

Documento de Enfoque

Evaluación de BID Lab

Copyright © [2020] Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento - No Comercial - Sin Obras Derivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

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

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

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



© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2020**
Oficina de Evaluación y Supervisión
1350 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/evaluacion

MIF/RE-5-2
Octubre 2020

ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS

I.	INTRODUCCIÓN	1
	A. Motivación	1
	B. Contexto.....	1
	C. Evaluaciones previas de OVE	4
II.	PROPÓSITO, MARCO Y MÉTODO DE LA EVALUACIÓN	5
	A. Propósito de la evaluación	5
	B. Marco evaluativo.....	5
	C. Método de la evaluación.....	8
III.	EQUIPO, CALENDARIO DE ENTREGAS Y PRESUPUESTO	15
	A. Equipo y calendario de entregas.....	15
	B. Presupuesto indicativo	15

REFERENCIAS

Anexo I	Matriz de diseño de evaluación
Anexo II	Construyendo una teoría del cambio para el BID Lab

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CII	Corporación Interamericana de Inversiones (ahora BID Invest)
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones (ahora BID Lab)
OCDE-CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión (del Grupo BID)
PES	Programa de Emprendimiento Social
PYME	Pequeñas y medianas empresas

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 Este documento de enfoque define los objetivos, el alcance, el enfoque y la metodología para la evaluación de BID Lab, también conocido como Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)¹, por parte de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE).

A. Motivación

- 1.2 **OVE está realizando una evaluación de BID Lab de acuerdo con el mandato para una evaluación independiente establecido en la reposición más reciente del FOMIN.** Una segunda reposición de capital del FOMIN, aprobada por los donantes del FOMIN en abril de 2017 (documento [AB-3127](#)), entró en vigencia en marzo de 2019. El Convenio por el que se establece el FOMIN III (documento [AB-3132-1](#)) dispone las funciones previstas del Fondo y establece que, en cualquier momento después del primer aniversario del FOMIN III, la Oficina de Evaluación y Supervisión del BID lleve a cabo una evaluación independiente para (i) revisar los resultados del Fondo a la luz del propósito y las funciones del Convenio del FOMIN III, (ii) evaluar las operaciones del FOMIN en cuanto a relevancia, efectividad, eficiencia, innovación, sostenibilidad y adicionalidad; y (iii) determinar en qué medida se ha avanzado en la implementación de las recomendaciones aprobadas de la evaluación previa del FOMIN realizada por OVE². Los donantes solicitaron que OVE entregue una evaluación del BID Lab en 2021 para informar las conversaciones sobre el futuro y el modelo de fondeo del BID Lab que se llevará a cabo ese año. Como resultado, OVE incluyó una evaluación del BID Lab en su programa de trabajo 2020/2021 (documento [RE-543-2](#)). Esta será la tercera evaluación corporativa independiente del FOMIN realizada por OVE³.

B. Contexto

- 1.3 **El FOMIN ha tenido cambios sustanciales en sus mandatos a lo largo del tiempo.** En 1992, se creó el Fondo Multilateral de Inversiones en el contexto de la liberalización económica y el programa de reforma de la política de privatización de la década de 1990, con contribuciones de US\$1.300 millones de 21 países donantes. Posteriormente, el FOMIN recibió dos reposiciones adicionales (FOMIN II y FOMIN III), cada una actualizando el enfoque y las prioridades de la entidad. Desde el comienzo, el fondo debería proporcionar donaciones, préstamos y capital.
- 1.4 **Durante el período inicial del “FOMIN I” (1992-2007), el objetivo general del fondo se centró en las reformas de políticas públicas y el apoyo a las micro**

¹ El FOMIN cambió de nombre a “BID Lab” a mediados de 2018. En este documento, los términos FOMIN y BID Lab se utilizan indistintamente.

² El texto exacto del Convenio indica: “En cualquier momento después del primer aniversario de la fecha de entrada en vigor del FOMIN III, y al menos cada cinco años a partir de entonces, el Comité de Donantes solicitará una evaluación independiente por parte de la Oficina de Evaluación y Supervisión del Banco, pagadera con recursos del Fondo, para examinar los resultados del Fondo con respecto al propósito y las funciones del Convenio del FOMIN III; esta evaluación seguirá incluyendo una evaluación de los resultados de los grupos de proyectos, basada en puntos de referencia e indicadores, para aspectos tales como relevancia, eficacia, eficiencia, innovación, sostenibilidad y adicionalidad, y avances en la aplicación de las recomendaciones aprobadas por el Comité de Donantes” (documento [AB-3132-1](#), Artículo IV, Sección 5).

³ Consulte la Sección I.C. para obtener más información sobre las evaluaciones corporativas previas del FOMIN realizadas por OVE.

- y pequeñas empresas.** El Convenio para establecer el Fondo Multilateral de Inversiones (documento [CV-38](#)) dispuso que el FOMIN: (i) fomente el desarrollo y la aplicación de reformas para facilitar una mayor inversión del sector privado; (ii) aliente a los países miembros en sus esfuerzos por implementar estrategias de desarrollo basadas en políticas económicas sólidas; (iii) estimule las microempresas, las pequeñas empresas y otras actividades empresariales; (iv) ayude a aumentar la inversión del sector privado, cubrir ciertos costos asociados con las reformas y ampliar la participación de las PYME en la economía; y (v) promueva el desarrollo sostenible desde el punto de vista ambiental y social.
- 1.5 **La primera reposición redirigió los mandatos del FOMIN hacia un compromiso más directo con el sector privado.** En 2005, el Comité de Donantes aprobó una reposición del FOMIN por US\$502 millones con la contribución de 38 donantes, que entró en vigor en 2007. De conformidad con el Convenio de Reposición del FOMIN II (documento [AB-2346-5](#)), el enfoque del FOMIN se alejó de las reformas normativas y de políticas hacia el trabajo directo con el sector privado para promover el crecimiento y reducir la pobreza. Este nuevo enfoque se reflejó en diez funciones que el Convenio del FOMIN II requirió: (i) promover actividades para mejorar el entorno empresarial; (ii) aumentar la competitividad; (iii) estimular a las microempresas y las pequeñas empresas y otras actividades empresariales; (iv) promover los esfuerzos de integración regional; (v) compartir conocimientos que contribuyan al desarrollo del sector privado, en particular de las microempresas y las pequeñas empresas; (vi) fomentar el uso y la aplicación de la tecnología; (vii) promover la aplicación de iniciativas innovadoras; (viii) complementar la labor del Banco, la CII y otros bancos multilaterales de desarrollo; (ix) alentar la aplicación de reformas jurídicas y normativas apropiadas; y (x) promover el desarrollo económico ambientalmente responsable y sostenible, así como la igualdad de género.
- 1.6 **Para implementar estos mandatos, el FOMIN reorientó sus actividades en torno a tres “áreas de acceso”.** Aprobado como parte del plan de trabajo del FOMIN para 2010 (documento [MIF/GA-21-1](#)), el FOMIN adoptó un nuevo enfoque estratégico, el Marco de Acceso, a través del cual las operaciones del FOMIN apuntaban a aumentar el acceso a los servicios básicos, a las finanzas y a los mercados y capacidades. El FOMIN reorganizó sus unidades operativas en torno a estas tres áreas de acceso. Más aún, colocó el conocimiento y el aprendizaje en el centro del FOMIN al vincular su función de conocimiento con las operaciones.
- 1.7 **En 2017, los donantes acordaron una segunda reposición del FOMIN (documento [AB-3127](#)), que entró en vigor en marzo de 2019 (documento [AB-3132-1](#))⁴.** El Convenio estipula que el propósito general del FOMIN III es “promover el desarrollo sostenible a través del sector privado mediante la identificación, el apoyo, la prueba y la aplicación de pilotos de las nuevas soluciones a los desafíos del desarrollo y buscar crear oportunidades para las poblaciones pobres y vulnerables en los países miembros regionales del Banco y los países en desarrollo miembros del Banco de Desarrollo del Caribe”. Define las diez funciones del FOMIN III que incluyen: (i) identificar, probar, promover y apoyar las innovaciones impulsadas por el sector privado en la región procurando

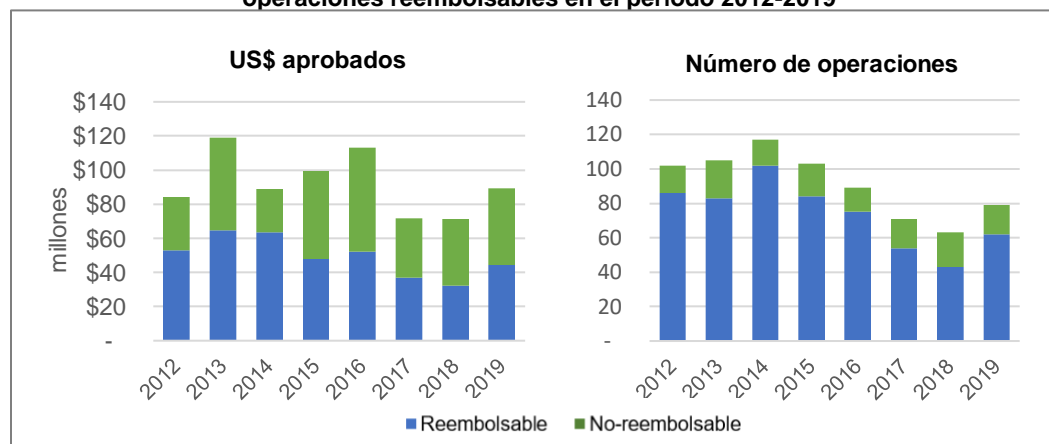
⁴ 36 países donantes aportarán US\$311,7 millones para apoyar las actividades del FOMIN desde 2019 hasta 2023.

crear oportunidades para las poblaciones pobres y vulnerables; (ii) promover la adopción de innovaciones de alto impacto en la región, mediante la réplica y el escalamiento; (iii) procurar asegurar que las innovaciones que se replican sean eficaces y tengan un considerable aporte al desarrollo; (iv) movilizar recursos y atraer socios para la escalabilidad; (v) fomentar la generación de conocimiento y el aprendizaje; (vi) trabajar en estrecha alineación con el Banco y la CII como forma de incrementar la eficacia; (vii) promover un desarrollo económico ambientalmente responsable y sostenible, así como la igualdad de género y la diversidad, en todo el espectro sus actividades; (viii) incrementar su eficacia para el desarrollo mediante el establecimiento de metas específicas y resultados mensurables; (ix) asumir niveles de riesgo de acuerdo con su mandato de probar qué soluciones innovadoras funcionan y cuáles no; y (x) complementar la labor en la región del Banco, la CII y otros socios.

- 1.8 **En 2016-2017, el período previo a su segunda reposición, el FOMIN había experimentado una reorientación estratégica.** El enfoque estratégico actualizado, reflejado por primera vez en el Plan de Negocios del FOMIN para 2016-2018 (documento [MIF/GN-208-1](#)) y el Plan Estratégico y Financiero para 2019-2023 (documento [MIF/GN-209-3](#)), se resumió en el Informe final sobre el Futuro y el Financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (documento [CA-581](#)), que se convirtió en la base de la resolución del FOMIN III de los donantes de 2017. El nuevo marco estratégico adoptado por la Administración del FOMIN orientó las actividades del FOMIN en torno a tres nuevas áreas temáticas: (i) ciudades inclusivas, (ii) agricultura climáticamente inteligente y (iii) economía del conocimiento. Además, los proyectos de innovación apoyados por el FOMIN debían considerar tres temas transversales: el género y la diversidad, la sostenibilidad ambiental y social, y el entorno propicio. Asimismo, el FOMIN se comprometió a alinearse y colaborar más estrechamente con el resto del Grupo BID para incorporar una visión general del Grupo BID sobre los desafíos de la región y, de esa manera, mejorar la identificación de oportunidades de trabajo conjunto o complementario. El trabajo del FOMIN debe orientarse y seguirse mediante un marco de resultados corporativo, tal como se refleja en el nuevo Marco de Resultados y Enfoque de Efectividad en el Desarrollo para 2017-2023 del FOMIN, que se aprobó inicialmente en 2017 (documento [MIF/GN-217-1](#)) y se actualizó en 2020 (documento [MIF/GN-217-3](#)). Otras acciones propuestas por la Administración del FOMIN incluyeron el mejoramiento de las asociaciones externas y el fortalecimiento del enfoque del FOMIN para la creación de conocimientos y el aprendizaje.
- 1.9 **En el contexto de la reposición del FOMIN III, los donantes también exigieron que el BID Lab explorara opciones de financiamiento alternativas.** La resolución de 2016 (documento [AG-7/16](#)) solicitó al BID Lab “reducir la dependencia [del FOMIN] de las contribuciones periódicas de los donantes como la principal fuente de financiamiento a largo plazo”, y el Informe final sobre el Futuro y el Financiamiento del FOMIN, en el cual se basó el FOMIN III, predijo que la tercera sería la última reposición tradicional (documento [CA-581](#), párrafo 6.27), con opciones preliminares para financiar el FOMIN más allá de 2023, las cuales se establecen en un documento separado ([MIF/GN-211-2](#)).
- 1.10 **Como resultado, el FOMIN se comprometió a desarrollar opciones de financiamiento para después del FOMIN III en más detalle, y tomó medidas para aumentar su eficiencia y base de ingresos en el ínterin.** Como se anunció

inicialmente en el Informe Final sobre el Futuro y el Financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (documento [CA-581](#)), el Plan de Negocios para 2019-2021 (documento [MIF/GN-235-3](#)) confirmó el compromiso de la Administración de desarrollar, y presentar a los donantes en 2021, alternativas para mantener las operaciones del BID Lab más allá de 2023. Para aumentar la eficiencia en el ínterin, BID Lab emprendió una evaluación integral de la fuerza de trabajo, que dio lugar a una reducción significativa del personal y a una mayor subcontratación de funciones a otras partes del Grupo BID desde 2017/2018. Además, BID Lab ha cambiado su combinación de instrumentos: si bien BID Lab sigue aprobando más operaciones no reembolsables que operaciones reembolsables (véase el panel derecho de la Figura 2.1 más adelante), la proporción de las operaciones de préstamo y capital en montos totales aprobados aumentó de un promedio de 41% durante 2012-2015 a 52% durante 2016-2019 (véase el panel izquierdo del Gráfico 1.1 más adelante).

Gráfico 1.1. Aprobaciones de donaciones frente a operaciones reembolsables en el período 2012-2019



Fuente: Elaboración de OVE, basado en bases de datos de BID y BID Lab.

C. Evaluaciones previas de OVE

1.11 **La primera evaluación del FOMIN realizada por OVE, cuyo informe final se presentó en 2004 (documento [MIF/GN-78-18](#)), analizó las actividades del FOMIN desde 1993.** La evaluación encontró que las operaciones del FOMIN eran relevantes, y las actividades tuvieron más éxito cuando lograron una masa crítica de recursos en lugar de estar dispersos a través de diferentes iniciativas. Más del 80% de los proyectos evaluados introdujeron la innovación, pero la réplica y el escalamiento fueron un desafío. La evaluación sugirió que las principales ventajas comparativas del FOMIN fueron su enfoque exclusivo en el desarrollo del sector privado, su enfoque en la innovación, su tolerancia razonable al fracaso y su amplia red de instituciones clave. Con base en sus hallazgos, OVE identificó varias oportunidades estratégicas y operacionales para la mejora. En el nivel estratégico, OVE sugirió que el FOMIN fortalezca su papel como laboratorio; dé prioridad a los clústeres de alto impacto; adapte los instrumentos a las necesidades del mercado; alinee los incentivos con los resultados esperados; promueva la competencia para los fondos del FOMIN; y apalanque a los socios. En el plano operacional, se recomendó al FOMIN que mejorara la identificación de los riesgos y la preparación y ejecución de los proyectos, y que alineara mejor los incentivos para preparar y ejecutar los proyectos con éxito.

- 1.12 **El informe final de la segunda evaluación del FOMIN realizada por OVE (documento [MIF/RE-2-4](#)) se presentó al Comité de Donantes en 2013.** La evaluación abarcó el período 2005-2011 y determinó que la cartera del FOMIN estaba bien alineada con su mandato de promover el crecimiento, pero que el FOMIN aún no había encontrado una manera clara de responder a su mandato de reducción de la pobreza y había mostrado resultados mixtos en el logro de impactos más allá de sus beneficiarios inmediatos. En la evaluación también se observó que, si bien el FOMIN había fortalecido su función de experimentación y conocimiento, aún no se habían integrado en el objetivo de escalar las intervenciones y lograr así un impacto más sistémico. El éxito inicial del FOMIN en la producción de impactos sistémicos en el desarrollo de una nueva industria microfinanciera no se había replicado en otras áreas, aunque había tenido cierto éxito en la promoción del mercado de capital de riesgo y capital de desarrollo. Las cinco recomendaciones de la evaluación, las cuales fueron respaldadas por el Comité de Donantes, fueron que el FOMIN (i) implementara un marco de resultados institucionales, velando por que preserve la flexibilidad del FOMIN para innovar; (ii) defina mejor la estrategia del FOMIN para focalizarse en los beneficiarios de ingreso bajo y promover la reducción de la pobreza; (iii) especifique y aclare en mayor detalle la función del sector público en la ampliación de escala de la innovación; (iv) fortalezca el seguimiento de la implementación y los resultados; y (v) defina mejor y fortalezca la función del FOMIN como institución de conocimiento.

II. PROPÓSITO, MARCO Y MÉTODO DE LA EVALUACIÓN

A. Propósito de la evaluación

- 2.1 **El propósito de esta evaluación es proporcionar información a los donantes y a la Administración del BID Lab sobre el grado en que el BID Lab está encaminado hacia alcanzar sus objetivos, según se establece en el Convenio del FOMIN III.** Si bien ha pasado tan solo alrededor de un año y medio desde que el FOMIN III entró en vigor, las conversaciones estratégicas sobre el futuro del BID Lab que se llevarán a cabo el próximo año inducen la necesidad de evaluar si el BID Lab está encaminado hacia la dirección correcta. Por lo tanto, OVE evaluará si el BID Lab está organizado y orientado de manera que guíe y le permita alcanzar sus objetivos, y en qué medida sus operaciones aprobadas conforme al enfoque estratégico del FOMIN III reflejan los mandatos del BID Lab y encaminan a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

B. Marco evaluativo

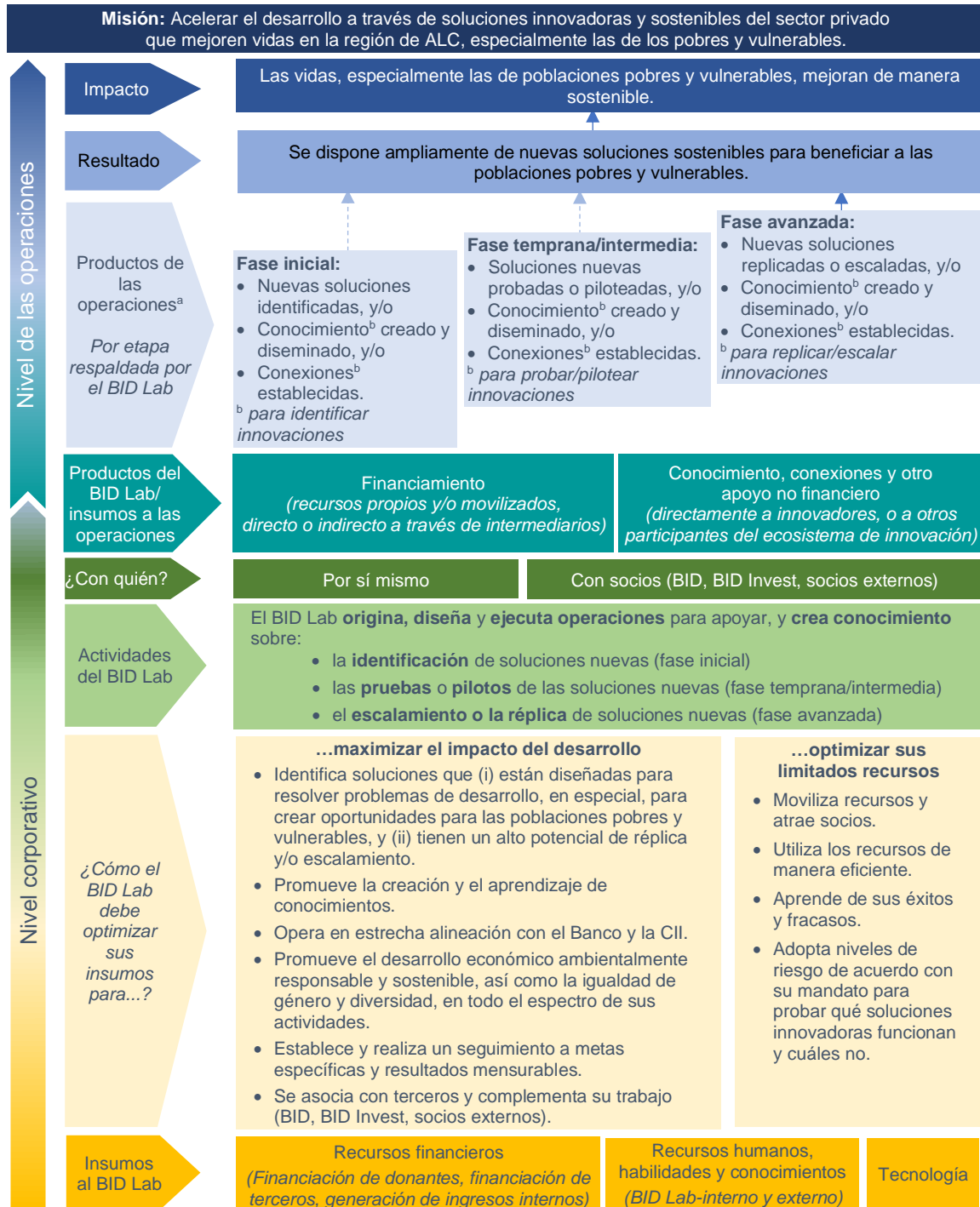
- 2.2 **Para guiar la evaluación, OVE desarrolló una teoría del cambio que muestra la misión del BID Lab y las vías para alcanzarla.** Para determinar la misión del BID Lab, OVE consideró el propósito establecido para el BID Lab por el Convenio del FOMIN III⁵, así como la justificación de alto nivel para que instituciones como el Grupo BID apoyen la innovación en primer lugar, a saber, su potencial para acelerar el desarrollo. Al interpretar el desarrollo como un concepto amplio que en última instancia tiene como objetivo mejorar vidas, OVE entiende que la misión de

⁵ El Convenio que establece el FOMIN III (documento [AB-3132-1](#)) estipula que el propósito general del BID Lab será: “promover el desarrollo sostenible a través del sector privado mediante la identificación, el apoyo, la prueba y la aplicación de pilotos de las nuevas soluciones a los desafíos del desarrollo y tratar de crear oportunidades para las poblaciones pobres y vulnerables (...)”.

BID Lab es “acelerar el desarrollo a través de soluciones innovadoras del sector privado que mejoren vidas en la región de América Latina y el Caribe (ALC), especialmente las de los pobres y vulnerables”.

- 2.3 **Los mandatos del FOMIN III también describen cómo utilizará el BID Lab sus recursos para producir productos que le permitan alcanzar su misión general.** Una teoría del cambio describe cómo se utilizan los insumos para emprender actividades que brinden productos que a su vez generen los resultados e impactos que se desean para alcanzar un objetivo. Si bien el Convenio del FOMIN III (documento [AB-3132-1](#)) no agrupa explícitamente los mandatos del BID Lab por tipo, dichos mandatos, combinados con el resto del Convenio del FOMIN III, presentan los elementos básicos que permiten derivar una clara teoría del cambio para el BID Lab (ver Gráfico 2.1 a continuación). Muestra cómo, y para qué fin, se espera que el BID Lab proporcione apoyo directo e indirecto, financiero o no financiero, tanto por sí mismo como en asociación con terceros, para respaldar soluciones innovadoras en diferentes etapas del ciclo de vida de la innovación. Además de incorporar los mandatos establecidos en el Convenio del FOMIN III, la teoría del cambio desarrollada por OVE también refleja la mayoría de las recomendaciones de la evaluación previa de OVE. Para obtener más detalles sobre la relación de la teoría del cambio con el Convenio del FOMIN III y las recomendaciones de la evaluación previa de OVE, consulte el Anexo II.
- 2.4 **La teoría del cambio resultante guiará y servirá de base para la evaluación de OVE del BID Lab y sus operaciones.** Para evaluar la relevancia estratégica externa, OVE evaluará en qué medida la misión y los mandatos del BID Lab responden a las necesidades de desarrollo y complementan lo que ofrecen otros participantes pertinentes del mercado. A nivel corporativo, OVE evaluará cómo el BID Lab utiliza sus aportes para emprender actividades y producir resultados, y si este uso está en línea con lo que se espera del BID Lab de acuerdo con los mandatos que guían al BID Lab hacia el cumplimiento de su misión. A nivel de las operaciones, OVE evaluará en qué medida los insumos proporcionados por el BID Lab ayudan a las intervenciones a producir los productos que permiten que las innovaciones sean exitosas, sostenibles y escaladas, de modo que puedan producir los resultados esperados y conducir a los impactos que se desean alcanzar.

Gráfico 2.1. Una teoría de cambio para el BID Lab



Nota: ^a Las conexiones entre los productos de las operaciones en la fase inicial y en las fases tempranas/intermedias y los resultados no son directas; dependen del avance de las innovaciones a fases posteriores. Normalmente, este proceso es facilitado por actores distintos al BID Lab.

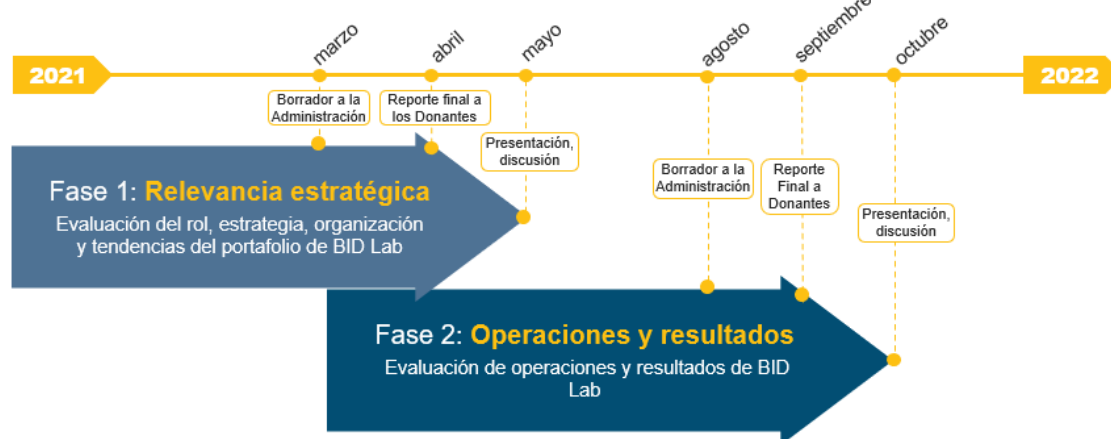
Fuente: Elaboración de OVE.

C. Método de la evaluación

1. Secuencia

- 2.5 **OVE llevará a cabo su evaluación en dos fases superpuestas, cada una de las cuales concluye en un informe separado que se presentará al Comité de Donantes en 2021.** Teniendo en cuenta el amplio alcance del mandato de evaluación y la gran importancia de los resultados oportunos, especialmente en los aspectos estratégicos, para informar las conversaciones de los donantes que se realizarán en 2021, OVE se centrará en evaluar la relevancia estratégica y los aspectos corporativos del BID Lab en la primera fase, y realizará una evaluación en profundidad de las operaciones del BID Lab en una segunda fase (ver Gráfico 2.2 más abajo). Más específicamente, la primera fase tendrá como objetivo analizar en qué medida el BID Lab está preparado (en términos de estrategias, políticas, procesos, sistemas, herramientas, organización y recursos) para cumplir con su objetivo. Además, OVE analizará los datos sobre las operaciones del BID Lab disponibles en el nivel agregado para analizar hasta qué punto los datos ayudan a aclarar sobre cuán bien está alineada la cartera con la misión del BID Lab.
- 2.6 **La segunda fase de la evaluación analizará las operaciones del BID Lab con más detalle para determinar en qué medida el BID Lab está cumpliendo con sus mandatos a través de sus operaciones.** Determinará hasta qué punto las operaciones y los productos de conocimiento del BID Lab se diseñan e implementan de manera que les permita ofrecer resultados en línea con el objetivo del BID Lab, y ofrecerá un panorama completo que combine los resultados de ambas fases de la evaluación. Para obtener más detalles sobre las preguntas de la evaluación que se responderán en cada fase, consulte la siguiente sección, así como la Matriz de Diseño de Evaluación en el Anexo.

Gráfico 2.2. Secuencia indicativa y calendario de la evaluación



Fuente: OVE.

- 2.7 **La realización de la evaluación en dos fases tiene tanto ventajas como desventajas.** La principal ventaja es que la producción de un primer informe centrado en la relevancia estratégica permitirá a OVE ofrecer resultados claves de forma temprana, los cuales puedan informar oportunamente a las conversaciones en 2021 sobre el futuro modelo de financiamiento del BID Lab. En vista del establecimiento relativamente reciente del FOMIN III, otra ventaja de dejar el análisis de las operaciones para una etapa un poco posterior radica en el

tiempo adicional que permite que los resultados operacionales se materialicen y, por lo tanto, se pueda proceder a su evaluación. La principal desventaja de este enfoque es que el primer informe todavía no podrá evaluar completamente hasta qué punto el enfoque estratégico y la estructura corporativa adoptados por el BID Lab se han traducido en operaciones que le permitirán cumplir con sus mandatos.

2. Preguntas evaluativas

2.8 **En esta sección se exponen las principales preguntas de evaluación que cada fase de la evaluación pretende responder.** Para obtener más detalles sobre cómo OVE pretende responder estas preguntas, consulte la Matriz de Evaluación en el Anexo.

a. Fase 1: Relevancia estratégica

2.9 La primera fase de la evaluación se centrará en la relevancia y los mandatos estratégicos del BID Lab, así como en su reflexión sobre la estructura corporativa del BID Lab. Concretamente, las principales preguntas de la evaluación que se deben responder en esta fase son:

Relevancia General

- i. ¿En qué medida la misión y los mandatos de BID Lab responden a las necesidades de desarrollo de ALC, y cómo complementa BID Lab lo que ofrecen otros participantes en el ecosistema más amplio de financiamiento para la innovación en ALC?
- ii. ¿En qué medida y cómo se alinea BID Lab (en términos de su mandato, enfoque estratégico actual, combinación de productos y tamaño) con las actividades y operaciones del resto del Grupo BID y las complementa?

Estructura corporativa/relevancia interna

- iii. ¿En qué medida la estructura corporativa y el enfoque estratégico adoptados por el BID Lab (incluyendo gobernanza, estructura organizativa, recursos, políticas, procesos, sistemas y herramientas) proporcionan al BID Lab la capacidad, la orientación, y los incentivos para llevar a cabo actividades y obtener resultados de manera que le permitan cumplir su misión de acelerar el desarrollo a través de soluciones innovadoras del sector privado que mejoren vidas, especialmente las de las poblaciones pobres y vulnerables? En particular, la evaluación evaluará los siguientes aspectos:

¿En qué medida el Enfoque de efectividad en el desarrollo del BID Lab (incluyendo su Marco de Resultados, el iDELTA y otras herramientas y documentos relacionados) refleja la misión y la teoría del cambio del BID Lab?

- iii.a. ¿En qué medida el enfoque estratégico adoptado por el BID Lab (expresado en sus planes de negocio y planes anuales de trabajo, áreas temáticas de enfoque y otros documentos de políticas) refleja la misión y la teoría del cambio del BID Lab?
- iii.b. ¿En qué medida la estructura organizativa y de incentivos del BID Lab (en términos de gobernanza, organización, procesos, sistemas y recursos humanos y financieros) es conducente a que el BID Lab alcance su misión a través de su teoría del cambio?

- iii.c. ¿Qué enfoques organizativos han adoptado otras organizaciones con mandatos similares? ¿Qué perspectivas, si las hay, podemos obtener de ellos?

Tendencias agregadas de la cartera

- iv. ¿Hasta qué punto la cartera de operaciones del BID Lab, a nivel global, refleja la misión y la teoría del cambio del BID Lab, y cómo ha evolucionado con el tiempo? Al analizar la información agregada disponible en los sistemas y bases de datos del Grupo BID y del BID Lab, así como a través del análisis sistemático de texto de los documentos operativos del BID Lab, se analizarán en particular los siguientes aspectos:
 - iv.a. ¿Cómo han evolucionado las operaciones del BID Lab en términos de tamaño, combinación de instrumentos, movilización de recursos, áreas temáticas/sectores/temas apoyados, ubicación, plazo, contrapartes, vínculos con otras partes del Grupo BID o socios externos, y otros datos similares?
 - iv.b. ¿Cuál ha sido el desempeño de las operaciones en términos de implementación oportuna, hitos y resultados alcanzados, así como el desempeño financiero (para las operaciones reembolsables)?

b. Fase 2: Operaciones y productos de conocimiento del BID Lab

2.10 **La segunda fase de la evaluación se centrará en evaluar las operaciones del BID Lab aprobadas desde que se adoptó la dirección estratégica general del FOMIN III en el marco del plan de negocios para 2016-2018.** El análisis de OVE se guiará por los criterios de evaluación establecidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE-CAD), además de las dimensiones de innovación y adicionalidad establecidas por el Convenio del FOMIN III. Dado que varios de los criterios del OCDE-CAD presentan superposiciones importantes con las expectativas de las operaciones del BID Lab establecidas en el Convenio del FOMIN III, las preguntas siguientes se agrupan según los criterios pertinentes del OCDE-CAD y están redactadas para evitar redundancias. Las principales preguntas de la evaluación que se deben responder acerca de las operaciones del BID Lab en esta fase son:

- i. **Relevancia:** ¿En qué medida las operaciones del BID Lab han cumplido con las expectativas establecidas para las operaciones en el Convenio del FOMIN III y han respondido a las necesidades de desarrollo? Las preguntas específicas sobre la relevancia que se derivan del FOMIN III, y que no están cubiertas por otros criterios que se detallan a continuación, son:
 - i.a. ¿En qué medida se diseñaron las operaciones para apoyar las innovaciones impulsadas por el sector privado, especialmente las que crean oportunidades para las poblaciones pobres y vulnerables?
 - i.b. ¿En qué medida las operaciones apoyadas por el BID Lab fueron adecuadas (en términos de tipo de operación/instrumento usado, etapa de innovación y otros factores pertinentes) y se establecieron (en términos de planes o acuerdos concretos) para la replicación y/o la escalabilidad?

- i.c. ¿Hasta qué punto las operaciones tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas de la experiencia previa del BID Lab, incluyendo tanto los éxitos como los fracasos?
- i.d. ¿En qué medida se desplegaron las operaciones junto con las operaciones y otras iniciativas del resto del Grupo BID, o se relacionaron con estas?
- i.e. ¿En qué medida y de qué manera el BID Lab se asoció con socios externos?
- i.f. ¿En qué medida se diseñaron las operaciones para promover el desarrollo económico sostenible, así como la igualdad de género y la diversidad?
- i.g. ¿Hasta qué punto las operaciones establecieron objetivos específicos y resultados mensurables?
- ii. **Eficiencia:** ¿En qué medida las operaciones del BID Lab han utilizado los recursos de forma eficiente para generar los resultados deseados? ¿Adoptó el BID Lab decisiones oportunas y apropiadas sobre la asignación de recursos cuando las operaciones resultaron infructuosas?
- iii. **Efectividad:** ¿En qué medida las operaciones del BID Lab han alcanzado sus objetivos y han brindado sus resultados esperados, incluyendo la expectativa de ser replicadas o escaladas, o de crear y difundir conocimiento? Para las operaciones replicadas o escaladas, ¿quiénes las replicaron o escalaron? En el caso de las operaciones que aún no se han cerrado, ¿hasta qué punto están encaminadas hacia alcanzar sus objetivos y lograr los resultados esperados?
- iv. **Sostenibilidad:** ¿Cuál es la probabilidad de que los resultados de la misma intervención sean sostenibles, y/o que se sostengan a lo largo del tiempo a través de una eventual replicación o escalamiento (para intervenciones en las fases tempranas), o a través de un mayor escalamiento (para intervenciones en las fases avanzadas)⁶? ¿Existen riesgos para la sostenibilidad futura y para mayor replicación o escalamiento? Para intervenciones con poca probabilidad de sostenibilidad y/o escalamiento, ¿a qué medida se creó conocimiento que puede ayudar a volver más exitosas y sostenibles a futuras innovaciones? Para las operaciones que aún no se han cerrado, ¿hasta qué punto se abordan y mitigan los riesgos identificables sobre la sostenibilidad en su diseño e implementación?
- v. **Innovación:** ¿En qué medida las operaciones de BID Lab han apoyado nuevas soluciones y de qué manera fueron innovadoras?
- vi. **Adicionalidad:** ¿En qué medida las operaciones del BID Lab brindaron financiamiento o apoyo no financiero (por ejemplo, al proporcionar asesoramiento técnico u otros conocimientos, y al conectar o incorporar socios pertinentes) que no haya estado disponible de fuentes puramente comerciales, o ayudaron a movilizar recursos que de otra manera no estuvieran disponibles, o ambos?

⁶ La sostenibilidad de los resultados de la intervención misma es más relevante para intervenciones que son limitadas a un contexto local específico. El escalamiento y la replicación son más relevantes para la sostenibilidad de innovaciones que, para ser exitosas, se deben aplicar más ampliamente que en la intervención específica apoyada por el BID Lab.

- 2.11 **Dado el mandato del FOMIN III de promover la creación y el aprendizaje de conocimiento, en la fase 2 OVE también evaluará el conocimiento creado por el BID Lab de manera más amplia, así como su uso no solo en las operaciones del BID Lab (ver párrafo 2.2), sino también fuera de ellas.** Las principales preguntas de la evaluación para evaluar el cumplimiento de este mandato son:
- i. ¿Qué tipo(s) de conocimiento crea el BID Lab y cuáles son los canales para su uso y difusión?
 - ii. ¿Qué audiencias (incluyendo internas y externas del Grupo BID) alcanza el conocimiento creado por el BID Lab y qué sabemos sobre su uso por parte de esas audiencias (en la medida de lo posible para su evaluación)?

3. Metodología

- 2.12 **OVE empleará una combinación de métodos de evaluación para responder las preguntas de la evaluación.** En los párrafos siguientes se describen los métodos que OVE planea utilizar en cada fase de la evaluación. En la medida en que surja la necesidad de más, menos o diferentes tipos de análisis sobre ciertos temas durante la evaluación, OVE puede ajustar sus métodos para garantizar la eficiencia y efectividad de su trabajo. Para obtener más detalles sobre los métodos que OVE planea emplear actualmente para responder a cada pregunta de la evaluación, consulte la Matriz de Evaluación en el Anexo.
- 2.13 **Para evaluar la relevancia estratégica, OVE combinará una revisión preliminar de los documentos, procesos, herramientas y sistemas pertinentes con entrevistas y otros tipos de análisis.** OVE llevará a cabo una revisión integral de la estrategia y política, documentos, procesos, herramientas y sistemas pertinentes del Grupo BID y del BID Lab, y complementará la revisión preliminar con entrevistas en profundidad con miembros pertinentes del BID Lab y de la administración del Grupo BID, así como con miembros del Comité de Donantes. Además de entrevistas con personal selecto experto en la materia del BID Lab y del Grupo BID, OVE también tiene la intención de utilizar una encuesta para el personal del BID Lab. Para obtener información sobre los diferentes enfoques organizativos de la financiación de innovación para el bien común, OVE revisará la estructura corporativa y las prácticas de otros actores clave en esta área, lo que incluye entrevistas con representantes de dichas instituciones de comparación. Para evaluar la relevancia estratégica del BID Lab dentro del ecosistema más amplio para la financiación de innovación, OVE producirá un amplio mapeo de este entorno y sus participantes clave para la región de ALC. En la medida de lo posible, OVE utilizará la información ya disponible recopilada por el BID Lab u otras contrapartes y beneficiarios externos, pero puede complementar esta información mediante la realización de encuestas o entrevistas adicionales, según sea necesario, para garantizar la integridad de los datos, la calidad, la credibilidad y la triangulación de la información. Para determinar las tendencias de la cartera, OVE realizará un análisis exhaustivo de los datos sobre las operaciones del BID Lab que se pueden extraer de las bases de datos del Grupo BID, así como a través de búsquedas inteligentes de texto en documentos operativos pertinentes.
- 2.14 **Para evaluar las operaciones del BID Lab, OVE complementará su extensa revisión de documentos con entrevistas al personal pertinente, a las contrapartes y a otros socios pertinentes.** Para el análisis de la documentación

disponible de la cartera de evaluación (véase también el párrafo 2.15 a continuación), OVE utilizará una plantilla de revisión estándar. Esta revisión de documentos se complementará con entrevistas a los líderes de los equipos y la información recopilada mediante encuestas y entrevistas⁷ de las contrapartes externas pertinentes, tales como los organismos de ejecución y los prestatarios. Para las operaciones del BID Lab que complementan las actividades del Grupo BID, OVE también entrevistará al personal responsable del Grupo BID. En la medida en que sea posible y necesario complementar el análisis en casos en que los beneficiarios sean diferentes de las contrapartes del BID Lab, OVE también puede entrevistar a beneficiarios seleccionados de operaciones cerradas. Para evaluar los aspectos de conocimiento, OVE planea complementar el análisis a nivel de operación mediante un estudio para analizar la difusión y el uso del conocimiento externo.

4. Cartera de evaluación

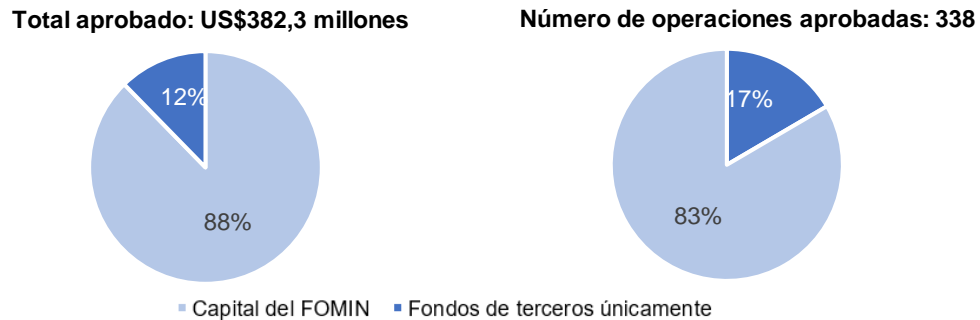
- 2.15 **Para el análisis de las tendencias de la cartera en base a datos agregados, la evaluación considerará todas las operaciones del BID Lab aprobadas desde 2012⁸.** Además de garantizar la continuidad después del período de análisis de la última evaluación (2005-2011), incluir las operaciones aprobadas desde 2012, permitirá a OVE analizar más significativamente las tendencias agregadas a lo largo del tiempo y comparar los períodos antes y después de que el BID Lab adoptó la dirección estratégica general codificada bajo el FOMIN III (a mediados de 2016).
- 2.16 **Para la evaluación más a fondo de las operaciones en la segunda fase de la evaluación, OVE se centrará en las operaciones aprobadas desde junio de 2016.** Si bien el FOMIN III ha estado en vigencia desde principios de 2019, OVE considera que la aprobación del plan de negocios de 2016-2018 en junio de 2016 marca el momento desde el cual el BID Lab adoptó su nuevo enfoque estratégico en previsión de su tercera reposición. En la mayoría de los aspectos pertinentes para las operaciones del BID Lab, tales como las tres áreas temáticas de enfoque, el enfoque estratégico adoptado en junio de 2016 continúa aún más hasta la fecha. Desde junio de 2016, el BID Lab ha aprobado 338 operaciones por un total de US\$382 millones. De este universo, OVE evaluará todas las operaciones financiadas completamente con el capital del FOMIN (274 operaciones por US\$282 millones), así como todas las operaciones cofinanciadas con fondos de terceros (8 operaciones por US\$47 millones). Mientras la fase 1 de la evaluación considerará el uso de recursos de terceros en el contexto de la movilización y la administración de recursos a nivel agregado, la evaluación a fondo de las operaciones de la fase 2 excluirá las operaciones financiadas exclusivamente con fuentes de terceros (56 operaciones por US\$47 millones, véase también el Gráfico 2.3 abajo), ya que no es evidente la aplicabilidad directa a ellas de los mandatos

⁷ OVE utilizará una encuesta para recopilar información de todos los organismos de ejecución y prestatarios, y realizará un seguimiento con entrevistas para las operaciones cerradas.

⁸ Desde el 1 de enero de 2012, BID Lab ha aprobado 790 operaciones por un total aproximado de US\$790 millones. Estas 790 operaciones incluyen operaciones financiadas con capital del FOMIN, así como con fondos de terceros, pero excluyen las aprobaciones de consultores financiados externamente para trabajar en el FOMIN y otras operaciones que no corresponden a proyectos del BID Lab (tales como los eventos). Para obtener más detalles sobre la evolución de los números, importes e instrumentos de las operaciones desde 2012, véase también la figura 2.1 anterior.

del FOMIN III⁹. Sin embargo, en el análisis general de la cartera en la fase 1 se incluirán, cuando sea relevante, especialmente en casos relacionados a aspectos como la movilización de recursos.

**Gráfico 2.3. Operaciones aprobadas desde junio de 2016:
Capital del FOMIN vs. fondos de terceros únicamente**



Fuente: OVE, de acuerdo a bases de datos del Grupo BID y elaboración propia.

5. Limitaciones

2.17 **Hay una serie de desafíos metodológicos para esta evaluación.** El principal desafío de la evaluación radica en su amplio alcance en comparación con su plazo, el cual requerirá que OVE equilibre cuidadosamente los *tradeoffs* entre la amplitud, la profundidad y la velocidad para entregar el mejor producto posible dentro de estas limitaciones. Un segundo desafío metodológico se deriva de los profundos cambios organizativos y los recortes de personal que el BID Lab experimentó en los últimos años, lo que podría haber resultado en la pérdida de conocimiento institucional que podría haber beneficiado a las perspectivas de la evaluación. En tercer lugar, la implementación relativamente reciente de los mandatos y la estructura actual del BID Lab y, por lo tanto, el limitado historial, restringen aún más la capacidad de OVE para evaluar plenamente su efectividad. También limita la medida en que las operaciones aprobadas bajo la nueva dirección estratégica del BID Lab ya puedan mostrar resultados, y por lo tanto la capacidad de OVE para evaluar plenamente su efectividad¹⁰. Una cuarta dificultad radica en la cantidad significativa de tiempo necesario para recuperar, depurar y comprender plenamente los datos pertinentes, dado el uso por parte del BID Lab de varios sistemas y bases de datos diferentes, y los cambios que se han realizado en ellos en los últimos años. Este riesgo también implica que algunos datos que OVE pretende utilizar para informar su análisis pueden no tener la calidad necesaria y es posible que no estén disponibles dentro del plazo requerido. Por último, la pandemia del COVID-19 implica limitaciones adicionales. OVE asume que las visitas de campo seguirán siendo inviables durante el período de recopilación de datos de esta evaluación, y que el equipo de evaluación continuará trabajando a distancia. Aunque la ausencia de visitas de campo puede afectar especialmente a la naturaleza y la calidad de la información que OVE puede

⁹ Los fondos de terceros utilizados por las operaciones del BID Lab provienen típicamente de otros fondos fiduciarios de donantes con sus propios mandatos establecidos. Las operaciones bajo el Programa de Emprendimiento Social (PES) con capital ordinario del Banco también se consideran fondeadas con fuentes de terceros.

¹⁰ A finales de septiembre de 2020, solo 27 de las 282 operaciones que OVE planea evaluar en profundidad habían cerrado.

recopilar, el equipo intentará superar estos desafíos utilizando llamadas telefónicas o por video tanto como sea posible. Las consecuencias económicas de la pandemia del COVID-19 también pueden crear dificultades en la comunicación con las contrapartes externas pertinentes, ya que las empresas pueden haber dejado de trabajar o despedido al personal experto. A pesar de estas limitaciones, el enfoque de evaluación elegido está diseñado para producir resultados que respondan a las preguntas de la evaluación de la manera más meticulosa y exhaustiva posible.

III. EQUIPO, CALENDARIO DE ENTREGAS Y PRESUPUESTO

A. Equipo y calendario de entregas

- 3.1 El equipo de evaluación está formado por Ulrike Haarsager (líder del equipo), Claudia Figueroa, Chiaki Yamamoto, Fernando Barbosa, Anna Funaro, Galia Rabchinsky, Melanie Putic y Stefania De Santis. El equipo también está contratando a un consultor externo para apoyar el mapeo del entorno financiero de la innovación de ALC (Fase 1) y planea contratar consultores externos, o empresas consultoras, para apoyar la evaluación de aspectos relacionados con el conocimiento y partes del análisis de las operaciones (Fase 2). El equipo de evaluación trabajará bajo la supervisión general de Ivory Yong-Prötzel, Directora de OVE.

Cuadro 3.1. Calendario indicativo de la evaluación

Actividad	Fecha
Documento de enfoque para los donantes	Octubre 2020
Borrador del 1 ^{er} informe (Fase 1) para la Administración	Marzo 2021
Entrega del 1 ^{er} informe (Fase 1) al Comité de Donantes	Abril 2021
Análisis del 1 ^{er} informe en el Comité de Donantes	Mayo 2021
Borrador del 2 ^{do} informe (Fase 2) para la Administración	Agosto 2021
Entrega del 2 ^{do} informe (Fase 2) al Comité de Donantes	Septiembre 2021
Análisis del 2 ^{do} informe en el Comité de Donantes	Octubre 2021

B. Presupuesto indicativo

- 3.2 Con base en el enfoque de evaluación propuesto y de los supuestos que se han realizado según los conocimientos actuales de OVE, OVE estima que los costos de la evaluación sumarán aproximadamente US\$1,1 millones (véase el desglose en el Cuadro 3.2).

Cuadro 3.2. Presupuesto estimado de la evaluación

Presupuesto de la Evaluación del BID Lab (US\$)	
Costos de personal	600.660,00
Research fellows	180.000,00
Consultorías externas	300.000,00
Viaje de las misiones	-
Gastos varios	20.000,00
Presupuesto total	1.100.660,00

REFERENCIAS

- Banco Interamericano de Desarrollo. (1992). *Convenio para la Administración del Fondo Multilateral de Inversiones y Convenio que establece el Fondo Multilateral de Inversiones (documento [CV-38](#))*. Washington, DC.
- _____. (2004). *Evaluación Independiente del FOMIN (2002-2003): Informe final (documento [MIF/GN-78-18](#))*. Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). Washington, DC.
- _____. 2005 *Convenio que establece el Fondo Multilateral de Inversiones II (documento [AB-2346-5](#))*. Washington, DC.
- _____. (2009). *FOMIN: Propuesta del programa de trabajo y presupuesto administrativo para 2010. Versión final aprobada (documento [MIF/GA-21-1](#))*. BID Lab. Washington, DC
- _____. (2013). *Segunda evaluación independiente del Fondo Multilateral de Inversiones - Informe final a los donantes (documento [MIF/RE-2-4](#))*. Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). Washington, DC.
- _____. (2016). *Resolución AG-7/16 AND CII/AG-3/16: Informe y hoja de ruta sobre las opciones para el futuro del FOMIN en el contexto de la reorganización de las actividades del Grupo BID en el sector privado (documento [AG-7/16](#))*. Washington, DC
- _____. (2016). *Plan de Negocios del FOMIN para el Período 2016–2018: Aumento del impacto mediante la efectividad y la eficiencia (documento [MIF/GN-208-1](#))*. BID Lab. Washington, DC.
- _____. (2016). *Fondo Multilateral de Inversiones. Plan estratégico y financiero 2019-2023 (documento [MIF/GN-209-3](#))*. BID Lab. Washington, DC.
- _____. (2016). *Opciones para la Sostenibilidad de las actividades del Fondo Multilateral de Inversiones más allá de 2023 (documento [MIF/GN-211-2](#))*. BID Lab. Washington, DC.
- _____. (2016). *Fondo Multilateral de Inversiones. Marco de resultados y enfoque de efectividad en el desarrollo 2017-2023 (documento [MIF/GN-217-1](#))*. BID Lab. Washington, DC.
- _____. (2017). *Proyecto de resolución AG-___/17, CII/AG-___ /17 y [MIF/DE-] Fondo Multilateral de Inversiones III (documento [AB-3127](#))*. Washington, DC.
- _____. (2017). *Informe final sobre el futuro y el financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (documento [CA-581](#))*. Washington, DC.
- _____. (2018). *Plan de negocios de BID Lab 2019-2021. Versión aprobada (documento [MIF/GN-235-3](#))*. BID Lab. Washington, DC.
- _____. (2019). *Convenio que establece el Fondo Multilateral de Inversiones III (documento [AB-3132-1](#))*. Washington, DC.
- _____. (2019). *Propuesta de programa de trabajo y presupuesto de OVE para 2020-2021. Segunda versión revisada (documento [RE-543-2](#))*. Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). Washington, DC.
- _____. (2020). *Indicadores clave del desempeño revisados. Versión revisada (documento [MIF/GN-217-3](#))*. BID Lab. Washington, DC.