

Escalando la innovación en el mundo del desarrollo:

La experiencia de BID Lab

AGRADECIMIENTOS

Este estudio fue posible gracias al trabajo de Imago Global Grassroots, en especial de Isabel Guerrero, Johanan Rivera, Xoán Fernández, Isabel Fonseca y Pablo Tilán. También queremos expresar nuestra gratitud a los socios de BID Lab por su colaboración, así como a Larry Cooley de MSI por revisar las versiones iniciales de este trabajo y brindar recomendaciones valiosas.

Autores

Isabel Guerrero y Johanan Rivera,
IMAGO Global Grassroots

Coordinadores del estudio

Sergio Navajas y María Elena Nawar, BID
Lab

Traducción

Luciana Del Gizzo

Coordinación de diseño

Raquel Trigo y Mónica Takako Otsuka

Diseño gráfico

La Divina Mente Estudio SAS

Copyright © 2023 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

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

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

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





Resumen ejecutivo

BID Lab es el laboratorio de innovación del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Promueve innovaciones emprendedoras en etapas tempranas, que empoderan a poblaciones pobres y vulnerables de América Latina y el Caribe (ALC), activando motores de crecimiento nuevos y sostenibles. Llevar a escala estos proyectos es central para su misión, dado que esta reconoce la necesidad explícita de enfrentar los obstáculos que se interponen entre las innovaciones exitosas y las soluciones a los problemas a nivel de la población de la región.

En base a la investigación y el análisis desarrollados para este informe, BID Lab tiene la oportunidad de mostrar a otras instituciones financieras para el desarrollo cómo apoyar el escalamiento sistemático en innovaciones exitosas. Muchas organizaciones de desarrollo han organizado concursos y laboratorios para acceder a la extraordinaria innovación que está sucediendo en el

mundo actualmente. Sin embargo, hasta la fecha, ninguna ha tenido éxito aún en llevar a escala los proyectos piloto y tampoco han integrado la innovación a sus operaciones.

La oportunidad

La estrategia para llevar a escala las innovaciones en el mundo del desarrollo se encuentra fracturada. Por un lado, se invierten grandes recursos monetarios en innovación, como evidencia la considerable infraestructura de apoyo a *hubs* de innovación, aceleradoras, laboratorios, etc. Por otro, los gobiernos y las instituciones financieras para el desarrollo operan a escala, pero rara vez adoptan formas nuevas de enfrentar los desafíos.

Estas dos partes de la cadena no se conectan entre sí debido a la *falta de capacidad y de financiamiento para asumir un rol de intermediación*. Las habilidades necesarias en el proceso

de aumento de escala son diferentes a las requeridas para desarrollar una innovación. Las competencias específicas de intermediación pueden incluir el análisis de sistemas, la planificación estratégica, los procesos de facilitación y dirección de personas, el monitoreo y la evaluación, etc. Lo que muchas veces conecta la innovación con la escala es la intermediación.¹

El sector privado sabe esto; una vez que un inversionista adquiere una *startup*, invierte dinero y esfuerzo en encontrar modelos de negocios que puedan ampliarse y que puedan adaptarse mejor al cliente. Estos inversionistas también asisten a los líderes para que puedan tener la capacidad necesaria para impulsar la escala. Sin embargo, la intermediación está ausente en el mundo del desarrollo.

BID Lab debería basarse en cuatro principios, todos específicamente dirigidos a capitalizar su rol como intermediario, a saber:

1.

En **primer** lugar, establecer una definición unificada y sistemática de las diferentes dimensiones de escala necesarias para aplicar en todos los proyectos, en las herramientas de diseño y evaluación, y en las encuestas. Esto ya ocurre con algunas herramientas, pero es indispensable que se generalice. Comprender la diferencia entre la escala y el crecimiento, y decidir cuándo una estrategia de escala se abordará a través de la expansión, la réplica o la colaboración son dos de los conceptos más importantes que todos los miembros del personal y los socios de una institución como BID Lab deben compartir.

2.

Segundo, es necesario definir el éxito de un modo acorde a la madurez de la solución escogida. Para proyectos que tienen una duración de 3 ó 4 años, el personal de BID Lab debería considerar y aspirar a la escalabilidad más que a alcanzar escala. Incluso en los mejores casos, lograr escala toma de 8 a 10 años, por lo que resulta poco realista plantearlo como una meta para medir el éxito. En el caso de los productos de inversión, que tienen unos 10 años de horizonte, la prueba del éxito debería ser la escala alcanzada; y la escalabilidad se debería incluir en la etapa de evaluación así como en los primeros años de la operación. En ese mismo sentido, el seguimiento luego del cierre de un proyecto de BID Lab tendría que llevarse a cabo regularmente para capturar el nivel de escala y para aprender qué funcionó y qué falló.

¹ Cooley, Larry, e Isabel Guerrero, *The Broken Part of the Business Model in Taking Outcomes to Scale*, MSI, 2018.

3.

Tercero, reconocer y desarrollar aún más la función de intermediación que BID Lab juega en la mayoría de los proyectos exitosos analizados, así como convertirse en un ejemplo para otras organizaciones de desarrollo. Esto implicaría aceptar un enfoque de “invernadero” para el proceso de escalamiento, esto es establecer un espacio seguro donde los proyectos puedan obtener algunos fondos iniciales y fortalecer la capacidad institucional, y donde se nutran para que, con el tiempo, aumenten su escala afuera. Inicialmente, el rol de intermediación se enfoca en ayudar a establecer un plan de escala, con una visión clara que defina la escalabilidad y una serie de pasos para alcanzarla. La segunda etapa de la intermediación prepara a la organización para movilizar recursos, tanto humanos como financieros, a fin de implementar el plan.

4.

Cuarto, invertir en un seguimiento ágil así como en el desarrollo de una cultura organizativa que aprenda de los errores. La naturaleza del Laboratorio necesita tener un carácter distintivo para diferenciarse en el Grupo BID. Los préstamos del BID, y los préstamos y las inversiones de capital de BID Invest apuntan a otorgarse a tiempo y con alta calidad. En una organización grande, el margen para cometer errores es limitado. Esta es la razón que se encuentra detrás del impulso para desarrollar *hubs* de innovación por fuera de las operaciones diarias de las instituciones financieras para el desarrollo, permitiendo una mayor tolerancia al riesgo, que es necesario para obtener recompensas y aprender tanto de los éxitos como de los fracasos. Además, se requiere invertir en un seguimiento ágil para lograr rápidos ciclos de retroalimentación que puedan brindar información a tiempo para corregir el curso.



2.

Escala en el desarrollo

Si bien el concepto de escala ha sido usado en el sector privado desde la Revolución Industrial, es relativamente nuevo en el campo del desarrollo económico. El primer artículo publicado en una revista académica apareció en 1995 en *World Development*, firmado por Peter Uvin.² Durante la década de 2000, despertó el interés de la comunidad de desarrollo, que comenzó con la Conferencia de Shangai sobre Escalamiento organizada por el Banco Mundial, cobró impulso con las Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de Naciones Unidas y más aún con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).³ La definición de escalamiento utilizada en este informe proviene de la Comunidad de Práctica/

/Scaling-Up Community of Practice (CoP), que indica que el concepto de escala es relativo⁴ y necesita definirse en relación a la magnitud del problema abordado:

“Un proceso sistemático que produce impacto contribuyendo de manera sostenible e incremental a resolver una necesidad⁵”

² Uvin, P, *Fighting Hunger at the Grassroots: Paths to Scaling Up*, *World Development* 23(6), 1995:927-939.

³ Nota orientativa del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre la evolución de la definición de aumento de escala desde 1995 a 2012.

⁴ La CoP fue fundada hace seis años por Larry Cooley y Johannes Linn para brindar una plataforma destinada al intercambio de conocimiento entre expertos y profesionales sobre enfoques para alcanzar escala en intervenciones de desarrollo. En la actualidad, la CoP se compone de 2500 participantes de alrededor de 400 organizaciones comprometidas en intercambios regulares sobre la mejor manera de apoyar el escalamiento en educación, salud, cambio climático, agricultura, empresas sociales, empleo joven y nutrición en estados frágiles y a través de un seguimiento y una evaluación efectivos.

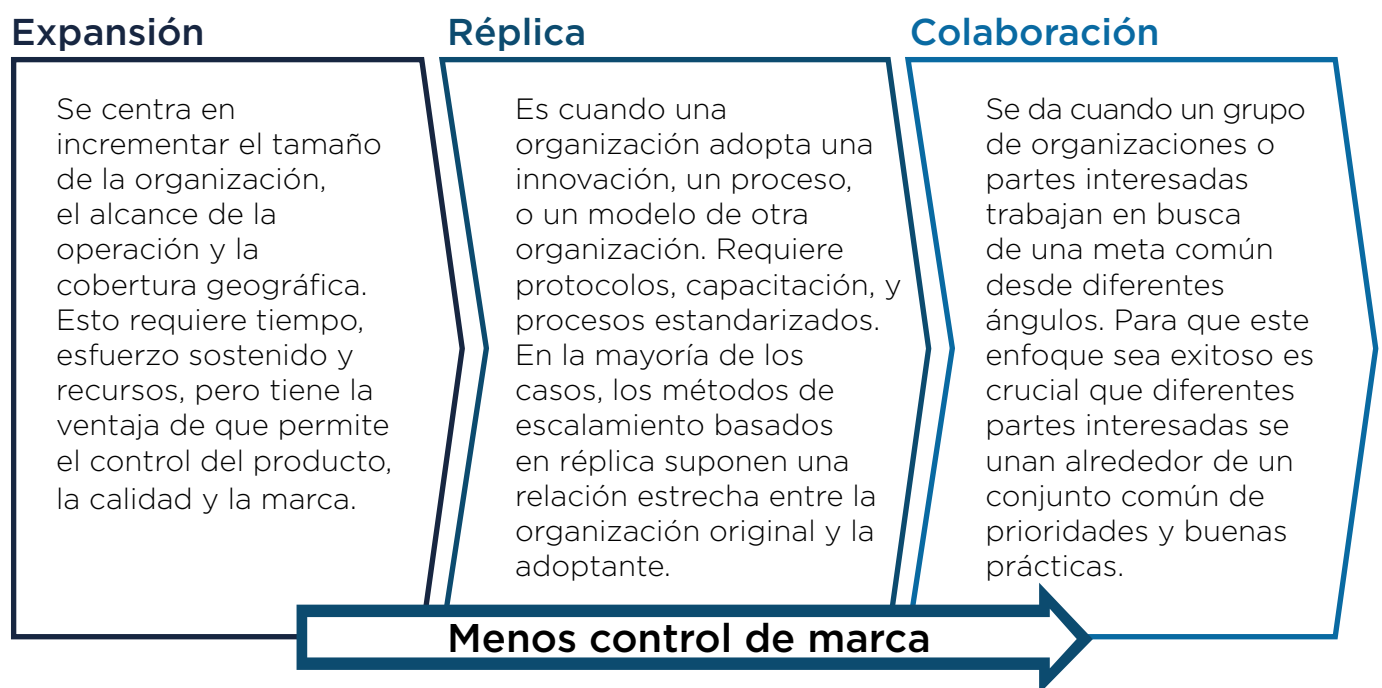
⁵ Kohl, R., y Linn, J., *Scaling Up: Scaling Principles*, paper prepared for the Scaling Community of Practice, 2021.

Existen tres enfoques diferentes para el escalamiento (*Scaling Up*).

El escalamiento del impacto de una intervención requiere de un marco analítico que ayude a preparar una estrategia para llegar a una gran cantidad de personas. En este contexto, es útil considerar tres enfoques para lograrlo: expansión, réplica y colaboración (véase el cuadro 1).⁶

La decisión acerca de qué enfoque

utilizar depende de la naturaleza de la intervención, del capital disponible para la empresa y de los requerimientos de la compañía en cuanto a capacidades y recursos humanos. Se debe igual tomar en cuenta que, al cambiar de expansión a réplica se pierde el control de la marca y la calidad, pero se gana acceso tanto a recursos humanos como financieros a través de los socios.



Cuadro 1: Enfoques de escalamiento

El escalamiento a menudo se confunde con crecimiento. Una organización que se encuentra en un camino de crecimiento sostenible es aquella cuyos ingresos se incrementan en una tasa similar a sus gastos y la diferencia entre ambos constituye su ganancia. Una organización bajo el modelo de escala también crece, pero sus ingresos aumentan mucho más rápido

que los gastos (véase el gráfico 2). El crecimiento es una condición necesaria pero insuficiente para aumentar la escala. Además, el escalamiento es distinto a la sostenibilidad, que se refiere a la capacidad de un proyecto o una organización para ser sostenible en el tiempo. Una organización puede ser sostenible sin lograr escalar.

⁶ *Scaling Up --From Vision to Large-Scale Change*, MSI 2016.

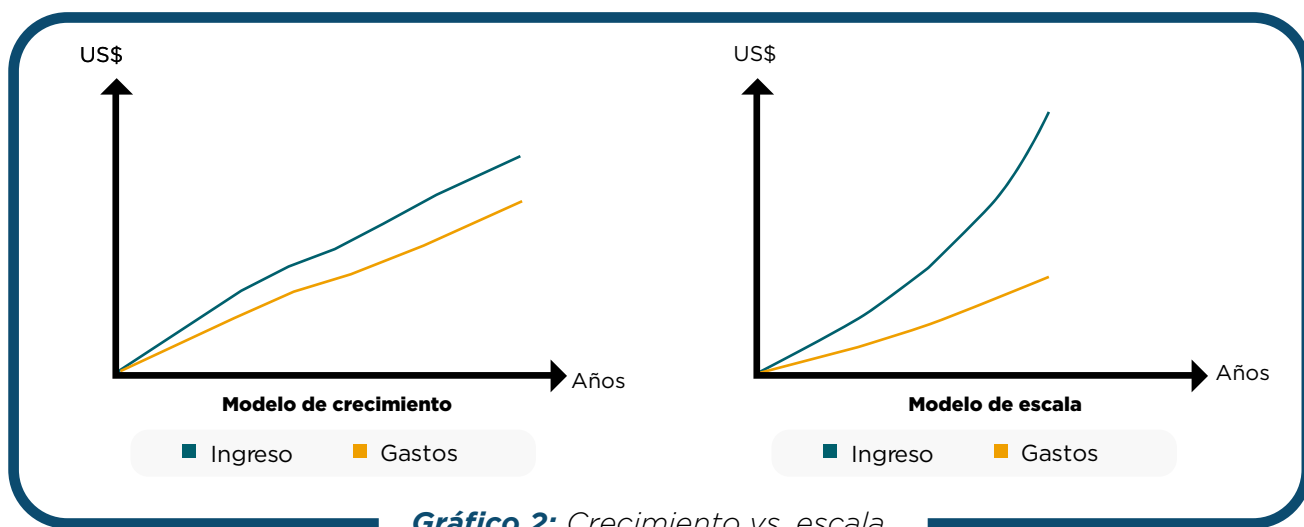


Gráfico 2: Crecimiento vs. escala

La escalabilidad es otro concepto importante. Incluso en los mejores escenarios, alcanzar escala lleva años. Esto se aplica especialmente a los proyectos de desarrollo, en los que resulta más útil enfocarse en la primera etapa para multiplicar el impacto, lo que implica tener un modelo escalable. Para lograr escalabilidad, una organización debe tener la capacidad de aumentar sus ingresos sin incrementar proporcionalmente sus costos unitarios, permitiendo que con el tiempo los ingresos se acrecienten de manera exponencial. Esto implica evaluar si el modelo es confiable y relevante, y si presenta ventajas por sobre productos comparables. Además, la organización debe tener la capacidad de pasar a sistemas de contabilidad, recursos

humanos, financieros y comunicación que puedan apoyar su escalamiento. Una de las mejores maneras de acrecentar los ingresos más allá de los costos es utilizar tecnología que permita ampliar la cantidad de usuarios sin un incremento asociado de los recursos humanos.

Traer innovaciones desde el exterior y luego escalarlas a través de agencias donantes e instituciones financieras de desarrollo sigue siendo un gran desafío que muchos han intentado abordar, con poco éxito. Entre ellos se encuentran: *Development Marketplace*, administrado por el Banco Mundial desde 1998;⁷ *Grand Challenges for Development* (GC), organizado por USAID;⁸ y *Laboratorios de Aceleración*, lanzado por el PNUD en 2019.⁹ A pesar de las grandes inversiones

⁷ Desde 1998, DM ha adjudicado más de US\$46 millones a unos 1000 proyectos innovadores en etapas tempranas de todo el mundo.

⁸ *Grand Challenges for Development* moviliza gobiernos, empresas y fundaciones alrededor de importantes cuestiones. A través de estos programas, USAID y sus socios públicos y privados consiguen nuevas soluciones, prueban nuevas ideas y llevan a escala lo que funciona.

⁹ Los Laboratorios de Aceleración son iniciativas de tiempo limitado del PNUD para inocular innovación en su ADN organizativo. Se trata de equipos de tres personas que trabajan en las Oficinas de País del PNUD. Para 2021, había 270 “labbers” en 91 laboratorios a lo largo y a lo ancho de 115 países.

realizadas en estas iniciativas, no hay evidencia de su capacidad de para escalar innovaciones. Una evaluación de los GC encontró que ofrecieron innovaciones con apoyo para la aceleración y que lograron iniciar a las organizaciones en el camino de la escala, pero sin alcanzarla realmente.¹⁰ Los *Laboratorios de Aceleración* no fueron capaces de establecer trayectorias claras entre la experimentación a pequeña escala que ocurre en el laboratorio y la transformación del sistema.¹¹ Esto ha generado que el PNUD reconsidere su estrategia previa centrada en experimentos pequeños volcados a la innovación gradual con relevancia estratégica limitada en cuanto a la escala.

Una de las razones por las cuales estos esfuerzos no han funcionado es porque a menudo está ausente la función de intermediación para llevar a escala las innovaciones. Un error común de los donantes y las instituciones financieras para el desarrollo es financiar y centrar todos sus esfuerzos en una innovación o una tecnología prometedora y suponer que aumentará su escala por sí sola. Pero esto no es suficiente. La intermediación es la asistencia técnica que las organizaciones y los proyectos necesitan, además del capital, para escalar, esto es, apoyo con funciones como la planificación estratégica, la convocatoria y la coordinación de interesados, sistemas de fortalecimiento,

paquetes de inversión y colocación, captación de fondos, etc. Evaluar algunos elementos clave, como la escalabilidad del modelo de negocios, la rentabilidad, la replicabilidad del liderazgo y la decisión acerca de si expandir, replicar o colaborar son todas distintas formas de intermediación que necesitan formar parte del acompañamiento de una organización hacia su aumento de escala. Los fondos de capital emprendedor y los inversores de impacto se pueden involucrar mucho, no sólo proveyendo capital, sino también confiando en su propia experiencia en el sector donde están invirtiendo (“capital inteligente” se denomina en la jerga de la industria). Además, las consultoras de gestión y otras compañías compiten para apoyar la función de intermediación en organizaciones de alto crecimiento y margen elevado. Desafortunadamente, estas instituciones y esta parte de la cadena de suministro de la innovación no se traduce adecuadamente al mundo de los resultados sociales. Y esto frecuentemente prueba ser el engranaje que enlaza las innovaciones a escalar en el espacio del desarrollo.¹²

Enfocarse en el rol de intermediación y en la escalabilidad de las innovaciones tiene el potencial de convertirse en una de las propuestas de mayor valor de BID Lab. Ha ido creciendo el acervo de evidencias sobre las metodologías y los conceptos de escala a medida que los donantes,

¹⁰ “En gran parte, el foco se ha colocado en innovaciones en etapas medias y tempranas, a las que una evaluación oficial del programa señala como las mejor posicionadas para que los GC les presten ayuda” (USAID, *Grand Challenges Development Meta-Evaluation Final Report*, 2021; la traducción es nuestra).

¹¹ Christiansen, Jesper. *Midterm Evaluation of the UNDP Accelerator Lab Network Project (Report No. 0011678)*. Nueva York: UNDP, 2021.

¹² Cooley, Larry e Isabel Guerrero. *The Broken Part of the Business Model in Taking Outcomes to Scale*. Arlington: MSI, 2018.

los gobiernos y muchos interesados del sector privado comienzan a centrarse más sistemáticamente en llevar a escala su misión, su estrategia, sus políticas, sus procesos y su impacto. Además, las innovaciones tecnológicas nos están permitiendo recorrer la última milla de formas que jamás pensamos posibles. Y hay un rico paisaje de empresas

sociales que resuelven sus problemas a nivel local en todo el mundo. A pesar de la confluencia de estos desarrollos positivos, muy pocas de estas soluciones están alcanzando la escala necesaria para afrontar los desafíos de desarrollo más urgentes. Este es el vacío que BID Lab puede cubrir.

3.

BID Lab hoy

El Grupo BID es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe. Ayuda a mejorar vidas al brindar soluciones financieras y conocimiento sobre desarrollo a clientes tanto del sector público como del privado. El Grupo está compuesto por el BID, que ha trabajado con gobiernos por más de 60 años; BID Invest, que colabora con el sector privado; y BID Lab, que experimenta formas innovadoras de impulsar un crecimiento más inclusivo.

BID Lab es el laboratorio de innovación del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Promueve innovaciones emprendedoras en etapas tempranas que benefician a poblaciones pobres y vulnerables de América Latina y el Caribe (ALC) y activan nuevos motores de crecimiento sostenibles. Tiene el propósito de movilizar financiamiento, conocimiento y conexiones para probar soluciones emprendedoras en etapas

tempranas y desarrollar los ecosistemas en los que puedan prosperar. Estas acciones tienen el objetivo de impulsar la inclusión económica y social a escala mediante la creación de puestos de trabajo de calidad, la mejora de la productividad de pequeñas empresas y la ampliación del acceso a servicios esenciales, al tiempo que aborda la crisis climática y las brechas de género y diversidad.

Desde 1993, BID Lab, que hasta 2018 era conocido como el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), ha aprobado financiamiento por más de US\$2 mil millones para 2.700 proyectos desplegados en 26 países de la región. Trabaja con un conjunto diverso de interesados particulares a los que el resto del Grupo BID no alcanza. Financia fondos de capital emprendedor, startups, ONG, emprendimientos sociales, actores público-privados y cámaras de comercio, entre otros.

BID Lab dispone de dos categorías de productos: **Discovery** (donaciones e instrumentos para la recuperación de contingencias) e **Inversión** (productos reembolsables). **Los productos de Discovery** financian proyectos innovadores que generan oportunidades para emprendedores y poblaciones vulnerables, y elevan el nivel de vida de comunidades de bajos ingresos a través de soluciones lideradas por el sector privado. Estos incluyen proyectos prototipo que ponen a prueba tecnologías, productos, modelos de negocios y/o soluciones en etapas tempranas; proyectos de arranque que ponen a prueba soluciones innovadoras que podrían aumentar su escala o ser replicadas durante la ejecución del proyecto, o bien en una etapa subsiguiente, con los

productos de inversión del Laboratorio; y proyectos de ecosistema para apoyar la implementación de innovaciones en temas que son relevantes para el mandato de BID Lab.¹³ **Los productos de Inversión** financian compañías con el propósito de liberar el potencial de desarrollo para la inclusión y la sostenibilidad medioambiental, brindan financiamiento de inversión para fondos de capital emprendedor y fondos de deuda para expandir las fronteras de los mercados. Para financiamiento directo, que incluye capital y deuda, BID Lab selecciona emprendimientos tempranos de gran impacto, que abordan desafíos de desarrollo clave en ALC e invierte sobre todo junto a co-inversores de capital emprendedor. Todos estos productos tienen grados diferentes de madurez y volumen.¹⁴

¹³ Los productos de Discovery incluyen: 1) Proyectos prototipo, por más de US\$150 mil, 2) Proyectos de arranque, que van desde US\$250 mil a US\$700 mil y 3) Proyectos de ecosistema, por US\$1 millón y más.

¹⁴ El volumen de los fondos de capital emprendedor varía de US\$3 a US\$5 millones, el de deuda de capital emprendedor y otros fondos de deuda va desde US\$1 millón a US\$3 millones. Los préstamos de capital directo y los de cuasi-capital tienen un rango de US\$700 mil a US\$2 millones, y los préstamos y los productos de deuda por lo general varían entre US\$1 millón y US\$3 millones.



Resultados de esta revisión

Este informe utiliza un amplio abanico de información cualitativa, complementando los informes y las encuestas existentes. Incluye el estudio de 39 proyectos de BID Lab y casi un centenar de entrevistas con los socios implementadores (o agencias ejecutoras) y especialistas de BID Lab y el Grupo BID. Este vasto esfuerzo fue necesario porque la información sobre el alcance de escala a nivel de los proyectos es escasa y/o se obtuvo a través de autoevaluaciones; además, no hay un marco homogéneo de conceptos sobre escala, escalabilidad, sostenibilidad y abordajes al escalamiento que se sostenga en toda la organización. Los proyectos analizados estuvieron activos entre 2017 y 2021. Se

eligió este periodo de manera aleatoria¹⁵ a partir de una muestra de 124 proyectos que BID Lab ha utilizado para realizar una serie de estudios complementarios a esta investigación.¹⁶ Los siete restantes se incluyeron luego de que las entrevistas indicaran casos interesantes que podrían ayudar a entender mejor los factores de éxito en los proyectos que estaban aumentando su escala.

La muestra de proyectos se compuso como sigue: 54% cooperación técnica, 10% inversión, 8% donaciones, 5% préstamos y el 23% combinaba más de un instrumento (véase el gráfico 3).

El análisis se diseñó para incluir tanto datos cuantitativos como cualitativos. El objetivo fue entender con mayor

¹⁵ La muestra aleatoria se ajustó para imitar la distribución de sectores, presupuesto e instrumentos de la cartera activa de BID Lab entre 2017 y 2021.

¹⁶ La muestra de 124 proyectos se seleccionó como sigue: de un total de 910 proyectos activos durante el periodo 2017-2021, BID Lab eliminó los aprobados antes de 2016 (para mantener sólo los más alineados con su mandato de innovación) y aquellos sin desembolsos (ya que el primer desembolso es lo que determina el comienzo de la fase de implementación). El universo de proyectos activos durante 2017-2021 que cumplen con estos dos criterios es de 383. BID Lab estableció luego una muestra aleatoria de 124, ajustándola para hacerla representativa en términos de instrumentos.

profundidad la trayectoria del aumento de escala de las organizaciones incluidas en la muestra. El análisis cuantitativo se basó en un extenso estudio de todos los documentos relevantes de los proyectos¹⁷ y de los resultados de encuestas externas, que incluyeron preguntas específicas sobre aumento de escala formuladas en conjunto con IMAGO para este estudio. Esto se complementó con entrevistas individuales a todos los socios implementadores y a los especialistas de la muestra, lo que permitió desentrañar y validar la información existente. Este fue el aspecto más profundo del análisis de datos y presentó un rico panorama que arrojó luz sobre cuestiones que no eran evidentes en un análisis puramente cuantitativo. Los hallazgos más importantes sobre escala se presentan debajo.

Casi la mitad de los proyectos examinados (47%) alcanzaron escala, una marca más alta que la capturada a través de las encuestas previas.¹⁸ Evaluamos este aspecto a través de entrevistas en profundidad y el seguimiento de algunos proyectos luego de su finalización, considerando la definición de aumento de escala presentada en la Sección 2. La expansión y la réplica fueron las dos alternativas más comunes. Cinco proyectos alcanzaron escala a través de estos dos enfoques (14%) y sólo dos a

través de la colaboración (9%), tal como podemos observar en el **gráfico 3**. De 22 proyectos que escalaron, muchos lo hicieron fuera del Grupo BID. Aquellos que lo hicieron a través de BID Invest son más fáciles de identificar, dado que el financiamiento generalmente va a la misma entidad participante. Quienes escalaron a través del BID, lo hicieron de maneras que son más difíciles de señalar y seguir. Todos los proyectos de la muestra que aumentaron su escala a través del BID son donaciones de Discovery, mientras que aquellos que lo hicieron a través de BID Invest fueron capital o préstamos.

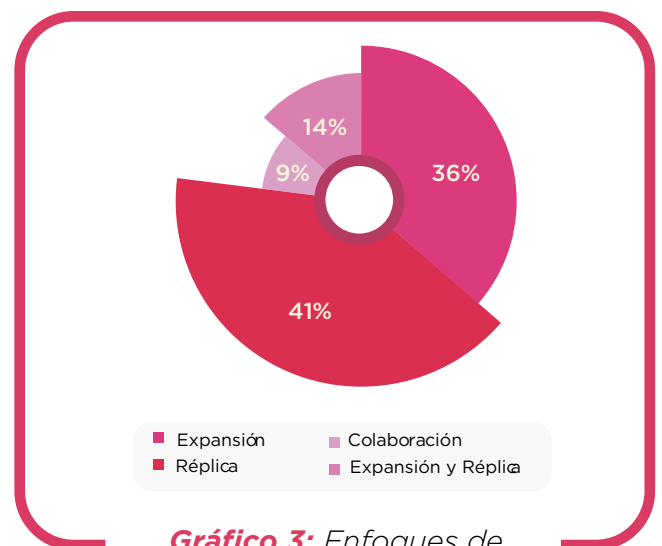


Gráfico 3: Enfoques de escalamiento por proyecto

Existe una correlación positiva fuerte entre el tamaño del proyecto y el estado de la escala: el 80% de los proyectos de

¹⁷ BID Lab contrata los servicios de Zigla Consultores con el fin de realizar una encuesta anual que se envía a las agencias ejecutoras para la captura de indicadores de desempeño clave (*Key Performance Indicators, KPIs*) que complementen la información que se encuentra en los informes de supervisión semestrales. Estas encuestas han sido realizadas por Zigla desde 2017 y las preguntas han evolucionado con el tiempo para responder a las necesidades de información.

¹⁸ Esto ocurre, en parte, porque este informe tuvo en cuenta los proyectos activos entre 2017 y 2021, muchos de los cuales estaban a unos pocos años de cerrar para el momento de las entrevistas. Esto permitió que tuvieran más tiempo para mostrar los efectos del aumento de escala. Adicionalmente, antes de 2021 las evaluaciones no estaban validadas, lo que se combinó con otras tendencias naturales a la autoevaluación para medir la escala.

la muestra que alcanzaron escala recibieron más de US\$400.000 y el 59% de estos recibieron más de US\$1 millón. Esta correlación resulta todavía más pronunciada para los instrumentos no reembolsables, donde el 80% de las donaciones de Discovery que elevaron su escala recibieron por encima de un millón de dólares.

Un socio implementador con trayectoria es uno de los mejores pronósticos de éxito. Casi el 65% de los proyectos que aumentaron su escala fueron ejecutados por un socio que había trabajado previamente con BID Lab y sólo dos de estos proyectos fueron implementados por un socio de menos de cinco años de antigüedad. Además, en todas las

entrevistas con el personal, la capacidad del socio, sus antecedentes y su compromiso fueron identificados como los factores de éxito más importantes detrás del escalamiento. Algunas de estas capacidades son el liderazgo visionario, la creatividad, el apetito por tomar riesgos y la disposición para aprender de los fracasos velozmente y para adaptarse a los *shocks* imprevistos.

Las herramientas que BID Lab utiliza actualmente en la fase de diseño (iDelta)¹⁹ ofrecen una buena evaluación del potencial de escalamiento. El 53% de los proyectos que alcanzaron escala obtuvieron un puntaje de iDelta entre 8 y 10, y el 71%, mayor a 5.

¹⁹ iDelta es una evaluación interna que actualmente se utiliza al comienzo de los proyectos de BID Lab, para estimar la calidad de su diseño. Considera cuatro dimensiones con diferente peso: resultados de desarrollo, innovación, movilización de recursos y aumento de escala.



5.

Lecciones aprendidas

La investigación detrás de este informe se encargó con el propósito de entender mejor el modo en que los proyectos de BID Lab alcanzan escala, de proveer una comprensión más rica de los éxitos y los fracasos de esos procesos, y de señalar las deficiencias de la información reportada por los proyectos para mejorar la medición de la escala durante el ciclo de vida.

Aunque la mayor parte de las innovaciones que apoya BID Lab tenían previsto escalar, el Laboratorio no dispone de un marco unificado ni de un conjunto integral (*end-to-end*) y consistente de conceptos sobre escala. Además de la coherencia, se necesita que el personal tenga una mejor comprensión acerca de lo que significa alcanzar escala. Esta es una carencia común en las instituciones financieras para el desarrollo.²⁰ Un análisis

de la documentación, las encuestas, los documentos de los proyectos y las entrevistas de BID Lab confirman la importancia de adoptar un marco y un conjunto de conceptos unificados sobre aumento de escala, como el descrito en la primera sección de este informe. La heterogeneidad de los proyectos, que van desde la modernización de flotas de autobuses eléctricos a inversiones en proveedoras rurales de agua o la aplicación de inteligencia artificial para el suministro de servicios sociales del gobierno, hace difícil establecer una “talla única” para la definición de escalamiento. Pero un marco común al respecto es un primer paso fundamental para entender el impacto de BID Lab.

La falta de claridad en los conceptos tiene ramificaciones a nivel de los proyectos, dado que en la mayoría de

²⁰ Kohl, Richard, *Exploratory Study of Mainstreaming Scaling in International Development Funders*, Scaling Community of Practice, 2022.

los casos no hay indicadores para hacer un seguimiento del aumento de escala.

Casi la mitad de los proyectos analizados para este informe (46%) no tiene indicadores en su matriz de resultados que hagan referencia al camino que específicamente se describe en el memorandum de los donantes para lograrlo. El 30% ni siquiera menciona la escala. Las herramientas de evaluación de diseño como el iDelta tienen preguntas más detalladas sobre escala que aquellas para monitorear la implementación. En otras palabras, el enfoque de BID Lab sobre escala se vuelve menos claro a medida que el proyecto avanza hacia la implementación.

El personal de BID Lab en América Latina y el Caribe juega un papel fundamental de intermediación, descrito en la Sección 2, que es la clave para que los proyectos se vuelvan escalables.

Las funciones de intermediación incluyen asistencia en planificación estratégica, gestión de las partes interesadas, desarrollo organizativo y fortalecimiento de sistemas. Sin embargo, la profundidad de la función de intermediación de BID Lab depende actualmente de los intereses y las habilidades del personal. Cuanto más profunda es la red profesional y cuanto más tiempo hayan permanecido los especialistas en el país, más fuerte es la percepción de la importancia de llevar a escala los proyectos. Muchos de los que lo hicieron describen la relación con el personal de BID Lab de presencia asidua y fundamental para la estructuración de las operaciones, tanto como para generar confianza y lazos con el público y el sector privado. El siguiente caso de estudio ilustra el rol intermediario jugado por el personal de BID Lab y cómo confió en su experiencia en el sector y su red.

RECUADRO 1: BIM, cambiando el panorama de las microfinanzas en moneda local en la base de la pirámide

Bolivian Investment Management (BIM) es una empresa especializada en financiar pequeñas y medianas instituciones de microfinanzas. Ha recibido apoyo a través de muchos proyectos en los últimos 15 años y es un ejemplo de la capacidad de BID Lab para ayudar a las organizaciones a alcanzar escala y para ser un catalizador de la creación de nuevos mercados. En 2007, con la asistencia del

Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin) del BID,²¹ BIM creó Locfund I, un fondo para brindar préstamos de mediano plazo en moneda local a instituciones de microfinanzas de América Latina. Este innovador vehículo de financiamiento fue el primero en su tipo que ayudó a estas instituciones a reducir en 2014 y Locfund Next en 2020, ambos el apoyo de BID Lab. Además, en 2022

²¹ Hasta 2018, BID Lab era conocido como Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin). Este informe utiliza tanto las denominaciones Fomin como BID Lab, de acuerdo al contexto.

su riesgo de cambio. El éxito y el impacto del modelo llevó a la creación de Locfund II con BID Invest aprobó un préstamo senior por más de US\$20 millones para contribuir a que este fondo se expanda y se consolide.

Estas inversiones se complementaron con cooperaciones técnicas (CT) para fortalecer el ecosistema de microfinanzas. En 2015, BIM recibió una de ellas con el objetivo de implementar una iniciativa regional para mejorar la dirección de las instituciones de microfinanzas y otras instituciones financieras que atienden a clientes de bajos ingresos. Desde entonces, más de 114 instituciones mejoraron sus prácticas de gobierno corporativo en siete países de la región.²² El proyecto impulsó la creación de una comunidad de práctica que incluye capacitadores, asociaciones e instituciones públicas, lo que multiplicó el impacto del proyecto. La combinación de CT y financiamiento ayudó a eliminar el riesgo y a construir capacidad en pequeñas instituciones de microfinanzas para acceder a mercados de financiamiento más grandes.

La inversión inicial de BID Lab de US\$ 29 millones permitió conformar una cartera de US\$1.500 millones en 15 años. Locfund I desembolsó US \$69 millones a través de préstamos en moneda local a 45 instituciones de microfinanzas de 13 países, alcanzando a 1,8 millones de clientes que previamente

no tenían acceso al crédito; muchos de ellos, mujeres. Locfund II ha desembolsado un total de US\$191 millones a través de préstamos en moneda local a 55 instituciones de 13 países, beneficiando a 1,5 millones de personas en la base de la pirámide; 62,3% de ellas, también mujeres.

Además, la inversión inicial ayudó a atraer a otros inversores lo que significó un impulso fundamental al principio, entre 2006 y 2010. Esto fue clave para contribuir a mejorar el modelo y construir capacidad de escalamiento. Para BIM, el valor de BID Lab está en su personal: su experiencia y su habilidad para reunir interesados destacados y fomentar su apoyo. Por eso, se trata de un ejemplo de la función de intermediación, que tomó diferentes formas en cada etapa del proceso.

Durante la preparación del primer préstamo, la intermediación clave realizada por el personal de BID Lab incluyó planeamiento estratégico e investigación de operaciones. Esto cambió con el tiempo para ayudar a BIM con la convocatoria y la coordinación de los interesados, así como para brindar apoyo y asesoramiento sobre paquetes de inversiones. En el proceso, BIM pasó de tener una pequeña oficina en La Paz, Bolivia, a operar en 14 países.

Además, el éxito del modelo atrajo otros fondos para brindar opciones en moneda local.

²² Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Perú y República Dominicana.

Factores de éxito para la escala:

- **Alineamiento.** BIM mejoró el financiamiento para pequeñas y medianas instituciones de microfinanzas con acceso limitado a mercados de capital. Esto se encuentra en el corazón de sus valores y su modelo de negocios, que alineó incentivos, creó confianza y fortaleció el compromiso.

- **Continuidad.** Quince años de colaboración entre BID Lab y BIM permitió alcanzar una masa crítica y ayudó a construir

nuevos mercados regionales para aumentar la inclusión financiera de comunidades de bajos ingresos.

- **Aprendizaje progresivo e intermediación.** Cada réplica de un proyecto se construyó sobre la experiencia del primero, mejorando el modelo a través del abordaje de las limitaciones más importantes para la prestación de servicios financieros. El papel de intermediación del personal presente en el país fue esencial.

Sin la asistencia de entrevistas cualitativas, es difícil, para muchos proyectos que aumentaron su escala mediante expansión o réplica, apreciar cuánto los ayudó BID Lab. La información recogida por los instrumentos de monitoreo (PSR y PSU²³) no es suficiente para establecer una conexión entre una organización que logra un crecimiento excepcional y el aporte de BID Lab. En particular, la herramienta de monitoreo de inversión

(PSU, por sus siglas en inglés) se centra solamente en indicadores financieros y no incluye la réplica como un abordaje de escalamiento. La validación cualitativa de los datos de autoevaluación revela la tendencia de los socios implementadores a reclamar el éxito de escala sin evidencia sólida. También falta claridad sobre el tipo de réplica en juego.²⁴ El siguiente caso de estudio muestra una réplica exitosa a través de un organismo de gobierno.

²³ El Informe del Estado del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) y la Actualización del Estado del Proyecto (PSU, por sus siglas en inglés) son reportes semestrales de proyectos de Discovery e Inversión que los socios han ofrecido a BID Lab para cumplir con la supervisión de la implementación. Deben ser analizados y aprobados por un especialista de BID Lab.

²⁴ “Uno de los tipos más comunes de réplica es la adopción de políticas, por la que un modelo aumenta su escala a partir de un proyecto piloto puesto en funcionamiento por una ONG, un grupo comunitario o una compañía privada hasta desarrollar un programa o una práctica ordenada, muchas veces operada por el sector público. Se están implantando otras dos formas comunes de réplica, donde un modelo –o un componente de un modelo– se incorpora a la matriz de servicios o a los modos de provisión de servicios y comercialización de otra organización, y donde las entidades privadas se encargan del modelo en base al lucro. Además de estos métodos de aumento de escala más deliberados, la réplica a veces ocurre espontáneamente. Mientras este tipo es común en el sector privado, donde el lucro ofrece incentivo, los casos de réplica espontánea de nuevos modelos de prestación de servicios es mucho menos común en el sector sin fines de lucro y en el sector público, y excepcional en la base de la pirámide” (Cooley y Guerrero, ob. cit., 2018; la traducción es nuestra).

RECUADRO 2: Lazos de Agua, la réplica de una tecnología social para mejorar el servicio de agua y saneamiento

Uno de los desafíos de desarrollo más complejos es la mejora del acceso a servicios de agua y saneamiento (AyS) para las comunidades de bajos ingresos. Se han invertido miles de millones de dólares en proyectos sin éxito. Por eso, a menudo se habla de AyS como uno de los “problemas de desarrollo más retorcidos”. Parte de la cuestión es que no resulta suficiente invertir en infraestructura. El éxito de los resultados depende de un cambio en la mentalidad y en las conductas de la población, que es un reto enorme. One Drop, una ONG de Quebec ligada al Cirque du Soleil, pudo triunfar allí donde otros fallaron, utilizando tecnologías sociales basadas en arte y participación de la comunidad. Lazos de Agua está replicando este modelo exitoso en comunidades rurales y periurbanas de ALC a través de una asociación con el BID, la Fundación FEMSA y Coca-Cola, llevándola a escala en cinco países.

El Proyecto de BID Lab en Paraguay, llamado Y Kuaa (“sabiduría del agua” en guaraní), incluye el desarrollo de la cadena de valor y el fortalecimiento de las juntas de AyS mediante programas de capacitación y la movilización de la comunidad. En las áreas rurales, la prioridad es el pago de las tarifas del servicio; en las áreas urbanas, el objetivo

es conectar a los habitantes con redes de desagüe. Con el propósito de alcanzar ambos objetivos, los artistas del lugar implementaron un conjunto de metodologías de arte social para producir un cambio en la conducta de las comunidades. La sostenibilidad de las juntas rurales de agua y saneamiento se promovió a través de programas de radio, que enfatizaban la importancia de pagar por estos servicios. En las municipalidades urbanas, se difundieron videos cortos a través de WhatsApp para fortalecer la capacidad de las ferreterías, con el propósito de que se conviertan en proveedores efectivos de los abastecedores del servicio local. A largo plazo, se compusieron canciones grabadas en Colombia con mensajes que reforzaban el cambio de conducta.

Y Kuaa se implementó en alrededor de 100 comunidades, superando el objetivo original de 56. En áreas rurales, el incumplimiento en los pagos cayó del 50% al 2% en menos de un año. Este resultado sorprendente dio pie para que el Servicio Nacional de Saneamiento Ambiental (Senasa) replique esta tecnología social a nivel nacional, en todas las localidades de menos de 10.000 habitantes.²⁵ Mediante el apoyo a este proyecto, BID Lab ayudó a

²⁵ El proyecto contó con la participación de la División de Agua y Saneamiento del BID, ya que el financiamiento de infraestructura provino de un préstamo al Servicio Nacional de Saneamiento Ambiental del Paraguay (SENASA).

incorporar una dimensión del sector privado al tradicional arte social y al cambio de conducta de One Drop, que hizo más profunda y más exitosa a la experiencia paraguaya que la implementación de Lazos de Agua en otros países de ALC.

Factores de una réplica exitosa:

- **Larga duración.** La transformación de la conducta social, así como de la infraestructura, lleva tiempo. La construcción de confianza en las comunidades, la adopción de cambios regulatorios por parte del gobierno y la adaptación de la metodología del arte social al contexto local requieren paciencia y se reflejan en una curva chata de escalamiento por varios años. El proyecto de BID Lab duró cinco años y los resultados fueron evidentes sólo pasado ese lapso.
- **Sinergias entre BID Lab, el BID y el gobierno.** BID Lab se centró en los componentes 2 (arte social) y 3 (cadena de valor), mientras que el componente 1 (infraestructura) fue ejecutado a través del gobierno con financiamiento para el sector público del BID. Por consiguiente, tanto el gobierno como la División de Agua y Saneamiento del Banco estuvieron involucrados desde el primer día. Esto abrió el camino para que el Senasa replique el modelo a nivel nacional.
- **Abordaje de sistema.** El proyecto consideró el sistema de agua de forma holística, incorporando simultáneamente tres aspectos interrelacionados: infraestructura, conducta social y dinámica de mercado.
- **Ingenio y flexibilidad.** El proyecto trazó soluciones ingeniosas basadas en WhatsApp y transmisiones de radio, dos formas de comunicación que se utilizaban ampliamente en el lugar y que no requirieron tecnología compleja, sino más bien el conocimiento profundo de las comunidades.

La mayoría de los proyectos de BID Lab que alcanzan escala lo hacen más a través de BID Invest que del BID. Las entrevistas cualitativas encontraron algunos ejemplos de proyectos que aumentaron su escala a través del gobierno, incluyendo Lazos de Agua (Paraguay), Bonos de Impacto Social (Colombia) y Nama Café (Costa Rica).

Sin embargo, todavía son pocos y hasta ahora no han surgido lecciones sistemáticas claras. Los proyectos que escalan a través de BID Invest son más fáciles de identificar, dado que el financiamiento generalmente va a la misma entidad participante. Aquellos que lo hicieron a través del BID son más difíciles de marcar y seguir.

Existen barreras significativas para que los proyectos de BID Lab aumenten su escala a través de BID Invest. Los dos tienen diferente inclinación al riesgo y el tamaño de sus operaciones no se superpone, lo que crea un “valle de la muerte” entre el US\$1,5 millón de BID Lab y el mínimo de US\$10 millones de BID Invest. La combinación de asistencia técnica e instrumentos reembolsables puede facilitar los procesos de aumento de escala a través de BID Invest. Las

donaciones de cooperación técnica podrían contribuir a desarrollar aspectos institucionales, de dirección y de conocimiento de mercado que posibiliten el desarrollo de modelos de negocios y de inversiones de bajo riesgo. El papel pionero de BID Lab también es clave para la implementación de financiamiento internacional de fondos provenientes del sector privado, como los que apuntan a combatir el cambio climático. CABEF es un ejemplo.

RECUADRO 3: CABEF, rediseñando las finanzas verdes para el Caribe

El objetivo del Caribbean Basin Sustainable Energy Fund (CABEF; en español, Fondo de Energía Sostenible de la Cuenca del Caribe) es fomentar las inversiones privadas para promover la seguridad energética, la sostenibilidad medioambiental y otras oportunidades económicas en los países de la Cuenca del Caribe. El tamaño del fondo es de US\$50 millones, que incluyen la inversión de BID Lab de US\$5 millones y la co-inversión que provino principalmente de Global Environmental Fund (GEF) y de Deetken Impact, una socio implementador que ya puso en funcionamiento proyectos previos de BID Lab en Centroamérica.

Dado que este proyecto todavía se está ejecutando, potencialmente podría aumentar su escala a través de BID Invest, que está considerando co-invertir en un proyecto de

seguimiento que pueda duplicar el tamaño total del fondo actual. Además, CABEF está negociando con BID Invest y otros fondos internacionales de impacto para elevar el aporte a más de US\$130 millones destinados a un nuevo fondo que no sólo financie el proyecto, sino que también incluya su desarrollo y la construcción de capacidad con enfoque de género. Finalmente, CABEF invierte capital en el desarrollo de proyectos de energía limpia, muchos de los cuales han aumentado su escala a través de BID Invest. En Jamaica, por ejemplo, la expansión de una compañía que fue apoyada por este fondo se financió a través de instrumentos de deuda de BID Invest. Ejemplos similares a CABEF se pueden encontrar en República Dominicana y Costa Rica.

*Factores de éxito para el
escalamiento a través de BID Invest:*

- **Experiencia de socio implementador.** Los 20 años de experiencia de Deetken Impact permitieron al director del fondo innovar y adaptar su modelo de negocios, encontrar líderes locales y rediseñar el alcance del proyecto.
- **Adaptabilidad de BID Lab.** La disposición para cambiar la dirección y probar las nuevas estrategias propuestas por Deetken diferenció a BID Lab de otras instituciones de financiamiento para el desarrollo, construyendo confianza e impulso en cada etapa.
- **Trabajar con líderes locales usando diferentes formas de financiamiento.** Las amplias redes del socio implementador permitieron identificar emprendedores experimentados que se convirtieron en embajadores e incubaron pequeños proyectos. En general, estos nuevos proyectos se financian con capital, a fin de abrir el apetito de más financieras aversas al riesgo y quebrar la trampa de financiamiento.
- **Apoyo de la intermediación.** Una de las razones detrás del fracaso de otros fondos similares en la región es que los proyectos necesitan el apoyo de intermediarios (asesoramiento legal, estructura financiera, modelo de negocios) antes de que estén listos para recibir inversiones.

Mientras muy pocos proyectos de BID Lab aumentaron su escala a través de operaciones del BID, existen algunos casos que ilustran este potencial, como por ejemplo, el de NAMA Café.

RECUADRO 4: NAMA, el primero de este tipo en el mundo

El objetivo del proyecto fue desarrollar tecnología y metodologías de intervención para reducir las emisiones de carbono en el sector del café de Costa Rica. El primer NAMA (Nationally Appropriate Mitigation Action o Acción de Mitigación Nacionalmente

Apropiada) voluntario en el sector de agricultura en el mundo fue financiado por BID Lab en 2013²⁶ y demostró que las acciones de mitigación del cambio climático pueden llevar a incrementar la rentabilidad de las haciendas y los molinos de café, básicamente,

²⁶ Fue aprobado en 2013 y todavía se encontraba en ejecución en 2017. El total financiado por BID Lab fue de US\$1.274.438.

reduciendo los costos de producción. Fundecooperación, el socio implementador de este proyecto, ahora ofrece productos de crédito orientados al clima para su cartera de agricultores y contribuye a la descarbonización de la cadena de valor del café alrededor del mundo, gracias a las lecciones de este proyecto.²⁷

La Facilidad NAMA alcanzó escala a través de dos préstamos del BID en Costa Rica e incrementó sus recursos a través de fondos internacionales de financiamiento climático. En 2015, NAMA internacional y la International Climate Initiative invirtieron US\$5 millones en la NAMA de café de Costa Rica. Para 2022, se aprobaron dos préstamos de más de US\$800 millones de la División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Gestión del Riesgo de Desastres del BID para descarbonizar la economía costarricense. Estas operaciones incluyen financiamiento para la expansión de NAMA Café como parte de un préstamo de política pública y contemplan el desarrollo de tres NAMA adicionales en el sector de agricultura. Además, estas operaciones también movilizaron recursos de los gobiernos chino y francés.

Factores a escala de la expansión exitosa a través del BID:

- **La adaptabilidad de BID Lab.**
BID Lab contó con el apetito por el riesgo y la flexibilidad para apoyar el proyecto piloto desde el principio y para a la llegada de nuevos donantes y a los intereses del sector público, que requirió cambios sustanciales (como incluir actividades complementarias de agricultura) para aumentar la escala del proyecto.
- **La participación de actores del sector público y del privado en la dirección del proyecto.**
Aunque vuelve más compleja la implementación, esto facilita llevarlo a escala, tanto a través del sector privado (mediante la descarbonización de la industria local del café, dado que fue percibido como un factor para hacerla más competitiva), como del sector público (que solicitó la inclusión de NAMA Café y de nuevos productos como parte del programa de crédito con el BID para descarbonizar la economía).

BID Lab no aprovecha adecuadamente ni interna ni externamente sus logros en cuanto a escala. Por ejemplo, en muchos casos de proyectos que escalaron, la comunicación externa del socio implementador no reconoció

explícitamente el papel del Laboratorio en el logro. Tampoco hay un esfuerzo sistemático de BID Lab por identificar y aprovechar estas historias de éxito. El foco está mayormente puesto, en cambio, en difundir nuevos proyectos o

²⁷ Linne, K., y Guzmán, J, *Final Evaluation and Learning Exercise: Costa Rica Low Carbon Coffee NAMA Support Project*, 2020.

los avances en la implementación de los existentes. De la muestra analizada para este informe, sólo el 32% de las operaciones que aumentaron la escala compartieron abiertamente a través de sus sitios web o sus redes sociales el papel del organismo. Además, tampoco extrae lecciones aprendidas y luego las difunde como parte del continuo circuito de retroalimentación de mejoras.

Tanto las entrevistas con BID Lab como con los especialistas del BID coinciden en que hay una colaboración creciente, pero es informal, ocurre de manera oportunista y no sigue una hoja de ruta. También indicaron que no existe un diálogo articulado entre las oficinas de país, donde se da la mayor parte de la intermediación para el escalamiento, y el equipo de dirección de BID Lab. Como consecuencia, las historias de éxito sobre escala no se conocen ampliamente.

Una evaluación reciente de BID Lab ²⁸ resaltó que no hay una recopilación sistemática de información una vez que finaliza un proyecto, que es cuando, en la mayoría de los casos, florecen las semillas de escala plantadas por el organismo. Esto es especialmente cierto para los proyectos de Discovery, cuya corta duración hace que ningún aumento de escala pueda ser visto hasta tres o cuatro años después del cierre del proyecto. En las operaciones de Inversión, que tienen un periodo de implementación más largo, no hay un seguimiento significativo posterior. Las entrevistas con especialistas sugieren que las empresas apoyadas por los fondos de BID Lab continúan expandiéndose gracias a ese financiamiento inicial, junto con su experiencia, su conocimiento y sus extensas redes, pero no hay datos para probar la naturaleza catalizadora de ese financiamiento al nivel de la cartera.

²⁸ Haarsager, U., Barbosa, F., De Santis, S., y Putic, M., *Corporate Evaluation of IDB Lab: Evaluation of Operations and Summary of Findings*, Office of Evaluation and Oversight, Grupo BID, 2021.



Recomendaciones

Las historias de éxito más importantes descubiertas durante la investigación realizada para este informe se agruparon alrededor del rol de intermediación que el personal de BID Lab llevó a cabo con cada una de estas organizaciones, incluyendo el apoyo financiero.

Comprender los componentes de esta función, así como adoptar un abordaje del escalamiento consistente son los primeros pasos hacia la multiplicación de éxitos como los ilustrados en los casos que se compartieron aquí. Las siguientes recomendaciones se centran en establecer marcos claros, estructuras e incentivos para facilitar el aumento de escala de los proyectos de BID Lab.

Aplicar un concepto claro, consistente e integral de escala en todo BID Lab.

Nuestra primera recomendación es basarse en un marco simple, detallado en la Sección 2 de este informe,

que considera tres abordajes para aumentar la escala: expansión, réplica y colaboración (véase el cuadro 1). Esto incluye un marco para la revisión de los proyectos, el diseño del apoyo y los resultados esperados, y herramientas para monitorear la implementación y el impacto. Como primer paso, los proyectos tendrían que identificar su abordaje de aumento de escala y acordar un conjunto de indicadores de escalabilidad que deberían incluirse en la matriz de resultados.

Adoptar un abordaje de “invernadero” para el tema de escala. Pocos proyectos sobreviven en un laboratorio de innovación. Sin embargo, como muestra este informe, los proyectos de BID Lab escalan más frecuentemente que los que vimos en los esfuerzos comparables de donantes e instituciones de financiamiento para el desarrollo.

Además, casi dos tercios de la cartera de BID Lab es sostenible.²⁹ Tal vez, una analogía más apropiada para describir el papel del organismo en el escalamiento es la del “invernadero”: un espacio seguro donde los proyectos consiguen los primeros fondos, cierta capacidad de construcción y finalmente aumentan su escala fuera de él. Bajo este abordaje el éxito de un proyecto, a diferencia del modelo de “laboratorio”, depende de seleccionar proyectos que tengan el potencial de aumentar su escala en el “mundo exterior”, afrontando los nuevos desafíos con resiliencia.

El escalamiento debería no sólo considerarse a nivel de los proyectos, sino también en el nivel programático/temático. BID Lab lleva a cabo proyectos que han sido pioneros en innovar bajo paraguas temáticos, con diferentes abordajes a través de los distintos países. Un modo de evaluar el éxito debería determinarse no sólo por los proyectos específicos que hayan alcanzado escala, sino en base a si el concepto promovido por BID Lab fue adoptado en sus operaciones o en las políticas públicas. Para lograrlo, tiene que medir la escala de los paraguas temáticos en el total de proyectos. Esto podría ser tan fácil como estimar en el informe periódico de cartera del Directorio de BID Lab cuántas operaciones del Grupo BID trabajan con un abordaje pionero desarrollado a través de proyectos del Laboratorio. La Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo, por ejemplo, comenzó

trabajando con recicladores de residuos sólidos a través de BID Lab y ahora se ha incluido en las operaciones y las políticas públicas del Grupo BID.

El objetivo de la mayoría de los proyectos de BID Lab debería ser la escalabilidad más que el escalamiento.³⁰

Esto se relaciona con el abordaje de “invernadero”, donde el éxito se define por la probabilidad de que el proyecto esté listo para alcanzar y sostener un aumento de escala después de su finalización. Llevar a escala toma muchos años, como ilustraron BIM, Lazos de Agua, NAMA y CABEF. Además, incluso en el caso de LACChain, que cumple con todos los requisitos para el éxito rápido, es necesario esperar más para ver un verdadero triunfo en el aumento de escala (véase el recuadro 5). Encontrar modelos de negocios y adaptarlos a las circunstancias cambiantes muchas veces lleva varios años de experimentación. Sin embargo, el lapso de tiempo de los proyectos de Discovery es generalmente de tres a cinco años, lo que es insuficiente para que recorra el camino que va del prototipo a un producto viable mínimo, y para que llegue a crear una corriente regular de ingresos. Mientras que resulta poco realista esperar un aumento de escala durante la vida de un proyecto de Discovery, por ejemplo, es posible evaluar si una organización alcanzó potencialidad de escalamiento, esto es la capacidad de elevar los ingresos con el tiempo, sin incrementar proporcionalmente el costo por unidad.

²⁹ “En base a información provista por BID Lab y los socios implementadores, se estima que la mayoría de los resultados de desarrollo de proyectos finalizados de BID Lab son sostenibles. De los 26 completados, 17 (65%) se consideran probablemente sostenibles y 6 (23%) probablemente insostenibles” (Haarsager, ob. cit., 2021, p. 42; la traducción es nuestra).

³⁰ La escalabilidad es el potencial de un proyecto o intervención particular para ser efectivamente llevado a escala.

RECUADRO 5: LACChain

En 2019, BID Lab aprobó una donación de US\$3 millones para crear LACChain, una infraestructura pública permitida de blockchain. BID Lab está utilizando esta tecnología de punta a través de un modelo de intervención innovador para construir un ecosistema regional de blockchain. Este proyecto tilda varios casilleros de la lista de requisitos para alcanzar escala: innovación tecnológica, establecimiento de una alianza global con diversos socios clave, metas de escalamiento ambiciosas y claras, etc.

Las *blockchain* privadas permitidas autorizadas ofrecen los requisitos de identificación, autenticación y autorización necesarias para que las usen los bancos o las instituciones públicas. Sin embargo, también cuesta mucho desarrollarlas y apoyarlas, lo que hace muy difícil aumentar su escala de manera sostenible. Originalmente concebida como un bien público, el promisorio éxito de LACChain en cuanto a la expansión de usuarios finales se encuentra en tensión con el propósito de ser económicamente sostenible sin cobrar tarifas por transacción o por criptomoneda. Además, ¿quién continuará apoyando a las entidades que usan la red luego de que el proyecto termine? La clave para que LACChain sea capaz de sostener y expandir la escala que haya alcanzado

bajo el modelo de financiamiento subsidiado por donantes será encontrar un modelo de prestación basado en el mercado.

Para los productos de inversión de más largo plazo, en cambio, el foco debería estar en construir escala en la infraestructura de informes existente de BID Lab. Dadas las características de ciertos instrumentos de inversión, como los fondos de capital emprendedor con una madurez de 10 años, montos más altos y mediciones estandarizadas por la industria, el foco debería colocarse en aumentar la escala más que en la escalabilidad.³¹ En estos casos, los instrumentos de supervisión como PSU deberían incluir información que claramente distinga entre los tres enfoques de escalamiento; por ejemplo, cuánto crecieron las empresas apoyadas por los fondos después de la inversión inicial de BID Lab y otros indicadores que van más allá del rendimiento financiero e incluyen los efectos catalíticos de esas inversiones.

BID Lab necesita centrarse en hacer escalable la intermediación. El acercamiento puede ser difícil. Por eso, BID Lab podría desarrollar, refinar y sistematizar más algunas de las funciones de intermediación que ya cumple en muchos proyectos exitosos, convirtiéndose en un ejemplo para otras organizaciones de desarrollo. Paralelamente, también podría activar y financiar otras organizaciones

³¹ El tamaño de las operaciones de los fondos de capital emprendedor va de US\$3 a US\$5 millones, el de Venture Debt y otros fondos de deuda va de US\$1 a US\$3 millones. Los préstamos de capital directo y de cuasi-capital oscilan entre los US\$700 mil y los US\$2 millones, y los préstamos y los productos de deuda normalmente varían entre US\$1 y US\$3 millones.

que cumplan funciones de intermediación en la región. Esto requeriría que BID Lab identifique estas organizaciones, las financie y las ayude a lograr un modelo de negocios sostenible, de modo que este engranaje vital permita proveer de herramientas y servicios de innovación, y esto lleve a un cambio significativo a escala.

Invertir en el seguimiento y la documentación de la escala, incluso después de la implementación del proyecto. Sobre la base de los informes regulares de BID Lab, de la próxima supervisión iDelta y del nuevo PSR, se deberían difundir conceptos claros sobre aumento de escala a través de estas herramientas, incluso en el PSU. Estos esfuerzos tendrían que complementarse con una *checklist* de escalabilidad para los proyectos de Discovery. Y los efectos derivados que se produzcan una vez finalizado

el proyecto deberían documentarse e incluirse en la evaluación de impacto de BID Lab. Los casos presentados en este informe ejemplifican cómo los efectos posteriores de un proyecto pueden ser considerables y muchas veces desconocidos por el personal del Laboratorio.

Promover una cultura dentro de BID Lab que aprenda de los fracasos y de la implementación del conocimiento, tanto de la sede como de los equipos de los países. Una de las ventajas de un laboratorio es que está protegido de las demandas operativas del día a día, de modo que puede experimentar, fallar pronto, cambiar de dirección y continuar experimentando hasta que encuentre un modelo de negocios que pueda alcanzar escala. Las mejoras continuas requieren el compromiso de aprender qué ocurre durante y después de la finalización del proyecto.

Conceptos clave

Adicionalidad – Es cuando el apoyo de BID Lab a clientes o proyectos es único y esencial, y que normalmente no ofrecen las fuentes comerciales de financiamiento. En sus operaciones, este concepto se refiere a aportes clave que hacen que el proyecto se concrete o que mejore su diseño o impacto en el desarrollo.

Impacto – Son los resultados inmediatos en materia social, económica y medioambiental de las operaciones y los proyectos de BID Lab. Se define para cada proyecto en la respectiva matriz de resultados y busca reflejar los atributos específicos y la naturaleza de la teoría de cambio propia de cada proyecto.

Escala - Es un proceso sistemático que conduce al impacto sostenible y afecta a una proporción grande y creciente de las necesidades relevantes. Se trata de un concepto relativo: necesita ser definido en relación con la magnitud del problema que se está abordando.

Escalabilidad - El potencial de escalabilidad de una intervención o proyecto se refiere a su capacidad para crecer y expandirse efectivamente sin aumentar significativamente los costos por unidad. También se refiere a la posibilidad de que el crecimiento de los ingresos aumente exponencialmente en lugar de sólo incrementalmente, a través de un proceso de escalabilidad efectiva.

Sostenibilidad – Se refiere a la capacidad de las operaciones de BID Lab para ser sostenibles en el tiempo. Un cliente o proyecto puede actuar de manera sostenible utilizando responsablemente los recursos, reduciendo el desperdicio, promoviendo la inclusión y la igualdad, creando las bases para una buena dirección de la empresa, implementando prácticas de trabajo, salud y seguridad sólidas, etc. Este tipo de conducta no contribuye sólo a sus propios intereses, también es atractiva para los inversores, los clientes y las comunidades donde operan.