

Documento de Enfoque

Evaluación de BID Invest

Copyright © [2022] 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, 2022**
Oficina de Evaluación y Supervisión
1350 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/evaluacion

Agosto 2022

ÍNDICE

[SIGLAS Y ABREVIATURAS](#)

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	CONTEXTO GENERAL	2
III.	PERSPECTIVA GENERAL DE LA CARTERA DE OPERACIONES DE BID INVEST	6
IV.	MARCO DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN.....	8
V.	OBJETIVOS, ALCANCE Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	10
	A. Objetivos y alcance de la evaluación	10
	B. Preguntas de evaluación	11
VI.	METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	13
VII.	EQUIPO DE EVALUACIÓN Y CRONOGRAMA DE TRABAJO	15
Anexo I	Matriz de evaluación	

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ARD	Activos relacionados con el desarrollo
ASR	Informes de Supervisión Anual <i>(por sus siglas en inglés)</i>
AUG	Oficina del Auditor General <i>(por sus siglas en inglés)</i>
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
DELTA	Herramienta de aprendizaje, seguimiento y evaluación de la efectividad en el desarrollo <i>(por sus siglas en inglés)</i>
FCR	Calificación de la Contribución Financiera <i>(por sus siglas en inglés)</i>
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
NSG	Sin Garantía Soberana <i>(por sus siglas en inglés)</i>
OMJ	Iniciativa de Oportunidades para la Mayoría <i>(por sus siglas en inglés)</i>
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PyME	Pequeñas y mediana empresas
PRI	Departamento del Sector Privado <i>(por sus siglas en inglés)</i>
SCF	Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo <i>(por sus siglas en inglés)</i>
SG	Operaciones con garantía soberana <i>(por sus siglas en inglés)</i>
SLA	Acuerdos de nivel de servicios <i>(por sus siglas en inglés)</i>
TFFP	Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior <i>(por sus siglas en inglés)</i>
XSR	Informe Ampliado de Supervisión <i>(por sus siglas en inglés)</i>

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 El presente documento de enfoque define los objetivos, alcance, y metodología de la evaluación de BID Invest que la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) llevará a cabo.
- 1.2 En el marco de la reunión anual de 2015 en Busán, las Asambleas de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) aprobaron la consolidación de las actividades del sector privado del Grupo BID en la CII (documento [CII/AG2/15](#)). Esta decisión fue acompañada por un aumento de capital de US\$2.030 millones para la CII durante un periodo de 10 años (2016-2025). La consolidación de actividades en la CII y su capitalización se conoce como la fusión hacia afuera del sector privado, proceso que entró en vigor el 1 de enero de 2016. En 2017, OVE completó una revisión temprana de la implementación de la fusión hacia afuera del sector privado (documento [CII/RE-27-5](#)) con miras a identificar lecciones emergentes que pudiesen ayudar a completar la implementación de la fusión. Desde noviembre de 2017, la CII adoptó una nueva marca comercial - BID Invest.
- 1.3 Por solicitud de los Directorios del BID y BID Invest, esta evaluación fue incorporada en el programa de trabajo de OVE 2021-2022 (documento [CII/RE-64-1](#)). La Resolución de Busán estableció una “Visión Renovada” para fomentar el desarrollo a través del sector privado. Esta Visión Renovada proporciona un marco de referencia de largo plazo (2016-2025) para BID Invest, y se enfoca en reforzar la efectividad, aporte al desarrollo y adicionalidad de las operaciones, maximizando además el uso eficiente de los recursos y las sinergias entre las actividades del sector público y privado del Grupo BID. La fusión hacia afuera fue el instrumento escogido para implementar esta Visión Renovada. Los desafíos impuestos por la crisis sanitaria del COVID-19, así como las actuales discusiones sobre la necesidad de avanzar en un nuevo modelo de negocios para la institución y sus implicancias financieras y operativas, hacen que este sea un momento oportuno para recopilar lecciones aprendidas e informar futuras discusiones a nivel corporativo.
- 1.4 En este contexto, la presente evaluación buscará informar de manera independiente a los Directorios del BID y BID Invest sobre la efectividad en la implementación a la fecha de la Visión Renovada que dio origen a la creación de BID Invest. La evaluación además tomará como referencia los hallazgos identificados por OVE en su revisión temprana sobre la implementación de la fusión hacia afuera completada en 2017, buscando profundizar el análisis de aspectos que no estaban maduros a esa fecha en diferentes ámbitos (ej. área financiera, gestión de operaciones, efectividad en el desarrollo). La evaluación cubrirá el periodo comprendido entre enero de 2016 (entrada en vigor de la fusión hacia afuera) y diciembre 2021.

II. CONTEXTO GENERAL

- 2.1 La promoción del desarrollo económico a través del sector privado en la región ha sido un elemento importante del apoyo del Grupo BID desde su establecimiento. Durante sus primeros años de operación, el Banco hizo préstamos directos sin garantía soberana (NSG) a empresas del sector privado y entidades estatales. Sin embargo, estos cesaron debido a resultados insatisfactorios (documento [AB-2908](#)). El apoyo directo al sector privado fue retomado en 1989 cuando la CII inició operaciones. En 1993 se creó el Fondo Multilateral de Inversiones - FOMIN (actualmente BID Lab) y en 1994 el BID obtuvo autorización para otorgar préstamos directamente a clientes del sector privado a través del Departamento del Sector Privado (PRI). Como resultado de una expansión de su mandato, el PRI fue sustituido por el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) en 2007. En el mismo año, el Directorio Ejecutivo del BID aprobó la creación de la Iniciativa de Oportunidades para la Mayoría (OMJ) dirigido a financiar empresas del sector privado que atendieran a poblaciones de bajos ingresos (base de la pirámide).
- 2.2 La estructura organizacional del Grupo BID, basada en diferentes ventanillas de apoyo al sector privado, tenía importantes limitaciones. En 2012, OVE llevó a cabo un análisis del trabajo del Grupo BID con el sector privado en el contexto de la Evaluación Intermedia de los Compromisos del Noveno Aumento General de Capital del Banco (documento [RE-425](#)). Un desafío significativo identificado por OVE fue la limitada coordinación, y consiguiente pérdida de oportunidades, entre las diferentes ventanillas, las cuales tampoco aprovechaban las sinergias potenciales con el sector público del BID. OVE identificó que la estructura e incentivos del Grupo BID eran ineficientes e ineficaces para fomentar la coordinación y sinergias¹. Adicionalmente, las diferentes ventanillas tenían, mandatos superpuestos, especialmente en cuanto a mercados financieros y pequeñas y medianas empresas (PyME), y existían duplicidades en su trabajo. La fragmentación organizacional, reflejada en diferentes estructuras de gobernanza, balances financieros, modelos operativos y mandatos superpuestos era resultado de mandatos asignados al Grupo BID a través del tiempo, sin una adecuada atención a temas de eficiencia, sinergias y requerimientos de capital².
- 2.3 En este contexto, en marzo de 2013 las Asambleas de Gobernadores del BID y la CII encomendaron a la Administración el desarrollo de una Visión Renovada para las actividades del Grupo BID con el sector privado con un foco en fortalecer la efectividad, impacto en el desarrollo, y adicionalidad. La resolución de los Gobernadores (documento [CII/AG-2/13](#)) también incluyó considerar posibles cambios operacionales y alternativas estructurales para implementar esta Visión Renovada y maximizar así el uso eficiente de recursos y sinergias entre las actividades del sector público y privado. En septiembre de 2013, la Administración recomendó la alternativa de la fusión hacia afuera, consistente en la consolidación

¹ OVE recomendó considerar dos opciones estructurales para promover una mayor coordinación: (i) integrar por completo las actividades del sector privado en el BID (lo que posteriormente vino a llamarse la “*fusión hacia adentro*”) o bien (ii) fusionar las actividades del sector privado en una sola entidad (la “*fusión hacia afuera*”), garantizando, simultáneamente, la coordinación mediante la asignación de facultades, recursos y un mandato pleno a un Gerente, Representante de País, o cargo equivalente.

² Realizando la Visión Renovada: Propuesta Organizacional y de Capitalización para la Fusión hacia Afuera del Sector Privado del Grupo del BID (documento [CII/CA-165](#)).

operativa de las actividades del sector privado del Grupo BID en la CII y la transferencia de parte del capital requerido del BID a la CII. La mayoría de los Gobernadores apoyó esta alternativa con el fin de apoyar la implementación de la Visión Renovada en una reunión especial celebrada en octubre de 2013 (documento [CII/CA-143](#)). La aprobación formal se dio en marzo de 2015 en el contexto de las reuniones anuales de Gobernadores en Busán (documento [CII/AG-2/15](#)).

- 2.4 La consolidación de las actividades del sector privado del Grupo BID en la CII dio origen a una institución renovada. Si bien la consolidación no requirió modificar los acuerdos constitutivos del BID o de la CII, los Gobernadores de la CII interpretaron su convenio constitutivo de manera que permitiera a la institución llevar a cabo la gama completa de actividades que hasta entonces realizaban las ventanillas del sector privado del Grupo BID, buscando reducir la duplicación que existía anteriormente (documentos [CII/AG-2/15](#), [CII/RE-27-5](#)). De acuerdo con la resolución de Busán, y en coherencia con su acuerdo constitutivo, la CII se guiaría por los principios de la Visión Renovada. El mandato de carácter dual para la nueva CII requeriría activamente seleccionar proyectos en función de su potencial para generar impactos de desarrollo medibles, junto con un retorno financiero que asegurase la sostenibilidad financiera de la nueva institución (documento [CII/CA-165](#)). Las funciones operativas y administrativas, así como recursos no financieros (personal) asociados con las actividades NSG del BID fueron transferidos a la CII el 1 de enero de 2016. Desde entonces, todas las nuevas operaciones, así como las operaciones NSG del BID existentes a inicios de 2016 son gestionadas por la CII de conformidad con sus políticas y procedimientos.
- 2.5 La consolidación de actividades estaría acompañada de importantes recursos financieros para la CII durante un periodo de 10 años (2016-2025). En 2015, los Gobernadores aprobaron un incremento de capital para la CII por US\$2.030 millones, consistente en US\$1.305 millones de capital nuevo de los países accionistas durante 2016-2022, y US\$725 millones en transferencias del BID a la CII durante 2018-2025. Este esquema de capitalización fue apoyado por un arreglo que autorizó a la CII para que pudiese contabilizar operaciones en el balance del BID (“contabilización cruzada”) por un periodo de 7 años (2016-2022). Como parte del proceso de fusión hacia afuera, los Gobernadores estipularon una serie de condiciones, incluyendo que se preservara el volumen global de financiamiento de préstamos con y sin garantía soberana de acuerdo con el Noveno Aumento de Capital durante el período de 2016 a 2025; que se salvaguardara la calificación crediticia AAA del BID; que se establecieran parámetros para la finalización de la contabilización cruzada (documento [CII/AG-2/14](#)), y que se tratara de mantener como mínimo la clasificación crediticia AA de la CII (documento [CII/AG-2/15](#))³. La propuesta de capitalización incluyó una serie de supuestos y proyecciones relacionadas con el desempeño operacional y financiero de la CII, por ejemplo, en términos de volumen de aprobaciones, movilización de recursos, generación de ingresos y gastos administrativos.

³ Las transferencias del BID a la CII están sujetas a aprobación anual por parte de los Gobernadores, y están condicionadas, entre otros requisitos, a que el BID cumpla con sus políticas de suficiencia de capital, a la preservación de los niveles de financiamiento SG consistentes con el Noveno Aumento de Capital, a la constitución de franjas de capital del Banco y cumplimiento de otras políticas financieras del BID aplicables.

- 2.6 La Visión Renovada establece un marco estratégico de largo plazo para BID Invest (2016-2025). La Visión se enfoca en reforzar la efectividad, aporte al desarrollo y adicionalidad, maximizando además el uso eficiente de los recursos y las sinergias entre las actividades del sector público y privado. La Visión también identifica un mandato de carácter dual para la institución de maximizar el impacto en el desarrollo en un marco de sostenibilidad financiera de largo plazo⁴. La Visión se basa en tres pilares estratégicos (selectividad estratégica, enfoque sistémico, y efectividad en el desarrollo), y establece un conjunto de áreas prioritarias de negocios y de carácter transversal⁵, así como canales de impacto para mejorar el impacto en el desarrollo y solidez financiera del Grupo BID⁶. Otros elementos centrales de la Visión son el fortalecimiento de una cultura de sector privado y centrada en el cliente, la importancia de la coordinación pública privada, y el establecimiento de una entidad estratégicamente más focalizada y con énfasis en la rendición de cuentas.
- 2.7 En este contexto, el proceso de fusión ha introducido importantes cambios a nivel organizacional, de personal, y la forma de operar. En 2017, OVE completó una revisión temprana de la implementación de la fusión hacia afuera del sector privado (documento [CII/RE-27-5](#)). Esta revisión se enfocó en las acciones emprendidas entre marzo de 2015 (cuando los Gobernadores autorizaron la fusión hacia afuera) y junio de 2017 con miras a identificar lecciones emergentes que pudiesen ayudar a completar la implementación de la fusión. Entre los principales logros identificados por OVE resalta el haber concluido un proceso de transición difícil, el trabajo realizado para construir una base de recursos humanos, así como el desarrollo de un enfoque para comenzar a fortalecer la efectividad en el desarrollo y adicionalidad. Por otra parte, entre los desafíos principales se encontraba la necesidad de una mayor selectividad estratégica, mecanismos más robustos para la coordinación público-privada (incluyendo el continuar fortaleciendo el rol de los representantes de país), y de mejoras en los instrumentos de planificación y seguimiento financiero. Con base en sus hallazgos, OVE realizó cuatro recomendaciones que fueron aprobadas por los Directorios Ejecutivos del BID y BID Invest.
- 2.8 BID Invest ha seguido una serie de líneas estratégicas para avanzar en la implementación de los objetivos de la Visión Renovada y el cumplimiento de su

⁴ Este mandato de carácter dual para la CII requeriría activamente seleccionar proyectos en función de su potencial para generar impactos de desarrollo medibles, junto con un retorno financiero que asegurase la sostenibilidad financiera de la nueva institución (documento [CII/CA-165](#)).

⁵ Los cinco ámbitos de negocios prioritarios de intervención son: acceso a financiamiento, infraestructura, innovación, bienes y servicios básicos y crecimiento verde; los tres temas transversales son sostenibilidad socioambiental, género y diversidad, y el entorno de negocios propicio para el desarrollo del sector privado. En el contexto de la resolución de Busan, los Gobernadores solicitaron además que se elabore una estrategia para potenciar el compromiso con los países C y D, con miras a identificar mecanismos y asistencia para facilitar la capacidad de esos países para utilizar los recursos de la CII y alcanzar un objetivo de 40% para las operaciones de financiamiento. De acuerdo con la Resolución de Busan, esto debía asegurar, al término de la capitalización, un aumento en el financiamiento total para los países del Caribe y otros países que se han beneficiado en menor medida de las operaciones sin garantía soberana.

⁶ Los cinco canales de impacto identificados fueron: (i) volumen de financiamiento estable y predecible, (ii) movilización de recursos de terceras partes, (iii) uso más efectivo de productos de conocimiento, servicios, y actividades, (iv) generación de capital a través de ganancias retenidas, y (v) generando y manteniendo sinergias operativas.

mandato institucional. Estas se han plasmado en dos **planes de negocio**⁷ (Recuadro 2.1.) para sus primeros ciclos de planeación (en el horizonte de 10 años establecido en la Visión Renovada) –*Propiciar el crecimiento mediante la consolidación 2017-2019* (documento [CII/GA-77-2](#)) y *Crecimiento para impacto sostenible 2020-2022* (documento [CII/GA-80-2](#)), así como en iniciativas clave como la de aumentar la flexibilidad e innovación en productos y una serie de **hojas de ruta o planes de acción** aprobadas por el Directorio en diferentes sectores o áreas de interés institucional: MiPYME (documento [CII/GN-364-1](#)), Intermediarios financieros (documento [CII/GN-369-1](#)), Presencia sobre el terreno (documento [CII/GA-76-2](#)), Enfoque para aumentar operaciones en países pequeños e insulares (documento [CII/GN-354](#)), Inversiones de Capital de Riesgo (documento [CII/GN-368-1](#)), Cambio climático (documento [GN-2848-4](#)), Pobreza y vulnerabilidad (documento [CII-GN/442-2](#)). Cabe mencionar que además varias iniciativas importantes emprendidas por la CII se encontraban en etapas tempranas de desarrollo o implementación al momento de la revisión de OVE en 2017, incluyendo el plan de presencia sobre el terreno para acercar al personal de la CII a los clientes en la región, la finalización del conjunto de herramientas de selectividad, el fortalecimiento del enfoque de cartera, la simplificación de procesos y procedimientos operativos, y el desarrollo de un marco integral de planificación financiera de largo plazo.

Recuadro 2.1. Planes de negocios BID Invest y respuesta al COVID-19

El primer **Plan de Negocios 2017-2019** (documento [CII/GA-77-2](#)) definió como desafío el “crecimiento mediante la consolidación”, y se estructuró alrededor de tres políticas rectoras: (i) el diseño y despliegue efectivo de un modelo de impacto capaz de orientar la selectividad en la originación, y permitir un seguimiento eficiente de los resultados en las diferentes etapas de los proyectos, así como un marco de evaluación ex post que generara lecciones para proyectos futuros; (ii) la creación de una cultura flexible, eficiente y creativa y, por lo tanto, mejor preparada para promover la innovación a través de su trabajo en la región; y (iii) el diseño y despliegue de un Marco de Gestión de Capital para asegurar un uso racional y eficiente de los recursos con una visión del mandato de la sostenibilidad financiera a largo plazo.

El siguiente **Plan de Negocios 2020-2022** (documento [CII/GA-80-2](#)) fue originalmente diseñado en torno al desafío de “crecimiento para un impacto sostenible” con cuatro políticas rectoras: (i) la construcción de una plataforma para el crecimiento que permitiera a BID Invest optimizar el uso de capital en los siguientes tres años; (ii) la búsqueda del crecimiento inteligente abarcando diversas consideraciones que vincularan el crecimiento con la sostenibilidad financiera y el impacto; (iii) el centrarse en el capital intelectual para tener un impacto más allá de su contribución financiera; y (iv) BID Invest como parte del Grupo BID 2.0.

- 2.9 Los desafíos de la región acrecentados por los efectos significativos de la crisis económica y de salud generada por la pandemia de COVID-19, llevaron a BID Invest a revisar y adaptar sus prioridades inmediatas. El Plan de Negocios 2020-2022 fue revisado en abril de 2020 para incorporar una estrategia operacional de respuesta a la crisis causada por la pandemia de COVID-19 (documento [CII/GN-419](#)). La respuesta a la crisis puso como alta prioridad el aumento de recursos para la región mediante un aumento significativo del programa de operaciones para 2020 (de US\$4.500 millones inicialmente previsto en el Plan de Negocios a un máximo

⁷ De acuerdo con la Resolución de Busan (documento [CII/AG-2/15](#)), el Directorio Ejecutivo de la CII dirigirá a la Administración en el diseño de planes de negocios multianual que deben reflejar las prioridades de la Visión Renovada y tener en cuenta la lógica diferente bajo la cual opera un banco regional de desarrollo. Los dos planes de negocio aprobados por el Directorio a la fecha se han estructurado en torno al principal desafío identificado por BID Invest para el ciclo de planeación, e incluyen entre otros aspectos, las políticas rectoras y principales iniciativas para el logro de objetivos, un plan de operaciones, aspectos de planificación financiera, el presupuesto administrativo y de capital, el plan de financiamiento, así como indicadores clave de suficiencia de capital.

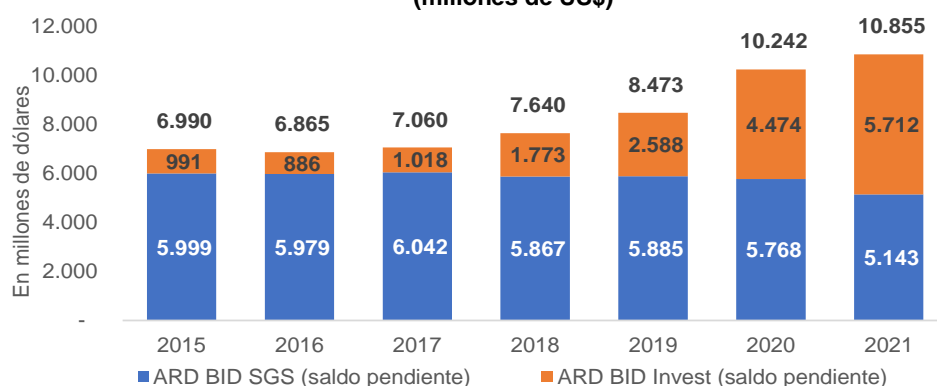
de US\$7.000 millones). La respuesta a la crisis incluyó además la implementación de una serie de medidas de flexibilidad de carácter temporal con miras a fortalecer la capacidad de BID Invest de entregar una respuesta ágil y efectiva, tales como la delegación de autoridad del Directorio a la Administración para la aprobación de transacciones bajo una facilidad para la gestión de la crisis (US\$500 millones), el aumento en los límites de exposición de operaciones TFFP, el incremento del monto máximo de endeudamiento y de capital asignado bajo la política de apetito de riesgo, y modificaciones de procedimientos para operaciones entre US\$50 y US\$100 millones.

- 2.10 Dado el contexto y desafíos que ha experimentado la región durante los últimos años, importantes discusiones se han iniciado a nivel del Grupo BID. En el marco de la reunión anual de 2021 en Barranquilla, las Asambleas de Gobernadores del BID y BID Invest encomendaron a las Administraciones de estas instituciones a realizar un análisis profundo de varios temas de importancia para la situación económica y social por la que atraviesan los países de la región, sus desafíos de desarrollo, y las fortalezas y ventajas comparativas del BID y BID Invest. El trabajo analítico realizado fue considerado en la reciente reunión anual de Gobernadores en marzo de 2022. En este contexto, los gobernadores solicitaron avanzar en una serie de medidas y reformas institucionales, que en el caso particular de BID Invest considera presentar una propuesta con una nueva visión y modelo de negocios, así como sus implicaciones financieras, operacionales e institucionales.

III. PERSPECTIVA GENERAL DE LA CARTERA DE OPERACIONES DE BID INVEST

- 3.1 La cartera de activos relacionados con el desarrollo (ARD) gestionada por BID Invest ha crecido desde que el proceso de fusión hacia fuera entró en vigor⁸. A finales de 2021, la cartera ARD gestionada por BID Invest (considerando saldos pendientes) alcanzó US\$10.855 millones, un aumento importante con relación a los niveles registrados para la cartera NSG combinada del Grupo BID a fines de 2015 (US\$6.990 millones), previo a la fusión hacia fuera (Gráfico 3.1).

Gráfico 3.1. Cartera de activos relacionados con el desarrollo NSG - BID Invest y BID (millones de US\$)



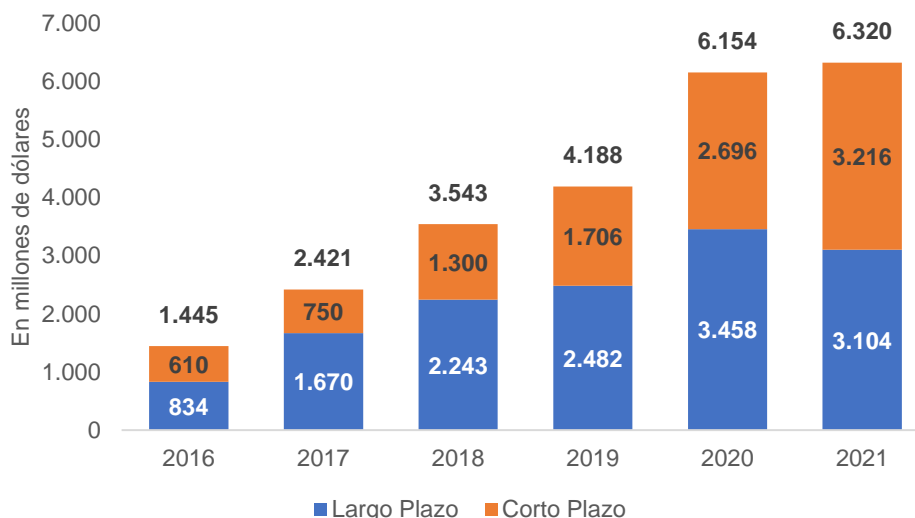
Fuente: OVE, con base a datos reportados por BID Invest en sus informes trimestrales y sistemas.

Nota: Desde 2020, y siguiendo los lineamientos de las normas CECL, BID Invest reporta como parte de la cartera ARD, también los saldos comprometidos. A diciembre 2021, dichos saldos comprometidos totalizaban US\$2.517 millones de los cuales el 80% estaba registrado en el BID Invest.

⁸ La cartera ARD de BID Invest incluye préstamos, inversiones de capital, títulos de deuda y garantías que promueven el desarrollo económico de los Países Miembros en Desarrollo Regional de BID Invest a través del establecimiento, expansión y modernización de empresas privadas.

- 3.2 El crecimiento en la cartera ha estado impulsado por un aumento en el nivel de aprobaciones y compromisos, principalmente desde 2020 en el contexto de la estrategia operacional en respuesta a la crisis generada por la pandemia de COVID-19. Entre enero 2016 y diciembre 2021, BID Invest aprobó operaciones de financiamiento por un total de US\$27.204 millones⁹. En este contexto, las aprobaciones totales durante este periodo han promediado anualmente US\$4.534 millones, cifra superior al monto combinado de aprobaciones de las antiguas ventanillas del sector privado (CII, SCF, y OMJ) antes de la fusión hacia afuera (US\$2.728 millones en promedio durante 2012-2015). En tanto, los compromisos alcanzaron US\$24.070 en igual periodo (Gráfico 3.2). Un 43% del monto total comprometido durante el periodo 2016-2021 fue canalizado a través de financiamiento de corto plazo (TFFP y cadenas de valor), financiamiento que aumentó de manera importante durante los últimos años, y principalmente desde 2020 en el contexto de la pandemia de COVID-19. El financiamiento de largo plazo representó un 57% de los montos comprometidos (US\$13.791 millones), aumentando durante el periodo, y principalmente en 2020¹⁰.

**Gráfico 3.2. Compromisos enero 2016-diciembre 2021
(millones de US\$)**



Fuente: OVE, con base a datos de BID Invest.

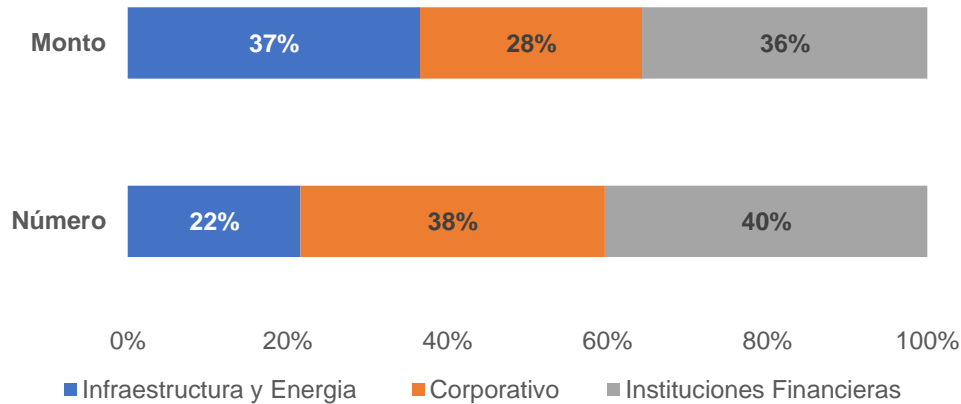
- 3.3 Los montos comprometidos (excluyendo financiamiento de corto plazo) han estado dirigidos en mayor medida a operaciones en infraestructura e instituciones financieras, y en países A&B. Entre enero 2016 y diciembre 2021, si bien la distribución en términos de número de operaciones comprometidas se concentró principalmente en los segmentos de negocio de Instituciones Financieras (40%) y Corporativos (38%) (Gráfico 3.3), Infraestructura y Energía representó el 37% del total de montos comprometidos dado el mayor tamaño promedio de sus proyectos, seguido por Instituciones Financieras con un 36%. En tanto, la mayoría de las

⁹ Desde 2018, BID Invest también aprobó 363 servicios de asesoría por un total de US\$28,5 millones, según información provista por IDB Invest.

¹⁰ Como resultado de la fusión hacia afuera, BID Invest pasó a gestionar también una cartera de 506 operaciones activas a inicios de 2016 y que habían sido aprobadas previo a la fusión hacia afuera por la antigua CII y ventanillas del sector privado del BID (SCF y OMJ).

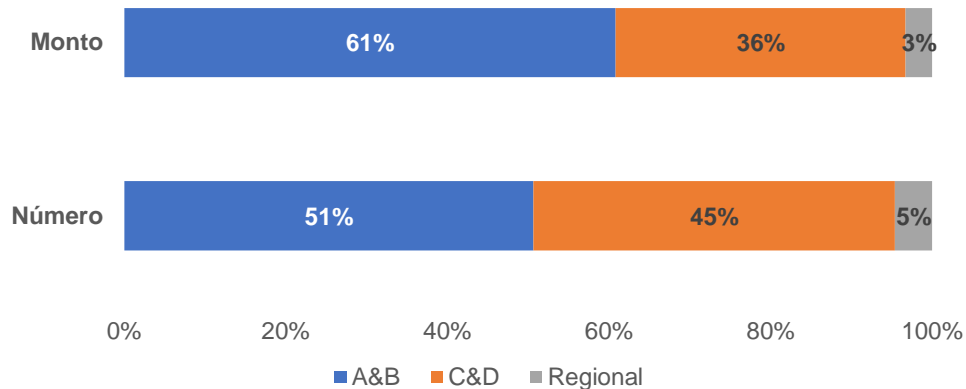
operaciones de largo plazo comprometidas (51%) y montos comprometidos (61%) fueron en países A&B (Gráfico 3.4). Cinco países (México, Chile, Brasil, Colombia y Ecuador) concentraron el 47% de número de operaciones comprometidas y el 58% de los montos comprometidos entre enero 2016 y diciembre 2021.

Gráfico 3.3. Distribución de compromisos de largo plazo enero 2016-diciembre 2021 por segmento de negocio



Fuente: OVE, con base a datos de BID Invest.

Gráfico 3.4. Distribución de compromisos de largo plazo enero 2016-diciembre 2021 por grupo de países



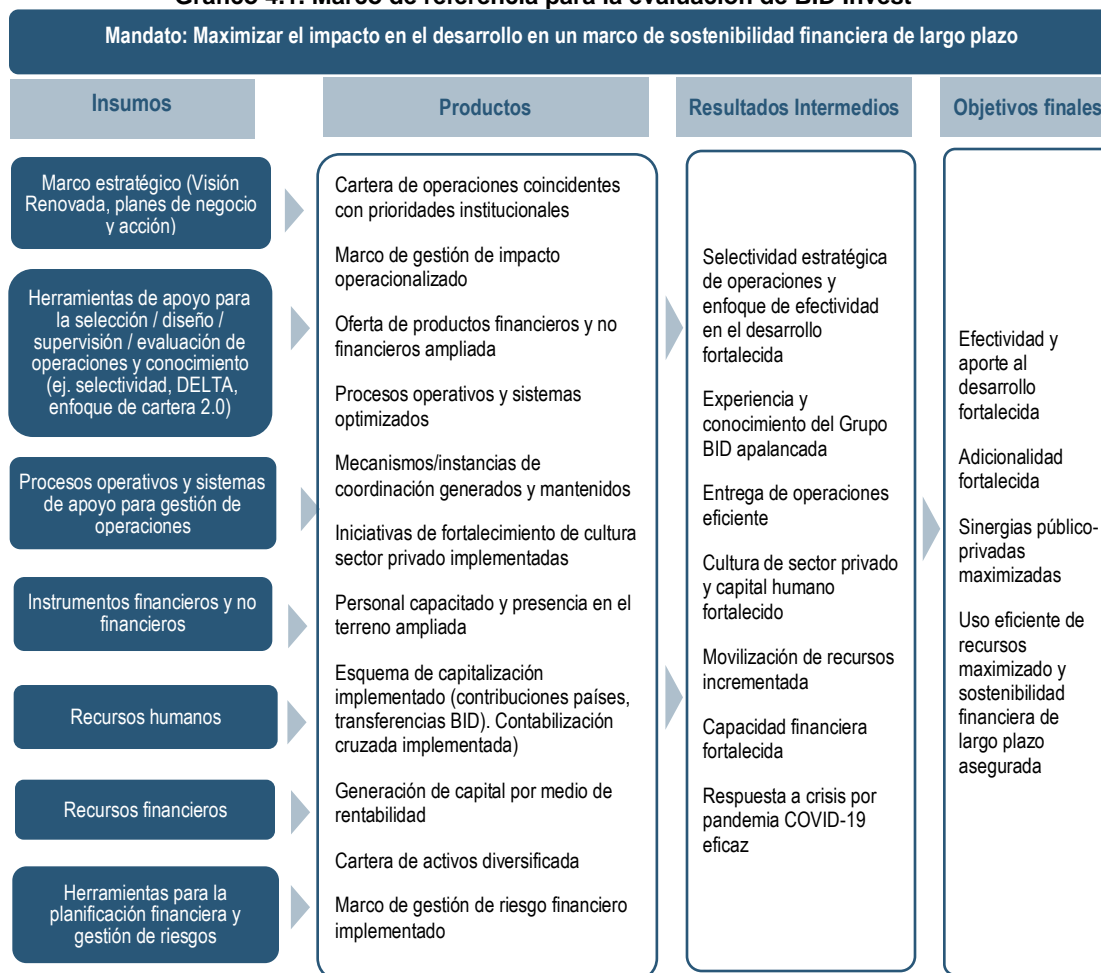
Fuente: OVE, con base a datos de BID Invest.

IV. MARCO DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN

- 4.1 La evaluación se guiará por un marco de referencia que vincula los objetivos de la Visión Renovada que sustenta la creación de BID Invest con las principales actividades e iniciativas emprendidas a la fecha para apoyar el logro de estos objetivos (Gráfico 4.1). OVE tomará como referencia para el análisis el mandato de BID Invest de maximizar el impacto en el desarrollo en un marco de sostenibilidad financiera de largo plazo, según está establecido en el contexto de la Visión Renovada, así como referenciado en diversa documentación de BID Invest. Adicionalmente, OVE tomará como referencia el marco de evaluación desarrollado en su revisión temprana de la implementación de la fusión hacia afuera del sector privado en 2017, en particular, en lo referente a objetivos generales. La Visión Renovada establece el marco de referencia de largo plazo para BID Invest, de la cual se identifican los siguientes objetivos generales o finales

que sustentan la creación de BID Invest: (i) fortalecer la efectividad y aporte al desarrollo; (ii) fortalecer la adicionalidad; (iii) maximizar las sinergias entre el sector público y privado; (iv) maximizar el uso eficiente de recursos y asegurar la sostenibilidad financiera de largo plazo¹¹. Desde que el proceso de fusión hacia afuera entró en vigor, una serie de actividades e iniciativas se han emprendido a nivel institucional en diferentes ámbitos con miras a lograr estos objetivos, incluyendo planes, herramientas, y procesos. En este contexto, para el caso de resultados intermedios, si bien se tomaron en consideración los identificados en marco de evaluación desarrollado por OVE en 2017, éstos han sido ajustados para reflejar también nuevas prioridades institucionales reflejadas en los planes de negocios de BID Invest durante los últimos años¹².

Gráfico 4.1. Marco de referencia para la evaluación de BID Invest



Fuente: OVE, con base a documentación del proceso de fusión hacia fuera y planes de negocios de BID Invest.

¹¹ Estos objetivos generales o finales son los mismos identificados en la revisión temprana de la fusión hacia afuera realizada por OVE en 2017, si bien se ha desagregado el objetivo de fortalecer la efectividad y la adicionalidad dada las diferencias conceptuales de ambos temas, y el énfasis importante que ha tenido a nivel institucional el tema de adicionalidad desde la fusión hacia afuera.

¹² Por ejemplo, la diferenciación de los aspectos de selectividad estratégica y entrega eficiente de operaciones, y la incorporación de un resultado relacionado con la movilización de recursos, tema identificado en la Visión Renovada y que ha tenido creciente importancia desde entonces.

V. OBJETIVOS, ALCANCE Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

A. Objetivos y alcance de la evaluación

- 5.1 La evaluación buscará informar de manera independiente a los Directorios del BID y BID Invest sobre la efectividad en la implementación a la fecha de la Visión Renovada para fomentar el desarrollo a través del sector privado, la cual dio origen a la creación de BID Invest. En este sentido, OVE buscará analizar en qué medida los objetivos que sustentan la creación de BID Invest se están cumpliendo a la fecha, y si su actual organización, procesos, y funcionamiento le permiten cumplir con su mandato. Dado que el proceso de implementación de la Visión Renovada 2016-2025 se encuentra todavía en curso, un foco importante de la presente evaluación de medio termino será también en identificar lecciones aprendidas que puedan informar futuras discusiones corporativas. Esta evaluación será de tipo formativa.
- 5.2 La evaluación cubrirá el periodo comprendido entre enero de 2016 (entrada en vigor de la fusión hacia afuera) y diciembre 2021. La evaluación tomará como referencia los hallazgos identificados por OVE en su revisión temprana sobre la implementación de la fusión hacia afuera completada en 2017 (documento [CII/RE-27-3](#)), buscando profundizar el análisis de aspectos que no estaban maduros a esa fecha en los ámbitos financieros y operativos, tales como son los marcos de selectividad estratégica y de planificación financiera, enfoque de cartera, procesos introducidos para apoyar la gestión de operaciones, mecanismos de coordinación público-privada¹³. Aspectos relacionados con capital humano, ámbito de análisis importante durante la revisión temprana de OVE en 2017 dado el contexto de transición que experimentó la institución en ese entonces, tendrán un alcance limitado en esta evaluación¹⁴.
- 5.3 La evaluación buscará además aprovechar las potenciales sinergias con otras evaluaciones a iniciar en 2022-2023 e incluidas en el plan de trabajo de OVE. Estas cubrirán aspectos del trabajo de BID Invest como son las evaluaciones relacionadas con el apoyo del Grupo BID a la movilización de recursos del sector privado, el marco de efectividad en el desarrollo, y la respuesta del Grupo BID a la crisis del COVID-19. OVE también coordinará con la Oficina del Auditor General (AUG) y tomará como referencia asesorías y auditorías recientes y en curso relacionadas con el trabajo de BID Invest, incluyendo sobre los controles internos

¹³ La evaluación también tomará como referencia hallazgos de otras evaluaciones de OVE durante los últimos que han cubierto áreas o temáticas específicas relacionadas con el trabajo de BID Invest, como son la Evaluación del Trabajo del Grupo BID a través de Intermediarios Financieros (documento [CII/RE-18](#)), Evaluación del Apoyo Directo de la CII a las PyME (documento [CII/RE-23-3](#)), Estudio Comparativo de las Inversiones de Capital de las Instituciones Financieras de Desarrollo (documento [RE-20-2](#)), Evaluación de Asociaciones Público-Privadas en Infraestructura (documento [CII/RE-24-3](#)), Lecciones de Proyectos Problemáticos sin garantía soberana del Grupo BID (documento [CII/RE-32-3](#)), Evaluación de Salvaguardias Ambientales y Sociales (documento [CII/RE-36-1](#)), y la Evaluación de Instrumentos de Garantías del Grupo BID (documento [CII/RE-70-1](#)).

¹⁴ Si bien se tiene previsto analizar tendencias generales y la evolución de la dotación de funcionarios de BID Invest desde la fusión hacia afuera, aspectos como procesos de contrataciones y el actual marco de desempeño, incentivos y retribución, no serán objeto de esta evaluación ya que son temas que requieren un tipo de análisis no compatible con el alcance y tiempos de esta evaluación. Otros aspectos relacionados están en fase temprana de desarrollo. Por ejemplo, BID Invest lanzó recientemente una importante iniciativa enfocada en cultura organizacional que tiene por objetivo crear una hoja de ruta para cerrar la brecha entre la cultura actual y la deseada. Se tiene previsto que la fase de definición e inicio de implementación de esta iniciativa sea durante 2022.

para la contabilización cruzada de operaciones, gestión de acuerdos de nivel de servicios (SLA) entre el BID y BID Invest, y el nuevo marco de gestión de riesgos financieros de BID Invest.

- 5.4 Un aspecto distintivo de la presente evaluación será la posibilidad de analizar un mayor número de operaciones aprobadas desde la fusión hacia afuera por BID Invest con el propósito de analizar sistemáticamente aspectos relacionados con el diseño, implementación y resultados de las operaciones. Sin embargo, dado el tiempo transcurrido desde la fusión hacia afuera y los tiempos de maduración de las operaciones, es importante mencionar que una parte importante de operaciones se encuentra en etapas tempranas de implementación, lo que podría limitar un análisis más completo de los resultados y efectividad de las operaciones. Del total de operaciones aprobadas (excluyendo TFFP) entre enero de 2016 y diciembre de 2021 (471 operaciones), 66% han alcanzado la etapa de supervisión (261 operaciones), y 21% han alcanzado madurez operativa temprana (83 operaciones) a 2021¹⁵. En este sentido, y con base a la información de proyectos en estado de supervisión, OVE buscará analizar la medida en que estos están encaminados a alcanzar los objetivos propuestos.

B. Preguntas de evaluación

- 5.5 Las preguntas de evaluación (general y específicas) toman en consideración el marco de referencia desarrollado por OVE para efectos de esta evaluación (Gráfico 4.1).
- 5.6 La **pregunta general** que la evaluación buscará responder es: ¿en qué medida BID Invest está encaminado hacia el logro de los objetivos finales que sustentan su creación (fortalecer la efectividad y aporte al desarrollo; fortalecer la adicionalidad; maximizar las sinergias público-privada; maximizar el uso eficiente de recursos y asegurar la sostenibilidad financiera de largo plazo)?
- 5.7 La evaluación buscará responder las siguientes **preguntas específicas**, basadas en los resultados intermedios clave y dentro de la perspectiva de los objetivos de largo plazo¹⁶:

¹⁵ En el contexto de los procesos de validación anual de informes extendidos de supervisión (XSR), OVE ha validado hasta el año 2021 un total 14 XSR asociados a operaciones aprobadas por BID Invest luego del proceso de fusión hacia afuera.

¹⁶ Dos resultados intermedios no serán incluidos en el alcance de esta evaluación. Como se mencionó previamente, si bien se tiene previsto analizar tendencias generales y la evolución de la dotación de funcionarios de BID Invest desde la fusión hacia afuera, los aspectos relacionados con la gestión de capital humano y la cultura de sector privado no serán objeto de esta evaluación ya que son temas que requieren un tipo de análisis no compatible con el alcance y tiempos de esta evaluación. El resultado intermedio relacionado con la eficacia de la respuesta ante el COVID-19 tampoco será incluido en el alcance de la evaluación, visto que es demasiado temprano para juzgar su efectividad, pero puede ser analizado en futuras evaluaciones. No obstante, la crisis será un aspecto central del contexto en la presente evaluación. Como parte de futuras evaluaciones, también se tiene previsto expandir el alcance del análisis relacionado con movilización de recursos.

a. ¿En qué medida BID Invest ha fortalecido su enfoque de selectividad estratégica¹⁷ y efectividad en el desarrollo?

- i) ¿En qué medida el actual marco estratégico de BID Invest (Visión Renovada, Planes de Negocios, Planes de Acción) proporciona una guía útil en términos de prioridades institucionales y para guiar la selección de proyectos?
- ii) ¿En qué medida la cartera de operaciones de BID Invest han coincidido con las prioridades identificadas a nivel institucional?
- iii) ¿En qué medida las herramientas para apoyar la selectividad estratégica han sido implementadas y han resultado de utilidad para orientar la originación de proyectos?
- iv) ¿En qué medida BID Invest ha avanzado en el desarrollo de una oferta más amplia de instrumentos financieros y no financieros?
- v) ¿En qué medida las operaciones del BID Invest han brindado financiamiento en términos y condiciones no disponibles a través de fuentes comerciales (a costos y condiciones razonables) dada las características particulares de las operaciones (por ejemplo, con mayores montos o plazos más largos, mediante estructuras de financiamiento innovadoras, o ayudando a movilizar recursos financieros)?
- vi) ¿En qué medida las operaciones del BID Invest han buscado contribuir a mejorar los resultados de los proyectos mediante apoyo no financiero que no habría sido ofrecido o requerido por fuentes comerciales (por ejemplo, mitigando riesgos no financieros, ayudando a los clientes a alcanzar mayores estándares, promoviendo conocimiento, innovación y creación de capacidades)?
- vii) ¿En qué medida el marco de efectividad en el desarrollo de BID Invest ha sido implementado y ha resultado en una herramienta efectiva para apoyar el diseño de proyectos y el seguimiento de sus resultados?
- viii) ¿En qué medida las operaciones aprobadas por BID Invest han alcanzado sus objetivos de desarrollo propuestos o están encaminadas a alcanzarlos?
- ix) ¿En qué medida las lecciones generadas por las operaciones de BID Invest están ayudando a orientar la forma en que gestiona sus operaciones?

¹⁷

Selectividad estratégica es uno de los pilares fundacionales de la Visión Renovada que implica seleccionar proyectos con el mayor potencial de impacto, centrándose en áreas que apoyan las prioridades institucionales. Como se mencionó previamente, el mandato dual de BID Invest de maximizar el impacto en el desarrollo en un marco de sostenibilidad financiera de largo plazo requiere también activamente seleccionar proyectos en función de su potencial para generar impactos de desarrollo medibles, junto con un retorno financiero que asegure la sostenibilidad financiera de la institución. En este contexto BID Invest ha implementado un enfoque de cartera que busca balancear equilibrar impacto y sostenibilidad financiera.

- b. ¿En qué medida BID Invest está ayudando a fortalecer la colaboración público-privada dentro del Grupo BID?**
 - i) ¿Qué tan efectivos han sido los mecanismos introducidos para fomentar la coordinación público-privado a nivel estratégico, en operaciones, y en generación de conocimiento?
 - ii) ¿Qué factores facilitan o limitan una coordinación público-privada efectiva a nivel del Grupo BID?
- c. ¿En qué medida BID Invest ha fortalecido el uso eficiente de sus recursos?**
 - i) ¿En qué medida BID Invest ha avanzado en la optimización de procesos operativos y mejoras de sus sistemas para apoyar la entrega eficiente de operaciones?
 - ii) ¿Cómo ha evolucionado la dotación de personal de BID Invest para facilitar el cumplimiento de su mandato y funciones? ¿Cuáles son los principales desafíos?
- d. ¿En qué medida BID Invest ha expandido su capacidad para movilizar recursos?**
 - i) ¿Cómo ha evolucionado el volumen de recursos movilizados?
 - ii) ¿Qué factores facilitan o limitan la capacidad de BID Invest para movilizar recursos?
- e. ¿En qué medida BID Invest ha fortalecido su capacidad financiera con miras a asegurar su sostenibilidad de largo plazo?**
 - i) ¿Cómo han progresado el proceso de capitalización previsto de BID Invest (aportes nuevos de capital, transferencias del BID), así como el arreglo de contabilización cruzada? ¿Cuáles han sido los principales desafíos?
 - ii) ¿En qué medida el crecimiento de la cartera de operaciones de BID Invest se ha enmarcado en el mandato de los Gobernadores de asegurar la sostenibilidad financiera de largo plazo?
 - iii) ¿Qué acciones ha emprendido BID Invest para proactivamente identificar y mitigar potenciales riesgos financieros y no financieros asociados a una cartera en crecimiento?
 - iv) ¿Cómo ha sido el desempeño financiero de BID Invest desde su creación y cuáles son los determinantes de la rentabilidad de largo plazo de la institución?

VI. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

- 6.1 OVE buscará responder las preguntas de evaluación usando una combinación de métodos complementarios. Estos métodos comprenderán la revisión de documentos estratégicos y corporativos, análisis financieros y de cartera, entrevistas y encuestas, y análisis documentales de operaciones. No se prevé realizar misiones para la revisión de operaciones en terreno debido a las restricciones de viaje por el COVID-19. Los principales métodos que se tiene previsto utilizar se describen con mayor detalle a continuación y en el Anexo I se presenta la matriz de evaluación.

- 6.2 **Análisis de documentos de BID Invest.** OVE recopilará y analizará documentos estratégicos y corporativos relacionados con la creación de BID Invest que identifican los principales objetivos y prioridades de largo plazo de la institución, así como planes de negocios, planes de acción, y políticas que han guiado el accionar de BID Invest durante los últimos años. OVE también realizará un análisis de la documentación asociada a las diferentes iniciativas, herramientas, y enfoques desarrollados durante los últimos años por BID Invest en diferentes ámbitos (ej. área financiera, gestión de operaciones, efectividad en el desarrollo). Como se mencionó previamente, OVE también tomará como referencia los hallazgos identificados por OVE en su revisión temprana sobre la implementación de la fusión hacia afuera completada en 2017, así como otras evaluaciones durante los últimos que han cubierto áreas o temáticas específicas relacionadas con el trabajo de BID Invest.
- 6.3 **Análisis de la cartera de operaciones.** OVE recopilará y consolidará información general sobre la cartera de operaciones gestionadas por BID Invest desde su creación, con el fin de analizar tendencias generales sobre la evolución de la cartera de operaciones (ej. aprobaciones, compromisos, desembolsos, movilización de recursos), así como características generales de las operaciones financiadas (ej. sectores, países, instrumentos de financiamiento, puntajes DELTA) y clientes apoyados.
- 6.4 **Análisis documental de operaciones aprobadas por BID Invest.** OVE realizará un análisis documental de una muestra aleatoria de operaciones (excluyendo operaciones TFFP)¹⁸ aprobadas por BID Invest entre enero de 2016 y diciembre de 2021 con el fin de explorar aspectos relacionados con el diseño e implementación de las operaciones, incluyendo selección y alineación con prioridades institucionales, adicionalidad financiera y no financiera, evidencia de coordinación público-privada, y resultados de las operaciones¹⁹. El análisis documental se hará usando preguntas estandarizadas para asegurar la consistencia en la evaluación de las diferentes operaciones, y será complementado con entrevistas a funcionarios de BID Invest, y con clientes involucrados en las operaciones que han alcanzado cierre financiero a fines de 2021.
- 6.5 El análisis incluirá la revisión de documentación e información generada en el marco de los procesos de originación, aprobación, supervisión y evaluación de las operaciones, tales como: propuestas de crédito y de financiamiento, contratos de préstamo, DELTA, informes de supervisión anual (ASR), informes extendidos de supervisión (XSR), validaciones de XSR realizadas por OVE.

¹⁸ Para el caso de TFFP. OVE concluyó en 2016 una evaluación del trabajo del Grupo BID a través de intermediarios financieros (documento [RE-486-2](#)) que incluyó un documento de antecedentes sobre el TFFP y que identificó una serie de hallazgos y recomendaciones para el programa. En este contexto, OVE evaluará en qué medida BID Invest ha respondido a los principales desafíos identificados en dicha evaluación.

¹⁹ Se tiene previsto analizar una muestra estratificada por segmentos de negocio y grupo de países escogida aleatoriamente con el fin de que sea estadísticamente representativa con un nivel de confianza de 85% y un error muestral de 5%. La muestra representativa abarcará aproximadamente un tercio de las 471 operaciones (excluyendo TFFP) aprobadas por BID Invest entre enero de 2016 y diciembre de 2021. Se tiene previsto además realizar un sobre muestreo de operaciones que han alcanzado madurez operativa temprana a junio 2021, con el objetivo de abarcar aproximadamente la mitad de este tipo de operaciones. Se consideró esta fecha para así considerar proyectos que ya han pasado algunos meses desde que alcanzaron madurez operativa temprana y eventualmente registran resultados.

- 6.6 **Análisis de sostenibilidad financiera.** OVE analizará el progreso en los elementos centrales que componen el esquema de capitalización de BID Invest, (contribuciones de capital de los países accionistas y transferencias anuales del BID). OVE también recopilará y analizará información sobre la calidad crediticia de la cartera del BID Invest, así como del desempeño financiero, incluyendo el análisis de la estructura de ingresos y costos para explorar los determinantes de la rentabilidad de largo plazo de la institución. Además, OVE analizará la cartera incluida en los balances del BID a través del arreglo de contabilización cruzada.
- 6.7 **Análisis de arreglos institucionales, procesos, y recursos de BID Invest.** Para comprender en qué medida la capacidad interna de BID Invest facilita el cumplimiento de su mandato, OVE analizará los principales arreglos institucionales introducidos desde el proceso de fusión hacia afuera, incluyendo aquellos para profundizar la coordinación y colaboración pública-privada. OVE también examinará los principales procesos introducidos por BID Invest para apoyar la entrega eficiente de operaciones, incluyendo los tiempos asociados al procesamiento de las transacciones, y métricas introducidas durante los últimos años para medir costos a nivel de operación. Asimismo, OVE examinará los recursos presupuestarios y dotación de personal de BID Invest, así como su evolución, para el desempeño de sus funciones.
- 6.8 **Entrevistas y encuestas.** Los análisis de documentos, procesos, datos y operaciones se complementarán con encuestas y entrevistas (estructuradas y semiestructuradas) con el fin de obtener la perspectiva de actores relevantes en relación a la gestión de operaciones, así como en relación con el rol y funcionamiento de BID Invest en general, incluyendo: (i) personal de BID Invest; (ii) personal del BID y BID Lab; (iii) gerentes y representantes en países del Grupo BID; (iv) Directores del Grupo BID; (v) clientes de BID Invest; (vi) funcionarios de otros bancos multilaterales de desarrollo.

VII. EQUIPO DE EVALUACIÓN Y CRONOGRAMA DE TRABAJO

- 7.1 **Equipo de Evaluación:** El equipo de la evaluación está integrado por José Ignacio Sémbler (jefe de equipo), Regina Legarreta, Ernesto Cuestas, Roni Szwedzki, Sumiko Andrade, Damian Galinsky, Fernando Barbosa, Diego del Pilar, Laura Miranda, José Claudio Pires, Stefania De Santis, y Julie King. El equipo contará además con el apoyo de consultores externos especializados conforme sea necesario. El trabajo se realizará bajo la supervisión de Ivory Yong-Prötzel, Directora de OVE.
- 7.2 **Cronograma.** Se tiene previsto tener el borrador del informe listo para revisión por parte de la Administración de BID Invest en octubre de 2022, y para distribución al Directorio Ejecutivo en noviembre 2022. El cronograma previsto se presenta en el Cuadro 7.1. a continuación.

Cuadro 7.1. Cronograma previsto

Actividad	Fecha
Documento de enfoque	Agosto 2022
Borrador para revisión por parte de la Administración de BID Invest	Octubre 2022
Envío a SEC para distribución al Directorio Ejecutivo	Noviembre 2022

ANEXO I. MATRIZ DE EVALUACIÓN

Preguntas de evaluación	Criterios	Fuentes	Métodos	Posibles Limitaciones
EFFECTIVIDAD Y APOORTE AL DESARROLLO - ¿En qué medida BID Invest ha fortalecido la selectividad estratégica de sus operaciones y su enfoque de efectividad en el desarrollo?				
i. ¿En qué medida el actual marco estratégico de BID Invest (Visión Renovada, Planes de Negocios, Planes de Acción) proporciona una guía útil en términos de prioridades institucionales y para guiar la selección de proyectos?	<p>Los distintos elementos que componen el marco estratégico de BID Invest (Visión Renovada, Planes de Negocios, Planes de Acción) son consistentes internamente.</p> <p>El marco estratégico identifica claramente prioridades institucionales</p> <p>Las prioridades institucionales establecidas son de utilidad para guiar la selección de proyectos</p>	<p>Documentos corporativos asociados al marco estratégico de BID Invest (Visión Renovada, Planes de Negocio, Planes de Acción)</p> <p>Entrevistas con personal de BID Invest</p>	<p>Revisión de documentos corporativos</p> <p>Análisis cualitativo de entrevistas</p>	
ii. ¿En qué medida la cartera de operaciones de BID Invest han coincidido con las prioridades identificadas a nivel institucional?	La cartera de operaciones aprobada por BID Invest es congruente con las prioridades establecidas a nivel institucional (de BID Invest y del Grupo BID)	<p>Documentos corporativos asociados al marco estratégico de BID Invest (Visión Renovada, Planes de Negocio, Planes de Acción)</p> <p>Documentos corporativos relacionados con la respuesta operativa de BID Invest a la crisis causada por la pandemia de COVID-19</p> <p>Datos de cartera de operaciones, incluyendo de monitoreo de metas corporativas</p> <p>Documentos de aprobación de operaciones</p> <p>DELTA</p> <p>Enfoque de cartera 2.0</p> <p>Entrevistas con personal de BID Invest</p>	<p>Revisión de documentos corporativos</p> <p>Análisis de datos de cartera de operaciones</p> <p>Análisis de revisión documental de operaciones</p> <p>Análisis puntajes DELTA</p>	Información insuficiente en documentos de operaciones

Preguntas de evaluación	Criterios	Fuentes	Métodos	Posibles Limitaciones
iii. ¿En qué medida las herramientas para apoyar la selectividad estratégica han sido implementadas y han resultado de utilidad para orientar la originación de proyectos?	La medida en que las herramientas de selectividad han sido implementadas Las herramientas de selectividad implementadas son de utilidad para guiar la originación de proyectos	Herramientas de selectividad estratégica Enfoque de cartera 2.0 Documentos de aprobación de proyectos Datos de cartera de operaciones Entrevistas con personal de BID Invest	Revisión de documentos corporativos Análisis de datos cartera de operaciones Análisis de revisión documental de operaciones Análisis cualitativo de entrevistas	Información insuficiente en documentos de operaciones
iv. ¿En qué medida BID Invest ha avanzado en el desarrollo de una oferta más amplia de instrumentos financieros y no financieros?	BID Invest cuenta con un conjunto de instrumentos financieros que responden a las necesidades de sus clientes BID Invest cuenta con un conjunto de instrumentos no financieros que responden a las necesidades de sus clientes	Datos de cartera de BID Invest por tipo de instrumento financiero Datos de instrumentos no financieros de BID Invest Documentos corporativos relacionados con instrumentos financieros y no financieros de BID Invest Arreglos institucionales para la gestión de asesorías técnicas Entrevistas semiestructuradas con personal de BID Invest Encuesta a personal de BID Invest Entrevistas semiestructuradas con clientes	Análisis de la cartera de operaciones de BID Invest Revisión de documentos corporativos relacionados a instrumentos financieros y no financieros Análisis de arreglos institucionales Análisis cualitativo de entrevistas Análisis de encuestas	Información insuficiente en documentos de operaciones Limitada disponibilidad de datos sobre asesorías técnicas Dificultades para contactar a clientes para entrevistas telefónicas o virtuales Baja tasa de respuesta de encuestas
v. ¿En qué medida las operaciones del BID Invest han brindado financiamiento en términos y condiciones no disponibles a través de fuentes comerciales	Operaciones de BID Invest incorporan elementos de adicionalidad financiera, entendida como: <ul style="list-style-type: none"> Operaciones con una estructura de financiamiento en condiciones (monto, plazos, periodo de gracias, 	Documentos de aprobación y cierre financiero de operaciones DELTA Informes de supervisión anual (ASR)	Análisis revisión documental de operaciones Análisis cualitativo de entrevistas	Información insuficiente en documentos de operaciones

Preguntas de evaluación	Criterios	Fuentes	Métodos	Posibles Limitaciones
(a costos y condiciones razonables) dada las características particulares de las operaciones (por ejemplo, con mayores montos o plazos más largos, mediante estructuras de financiamiento innovadoras, o ayudando a movilizar recursos financieros)?	<p>precio, moneda) no disponibles a través de fuentes comerciales a costos y condiciones razonables</p> <ul style="list-style-type: none"> Operaciones con estructuras de financiamiento/ instrumentos de carácter innovador, y no disponibles a través de fuentes comerciales a costos y condiciones razonables Operaciones en las que BID Invest participa a través de inversiones en capital Operaciones que movilizan recursos de terceras partes 	<p>Informes ampliados de supervisión (XSR) y validaciones de XSR realizadas por OVE</p> <p>Entrevistas semiestructuradas con personal de BID Invest</p> <p>Entrevistas semiestructuradas con clientes</p>	<p>Análisis puntajes DELTA</p>	<p>Imposibilidad de realizar visitas de campo</p> <p>Dificultades para contactar a clientes para entrevistas telefónicas o virtuales</p>
vi. ¿En qué medida las operaciones del BID Invest han buscado contribuir a mejorar los resultados de los proyectos mediante apoyo no financiero que no habría sido ofrecido o requerido por fuentes comerciales (por ejemplo, mitigando riesgos no financieros, promoviendo cambios regulatorios o institucionales, ayudando a los clientes a alcanzar mayores estándares, promoviendo conocimiento, innovación y creación de capacidades)?	<p>Operaciones de BID Invest incorporan elementos de adicionalidad no financiera, entendida como:</p> <ul style="list-style-type: none"> Operaciones que incorporan acciones para la mitigación de riesgos Operaciones en las cuales la participación de BID Invest puede ser un factor catalizador para cambios regulatorios o de política (ej. primer proyecto en probar una nueva política o régimen regulatorio) Operaciones que incorporan acciones para promover estándares más altos a nivel de proyectos o clientes Operaciones que incorporan acciones para promover conocimiento, innovación y creación de capacidades 	<p>Documentos de aprobación y cierre financiero de operaciones</p> <p>DELTA</p> <p>Informes de supervisión anual (ASR)</p> <p>Informes ampliados de supervisión (XSR) y validaciones de XSR realizadas por OVE</p> <p>Entrevistas semiestructuradas con personal de BID Invest</p> <p>Entrevistas semiestructuradas con clientes</p>	<p>Análisis revisión documental de operaciones</p> <p>Análisis cualitativo de entrevistas</p> <p>Análisis puntajes DELTA</p>	<p>Información insuficiente en documentos de operaciones</p> <p>Limitada información relacionada con la implementación de acciones de apoyo no financiero</p> <p>Imposibilidad de realizar visitas de campo</p> <p>Dificultades para contactar a clientes para entrevistas telefónicas o virtuales</p>
vii. ¿En qué medida el marco de efectividad en el desarrollo de BID Invest ha sido	<p>La medida en que las herramientas de efectividad en el desarrollo han sido implementadas</p>	<p>Documentos de aprobación y cierre de operaciones</p> <p>Informes de supervisión anual (ASR)</p>	<p>Análisis revisión documental de operaciones</p>	<p>Información insuficiente en documentos de operaciones</p>

Preguntas de evaluación	Criterios	Fuentes	Métodos	Posibles Limitaciones
implementado y ha resultado en una herramienta efectiva para apoyar el diseño de proyectos y el seguimiento de sus resultados?	<p>Las herramientas del marco de efectividad en el desarrollo permiten apoyar el diseño de proyectos de calidad</p> <p>Las herramientas del marco de efectividad en el desarrollo permiten apoyar un adecuado seguimiento de resultados de las operaciones</p>	<p>Informes ampliados de supervisión (XSR) y validaciones de XSR realizadas por OVE</p> <p>DELTA</p> <p><i>Development Effectiveness Overview (DEO)</i> y otra documentación corporativa sobre el Marco de Gestión de Impacto</p> <p>Entrevistas semiestructuradas con personal de BID Invest</p>	<p>Análisis puntajes DELTA</p> <p>Análisis de ASR, XSR, y validaciones de XSR realizadas por OVE</p> <p>Revisión de documentos corporativos relacionados con el Marco de Gestión de Impacto</p> <p>Análisis cualitativo de entrevistas</p>	<p>Limitada información sobre la implementación y resultados de operaciones</p>
viii. ¿En qué medida las operaciones aprobadas por BID Invest han alcanzado sus objetivos de desarrollo propuestos o están encaminadas a alcanzarlos?	<p>Operaciones que han alcanzado madurez operativa han alcanzado sus objetivos de desarrollo propuestos</p> <p>Operaciones en supervisión están encaminadas hacia el logro de sus objetivos de desarrollo propuestos</p>	<p>Documentos de aprobación y cierre de operaciones</p> <p>Informes de supervisión anual (ASR)</p> <p>Informes ampliados de supervisión (XSR) y validaciones de XSR realizadas por OVE</p> <p>Datos de cartera relacionados con el monitoreo de operaciones</p> <p>Enfoque de cartera 2.0</p> <p>Entrevistas semiestructuradas con personal de BID Invest</p> <p>Entrevistas semiestructuradas con clientes</p>	<p>Análisis revisión documental de operaciones</p> <p>Análisis datos de cartera</p> <p>Análisis cualitativo de entrevistas</p>	<p>Información insuficiente en documentos de operaciones</p> <p>Imposibilidad de realizar visitas de campo</p> <p>Limitada información sobre la implementación y resultados de operaciones</p> <p>Proyectos con deficiencias en el diseño de matriz de resultados</p>
ix. ¿En qué medida las lecciones generadas por las operaciones de BID Invest están ayudando a orientar la	<p>Lecciones de operaciones son identificadas sistemáticamente, accesibles, y son utilizadas para guiar la gestión de operaciones.</p>	<p>Informes ampliados de supervisión (XSR) y validaciones de XSR validados por OVE</p> <p><i>Development Effectiveness Analytics (DEA)</i> y otras</p>	<p>Análisis cualitativo de entrevistas</p> <p>Revisión de documentos corporativos</p>	<p>Información insuficiente en documentos de operaciones</p> <p>Limitada disponibilidad de</p>

Preguntas de evaluación	Criterios	Fuentes	Métodos	Posibles Limitaciones
forma en que gestiona sus operaciones?		herramientas clave enfocadas en lecciones operativas (ej. <i>Mountain of Knowledge – MOK</i>) Documentos corporativos relacionados con gestión de conocimiento Entrevistas semiestructuradas con personal de BID Invest	Análisis de arreglos institucionales y sistemas	datos sobre lecciones aprendidas Información sobre lecciones aprendidas en formatos no estructurados
COORDINACIÓN - ¿En qué medida BID Invest está ayudando a fortalecer la colaboración público-privada dentro del Grupo BID?				
i. ¿Qué tan efectivos han sido los mecanismos introducidos para fomentar la coordinación público-privado a nivel estratégico, en operaciones, y en generación de conocimiento?	La medida en que las recomendaciones de OVE relacionadas con coordinación (Revisión temprana de la fusión hacia afuera) han sido implementadas y están resultando en una coordinación más efectiva Mecanismos y arreglos institucionales introducidos a nivel estratégico son adecuados para fomentar la coordinación (ej. Representante de País, Coordinadores SG-NSG, Estrategias de País) La medida en que las operaciones aprobadas por BID Invest presentan evidencia de coordinación con el BID y BID Lab Mecanismos y arreglos institucionales son adecuados para fomentar la coordinación a nivel de generación de conocimiento Implementación de acuerdos de servicio (SLA) han sido efectivos para promover la coordinación a nivel corporativo del Grupo BID	Evaluaciones de programa de país realizadas por OVE Arreglos institucionales y mecanismos establecidos para la coordinación, incluyendo nuevos roles y responsabilidades Documentos de aprobación y cierre financiero de operaciones Informes ampliados de supervisión (XSR) y validaciones de XSR realizadas por OVE Entrevistas semiestructuradas con personal de BID Invest Entrevistas semiestructuradas con personal del BID Entrevistas semiestructuradas con personal de BID Lab Encuestas personal BID Invest Encuestas personal BID y BID Lab	Análisis de hallazgos de evaluaciones de programas de país relacionados con coordinación Análisis de arreglos institucionales y mecanismos de coordinación. Análisis revisión documental de operaciones Análisis cualitativo de entrevistas Análisis de encuestas	Información insuficiente en documentos de operaciones Baja tasa de respuesta de encuestas Información insuficiente

Preguntas de evaluación	Criterios	Fuentes	Métodos	Posibles Limitaciones
		Acuerdos de servicio (SLA)		
ii. ¿Qué factores facilitan o limitan una coordinación público privada efectiva a nivel del Grupo BID?	<p>Mecanismos y arreglos institucionales introducidos a nivel estratégico son adecuados para fomentar la coordinación (ej. Representante de País, Coordinadores SG-NSG, Estrategias de País, arreglos institucionales)</p> <p>La medida en que las operaciones aprobadas por BID Invest presentan evidencia de coordinación con el BID y BID Lab</p> <p>Mecanismos y arreglos institucionales son adecuados para fomentar la coordinación a nivel de generación de conocimiento</p> <p>Implementación de acuerdos de servicio (SLA) han sido efectivos para promover la coordinación a nivel corporativo del Grupo BID</p>	<p>Evaluaciones de programa de país realizadas por OVE</p> <p>Arreglos institucionales y mecanismos establecidos para la coordinación</p> <p>Documentos de aprobación y cierre financiero de operaciones</p> <p>Informes ampliados de supervisión (XSR) y validaciones de XSR de OVE</p> <p>Entrevistas semiestructuradas con personal de BID Invest</p> <p>Entrevistas semiestructuradas con personal del BID</p> <p>Entrevistas semiestructuradas con personal de BID Lab</p> <p>Encuestas personal BID Invest</p> <p>Encuestas personal BID y BID Lab</p> <p>Acuerdos de servicio (SLA)</p>	<p>Análisis de hallazgos de evaluaciones de programas de país relacionados con coordinación</p> <p>Análisis de arreglos institucionales y mecanismos de coordinación.</p> <p>Análisis revisión documental de operaciones</p> <p>Análisis cualitativo de entrevistas</p> <p>Análisis de encuestas</p>	<p>Información insuficiente en documentos de operaciones</p> <p>Baja tasa de respuesta de encuestas</p> <p>Información insuficiente</p>
USO EFICIENTE DE RECURSOS - ¿En qué medida BID Invest ha fortalecido el uso eficiente de sus recursos?				
i. ¿En qué medida BID Invest ha avanzado en la optimización de procesos operativos y mejoras de sus sistemas para apoyar la entrega eficiente de operaciones?	<p>Rediseño de procesos y procedimientos operativos para la gestión de operaciones han permitido disminuir los tiempos y costos asociados a la entrega de operaciones</p> <p>Mejoras en sistemas de apoyo son efectivos para apoyar la entrega de operaciones</p>	<p>Procesos y procedimientos para la gestión de operaciones.</p> <p>Iniciativas de excelencia operativa implementadas</p> <p>Sistemas de apoyo para la gestión de operaciones.</p> <p>Datos de tiempos asociados a la gestión de operaciones</p>	<p>Análisis de arreglos institucionales y procedimientos</p> <p>Análisis de tiempos asociados a la gestión de operaciones y su evolución</p> <p>Análisis de costos asociados a la</p>	<p>Limitada disponibilidad de datos de tiempos y costos para el periodo de evaluación.</p> <p>Dificultades para contactar a clientes para entrevistas</p>

Preguntas de evaluación	Criterios	Fuentes	Métodos	Posibles Limitaciones
		Datos de costos asociados a la gestión de operaciones Entrevistas semiestructuradas con personal de BID Invest	gestión de operaciones y su evolución Análisis cualitativo de entrevistas	telefónicas o virtuales
ii. ¿Cómo ha evolucionado la dotación de personal de BID Invest para facilitar el cumplimiento de su mandato y funciones? ¿Cuáles son los principales desafíos?	BID Invest cuenta con una dotación de personal en línea con lo previsto en la fusión hacia afuera y que le facilita el cumplimiento de su mandato y funciones. Plan de presencia de personal en el terreno está siendo implementado según lo previsto	Datos de dotación y composición de personal Plan de presencia en el terreno Entrevistas semiestructuradas con personal de BID Invest	Análisis de dotación y composición del personal y su evolución Análisis cualitativo de entrevistas Revisión de documentos corporativos relacionados con la implementación del plan de presencia en el terreno	Limitada disponibilidad de datos.
MOBILIZACION DE RECURSOS - ¿En qué medida BID Invest ha expandido su capacidad para movilizar recursos?				
i. ¿Cómo ha evolucionado el volumen de recursos movilizados??	La medida en que las metas corporativas asociadas a movilización de recursos han sido alcanzadas	Datos de movilización de recursos (ej. tipo de movilización, instrumentos, segmentos de negocios, países) Documentos corporativos asociados a movilización de recursos, incluyendo objetivos y metas establecidas	Análisis de datos de movilización Análisis de documentos corporativos	Limitada disponibilidad de datos
ii. ¿Qué factores facilitan o limitan la capacidad de BID Invest para movilizar recursos?	BID Invest cuenta con arreglos institucionales que facilitan la movilización de recursos. BID Invest cuenta con instrumentos y mecanismos que facilitan la movilización de recursos	Documentos corporativos asociados a movilización de recursos Entrevistas semiestructuradas con personal de BID Invest	Análisis de documentos corporativos Análisis cualitativo de entrevistas Análisis de arreglos institucionales e instrumentos para la	Limitada disponibilidad de datos Dificultades para contactar a clientes para entrevistas telefónicas o virtuales

Preguntas de evaluación	Criterios	Fuentes	Métodos	Posibles Limitaciones
		Entrevistas semiestructuradas con personal de otros MDB (IFC, EBRD) Entrevistas semiestructuradas con clientes Arreglos institucionales establecidos para la movilización de recursos	movilización de coordinación.	
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA - ¿En qué medida BID Invest ha fortalecido su capacidad financiera con miras a asegurar su sostenibilidad de largo plazo?				
i. ¿Cómo han progresado el proceso de capitalización previsto de BID Invest, (aportes nuevos de capital, trasferencias del BID), así como el arreglo de contabilización cruzada? ¿Cuáles han sido los principales desafíos?	Los aportes de capital de países miembros han avanzado según el cronograma previsto en el proceso de fusión hacia afuera. Las transferencias de capital del BID a BID Invest han avanzado según el cronograma en el proceso de fusión hacia afuera. Los arreglos institucionales y regulaciones para la contabilización cruzada de operaciones han sido efectivas	Datos de aportes de capital por parte de países miembros Datos de transferencias de capital del BID Datos relacionados con la suficiencia de capital de BID Invest Arreglos y regulaciones para el proceso de contabilización cruzada Modelo de Capital Económico de BID Invest Instrumento Rentabilidad del Capital Ajustado en función del Riesgo (RAROC) Informes de AUG sobre controles internos para la contabilización cruzada de operaciones	Análisis de sostenibilidad financiera <ul style="list-style-type: none"> Progreso en proceso de capitalización (aportes de capital de países miembros y transferencias de capital del BID) Análisis de la suficiencia de capital de BID Invest Análisis de la implementación del RAROC Análisis de hallazgos sobre regulaciones y arreglos para la contabilización cruzada de operaciones	Limitada disponibilidad de datos para los análisis previstos por OVE

Preguntas de evaluación	Criterios	Fuentes	Métodos	Posibles Limitaciones
ii. ¿En qué medida el crecimiento de la cartera de operaciones de BID Invest se ha enmarcado en el mandato de los Gobernadores de asegurar la sostenibilidad financiera de largo plazo?	La cartera de BID Invest se encuentra diversificada La cartera de BID Invest ha cumplido con los requisitos de calificación crediticia mandatados	Datos de la cartera de operaciones de BID Invest Datos de la composición y de la cartera de BID Invest (ej. plazo, clientes, segmentos, países) Datos de calificaciones crediticias de BID Invest Datos de NPL Datos de calificaciones de la cartera según escala de riesgo (<i>Normal, Watchlist, Radar, Impaired</i>) <i>Quartelry Progres Reports</i> Acuerdos de servicio (SLA)	Análisis de datos de la cartera de operaciones de BID Invest y su evolución Análisis de sostenibilidad financiera <ul style="list-style-type: none"> Análisis de la composición y diversificación de la cartera de BID Invest Análisis del desempeño crediticio de la cartera de BID Invest 	Limitada disponibilidad de datos o en formatos no estructurados para los análisis previstos por OVE
iii. ¿Qué acciones ha emprendido BID Invest para proactivamente identificar y mitigar potenciales riesgos financieros y no financieros asociados a una cartera en crecimiento?	BID Invest cuenta con mecanismos para identificar y mitigar riesgos financieros BID Invest cuenta con mecanismos para identificar y mitigar riesgos no financieros	Datos de la cartera de operaciones de BID Invest Procesos y herramientas para la planificación y gestión financiera Informe de AUG sobre el nuevo marco de gestión de riesgos financieros Otros mecanismos y arreglos para la identificación y mitigación de riesgos	Análisis de arreglos institucionales y mecanismos para la identificación y mitigación de riesgos Revisión de documentos corporativos	Limitada disponibilidad de datos o en formatos no estructurados para los análisis previstos por OVE
iv. ¿Como ha sido el desempeño financiero de BID Invest desde su creación y cuáles son los determinantes de la rentabilidad de largo plazo de la institución?	La medida en que la rentabilidad de BID Invest ha estado en línea con las estimaciones previstas en el contexto del proceso de fusión hacia afuera. La rentabilidad de BID Invest ha sido un factor importante que le ha permitido acumular capital para seguir creciendo y apalancar recursos por medio de deuda	Datos de ingresos de BID Invest por principales líneas de negocio Datos de costos (gasto administrativo, eficiencia operativa, y otros costos) de BID Invest por principales líneas de negocio	Análisis de ingresos de BID Invest y sus principales determinantes Análisis de costos de BID Invest y sus principales determinantes	Limitada disponibilidad de datos o en no estructurados para los análisis previstos por OVE

Oficina de Evaluación y Supervisión — OVE

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

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



iadb.org/evaluacion



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



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