

NOTA TÉCNICA N° IDB-TN-3285

Efectividad de las operaciones: Una mirada alternativa

Antonio Ansoleaga
Santiago Fretes
Diego Cortes
Alejandro Quijada

Banco Interamericano de Desarrollo
Departamento Regional de Países del Cono Sur
Enero 2026



Efectividad de las operaciones: Una mirada alternativa

Antonio Ansoleaga
Santiago Fretes
Diego Cortes
Alejandro Quijada

Banco Interamericano de Desarrollo
Departamento Regional de Países del Cono Sur
Enero 2026

EFFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES: UNA MIRADA ALTERNATIVA

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

Efectividad de las operaciones: una mirada alternativa / Antonio Ansoleaga, Santiago Fretes, Diego Cortes, Alejandro Quijada.

P. CM. — (NOTA TÉCNICA DEL BID ; 3285)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Development banks-Southern Cone of South America. 2. Economic development projects-Evaluation-Southern Cone of South America. 3. Financial risk management-Southern Cone of South America. I. Ansoleaga, Antonio. II. Fretes, Santiago. III. Cortes, Diego. IV. Quijada, José Alejandro. V. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Países del Cono Sur. VI. Serie.

IDB-TN-3285

JEL Codes: H00, H81, O10, O22

Palabras clave: Efectividad, indicadores, evaluación, resultados, PCR, lecciones aprendidas, operaciones, objetivos de desarrollo, atribución.

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2026 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. 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 Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

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

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



EFFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES: UNA MIRADA ALTERNATIVA



**Antonio Ansoleaga
Santiago Fretes
Diego Cortes
Alejandro Quijada**

RESUMEN

Esta nota técnica propone un enfoque analítico continuo para evaluar la efectividad de las operaciones del BID, utilizando la misma información de validación producida por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). Mientras la metodología categórica de OVE reporta que solo alrededor del 32% de las operaciones obtuvo una calificación positiva en efectividad en los ciclos 2023 y 2024, el análisis continuo desarrollado a partir de una base estructurada de 151 operaciones, 403 objetivos específicos y 1.569 indicadores revela un nivel promedio de cumplimiento cercano al 67%. El estudio identifica una marcada heterogeneidad en el desempeño entre sectores y muestra que los problemas de medición, dificultades de atribución, deficiencias en la lógica horizontal y limitaciones metodológicas inciden significativamente en los resultados. Al transformar más de dos mil páginas de texto cualitativo en datos comparables, el enfoque permite detectar patrones de bajo desempeño, concentraciones de *downgrades* y cuellos de botella recurrentes no visibles con el esquema categórico tradicional. Los hallazgos evidencian las limitaciones de depender exclusivamente de clasificaciones discretas para fines institucionales y destacan la utilidad de métricas continuas para fortalecer el aprendizaje basado en evidencia, mejorar el diseño y seguimiento de las operaciones y comunicar de manera más precisa los logros de desarrollo del Banco.



EFFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES:

UNA MIRADA ALTERNATIVA

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos el apoyo y la colaboración de los equipos técnicos y operativos que participaron en la construcción de esta nota técnica. Sus comentarios, revisiones y aportes metodológicos fueron esenciales para enriquecer el análisis y fortalecer la calidad de los resultados presentados. Asimismo, reconocemos el trabajo de quienes contribuyeron a la sistematización de la información y al desarrollo de la base de datos que sustenta este estudio. Cualquier error u omisión es exclusiva responsabilidad de los autores.

CONTENIDO

Resumen	5
Agradecimientos	6
Contenido	7
1. Introducción	8
2. Metodología	9
2.1 Metodología utilizada por OVE para las validaciones de PCRs	9
2.2 Enfoque de análisis continuo	10
3. Descripción de la Base de Datos construida y enfoque analítico	12
4. Resultados	15
4.1 Análisis a nivel de indicadores	15
4.2 Análisis a nivel de objetivos específicos	19
4.3 Análisis a nivel de operaciones	22
5. Conclusiones y recomendaciones	26
5.1 Conclusiones	26
5.2 Recomendaciones	26
6. Bibliografía	28
7. Anexos	28

1. INTRODUCCIÓN

La efectividad de las operaciones es uno de los pilares fundamentales de la gestión orientada a resultados del Banco. Las matrices de resultados constituyen un instrumento esencial para medir el logro de los objetivos de desarrollo de cada proyecto y las evaluaciones de los Informes de Terminación de Proyecto (PCR), realizadas por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE), proveen evidencia independiente sobre dichos logros. En los últimos ciclos de evaluación (2023 y 2024), solo alrededor del 32% de las operaciones han recibido una calificación positiva en la dimensión de efectividad, lo que plantea interrogantes sobre las causas subyacentes y las oportunidades de mejora en la gestión de los proyectos.

Para la dimensión de efectividad, el análisis de OVE converge en una calificación categórica que clasifica los resultados de los proyectos en niveles predefinidos de logro (insatisfactorio, parcialmente insatisfactorio, satisfactorio y excelente). Si bien esta metodología es útil desde el punto de vista comunicacional, presenta limitaciones para capturar gradualmente las diferencias en desempeño entre proyectos y sectores, así como también para identificar los problemas subyacentes. A partir de esta constatación, la presente nota técnica propone una mirada analítica alternativa utilizando la misma base de información que OVE, pero estructurándola y sistematizándola de manera continua para reportar la efectividad de las operaciones.

Este ejercicio —basado en el análisis de 151 operaciones y 1.569 indicadores de los ciclos de validación 2023 y 2024— busca avanzar hacia las razones que explican las aparentes bajas tasas de cumplimiento de los objetivos de desarrollo y derivar recomendaciones concretas a distintos niveles: operativas (en el diseño y seguimiento de indicadores), estratégicas (en la formulación de objetivos) y comunicacionales (en la presentación y diálogo de resultados).

Al converger en una clasificación de la efectividad de las operaciones de carácter continua versus una categórica, se amplía la capacidad analítica del Banco para aprender de su propia evidencia, fortalecer la calidad del diseño de sus operaciones y mejorar la narrativa institucional sobre los resultados del desarrollo que las intervenciones apoyadas por el Banco están generando en la región.

En los siguientes apartados del documento se presentarán la metodología utilizada para el análisis, los principales resultados y las conclusiones y recomendaciones que derivan del análisis.

2. METODOLOGÍA

2.1. Metodología utilizada por OVE para las validaciones de PCRs

La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) realiza, al cierre de las operaciones, una evaluación independiente orientada a medir los resultados de los proyectos del Banco, en la cual una de las dimensiones centrales es la efectividad (entendida como el nivel de cumplimiento de los objetivos de desarrollo propuestos por la operación). Su enfoque metodológico se basa en una validación de los documentos de PCR aprobados por la Administración. La revisión se realiza en tres niveles: i. Indicadores; ii. Objetivos específicos; iii. Operación (a nivel agregado). En el primer nivel, se asigna un valor de 0 a 1, respecto del nivel de cumplimiento de cada indicador informado en el PCR (siempre en relación con la Matriz de Resultados del ciclo del Progress Monitoring Report (PMR) siguiente a la elegibilidad (E) de la operación (PMR+E)). Distintos motivos pueden explicar las diferencias entre el valor alcanzado por el indicador en el PCR y en la evaluación de OVE, los que se describen y argumentan debidamente en el documento preparado para cada operación del ciclo de validación correspondiente ([Fichas de validación](#)).

Luego, para cada objetivo específico (segundo nivel de análisis), OVE calcula un promedio simple de los valores de cumplimiento de los indicadores asociados y aplica una escala ordinal de valoración preestablecida (*insatisfactorio*, *parcialmente satisfactorio*, *satisfactorio*, *excelente*).¹ Es importante destacar que la calificación final del Objetivo Específico (OE) no siempre refleja la categoría final establecida por esta regla sobre los promedios simples, sino que puede sufrir un “*downgrade/upgrade*” a una categoría inferior/superior, producto de juicios técnicos del equipo evaluador, principalmente asociados a temas de atribución y coherencia con la lógica vertical.² Para esto último no hay una regla claramente definida, sino que corresponde a la valoración propia del equipo revisor.

1 Si el promedio simple de los indicadores se encuentra en 0-50% se asigna la categoría de Insatisfactorio para el Objetivo Específico (OE); si es superior a 50%, pero menor a 80%, Parcialmente Insatisfactorio; si es igual o mayor a 80% corresponde Satisfactorio; y, finalmente si es igual a 1, Excelente.

2 Por ejemplo, para el Objetivo Específico 2 de la BR-L1268, se indica: “A pesar de mostrar una tasa de logro promedio de 1, los indicadores 1 y 2 no necesariamente reflejan mejoras en la eficiencia del gasto. Además, ningún indicador mide mejoras en eficacia del gasto. Por esto, OVE asigna a la calificación del OE 2 Satisfactorio”.

Finalmente, en el tercer y último nivel, se establece una calificación categórica respecto al resultado en la dimensión de efectividad para toda la operación, la que se asigna según una matriz de reglas que son una función del grado de cumplimiento de los objetivos de desarrollo analizados previamente.³ Para efectos del reporte final de OVE se considera que las operaciones que alcanzaron la categoría de Excelente o Satisfactorio, tienen resultados positivos en efectividad; y, las que quedaron en la categoría de Parcialmente Insatisfactorio o Insatisfactorio, obtuvieron resultados negativos en esta dimensión central.

Toda esta información se organiza en una ficha de validación para cada operación (no sistematizada, de aproximadamente 14 páginas en pdf), en cada anexo de la evaluación del año correspondiente.

Si bien este enfoque puede aportar simplicidad comunicacional (provee un porcentaje de operaciones del Banco que tienen resultados positivos en efectividad), presenta limitaciones para el trabajo analítico, pues tiende a reducir la variabilidad real entre las operaciones, a depender de juicios cualitativos, en algunos casos con información incompleta o no comparable y a dificultar el análisis de patrones de desempeño o aprendizaje sistemático entre sectores y países. En consecuencia, aunque las evaluaciones ofrecen una visión valiosa de la efectividad, no siempre permiten identificar los factores específicos que determinan el éxito o las brechas de cumplimiento observadas.

2.2. Enfoque de análisis continuo

La presente nota técnica propone un enfoque alternativo para analizar la efectividad de las operaciones, manteniendo la base conceptual de OVE, pero utilizando una lógica continua de evaluación. Este método parte de la misma información no estructurada utilizada por OVE en los anexos de validación de los Informes de Terminación de Proyecto (PCRs), la cual fue sistematizada manualmente para conformar una base de datos estructurada a nivel de indicadores, objetivos específicos y operaciones.

El proceso metodológico comprendió:

- La extracción y organización de los datos de desempeño de los indicadores reportados por OVE en los ciclos 2023 y 2024 (un total de 151 operaciones y 1.569 indicadores).

3 Excelente: Los objetivos específicos del proyecto se lograron por completo o se superaron y son atribuibles a aquel. Satisfactorio: Más del 50% de los objetivos específicos del proyecto se lograron en gran medida o en su totalidad, ningún objetivo específico se calificó como Insatisfactorio, y los resultados son atribuibles al proyecto.

Parcialmente Insatisfactorio: Más del 50% de los objetivos específicos del proyecto se lograron total o parcialmente (y los resultados son atribuibles a este), y al menos un objetivo específico obtuvo la calificación de Insatisfactorio; o cuando el 50% o más de los objetivos específicos del proyecto se lograron parcialmente, y los objetivos específicos calificados como Insatisfactorios no excedieron los calificados como Satisfactorios o Excelentes.

Insatisfactorio: Los objetivos específicos del proyecto no se lograron o su calificación es una combinación de Parcialmente Satisfactorio e Insatisfactorio.

- La conversión de las calificaciones categóricas a una escala continua de logro porcentual, permitiendo medir con mayor precisión las diferencias de desempeño. La identificación, categorización y sistematización de problemas metodológicos capturados por OVE en las mismas fichas de validación, tales como indicadores no medidos, no atribuibles, o inconsistentes en su lógica horizontal.⁴
- El análisis comparativo por niveles (indicador, objetivo específico y operación), generando métricas de cumplimiento promedio, dispersión y patrones sectoriales.

Este enfoque permite capturar la heterogeneidad real del desempeño de las operaciones y facilita una comprensión más granular de los determinantes del logro. Asimismo, constituye una herramienta de aprendizaje institucional, al transformar más de dos mil páginas de texto cualitativo en una base de evidencia cuantitativa y comparable que puede alimentar futuros procesos de diseño, supervisión y evaluación.

En definitiva, el enfoque continuo no busca sustituir la metodología actual de OVE, sino enriquecerla, ofreciendo una mirada alternativa que permita profundizar en el análisis de los resultados y fortalecer la cultura de aprendizaje basada en evidencia dentro del Banco.

⁴ La lógica horizontal se basa en el principio de la correspondencia, que vincula cada nivel de objetivo (fin, propósito, componente y/o actividades) a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a los factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (supuestos principales).

3. DESCRIPCIÓN DE LA BASE DE DATOS CONSTRUIDA Y ENFOQUE ANALÍTICO

A partir de las fichas de validación de las operaciones incluidas en las dos evaluaciones más recientes de OVE (OVE, 2025) (OVE, 2023), se construyó manualmente una base de datos cuya unidad de observación corresponde a cada indicador de resultado utilizado por OVE para reportar la calificación de la dimensión de efectividad.

En este nivel de análisis se registra para cada indicador la “tasa de logro OVE”, definida como una variable continua con valores entre 0 y 1. Adicionalmente, se incluyen columnas que sistematizan las diferencias entre los valores reportados por la Administración y por OVE, agrupadas en 4 categorías que fueron definidas para el presente estudio y que responden a un análisis y sistematización de los problemas más relevantes identificados por OVE en sus validaciones:

1. Problema de medición: variable dicotómica que indica si el indicador fue efectivamente medido y reportado.
2. Problema de atribución: variable dicotómica que identifica si la diferencia entre las tasas de logro reportadas por OVE y la Administración se explica por este motivo.⁵
3. Lógica horizontal: variable dicotómica que explica la diferencia por deficiencias en la idoneidad del indicador para reflejar adecuadamente el objetivo planteado.⁶

5 Ejemplo: Indicadores 1.1, 1.2 y 6.1 del OE1 de la operación BR-L1300, donde se argumenta por el ajuste a 0 del valor logrado que “OVE ajusta ese valor a 0 ya que no hay evidencia de atribución al proyecto del logro del resultado”.

6 Ejemplo: Indicador 2.1 del OE2 de la operación UR-L1113, donde se argumenta por el ajuste a 0 del valor logrado que “OVE nota que el indicador planteado no muestra avances con respecto a la mejora del uso y gestión del capital natural. Es decir, no muestra como las intervenciones en interpretación, equipamiento y planes de ordenación de visitas turísticas resultaron en una mejora del uso y gestión del capital natural. Por lo anterior, OVE no considera este indicador para medir avances en el objetivo (ND en la tabla anterior). Ante la ausencia de indicadores que midan avances hacia el objetivo 2, la tasa de logro se ajusta a 0, lo cual corresponde a una calificación de Insatisfactorio”.

4. Rigurosidad metodológica: variable dicotómica que señala la existencia de problemas técnicos en la medición o en la fundamentación del indicador reportado por la Administración.⁷

En el nivel de análisis de objetivo específico se mantiene la misma estructura de la base de datos, incorporando una columna que consigna el promedio simple de la tasa de logro de los indicadores asociados a cada objetivo específico (valor numérico equivalente al presentado por OVE en las fichas de validación).

Tal como se indicó en la sección anterior, OVE discretiza estos resultados en cuatro categorías: Excelente, Satisfactorio, Parcialmente Insatisfactorio e Insatisfactorio, aplicando los umbrales previamente establecidos. Es posible, sin embargo, que los valores promedio no coincidan con la categoría final, debido a un *downgrade* justificado y documentado por el equipo validador.

Para efectos de la base construida y del enfoque continuo propuesto, se conserva el valor promedio numérico, ajustando los casos que presentan un *downgrade* mediante una reducción proporcional asociada al valor que lleva al punto medio de la nueva categoría asignada por OVE. Por ejemplo, si el promedio obtenido es 1 (correspondiente a la categoría “Excelente”) y la calificación final asignada por OVE luego del *downgrade* es “Satisfactorio”, se resta 0,1 al valor promedio (0,1 corresponde a la reducción que lleva al punto medio -0,9- entre la categoría original -1- y la cota inferior de la nueva categoría -0,8-).⁸ Es importante destacar que este procedimiento garantiza, en todos los casos, la homogeneidad y coherencia entre la calificación numérica y las categorías finales determinadas por OVE luego del *downgrade*.

Asimismo, se sistematizan las causas de los *downgrades* identificadas por OVE en una columna denominada “Cat_downgrades_nivel_OE”, compuesta por las siguientes variables dicotómicas:

1. Problema de atribución: cuando el *downgrade* se explica por dificultades para demostrar el potencial explicativo del conjunto de indicadores respecto al fenómeno analizado.

⁷ Ejemplo: Indicador 7 del OE3 de la operación HO-L1093, donde se argumenta por el ajuste a 0 del valor logrado que “However, OVE notes that the indicator was “enrollment,” and it is not clear from the PCR’s explanation that the “cupos” were effectively used by enrolled students, although the increase in coverage might support this conclusion. OVE therefore does not accept the data provided for the indicator, and the achievement ratio is 0”.

⁸ *Downgrades* numéricos aplicados: (i) Excelente a Satisfactorio, se reduce en 0,1 (correspondiente al valor que lleva al punto medio de la nueva categoría -0,9-); (ii) Excelente a Parcialmente Insatisfactorio, se reduce en 0,35 (correspondiente al valor que lleva al punto medio de la nueva categoría -0,65-); (iii) Satisfactorio a Parcialmente Insatisfactorio, se reduce en 0,25 (correspondiente al valor que lleva al punto medio de la nueva categoría -0,65-, como promedio de las cotas inferior y superior de la categoría original); (iv) Satisfactorio a Insatisfactorio, se reduce en 0,65 (correspondiente al valor que lleva al punto medio de la nueva categoría -0,25-, como promedio de las cotas inferior y superior de la categoría original); (v) Parcialmente Insatisfactorio a Insatisfactorio, se reduce en 0,4 (correspondiente al valor que lleva al punto medio de la nueva categoría -0,25-, como promedio de las cotas inferior y superior de la categoría original).

2. Lógica horizontal: cuando la reducción obedece a la incapacidad del grupo de indicadores para representar adecuadamente la totalidad del objetivo planteado.⁹
3. Problema metodológico: cuando el downgrade se fundamenta en deficiencias técnicas en la medición o fundamentación de los indicadores utilizados.¹⁰

En los casos pertinentes se incorporan interacciones entre las distintas categorías, según lo indicado por OVE.

En el nivel de operación se calcula el promedio simple de los valores numéricos de las tasas de logros de los objetivos específicos asociados a cada operación incluida en la muestra. Tal como se señaló anteriormente, OVE aplica una clasificación categórica para este nivel, bajo el supuesto de igual ponderación entre los objetivos específicos. En consecuencia, el enfoque propuesto adopta el mismo criterio, utilizando un promedio simple.

Como conclusión de esta sección, la construcción manual de esta base permite transformar más de 2.000 páginas de texto en formato PDF (anexos de ambas evaluaciones de OVE) en una base de datos estructurada, facilitando el análisis, el aprendizaje institucional y la mejora continua.

La base de datos resultante se complementa con información adicional que enriquece el análisis posterior (por ejemplo, sector, instrumento, cancelaciones, extensiones, entre otros).

En suma, se obtiene una base compuesta por 1.569 observaciones (indicadores), correspondientes a 403 objetivos específicos y 151 operaciones. Los resultados agregados por categoría se presentan y analizan en detalle en la siguiente sección.

El siguiente enlace permite visualizar la base de datos finalizada: [Base de Datos](#).

9 Ejemplo: En el OE1 de la operación BR-L1376, se argumenta que "si bien los tres indicadores reportados bajo este objetivo superaron sus metas, estos solo miden la parte del objetivo relacionada con el aumento de la cobertura. Sin embargo, el objetivo incluía, además, el aumento en la calidad de los servicios, para lo cual no se incluyeron indicadores para evaluar la calidad de los servicios para las condiciones prevalentes y prioritarias en las áreas geográficas identificadas. Por lo anterior, OVE califica el logro del objetivo como Parcialmente insatisfactorio".

10 Ejemplo: Para el OE3 de la operación PE-L1092, OVE baja calificación final (de Excelente a Parcialmente Insatisfactorio) porque "a nivel individual, el PCR indica que cinco municipalidades no lograron las metas esperadas porque fueron las últimas plantas de reaprovechamiento que se construyeron y solo recientemente se estaban conformando las asociaciones de recicladores".

4. RESULTADOS

A partir de la base de datos construida y presentada en la sección anterior, esta sección aborda el análisis de los resultados obtenidos en cada uno de los niveles considerados: indicadores, objetivos específicos y operaciones. El objetivo central es comparar las conclusiones derivadas del enfoque continuo propuesto, poniendo de relieve las ventajas que ofrece en cuanto a la profundidad y riqueza de información sobre los resultados de las operaciones, así como los ámbitos identificados para fortalecer el proceso de mejora continua en el futuro.

4.1 Análisis a nivel de indicadores

Para este primer nivel de análisis, se utilizó la muestra compuesta por 1.569 indicadores correspondientes a las 151 operaciones evaluadas. El porcentaje promedio de logro, validado por OVE, fue de 71,8%. Desde otra perspectiva, el 64,8% de los indicadores alcanzaron un nivel de cumplimiento igual o superior al 80%. Estos resultados son significativos si se considera que, en el mismo periodo y para la misma muestra, los informes de OVE señalan que, en promedio, solo el 32% de las operaciones obtuvieron una calificación positiva en efectividad -33% (OVE, 2025) y 32% (OVE, 2023)-. No obstante, cabe precisar que, aunque se trabaja con la misma base de datos, las unidades de análisis difieren, ya que OVE sistematiza y reporta la información únicamente a nivel de operación, mientras que el presente análisis lo hace a nivel de indicador. Por ello, este *benchmark* será retomado en la tercera etapa del análisis para asegurar la comparabilidad.

TABLA 1. Distribución de las tasas de logro (validadas por OVE) de los indicadores de resultados

Rango % cumplimiento	# Indicadores	Distribución %	% Logro Promedio
0%=<X<=50%	427	27%	8,73%
50<X<80%	125	8%	65,53%
80%=<X<100%	107	7%	90,67%
100%	910	58%	100%
Total	1.569	100%	71,78%

Fuente: Elaboración propia.

Más allá de los porcentajes de cumplimiento reportados, este enfoque y nivel de análisis resultan especialmente relevantes, ya que permiten profundizar en las causas de incumplimiento de los indicadores y realizar desagregaciones que facilitan la obtención de información útil para la mejora continua.

En términos concretos, más que centrarse únicamente en el porcentaje de indicadores con cumplimiento igual o superior al 80% (64,8%), resulta pertinente preguntar qué ocurre con el 35,2% restante. La base de datos y el enfoque analítico aplicado permite identificar su composición según las categorías definidas en el presente estudio (Sección 3): (i) 7,8% corresponde a indicadores no medidos (Problema de medición); (ii) 4,3% a indicadores con algún tipo de problema metodológico (Problema de atribución, lógica horizontal y/o rigurosidad metodológica); y, finalmente, (iii) 23,2% a indicadores cuya meta no se alcanza sustancialmente (igual o mayor al 80%), aun cuando son medidos y no presentan problemas metodológicos. Esta información es relevante para el análisis, pues implica soluciones y cursos de acción diferenciados, según la naturaleza de los problemas identificados.

El propósito de este trabajo no es profundizar en las soluciones específicas, sino poner en evidencia cómo este tipo de información, que actualmente permanece oculta en la estructura de análisis y presentación vigente, resulta fundamental para enriquecer la dinámica de trabajo dentro del Banco.

Asimismo, esta metodología permite construir rangos de cumplimiento (ver Tabla 1), lo que facilita la identificación de subgrupos de indicadores que presentan desafíos más complejos y que requieren atención prioritaria. Así, la Tabla 1 descompone el 35,2% de indicadores que no alcanzan el 80% de cumplimiento -validado por OVE- en rangos, evidenciando que un porcentaje importante de este (34%) tiene niveles de cumplimiento sobre el 50%.

TABLA 2. Distribución de las tasas de cumplimiento de indicadores menores al 80%

Rango % cumplimiento	Distribución %
0%	32%
0%<X<=25%	13%
25%<X<=50%	21%
50%<X<=79.9%	34%

Fuente: Elaboración propia

Si bien los porcentajes de logro a nivel de indicadores son, en términos generales, destacados (con un promedio de 71,8%), el análisis del subgrupo que no alcanza las metas propuestas en el diseño revela que las causas no se concentran en aspectos metodológicos (4,3%) ni en la falta de información para la construcción

del indicador (7,8%), sino principalmente en el incumplimiento de la meta por factores propios de la ejecución de la operación (23,2%). Este análisis permite desagregar la información según diversas variables, destacando entre ellas el sector al que pertenecen las operaciones, el cual presenta una alta heterogeneidad. La Tabla 2 muestra, para cada sector, el porcentaje de indicadores que, aun sin los problemas mencionados anteriormente, no logran alcanzar la meta establecida. Un análisis diferenciado de este tipo resulta útil para identificar y abordar situaciones particulares dentro de cada sector, como ocurre, por ejemplo, en Salud y en Agricultura y Desarrollo Rural.

TABLA 3. Porcentajes de indicadores correctamente medidos, pero no alcanzados sustancialmente, por Sector

Sector	Número de Indicadores totales (sin problemas de medición ni metodológicos)	Indicadores no alcanzados sustancialmente -bajo 80%- (sin problemas de medición ni metodológicos)	% indicadores correctamente medidos, pero no alcanzados sustancialmente -bajo 80%-
Agricultura y Desarrollo Rural	31	19	61%
Educación	62	12	19%
Energía	64	25	39%
Medio Ambiente y Desastres Naturales	26	13	50%
Mercados Financieros	39	6	15%
Salud	77	33	43%
Desarrollo del Sector Privado y de la PYME	28	5	18%
Reforma y Modernización del Estado	166	57	34%
Integración Regional	61	11	18%
Ciencia y Tecnología	26	11	42%
Inversión Social	118	25	21%
Turismo Sostenible	22	8	36%
Comercio	14	5	36%
Transporte	413	61	15%
Desarrollo Urbano y Vivienda	73	24	33%
Agua y Saneamiento	161	49	30%
Total	1.381	364	26%

Fuente: elaboración propia.

Como se ha señalado previamente, el propósito de esta Nota Técnica no es realizar análisis particulares, sino destacar la potencialidad de este enfoque y las ventajas que ofrece en la estructuración de los datos. Esto permite impulsar análisis focalizados según las diferentes necesidades del negocio, fortaleciendo la evaluación y sus resultados como una herramienta de mejora continua para el Banco, más allá del simple -pero fundamental- reporte de resultados. Solo a modo de ejemplo, el Cuadro 1 de abajo, desarrolla un análisis focalizado al caso de las 14 operaciones de la línea Profisco (BR-X1005) validadas en el ciclo 2023 por OVE.

Cuadro 1.

Ejemplo de análisis potenciales: El caso de los Profiscos¹¹

La base de datos elaborada, en conjunto con el enfoque analítico propuesto, posibilita la exploración de distintas líneas de análisis orientadas a extraer elementos relevantes para el diseño de nuevas operaciones. A continuación, se presenta un análisis ilustrativo enfocado en el caso de los Profisco.

En el marco de la evaluación llevada a cabo por OVE durante el año 2023 se validaron los PCR de 14 operaciones del Profisco, las cuales incorporaron un total de 107 indicadores de resultados. La calificación asignada por OVE en la dimensión de efectividad fue “Satisfactoria” o “Excelente” únicamente en 2 de los 14 casos, lo que representa solo un 14% de operaciones con resultados positivos en este ámbito.

Según el análisis realizado, el desempeño de los indicadores revela una tasa de logro promedio del 67,2%, alcanzando el 100% o más en el 61% de los indicadores. Sin embargo, el 39% de los indicadores no logró superar el umbral del 80% (42 de 107), siendo los problemas de medición la principal causa identificada; dentro de este grupo, el 17% (18 indicadores) no pudo ser medido debido a la ausencia de información.

El enfoque desarrollado, respaldado por la base de datos construida, permite identificar que este problema se concentra principalmente en el objetivo estratégico 3 de las operaciones (“Brindar mejores servicios ciudadanos”), donde más de un tercio de los indicadores propuestos no fue medido por ausencia de información. La principal conclusión que se desprende es que, a pesar de los resultados favorables obtenidos en el OE1 (“Incrementar los ingresos propios del Estado”) y OE2 (“Aumentar la eficiencia y la eficacia y mejorar el control

¹¹ Programa que permite a los gobiernos acceder a una línea de crédito para proyectos innovadores destinados a modernizar y fortalecer la gestión fiscal en Brasil.

del gasto público”), la dificultad de medición en el OE3 condicionó la calificación de efectividad, dado que la metodología categórica utilizada por OVE establece que una operación no puede ser calificada como “Satisfactoria” si presenta al menos un objetivo estratégico con resultado “Insatisfactorio”.

El análisis realizado también evidenció una amplia heterogeneidad en los indicadores utilizados. Para el OE1 se emplearon 37 indicadores distintos (de un total de 47); para el OE2, 25 indicadores distintos (de un total de 26); y para el OE3, 31 indicadores distintos (de un total de 33). Considerando que prácticamente todas las operaciones comparten los mismos objetivos estratégicos y que se detectaron importantes problemas de medición y falta de información, se identifica un espacio significativo de mejora orientado a una mayor estandarización, focalizándose en aquellos indicadores que sean factibles de reportar y que presenten una mayor probabilidad de logro.

En conclusión, para este primer nivel de análisis centrado en indicadores, se destaca no solo el elevado nivel de cumplimiento alcanzado (superior al 70% en promedio), sino, aún más importante, la capacidad que ofrece este enfoque para estructurar y analizar la información, permitiendo enriquecer la perspectiva tradicional de los informes de OVE, abriendo nuevas posibilidades para la toma de decisiones basadas en evidencia

4.2 Análisis a nivel de objetivos específicos

En este segundo nivel de análisis se utilizó la muestra compuesta por 402 objetivos específicos (OEs), correspondientes a las 151 operaciones revisadas. La agregación de los datos, partiendo de los indicadores, se realizó conforme a la metodología descrita en la sección 2. En cuanto al porcentaje de logro promedio de los OEs dentro de la muestra, se obtuvo un 66,5%. Al examinar el mismo resultado desde la perspectiva del porcentaje de objetivos específicos que alcanzaron un cumplimiento promedio igual o superior al 80%, se observa que este grupo representa un 46,3% del total.

La Tabla 3 expone los resultados desagregados según rangos de cumplimiento. Un aspecto relevante que emerge del análisis con un enfoque continuo como el propuesto es que el porcentaje de OEs con niveles de cumplimiento muy bajo (menor o igual al 50%) corresponde apenas al 30% de la muestra. En contraste, el 25% de los objetivos específicos presenta un nivel de cumplimiento igual o superior al 100%.

TABLA 4. Distribución de las tasas de cumplimiento promedio de OEs

Rango % cumplimiento	# OEs	Distribución %	% Logro Promedio
0%=<X<=50%	119	30%	23,06%
50<X<80%	97	24%	65,33%
80%=<X<100%	85	21%	88,84%
100%	101	25%	100%
Total	402	100%	66,50%

Fuente: Elaboración propia.

De manera análoga al análisis realizado a nivel de indicadores, la profundidad del enfoque trasciende la mera evaluación continua de los resultados y sus diferentes niveles. Este permite identificar con precisión los sectores donde se concentran los problemas asociados a los *downgrades* otorgados por OVE, tal como se ilustra en la Tabla 4. A partir de esta desagregación, se observa que el 45% de las reducciones en las calificaciones de efectividad —por motivos de Atribución, Lógica Horizontal y Problemas Metodológicos— se concentran en INE (TSP 46%; WSA 36%; ENE 18%). El enfoque propuesto facilita la visualización de este tipo de problemas, permitiendo su desagregación para analizar las dificultades específicas que enfrentan distintos subgrupos de interés, así como identificar las lecciones aprendidas y sus posibles soluciones para futuras intervenciones. Como ejemplo, el Cuadro 2 examina el caso de los proyectos de transporte que emplearon el instrumento de préstamo de inversión global de obras múltiples (GOM).

TABLA 5. Porcentajes de *downgrades* en calificación de OEs, por Sector

Sector	# OEs	# <i>Downgrades</i>	%
Agricultura y Desarrollo Rural	6	0	0%
Educación	22	3	14%
Energía	26	5	19%
Medio Ambiente y Desastres Naturales	16	3	19%
Mercados Financieros	17	3	18%
Salud	19	1	5%
Desarrollo del Sector Privado y de la PYME	14	1	7%
Reforma y Modernización del Estado	76	9	12%

Sector	# OEs	# Downgrades	%
Integración Regional	5	0	0%
Ciencia y Tecnología	12	4	33%
Inversión Social	39	6	15%
Turismo Sostenible	8	0	0%
Comercio	5	1	20%
Transporte	72	13	18%
Desarrollo Urbano y Vivienda	21	3	14%
Agua y Saneamiento	44	10	23%
Total	402	62	15%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2.

Ejemplo de análisis potenciales: El caso de los GOM de TSP

La base de datos construida, junto al enfoque analítico propuesto, permite focalizar el análisis por diferentes variables de interés que representen casos de estudio relevantes. A modo de ejemplo, a continuación, se presentan los hallazgos para las operaciones correspondientes a Transporte (TSP) que utilizaron el instrumento de préstamos Global de Obras Múltiples (GOM).

Considerando las operaciones incluidas en los ciclos de validación 2023 y 2024 (OVE, 2025) (OVE, 2023), se validaron los resultados de 12 operaciones pertenecientes al subgrupo de TSP/GOM.¹² De estas, 6 operaciones (50%) sufrieron un *downgrade* de parte de OVE con respecto a la clasificación de efectividad a nivel de objetivo específico, reduciendo la calificación que les correspondía, considerando el promedio obtenido por sus indicadores ya validados en la etapa anterior (para más antecedentes respecto a la metodología de OVE, revisar sección 2).

Lo interesante que arroja el análisis es que 5¹³ de estos 6 *downgrades* (83%) se explican por una razón similar: *No se incluyen los indicadores correspondientes a todos los tramos ejecutados y/o el PCR no incluye el*

12 BR-L1363/BR-L1326, BR-L1401, BR-L1315, BR-L1333, BR-L1373, CO-L1091, EC-L1125, HO-L1121, NI-L1092, NI-L1097 y UR-L1107.

13 Las 5 operaciones que forman parte de este grupo son la BR-L1363/BR-L1326, BR-L1401, EC-L1125 y HO-L1121. Por su parte, la CO-L1091 sufrió un *downgrade* que respondió a temas asociados a problemas de atribución.

análisis de efectividad de otras obras para las cuales hubo reconocimiento de gasto (las que, incluso, pueden haberse desarrollado producto de ganancias en eficiencias en la ejecución del programa).

Este es un problema relevante, si se considera que producto del downgrade la calificación promedio de los OEs bajó de 85% a 42%, llevando la calificación en efectividad de la mayoría de estas operaciones de “excelente” a “parcialmente insatisfactorio”, según la metodología categórica aplicada por OVE.

Este hallazgo particular puntualiza una oportunidad de mejora concreta para considerar en futuros reportes de resultados para este subgrupo de operaciones, de manera de asegurar que los resultados alcanzados sean consistentemente reportados y comunicados por la Administración del Banco.

4.3 Análisis a nivel de operaciones

Este tercer y último nivel de análisis corresponde a la agregación a nivel de operaciones. Se trabajó con una muestra de 151 operaciones (la agregación, a partir de los datos de indicadores y objetivos específicos, se realizó siguiendo la metodología indicada en la sección 2). En términos del porcentaje de logro, el análisis continuo arroja una tasa de cumplimiento del 67,1%. La Tabla 5 expone los resultados desagregados según rangos de cumplimiento. Un aspecto relevante que emerge del análisis con un enfoque continuo como el propuesto es que el porcentaje de operaciones con niveles de cumplimiento muy bajo (menor o igual al 50%) corresponde apenas al 24% de la muestra (36 operaciones).

TABLA 6. Porcentajes de cumplimiento a nivel de operaciones, por rangos

Rango % cumplimiento	# Operaciones	% Distribución	% Logro Promedio
0%=<X<=50%	36	23,8%	30,8%
50<X<80%	57	37,7%	65,1%
80%=<X<100%	46	30,5%	89,3%
100%	12	7,9%	100%
Total	151	100%	67,10%

Fuente: Elaboración propia.

Surge naturalmente, en esta etapa del análisis, la siguiente interrogante: ¿cómo conversan estos resultados (donde el 76% presenta porcentajes promedio de cumplimiento superiores al 50%) con el hecho de que solo el 32% de las operaciones recibe una calificación positiva en efectividad según los informes de OVE (33% en 2024 y 32% en 2023), considerando que ambas evaluaciones se basan en exactamente la misma información? La clave radica en el enfoque categórico adoptado por OVE y los umbrales definidos para la clasificación (descritos en detalle en la sección 2). En términos generales, la categorización aplicada a nivel de Objetivos Específicos (OEs) establece como “positivo” únicamente aquellos casos que alcanzan al menos el 80% de cumplimiento, determinando así las categorías comunicadas posteriormente.

No obstante, esta forma de analizar y presentar los resultados presenta una limitación que va más allá de la definición del umbral: oculta la marcada heterogeneidad existente dentro del 68% de operaciones clasificadas como negativas en cuanto a la efectividad. Es claro que existen diferencias significativas entre operaciones con niveles de cumplimiento próximos al umbral superior (80%) y aquellas cercanas al inferior (0%). Esta riqueza analítica es precisamente la que permite valorar enfoques alternativos como el aquí propuesto, donde se observa, como primera conclusión, que el promedio general se sitúa más próximo al umbral superior (67,1%)¹⁴. Este resultado es relevante tanto desde la perspectiva comunicacional como desde el punto de vista analítico, ya que posibilita focalizar el análisis desde distintas aristas, como se ilustró en los Cuadros 1 y 2.

Más allá de los datos agregados, resulta pertinente examinar casos específicos de operaciones. Se observa que, bajo las reglas de categorización propuestas por OVE a nivel de OE y operaciones, ciertas operaciones son clasificadas en el grupo de efectividad negativa (Parcialmente Insatisfactorio e Insatisfactorio), a pesar de que, si se empleara un análisis continuo como el aquí sugerido, presentan porcentajes promedio de cumplimiento por operación superiores al 80%.¹⁵ El Cuadro 3 describe ejemplos ilustrativos que permiten comprender estas aparentes inconsistencias, las cuales no obedecen a errores, sino que reflejan simplemente las diferencias en los criterios de agrupación, clasificación y presentación de los mismos datos.

¹⁴ En relación con la dispersión de la muestra, la desviación estándar corresponde a 0,253. Esto refleja una variabilidad significativa entre las operaciones, con desempeños que van desde niveles muy bajos hasta el máximo observado. Este hecho refuerza aún más la idea presente en la Nota Técnica de profundizar en el análisis y los elementos que explican esta heterogeneidad y fortalecer las acciones de apoyo a las operaciones con menores niveles de cumplimiento.

¹⁵ 10 operaciones se encuentran en esta situación, correspondiente al 10% del total de proyectos que OVE clasifica en esta categoría.

Cuadro 3.
Ejemplos de mayor pertinencia de análisis con variable de efectividad continua versus análisis categórico de OVE.

La siguiente tabla presenta ejemplos de operaciones en los cuales las conclusiones obtenidas bajo ambos enfoques evidencian la relevancia de adoptar el método propuesto en esta Nota Técnica. Este enfoque permite ofrecer una visión más integral de los resultados de las operaciones en términos de efectividad, contribuyendo a un análisis más profundo de la heterogeneidad existente en los resultados. Ello resulta particularmente valioso para orientar procesos de mejora continua en el diseño, gestión y ejecución de las operaciones (como los explorados en las secciones anteriores).

Código operación	Calificación de efectividad (OVE)	% Logro promedio (enfoque continuo)	Explicación
BR-L1376	Parcialmente Insatisfactorio (PI)	81,50%	La operación tiene 2 OEs. El OE1 sufre downgrade a PI (65% de cumplimiento); el OE2 tiene un porcentaje de cumplimiento de 98% (Satisfactorio). * Promedio de logro operación, 81,5%. Según regla OVE (PI + S), debe ser PI.
BR-L1386	Parcialmente Insatisfactorio (PI)	85,00%	La operación tiene 4 OEs. 3 OEs fueron clasificados como Excelentes (100%); 1 OE Insatisfactorio (40%). * Promedio de logro operación, 85%. Según regla OVE debe ser PI (1 OE Insatisfactorio).
BR-L1227	Parcialmente Insatisfactorio (PI)	86,25%	La operación tiene 2 OEs. El OE1 Satisfactorio (97,5%); el OE2 tiene un porcentaje de cumplimiento de 75% (Parcialmente Insatisfactorio). * Promedio de logro operación, 86,25%. Según regla OVE (PI + S), debe ser PI.
BR-L1230	Parcialmente Insatisfactorio (PI)	81,50%	La operación tiene 2 OEs. El OE1 PI (63%); el OE2 Excelente (100%). * Promedio de logro operación, 81,5%. Según regla OVE (PI + E), debe ser PI
BR-L1233	Parcialmente Insatisfactorio (PI)	86,25%	La operación tiene 4 OEs. 2 OEs Excelentes (100%); 2 OEs PI (71% y 74%). * Promedio de logro operación, 86,25%. Según regla OVE debe ser PI.

Código operación	Calificación de efectividad (OVE)	% Logro promedio (enfoque continuo)	Explicación
BR-L1237	Parcialmente Insatisfactorio (PI)	84,25%	La operación tiene 2 OEs. El OE1 PI (68%); el OE2 Excelente (100%). * Promedio de logro operación, 84,25%. Según regla OVE (PI + E), debe ser PI
BR-L1254	Parcialmente Insatisfactorio (PI)	83,33%	La operación tiene 3 OEs. 2 OEs fueron clasificados como Excelentes (100%); 1 OE Insatisfactorio (50%). * Promedio de logro operación, 83,3%. Según regla OVE debe ser PI (1 OE Insatisfactorio).
BR-L1272	Parcialmente Insatisfactorio (PI)	80,50%	La operación tiene 2 OEs. El OE1 es PI (64%); el OE2 tiene un porcentaje de cumplimiento de 97% (Satisfactorio). * Promedio de logro operación, 80,5%. Según regla OVE (PI + S), debe ser PI.

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El análisis desarrollado en esta nota técnica confirma que la efectividad de las operaciones del Banco, medida a través de las evaluaciones de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE), refleja una realidad más compleja de lo que sugieren las calificaciones categóricas disponibles. Si bien solo el 32% de las operaciones evaluadas en los ciclos 2023 y 2024 recibió una calificación positiva en efectividad, el análisis continuo propuesto evidencia que, en promedio, las operaciones alcanzan cerca del 67% de cumplimiento de sus objetivos de desarrollo.

Esta diferencia no es trivial. Muestra que, aunque la evaluación categórica es útil para fines comparativos y de rendición de cuentas, no siempre capta la heterogeneidad y los matices de desempeño que existen entre sectores, países o tipos de intervención. Los resultados obtenidos sugieren que una proporción importante de operaciones parcialmente calificadas como “insatisfactorias” logra avances sustantivos en sus indicadores, que quedan invisibilizados por la rigidez de las categorías discretas.

El enfoque continuo aplicado permitió identificar patrones y determinantes específicos del logro, tales como:

- La influencia de problemas metodológicos en la definición o medición de indicadores (atribución, lógica horizontal o rigurosidad técnica).
- La variabilidad sectorial, donde algunos sectores presentan mayores desafíos de medición o atribución de resultados.
- La incidencia de indicadores no medidos, que tienden a concentrarse en determinados objetivos específicos y afectan la calificación global.

En conjunto, el ejercicio evidencia que la transición de un análisis categórico a uno continuo amplía la capacidad de aprendizaje institucional, facilita la identificación de cuellos de botella operativos y fortalece el vínculo entre la gestión de proyectos y la generación de conocimiento sobre efectividad del desarrollo.

5.2 Recomendaciones

A partir de los hallazgos, se proponen tres grupos de recomendaciones que responden a los distintos niveles de análisis considerados —indicadores, objetivos específicos y operaciones—, con el fin de fortalecer la calidad de las matrices de resultados y optimizar la forma en que el Banco mide, aprende y comunica sus resultados.

Nivel 1 – Indicadores

- Estandarizar criterios de medición y fortalecer la trazabilidad metodológica de los indicadores para asegurar comparabilidad entre operaciones.
- Reducir la proporción de indicadores no medidos, promoviendo estrategias de recolección y verificación de datos desde las primeras etapas del proyecto.
- Incorporar mecanismos de validación intermedia de indicadores durante la ejecución para detectar tempranamente problemas de diseño, atribución o disponibilidad de información.

Nivel 2 – Objetivos Específicos

- Fomentar una mayor coherencia entre los indicadores y los objetivos específicos que buscan medir, evitando la fragmentación o falta de vínculo causal entre ambos niveles.
- Reforzar la lógica horizontal en el diseño de las matrices de resultados, asegurando que las metas sean medibles, atribuibles y relevantes respecto de los productos y resultados intermedios del proyecto.
- Utilizar el análisis continuo para identificar patrones de subcumplimiento en objetivos recurrentes y orientar estrategias de mejora sectorial o programática.

Nivel 3 – Operaciones

- Replantear la comunicación de resultados incorporando narrativas basadas en evidencia continua del grado de cumplimiento.
- Promover el uso de análisis complementarios al cierre de los proyectos, que permitan contextualizar las calificaciones de OVE y reflejar de manera más precisa los logros alcanzados.
- Considerar la integración gradual de métricas continuas en los sistemas corporativos de monitoreo y evaluación del Banco, en articulación con los marcos metodológicos de OVE, para fortalecer la consistencia institucional sin sacrificar granularidad analítica.

En síntesis, los resultados de este trabajo ponen de relieve que la efectividad del desarrollo no debe entenderse como un atributo binario, sino como un continuum de logros que requiere medición precisa, análisis crítico y comunicación transparente. Incorporar esta perspectiva, acompañándola de bases de datos que faciliten el análisis, permitirá al Banco profundizar su aprendizaje institucional, mejorar la calidad de diseño de sus operaciones y fortalecer su capacidad para demostrar resultados tangibles en el desarrollo de los países de la región.

BIBLIOGRAFÍA

OVE. (2023). IDB Group Project Performance The 2023 Validation Cycle Annex III.

OVE. (2025). IDB Group Project Performance The 2024 Validation Cycle Annex II.

ANEXOS

Bases de datos

