29, ni los porcentajes suman 100, porque las deficiencias no son mutuamente excluyentes.

B. Diferencias entre las calificaciones de la Administración del BID y las de OVE

4.4 **Las diferencias entre las calificaciones de la Administración del BID y las de OVE siguen siendo amplias.** OVE calificó el 47% de las 60 operaciones con un resultado general positivo, frente al 80% calificado como positivo por la Administración, una diferencia de 33 puntos porcentuales. Esta es la mayor discrepancia de los últimos años: entre 2021 y 2023, OVE calificó un promedio del 55% de las operaciones como positivas frente al promedio de la Administración del 77%, una diferencia de 22 puntos porcentuales. Entre los cuatro criterios centrales, las discrepancias entre OVE y la Administración han sido las mayores en las calificaciones de eficiencia y efectividad, con diferencias promedio de 25 y 21 puntos porcentuales durante 2021-2024, respectivamente. (Gráfico 4.1).

Gráfico 4.1. Comparación de calificaciones positivas entre la evaluación de la Administración y de OVE sobre las operaciones del BID a lo largo del tiempo



Fuente: OVE.

Notas: Los gráficos incluyen solo los períodos (2021-2024) en los que las calificaciones de la Administración y OVE son comparables en todas las operaciones validadas. Durante 2018-2020, la Administración preparó los PCR utilizando las directrices de 2014 que aplicaban una escala de calificación numérica de 0 a 1, mientras que OVE ha utilizado las escalas ordinales actuales en todos los ciclos desde 2017. La cantidad de operaciones por año se califica según todos los criterios, excepto la eficiencia, dado que los préstamos de apoyo a reformas de políticas (PBL) y los PBL e INV combinados no se califican según este criterio. La cantidad de operaciones para la evaluación de la eficiencia es de 69 en 2021, 56 en 2022, 75 en 2023 y 52 en 2024.

C. Calidad de los XSR

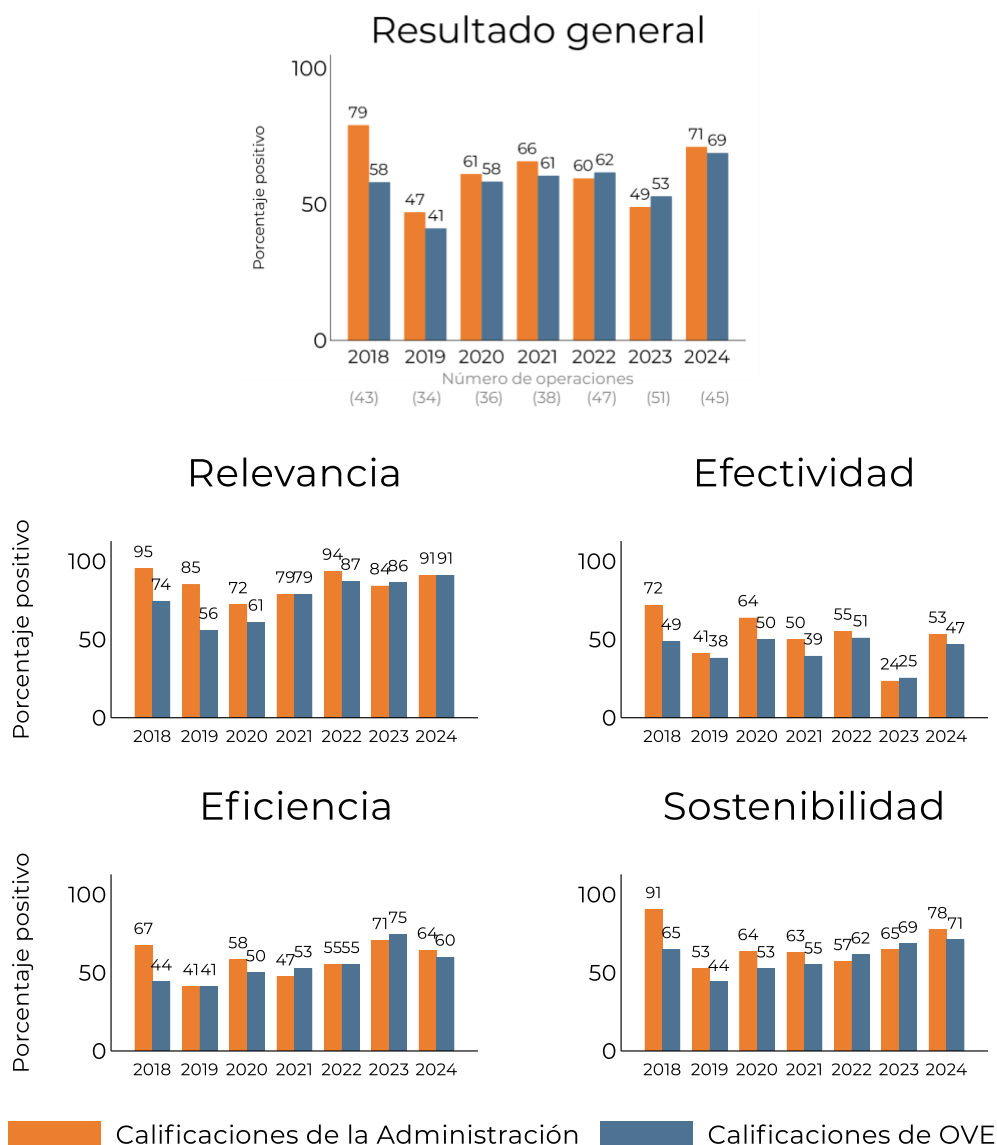
4.5 **Por segundo año consecutivo, todos los XSR validados tenían una calidad satisfactoria.** OVE evalúa la calidad de los XSR utilizando los mismos criterios de calificación que los que se utilizan para los PCR. En 2024, OVE calificó como positiva la calidad de todos los 45 XSR entregados, 32 de ellos calificados como “buenos” y 13 como “excelentes”. En general, los XSR siguieron de cerca las

directrices, citaron datos suficientes para respaldar sus hallazgos, capturaron los resultados de una manera equilibrada y completa y proporcionaron calificaciones y lecciones basadas en la evidencia. Desde 2019, la proporción de XSR con una calificación de calidad positiva ha superado el 80% cada año.

D. Diferencias entre las calificaciones de la Administración de BID Invest y de OVE

4.6 **Las calificaciones de la Administración de BID Invest y OVE han sido similares en los últimos años.** Las calificaciones de OVE y la Administración sobre los resultados generales de los 45 proyectos que se cerraron en 2024 fueron muy similares: la Administración calificó positivamente el 71% de las operaciones y OVE el 69%. La discrepancia en las calificaciones positivas del resultado general disminuyó de 21 puntos porcentuales en 2018 a solo 2 puntos porcentuales en 2024. Se observa un patrón similar para los cuatro criterios centrales. En 2024, solo una operación recibió una rebaja de calificación más crítica debido a la aplicación inexacta por parte de la Administración de las Directrices para XSR. Esta operación pasó de una calificación de resultado global positiva a negativa, pasando de “parcialmente exitoso” a “parcialmente infructuoso” (gráfico 4.2).

Gráfico 4.2. Comparación de calificaciones positivas entre La evaluación de la Administración y de OVE sobre las operaciones de BID Invest a lo largo del tiempo



Fuente: OVE.

Nota: Para comparabilidad a través de los años, el gráfico excluye las operaciones SAT sin XSR (4 en 2022 y 2 en 2023).

V. CONCLUSIONES

- 5.1 **En 2024, OVE validó las autoevaluaciones del BID y de BID Invest de 105 proyectos con fines de rendición de cuentas y aprendizaje.** Cada año, la Administración del Grupo BID prepara autoevaluaciones de los Informes de Terminación de Proyecto (PCR) para los proyectos del BID cerrados y los Informes Ampliados de Supervisión (XSR) para los proyectos de BID Invest que han alcanzado una madurez operativa temprana. OVE valida estas autoevaluaciones preparadas por la Administración para garantizar que el Grupo BID haya utilizado los recursos de manera eficaz, eficiente y sostenible para lograr los objetivos aprobados de los proyectos (propósito de rendición de cuentas) y

para identificar lecciones que sirvan de base para el diseño y la implementación de las operaciones en curso y futuras (propósito de aprendizaje). Tanto la Administración del Grupo BID como OVE evalúan el desempeño del proyecto utilizando las Directrices para PCR y XSR. Las calificaciones de los resultados agregados de los proyectos se basan en la ponderación de 4 criterios centrales: efectividad (ponderación del 40%) y relevancia, eficiencia y sostenibilidad (ponderación del 20% cada uno). La Administración y OVE también califican los criterios no centrales, como el desempeño del Banco y los prestatarios para el BID; y la adicionalidad, la calidad del trabajo y la rentabilidad de la inversión para BID Invest. Los criterios no centrales no cuentan para la calificación de resultados agregados. En 2024, OVE validó 60 operaciones del BID y 45 operaciones de BID Invest.

5.2 **OVE calificó de positivo el resultado general del 47% de las 60 operaciones validadas del BID, que estuvo por debajo del objetivo corporativo. El resultado general se debió principalmente a las bajas calificaciones de efectividad y eficiencia.** La tasa de resultados generales del 47% no alcanzó el objetivo del 70% establecido en el Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2020-2023. OVE calificó la relevancia como positiva para el 83% de las operaciones validadas (50), que tenían diseños y objetivos adecuados alineados con las necesidades de desarrollo del país, las prioridades de los gobiernos y las estrategias del Banco con el país (EBP) del Grupo BID. Las operaciones que OVE calificó como negativas (10) se vieron afectadas principalmente por debilidades en su lógica vertical. OVE calificó la efectividad como positiva en el 33% de las operaciones (20). Estas operaciones lograron más de la mitad de sus objetivos con una atribución plausible de los resultados. La mayoría de las operaciones con una calificación negativa (40) se vieron afectadas por una combinación de resultados previstos no alcanzados (principalmente de productos) y deficiencias de *reporting*. La eficiencia fue positiva en el 52% de las operaciones de inversión (27). Estas operaciones incluyeron un análisis sólido que demostró que el costo en que se incurrió para lograr los resultados del proyecto era razonable. Las 25 operaciones de inversión con calificación negativa se vieron afectadas principalmente por la baja calidad de los análisis económicos. Por último, OVE calificó la sostenibilidad como positiva en el 73% de las operaciones (44). Estas operaciones lograron resultados que probablemente continuarán con el tiempo y se adhirieron a los estándares ambientales y sociales. Las 16 operaciones con calificación negativa se enfrentaron a una continuidad incierta de los resultados y a un desempeño ambiental y social deficiente.

5.3 **Las señales identificadas por el sistema de alertas y problemas del BID en los Informes de Monitoreo de Proyectos (PMR) no fueron suficientes como alertas tempranas del desempeño de los proyectos al finalizar.** Muchas de las operaciones que recibieron una calificación de resultado general negativa al finalizar nunca se calificaron en estado de “alerta” o “problema”. La clasificación del PMR del BID se centra en el cronograma, costo y desembolsos, más que en el progreso del proyecto hacia el logro de sus resultados. Sin embargo, el desempeño al cierre depende fundamentalmente del logro de los resultados, un criterio que otros bancos multilaterales de desarrollo sí tienen en cuenta en sus clasificaciones de alertas y problemas.

- 5.4 **OVE calificó como positivo el resultado general del 69% de las 45 operaciones validadas de BID Invest, lo que superó la meta corporativa. El resultado general se debió principalmente a las altas calificaciones de relevancia y sostenibilidad.** La calificación de OVE para las operaciones validadas de BID Invest superó la meta del 65% establecida en el Marco de Resultados Corporativos (CRF) de 2020-2023. OVE calificó la relevancia como positiva en el 91% de las operaciones validadas (41). Estas operaciones tenían objetivos que estaban alineados con las necesidades del país y las prioridades del Grupo BID, y tenían una lógica vertical adecuada. Las operaciones con calificaciones de relevancia negativas (4) se vieron afectadas por deficiencias de diseño, incluida una selección inadecuada de clientes o instrumentos. OVE calificó la efectividad como positiva en el 47% de las operaciones validadas (21). Las operaciones calificadas como positivas lograron más de la mitad de sus objetivos y la atribución de los resultados a las operaciones era plausible. Las calificaciones negativas (24 operaciones) se explicaron por una combinación de resultados previstos incumplidos y deficiencias de *reporting*, aunque el primero fue más común debido principalmente a factores externos, como la pandemia de COVID-19 y condiciones de mercado. OVE calificó la eficiencia como positiva en el 60% de las operaciones (27). Estas operaciones tuvieron beneficios financieros y económicos que superaron sus costos, teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Las 18 operaciones con calificación negativa se vieron afectadas principalmente por los bajos rendimientos financieros o económicos y el lento crecimiento de la cartera (operaciones de IF). OVE calificó la sostenibilidad como positiva en el 71% de las operaciones (32). Estas operaciones lograron resultados que probablemente continuarían con el tiempo y cumplieron con los estándares ambientales y sociales. Las operaciones con calificación negativa (13) se enfrentaron a una continuidad incierta de los resultados y a un desempeño ambiental y social deficiente.
- 5.5 **Las señales identificadas por el sistema de alertas y problemas en la supervisión (DELTA) del BID Invest fueron buenas alertas tempranas sobre el desempeño de los proyectos al finalizar.** A diferencia de las operaciones del BID, la mayoría de las operaciones de BID Invest con calificaciones negativas al finalizar tenían una clasificación de “alerta” o “problema” en el DELTA durante la supervisión, lo que convierte a DELTA en un buen sistema de alerta temprana. Sin embargo, la Administración de BID Invest no pudo, en la mayoría de los casos, abordar con éxito las señales emitidas por el DELTA durante la ejecución de los proyectos.
- 5.6 **El análisis de 741 operaciones validadas para el período 2018-2024, incluidas 447 para el BID y 294 para BID Invest, mostró algunos patrones de desempeño.** La proporción de operaciones del BID con calificaciones positivas en los resultados generales difiere según los sectores y regiones, pero no entre los instrumentos de préstamo. Si bien la mitad o más de las operaciones validadas en los sectores Social (SCL), Infraestructura y Energía (INE), Instituciones para el Desarrollo (IFD) e Integración y Comercio (INT) obtuvieron resultados generales positivos en promedio, el 28% (22) de las operaciones validadas en el sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible (CSD) lograron resultados generales positivos. Por región, el Cono Sur (CSC) y Centroamérica, Haití, México, Panamá y la República Dominicana (CID) tuvieron tasas promedio de resultados positivos superiores al 55%, mientras que el Grupo Andino (CAN) y el Caribe (CCB) estuvieron por debajo del 48%. Las diferencias entre los instrumentos de préstamo

fueron, en promedio, menores (57% para los PBL frente al 54% para los préstamos de inversión). En el caso de BID Invest, la proporción de operaciones con calificaciones positivas en los resultados generales difiere según los segmentos de negocios, las regiones y entre las operaciones previas y posteriores a la fusión hacia afuera. El 76% (44) de las operaciones validadas en el segmento de Infraestructura y Energía (IE) lograron un resultado general positivo en promedio, frente al 58% (54) de las operaciones del segmento Corporativo (CO) y el 50% (72) de las Instituciones Financieras (IF). La proporción de operaciones con calificaciones positivas en los resultados generales en el Grupo Andino (CAN) y el Cono Sur (CSC) superó el 60%, en Centroamérica, Haití, México, Panamá y la República Dominicana (CID) fue del 55% (67), mientras que en el Caribe (CCB) fue del 29% (2). Por último, la proporción en las operaciones posteriores a la fusión hacia afuera fue 14 puntos porcentuales más alta que en las operaciones previas a la fusión hacia afuera (66 frente al 52%).

- 5.7 **La calidad de la autoevaluación de BID Invest es alta, mientras que el BID sigue teniendo deficiencias.** Por segundo año consecutivo, todos los 45 XSR validados fueron de calidad satisfactoria, mientras que aproximadamente la mitad de los PCR del BID (30) fueron satisfactorios. Las deficiencias más comunes de los PCR fueron similares a las del año pasado y se relacionaron principalmente con la calidad y la integridad de los análisis de las secciones de efectividad y eficiencia. La Administración está implementando un Plan de acción (PA) para mejorar la calidad general de los PCR con la colaboración de OVE.
- 5.8 **Las calificaciones de la Administración de BID Invest y OVE han sido similares en los últimos años, mientras que las diferencias entre las calificaciones de la Administración del BID y OVE siguen siendo amplias.** Las calificaciones de la Administración de BID Invest y OVE han sido similares en los últimos años. Si bien OVE calificó el resultado general de manera positiva en el 69% de las operaciones en 2024, la Administración de BID Invest lo hizo en el 71% de ellas. La discrepancia entre la Administración del BID y OVE sigue siendo alta: mientras OVE calificó el resultado general de manera positiva en el 47% de las operaciones en 2024, la Administración del BID lo hizo en el 80% de ellas. Entre los cuatro criterios centrales, las discrepancias más significativas entre OVE y la Administración del BID se han presentado en las calificaciones de eficiencia y efectividad.
- 5.9 **El ejercicio de validación de OVE de 2024 reveló sobre algunos problemas metodológicos que pueden afectar a las autoevaluaciones de la Administración y a las validaciones de OVE.** Las calificaciones de relevancia y efectividad pueden verse afectadas negativamente por circunstancias imprevisibles en el momento de la aprobación del proyecto que, a menudo, no pueden tenerse en cuenta con facilidad durante la implementación del proyecto (debido, por ejemplo, a las dificultades relacionadas con la reestructuración de proyectos) o en el momento de la evaluación del proyecto (debido a los principios de autoevaluación y validación establecidos en las directrices para PCR/XSR). En consecuencia, los proyectos pueden recibir calificaciones negativas incluso si financiaron actividades y lograron resultados que fueron relevantes durante la implementación. Las deficiencias de *reporting* por parte de la Administración (por ejemplo, falta de datos, problemas de atribución, indicadores inadecuados) también pueden afectar negativamente a la calificación de la efectividad (autoevaluada o validada). Cuando las deficiencias en datos y *reporting* la

evaluación de resultados, designar un proyecto como ineficaz puede resultar no apropiado. En este caso, ni la Administración ni OVE pueden afirmar si un proyecto logró (o no) resultados debido a la falta de evidencia. Esto también se aplica a eficiencia. Debido a la complejidad de algunos proyectos en ciertos sectores, la realización de un CBA o CEA no siempre es apropiado. En cambio, se siguen llevando a cabo CBA o CEA con fuertes *caveats* y supuestos poco realistas, lo que a menudo hace que OVE reduzca las calificaciones de eficiencia de los proyectos debido a la falta de fiabilidad de la evidencia. OVE continuará analizando estos temas metodológicos, así como otros que puedan surgir en el futuro, en el contexto de su línea de trabajo sobre efectividad en el desarrollo, en colaboración con la Administración y los Directorios del BID y de BID Invest, con el objetivo de continuar mejorando su capacidad para cumplir adecuadamente sus funciones de rendición de cuentas y aprendizaje mediante el ejercicio de validación anual.

REFERENCIAS

- IDB (Inter-American Development Bank). 2024. *Data Marketplace. Table LEDW.ESG_ODS_OPER [dataset]*.
- IDB Group. 2015. *XSR Guidelines for IDBG Private Sector Operations. Final Version for Pilot. January 2015. [XSR Guidelines 2015](#)*.
- . 2018. *XSR Guidelines for IDBG Private Sector Operations. [XSR Guidelines 2018](#)*.
- . 2024. *2024 Development Effectiveness Overview. Revised version. Document [GN-3227-1](#)*
- IDB Invest. 2016. *IDB-IIC Combined Historical Disbursements up to 2015 [dataset]*.
- . 2024a. *Azure SQL Database: iic.Maestro Transaction [dataset]*.
- . 2024b. *Azure SQL Database: metrics.Operational Approvals RPT [dataset]*.
- . 2024c. *Azure SQL Database: Maestro Project [dataset]*.
- . 2024d. *DVF's XSR Hub: Full Report for OVE 11/26/2024 [dataset]*.
- . 2024e. *Trusted Impact [dataset]*.
- OVE (Office of Evaluation and Oversight). 2017. *IDB and IIC Project Performance: OVE's Review of 2016 Project Completion Reports and Expanded Supervision Reports. Document [RE-520](#)*.
- . 2018. *OVE's Review of 2017 Project Completion Reports and Expanded Supervision Reports. Document [RE-530-2](#)*.
- . 2019. *OVE's Review of Project Completion Reports (PCRs) and Expanded Supervision Reports (XSRs): 2018/2019 Validation Cycle. Document [RE-544](#)*.
- . 2020. *OVE's Review of PCRs and XSRs: The 2020 Validation Cycle. Document [RE-552](#)*.
- . 2021. *OVE's Review of PCRs and XSRs: The 2021 Validation Cycle. Document [RE-565](#)*.
- . 2022. *OVE's Review of Project Completion Reports (PCRs) and Expanded Supervision Reports (XSRs): The 2022 Validation Cycle. Document [RE-575](#)*.
- . 2023. *IDB Group Project Performance: The 2023 Validation Cycle. Document [RE-591](#)*.
- . 2024. *Evaluation of the Development Effectiveness Framework. Document [RE-583-2](#)*.
- . 2024b. *Evaluation of IDB Support in the Area of Citizen Security in the Region. Document [RE-560-1](#)*.

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