



Evaluación Corporativa

# Evaluación de BID Invest

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

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

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

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



**Banco Interamericano de Desarrollo, 2023**

Oficina de Evaluación y Supervisión  
1350 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577  
[www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion)

**RE-577**  
**Enero 2023**

**Evaluación Corporativa**  
**Evaluación de**  
**BID Invest**

**Oficina de Evaluación y Supervisión**





# Índice

<b>Reconocimientos .....</b>	<b>vi</b>
<b>Siglas y Abreviaturas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>viii</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>01</b>
A. Visión renovada.....	01
B. Perspectiva general de la evolución de BID Invest.....	03
C. Objetivos y alcance de la evaluación.....	06
D. Preguntas de evaluación.....	07
<b>Fortalecer la efectividad y adicionalidad-Operacionalización.....</b>	<b>10</b>
A. Selectividad estratégica.....	11
B. Sistema de calificación de impacto potencial y supervisión de operaciones (DELTA) .....	13
C. Portafolio 2.0 .....	20
D. Sistematización y gestión del conocimiento .....	22
<b>Fortalecer la efectividad y adicionalidad- Soluciones y aspectos operativos .....</b>	<b>24</b>
A. Instrumentos financieros .....	25
B. Movilización de recursos.....	33
C. Servicios de asesoría y cumplimiento de estándares.....	35
D. Dotación de personal y descentralización.....	40
E. Procesos para la gestión de operaciones .....	42
<b>Fortalecer la efectividad y adicionalidad-Resultados .....</b>	<b>46</b>
A. Adicionalidad .....	47
B. Efectividad.....	54
<b>Maximizar las sinergias público-privadas .....</b>	<b>58</b>
<b>Uso eficiente de recursos y asegurar la sostenibilidad financiera de largo plazo.....</b>	<b>66</b>
A. Suficiencia de capital y seguimiento del proceso de capitalización.....	67
B. Generación interna de capital (Rentabilidad) .....	70
C. Calidad del portafolio de activos de desarrollo .....	75
D. Herramientas de planificación y análisis financiero de BID Invest .....	78
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo I</b>	<a href="#">Documento de enfoque</a>
<b>Anexo II</b>	<a href="#">Gráficos, cuadros y recuadros</a>
<b>Anexo III</b>	<a href="#">Nota de antecedentes - Marco de gestión de impacto</a>
<b>Anexo IV</b>	<a href="#">Nota de antecedentes - Instrumentos financieros</a>
<b>Anexo V</b>	<a href="#">Nota de antecedentes - Servicios de asesoría</a>
<b>Anexo VI</b>	<a href="#">Nota de antecedentes - Sostenibilidad financiera de largo plazo</a>

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

# Reconocimientos

Este informe fue preparado por José Ignacio Sémbler (líder de equipo), Ernesto Cuestas, Roni Szwedzki, Sumiko Andrade, Damian Galinsky, Fernando Barbosa, Diego del Pilar, Laura Miranda, José Claudio Pires, Stefania De Santis, Julie King, José Carbajo (consultor externo) y Keith Leonard (consultor externo) bajo la dirección de Ivory Yong, directora de OVE.

## Siglas y Abreviaturas

<b>ARD</b>	Activos relacionados con el desarrollo
<b>ASR</b>	Informes de Supervisión Anual (por sus siglas en inglés)
<b>ADV</b>	División de Servicios de Asesoría (por sus siglas en inglés)
<b>AUG</b>	Oficina del Auditor General (por sus siglas en inglés)
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>BMD</b>	Bancos Multilaterales de Desarrollo
<b>CII</b>	Corporación Interamericana de Inversiones
<b>DELTA</b>	Herramienta de aprendizaje, seguimiento y evaluación de la efectividad en el desarrollo (por sus siglas en inglés)
<b>DVF</b>	División de Efectividad en el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
<b>EBP</b>	Estrategia del Banco con el País
<b>FCR</b>	Calificación de la Contribución Financiera (por sus siglas en inglés)
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones (actualmente BID Lab)
<b>IF</b>	Institución Financiera
<b>IFC</b>	Corporación Financiera Internacional (por sus siglas en inglés)
<b>INO</b>	Departamento de Operaciones de Inversión (por sus siglas en inglés)
<b>NSG</b>	Sin Garantía Soberana (por sus siglas en inglés)
<b>OVE</b>	Oficina de Evaluación y Supervisión
<b>PyME</b>	Pequeñas y mediana empresas
<b>PRI</b>	Departamento del Sector Privado (por sus siglas en inglés)
<b>SEG</b>	División de Asuntos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (por sus siglas en inglés)
<b>SG</b>	Operaciones con garantía soberana (por sus siglas en inglés)
<b>SFD</b>	Documentos de Marco Sectorial (por sus siglas en inglés)
<b>SLA</b>	Acuerdos de nivel de servicios (por sus siglas en inglés)
<b>TFFP</b>	Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior (por sus siglas en inglés)
<b>XSR</b>	Informe Ampliado de Supervisión (por sus siglas en inglés)



# Resumen ejecutivo

En el marco de la reunión anual de 2015 en Busán, las Asambleas de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) aprobaron la consolidación de las actividades del sector privado del Grupo BID en la CII. La consolidación de actividades en la CII y su capitalización se conoce como la fusión hacia afuera del sector privado, proceso que entró en vigor el 1 de enero de 2016. La Resolución de Busán estableció una “Visión Renovada” para fomentar el desarrollo en la región a través del sector privado. Esta nueva visión constituye el marco de referencia de largo plazo (2016-2025) para BID Invest y se enfoca en los objetivos de: (i) fortalecer la efectividad y adicionalidad; (ii) maximizar las sinergias público-privadas; (iii) usar eficientemente los recursos y asegurar la sostenibilidad financiera de largo plazo.

La evaluación busca informar y valorar de manera independiente sobre la efectividad en la implementación, a la fecha, de la Visión Renovada para fomentar el desarrollo en la región a través del sector privado. En particular, la pregunta general que la evaluación busca responder es: ¿en qué medida BID Invest está encaminado hacia el logro de los objetivos finales de la Visión Renovada? Para esto, OVE utilizó una combinación de métodos complementarios, incluyendo la revisión de documentos estratégicos y corporativos, análisis financieros y de cartera, entrevistas y encuestas, y análisis documentales de una muestra de operaciones. La evaluación cubre el periodo 2016-2021, y toma como referencia los hallazgos identificados por OVE en su revisión temprana de la implementación de la fusión hacia afuera de 2017, buscando profundizar el análisis de aspectos que no estaban maduros a esa fecha. La evaluación se guio además por un marco de referencia que vincula los objetivos de la Visión Renovada con las principales actividades e iniciativas emprendidas a la fecha para apoyar el logro de estos objetivos

## **A. Perspectiva general de la evolución de BID Invest**

El periodo de evaluación está caracterizado por un rápido crecimiento de BID Invest. A pesar de un inicio de operaciones más lento de lo previsto, BID Invest ha sobrepasado la gran mayoría de métricas de volumen de negocio previstas en Busán. La cartera de activos relacionados con el desarrollo (ARD) gestionada por BID Invest ha crecido desde que el



proceso de fusión hacia fuera entró en vigor<sup>1</sup>. El nivel de compromisos ha aumentado de manera significativa, y principalmente desde 2020 en el contexto de la estrategia operacional en respuesta a la crisis generada por la pandemia de COVID-19 – crisis que puso a prueba la capacidad de respuesta de BID Invest, así como la necesidad de revisar y adaptar las prioridades inmediatas de la institución.

El rápido crecimiento ha estado impulsado en gran medida por el desarrollo de capacidades para originar y estructurar operaciones, así como para desplegar una mayor oferta de productos y movilizar recursos de terceros. Los montos comprometidos (excluyendo financiamiento de corto plazo) han estado dirigidos en mayor medida a operaciones en los segmentos de infraestructura e instituciones financieras y a países A&B. En este contexto, persisten desafíos para expandir el apoyo en algunos países, como es el caso de los países pequeños e insulares (S&I), pese a los esfuerzos de BID Invest.

## **B. Fortalecer la efectividad y adicionalidad**

BID Invest ha realizado esfuerzos en diferentes áreas con miras a fortalecer la efectividad y adicionalidad, incluyendo la implementación del Marco de Gestión de Impacto, la expansión de la oferta de soluciones financieras y no financieras, la profundización del proceso de descentralización del personal, y mejoras en procesos de gestión de operaciones.

### **• Marco de gestión de impacto**

El despliegue del Marco de Gestión de Impacto es un importante avance. Durante el periodo de evaluación, se implementaron gradualmente una serie de herramientas de gestión que buscan incidir en las distintas etapas del ciclo de proyecto. Los diferentes enfoques de efectividad existentes a nivel de ventanillas del sector privado antes de la fusión hacia afuera, así como las pocas herramientas disponibles en ese entonces, fueron una oportunidad para conceptualizar el marco con una visión de sistema desde sus inicios. Las herramientas previstas en el contexto del marco fueron desarrolladas, y éste, además, se encuentra alineado con principios desarrollados por instituciones financieras de desarrollo en materia de gestión de impacto. Sin embargo, además de la necesidad de mejora continua de las herramientas, éstas presentan diferentes niveles de adopción y uso, lo cual refleja el énfasis en originación y creación de cartera que tuvo BID Invest durante el periodo de evaluación.

---

<sup>1</sup> A finales de 2021, la cartera ARD gestionada por BID Invest (considerando saldos pendientes) alcanzó US\$10.855 millones, un aumento importante en relación con los niveles registrados para la cartera sin garantía soberana combinada del Grupo BID a fines de 2015 (US\$6.990 millones), previo a la fusión hacia fuera.

Entre los desafíos, destaca la necesidad de redefinir el enfoque de selectividad estratégica de operaciones y clientes. La actual herramienta no es de utilidad para guiar los esfuerzos de originación ya que no aborda adecuadamente dimensiones clave de un proceso de selección como son las brechas de desarrollo, la perspectiva y demanda de clientes o la oferta de BID Invest considerando sus ventajas comparativas, prioridades y mandatos.

El DELTA es la herramienta más desarrollada e institucionalizada del sistema, con efectos en la toma de decisiones durante aprobación. El puntaje es de utilidad para valorar y sintetizar diferentes dimensiones del impacto de las operaciones en apoyo a los procesos de originación y supervisión, si bien la interpretación directa del índice agregado es compleja. El puntaje promedio anual en la etapa de aprobación subió durante el periodo de evaluación, siendo las operaciones en Infraestructura y Energía las que tuvieron un DELTA significativamente más alto que el resto de los segmentos. El DELTA además ha comenzado a ser utilizado de manera creciente en la etapa de supervisión, ofreciendo una oportunidad para focalizar acciones correctivas.

El Portafolio 2.0 ha sido utilizada para ayudar a balancear impacto en el desarrollo y retorno financiero en línea con su objetivo previsto, asegurado el cumplimiento con los umbrales mínimos de estas variables de un modo práctico y simple. Sin embargo, la herramienta es menos utilizada para balancear opciones a nivel de sub-portafolios.

Se registran avances en la identificación más sistemática de lecciones aprendidas a nivel de operaciones, si bien el uso de estas lecciones aún es incipiente para informar el diseño de nuevas operaciones. A nivel institucional, la elaboración de una estrategia para ayudar a gestionar e integrar el conocimiento generado por la institución sigue pendiente.

#### • **Soluciones financieras y no financieras**

BID Invest ha ampliado considerablemente su oferta de soluciones financieras desde la fusión hacia afuera, si bien esta mayor oferta aún no se ha traducido en una cartera más diversificada, especialmente en países pequeños.

BID Invest amplió su oferta de productos de corto plazo, siendo el TFFP y el factoraje inverso los que representaron la mayor parte del volumen de operaciones de este tipo. En el caso del TFFP, BID Invest avanzó en afinar su selectividad para una mayor adicionalidad, si bien desde el punto de vista de resultados de desarrollo, existe espacio para seguir avanzando a una mayor cobertura de PYME. El TFFP es de alto valor estratégico para BID Invest, siendo utilizado como puerta de entrada para conocer a potenciales clientes y como instrumento de movilización. Sin embargo, su disponibilidad puede verse fuertemente reducida con el término de la contabilidad cruzada. En tanto, el

instrumento de factoraje inverso es aún incipiente, si bien hallazgos emergentes apuntan a la necesidad de fortalecer la selectividad de las intervenciones.

BID Invest también generó una oferta amplia de soluciones de financiamiento de largo plazo, así como la oferta de soluciones en moneda local. Sin embargo, la utilización de algunos productos estuvo limitada por restricciones internas (ej. disponibilidad de capital y existencia de procesos adecuados) y de mercado. BID Invest también ha desarrollado importantes capacidades para movilizar recursos, lo cual se refleja en el aumento del volumen de recursos movilizados e instrumentos para hacerlo. Si bien BID Invest registró una movilización core de US\$10,7 mil millones desde la fusión hacia afuera (US\$24,4 mil millones si se considera también movilización catalítica), estos montos han sido menores a las estimaciones previstas de la Visión Renovada (US\$34,2 mil millones durante el periodo 2016-2021)<sup>2</sup>.

En el ámbito no financiero destacan avances en términos de creación de capacidades internas para la gestión de riesgos no financieros y servicios de asesoría. El modelo de asesorías tuvo un foco primordial en apoyar operaciones en áreas prioritarias durante la etapa de originación, existiendo una serie de desafíos. La selección de clientes y operaciones a beneficiarse de una asesoría fue ad-hoc y no cuenta con criterios claros de priorización. En este contexto, el desarrollo reciente de herramientas para diagnosticar las capacidades de los clientes es importante con miras a fortalecer la selección y diseño de asesorías. Por su parte, el modelo de financiamiento basado principalmente en recursos de donantes de BID Invest tuvo algunas limitaciones que han dificultado el uso de los recursos. Adicionalmente, los servicios de asesoría no cuentan con un sistema de monitoreo y evaluación con foco en resultados, lo cual es clave considerando el crecimiento de la cartera de asesorías, el rol de estas para canalizar adicionalidad no financiera, y la intención de expandir su alcance más allá del apoyo transaccional.

- **Aspectos operativos: descentralización y procesos para la gestión de operaciones**

A la par con el aumento del volumen de negocios, BID Invest ha ido construyendo progresivamente una fuerza laboral más diversa y ha expandido su presencia en la región. A diciembre de 2021, BID tenía presencia en 25 países, incremento importante si se compara con los 14 países en los que tenía presencia en diciembre de 2016. En tanto, el porcentaje de la fuerza laboral (staff) en la región aumentó de 16% a 31% en igual periodo, superando la meta del plan de presencia en el terreno (30%). Sin embargo, existe espacio para profundizar el proceso de descentralización. El aumento de personal en la región no ha sido acompañado por una descentralización de procesos y toma de

---

<sup>2</sup> Las estimaciones de movilización fueron de carácter general, sin diferenciar entre movilización core y catalítica (presentación audiovisual [CII/PP-149](#)).

decisiones. Adicionalmente, el énfasis del proceso de descentralización estuvo principalmente en expandir las capacidades de originación, siendo un desafío la mayor descentralización de otras áreas de apoyo.

BID Invest implementó mejoras de procesos en la etapa de originación de operaciones como parte de la iniciativa de Excelencia Operativa, la cual fue efectiva para reducir tiempos (principalmente en la etapa de elegibilidad) mediante la simplificación documental y de requerimientos, y un aumento de delegación. La implementación de mejoras en la etapa de supervisión está menos consolidada. A nivel general, y en un contexto de incremento del volumen de negocios, así como de la oferta y complejidad de sus productos, BID Invest ha realizado importantes esfuerzos para fortalecer procesos y sistemas. Sin embargo, persisten importantes desafíos considerando el rápido crecimiento de la institución. La necesidad de revisar y continuar mejorando procesos y sistemas, y en general, el backbone de la institución, sigue siendo un desafío crítico para aumentar la eficiencia operativa, la cercanía con el cliente, y poder escalar el volumen de negocios y productos.

#### • Resultados

A pesar de los esfuerzos y avances descritos anteriormente, el **fortalecimiento de la efectividad y adicionalidad** de las operaciones sigue siendo un desafío mayor.

Los XSR validados por OVE para operaciones que han alcanzado madurez operativa temprana muestran que la efectividad es una de las dimensiones con menores calificaciones, si bien existe una leve tendencia a la mejora. Las principales causas para el bajo desempeño en efectividad de las operaciones estuvieron relacionadas con aspectos macroeconómicos, así como con algunos problemas de diseño y de definición de indicadores. En tanto, aunque la mayoría de las operaciones en etapa de supervisión analizadas por OVE está avanzando según lo previsto, aproximadamente un tercio presentan dificultades para alcanzar sus objetivos de desarrollo, requiriendo una supervisión activa y la implementación de medidas correctivas.

Por otro lado, la gran mayoría de las operaciones analizadas por OVE tuvieron elementos de adicionalidad, lo cual da cuenta de la variedad de fuentes potenciales de adicionalidad, así como de las variadas rutas para obtener adicionalidad en los proyectos. Dada la evolución del concepto y sus fuentes, así como las dificultades para su operacionalización y justificación, existen diferentes entendimientos y expectativas de las partes interesadas dentro de la institución, incluyendo su Directorio Ejecutivo, sobre la adicionalidad a nivel de operaciones y el tipo de evidencia necesaria para demostrarla. Si bien BID Invest definió guías internas para valorar la adicionalidad en las operaciones, no cuenta con un marco a nivel estratégico específico y ampliamente divulgado entre las distintas partes interesadas, que apoye la actual operacionalización de la adicionalidad y un entendimiento común entre las partes. Además,

y al igual que en otros BMD, la adicionalidad en BID Invest ha tenido un foco principal a nivel de operaciones, existiendo limitada atención al concepto y su análisis a nivel más estratégico, incluyendo países, sectores, instrumento y clientes.

### **C. Maximizar las sinergias público-privadas**

Se registran avances en materia de sinergias público-privadas durante los últimos años, si bien persisten desafíos de importancia con miras a maximizar las complementariedades del conjunto de soluciones que ofrece el Grupo BID.

BID Invest ha realizado importantes esfuerzos para fomentar la alineación y colaboración con el resto del Grupo BID a nivel estratégico, donde destaca su participación creciente en el diseño de estrategias a nivel del Grupo BID (ej. Cambio Climático, Género y Diversidad). También hubo avances en una participación más sistemática de BID Invest en el diseño de Estrategias de País (EBP), si bien el uso del instrumento guiando los esfuerzos en originación aún es un desafío, existiendo oportunidades para un mayor involucramiento de BID Invest en el proceso de diálogo continuo que tiene el BID con los gobiernos, particularmente durante la implementación de las EBP, con miras a informar de manera continua su proceso de originación y selección de operaciones. Si bien BID Invest ha participado de algunos Documentos de Marco Sectorial (SFD), su participación ha sido limitada y menos sistemática a la fecha, si se compara con el proceso de las EBP.

El nuevo rol del Representante de País a cargo de las ventanillas públicas y privadas del Grupo BID es clave y un avance para la identificación y promoción de sinergias a nivel de país. Sin embargo, existen limitantes para la efectividad de este nuevo rol. La gran mayoría de Representantes proviene del sector público y su experiencia previa es primordialmente en este ámbito. Personal entrevistado atribuye esta situación en gran medida a la falta de procesos competitivos y basados en méritos para la selección de estos, situación que recientemente también fue identificada por OVE en su evaluación de gobernanza del BID. Además, la participación de BID Invest en el proceso de identificación y selección de candidatos ha sido muy limitada. Las nuevas responsabilidades de los Representantes además no han sido acompañadas de una clara rendición de cuentas, no existiendo criterios claros de evaluación de desempeño con respecto a sus funciones con el sector privado, ni un involucramiento formal de BID Invest en este proceso. Existe la necesidad de una mayor comunicación y capacitación de los Representantes con miras a un mayor empoderamiento de estos en el ejercicio de sus funciones relacionadas con BID Invest. Por otro lado, el rol de los coordinadores SG-NSG aún está en proceso de maduración.

En general, existe una percepción positiva sobre avances a nivel de coordinación a nivel del Grupo BID, si bien existen áreas de mejora para una coordinación que aún no es del todo efectiva. La coordinación es hasta ahora un proceso ad-hoc y dependiente de las personas. En particular, la falta de incentivos a nivel de personal, así como de procesos y arreglos institucionales para la identificación y promoción de sinergias son factores identificados por OVE que limitan una coordinación más efectiva a nivel operativo. En este contexto, existen oportunidades para apalancar las complementariedades de las ventanillas del Grupo BID, incluyendo la identificación sistemática de áreas potenciales de colaboración interna, clarificación de roles, tiempos de intervención y alcance de las distintas ventanillas, así como un proceso más coordinado de planificación operativa y del conocimiento generado por las instituciones.

#### **D. Uso eficiente de recursos y asegurar la sostenibilidad financiera**

BID Invest ha logrado avances considerables en fortalecer su capacidad financiera, así como en la gestión de riesgos financieros y de capital, con miras a su sostenibilidad financiera de largo plazo. El proceso de capitalización se ha venido ejecutando según lo previsto, sin atrasos significativos. Durante los primeros años los niveles de capital fueron abundantes debido a factores como adelantos de capital de algunos países, así como menores desembolsos y un mayor uso de la contabilización cruzada con relación a lo previsto. El alto nivel de capital sin utilizar tuvo un costo de oportunidad en cuanto a la no generación de ingresos, si bien permitió incrementar significativamente el volumen de negocios durante la pandemia. Más recientemente, los niveles de capitalización se encuentran cercanos a los límites prudenciales. A medida que el capital se ha vuelto más escaso, BID Invest ha tomado medidas para optimizarlo (ej. utilización segura de crédito), trabajo que aún continúa.

Con un flujo importante de nuevos aportes de capital y un mandato más ambicioso, BID Invest desarrolló su marco de gestión de riesgos y de capital, por medio del cual la institución operacionalizó su mandato de tratar de mantener como mínimo la calificación AA. Sin embargo, los requerimientos resultantes de las metodologías de las calificadoras de riesgo han sido significativamente mayores, requiriendo un 67% más de capital en promedio que el modelo interno de BID Invest en 2021. Diferencias tan significativas afectan la capacidad de BID Invest de gestionar y optimizar su capital, situación que afecta también a otros BMD.

Si bien BID Invest ha superado los objetivos de volumen de negocios, las ganancias han sido menor a lo previsto en la Visión Renovada (55% menos de lo proyectado durante 2016-2021). En términos de



ingresos, BID Invest logró consolidar su capacidad de generar ingresos a través su propia hoja de balance. Además, los ingresos derivados por servicios prestados al BID (correspondientes principalmente a la contabilización cruzada) se comportaron según previsto en la Visión Renovada, siendo 2023 el primer año donde BID Invest no registrará nuevas operaciones en el libro del BID. Por otro lado, BID Invest ha mantenido una tendencia de gasto operativo creciente y proporcional al incremento en su volumen de originación y tamaño de portafolio. En este contexto, los costos unitarios de originación y supervisión se mantuvieron relativamente estables durante el periodo de evaluación. BID Invest logró obtener resultado neto positivo todos los años del periodo 2016-2021, totalizando US\$197,7 millones en ganancias acumuladas y sumando capital por US\$92,3 millones.

BID Invest construyó además un portafolio crediticio que ha mostrado ser resiliente a la fecha, a pesar del embate de la pandemia. BID Invest mantuvo una calidad adecuada de su portafolio y gestionó la contabilización cruzada de acuerdo con los parámetros establecidos. Las operaciones registradas en ambos libros (BID Invest y BID) tuvieron perfiles de riesgo similares. BID Invest ha logrado mantener su portafolio con un bajo nivel de proyectos minorados (NPL), la mayoría de los cuales pertenecen a aprobaciones previas a la fusión hacia afuera. Adicionalmente, a medida que el portafolio ha madurado, las presiones sobre la calidad crediticia no se vieron reflejadas en préstamos deteriorados, pero sí en más proyectos con problemas potenciales.

Se registran importantes avances en materia de desarrollo e implementación de herramientas de planificación y análisis financiero. Sin embargo, existen áreas de mejora, destacándose la necesidad de extender el uso del RAROC<sup>3</sup> más allá de la etapa de aprobación, así como una mayor granularidad del presupuesto administrativo presentado al Directorio Ejecutivo, vinculando sistemáticamente costos con métricas de productos.

## E. Conclusiones y recomendaciones

En resumen, BID Invest ha progresado hacia el logro de los objetivos planteados en la Visión Renovada. En particular, y si bien aún con algunas limitaciones, BID Invest ha logrado crear una importante cartera de operaciones en la región, posicionándose como un socio de desarrollo a través del sector privado. BID Invest ha sentado las bases de una gestión financiera sana con miras a su sostenibilidad financiera de largo plazo. En este contexto, el objetivo de **fortalecer la efectividad y adicionalidad sigue siendo un desafío clave**. A la fecha, una parte importante de las operaciones apoyadas por BID Invest no alcanzaron suficientemente los objetivos de desarrollo que justificaron

---

3 La herramienta del RAROC permite analizar la rentabilidad de las operaciones tomando en cuenta el capital económico que estas demandan.

su financiamiento. Además, si bien la gran mayoría de las operaciones tuvieron elementos de adicionalidad, resulta fundamental fortalecer el foco institucional en este tema a nivel más estratégico con miras a alcanzar más adicionalidad a nivel de países, clientes, sectores o instrumentos. Al ser este el objetivo central de la Visión Renovada, que derivó en el proceso de fusión hacia afuera y capitalización de BID Invest durante el periodo 2016-2025, esto representa el mayor desafío y requiere una atención prioritaria, independientemente de cualquier cambio en el modelo de negocio que adopte la institución.

Con base en los hallazgos de esta evaluación, OVE recomienda:

**1. Fortalecer el foco institucional en el concepto de adicionalidad, así como su análisis a nivel estratégico, más allá de las operaciones individuales.** Esto implica:

- i. **Establecer un marco de adicionalidad.** Con el objetivo de generar un entendimiento común dentro de la institución por todas las partes interesadas (incluyendo el Directorio Ejecutivo) sobre el concepto de adicionalidad, su análisis y operacionalización, OVE recomienda establecer un marco de adicionalidad el cual debería incluir, entre otros aspectos: (1) una definición clara del concepto de adicionalidad en BID Invest, (2) una taxonomía de los diferentes tipos de adicionalidad (financiera y no financiera), (3) el tipo de justificación y evidencia necesaria para demostrar la adicionalidad, (4) la evidencia aceptable y las formas en que la Administración justificará que las operaciones necesitan del apoyo de BID Invest y que este no estaría desplazando al mercado. El diseño de este marco debe contar con el involucramiento del Directorio Ejecutivo.
- ii. **Implementar análisis sistemáticos de adicionalidad a nivel de cartera.** En BID Invest, al igual que en otros BMD, el análisis agregado y los reportes sobre adicionalidad son casi inexistentes, realizándose solo a nivel de las operaciones. En este contexto, la información acumulada sobre las fuentes y diferentes tipos de adicionalidad, por ejemplo, a través del DELTA y XSR, ofrece una oportunidad para analizar sistemáticamente el desempeño y evolución de la adicionalidad y sus fuentes con miras a informar decisiones estratégicas, por ejemplo, a nivel de países, sectores, instrumentos, y clientes.
- iii. **Incorporar sistemáticamente el concepto de adicionalidad y su análisis en el diseño de las Estrategias de País (EBP).** Esto con el objetivo de mejorar la identificación de las áreas a perseguir en el país (ej. sectores, mercados, instrumentos) en función de las ventajas comparativas de BID Invest, individualmente y/o en alianza con otros BMD o instituciones bilaterales, así como en función de su estrategia de compromiso con clientes.



- 2. Redefinir el enfoque de selectividad estratégica de operaciones y clientes.** La herramienta actual de selectividad estratégica no es de utilidad para guiar los esfuerzos de originación a nivel de operaciones y clientes. Un enfoque integrado de selectividad debería considerar: (1) el análisis de las brechas más apremiantes de desarrollo a nivel de países y sectores; (2) la perspectiva y demanda de los clientes; (3) y las ventajas comparativas y capacidades de BID Invest, incluyendo su adicionalidad y recursos. En este sentido, una redefinición del enfoque de selectividad no se resuelve simplemente con el ajuste de la actual herramienta o la creación de una nueva, requiriéndose la participación y articulación de las diferentes áreas relevantes en el proceso de selección de operaciones y clientes, incluyendo estrategia, negocios y riesgos. La redefinición del enfoque debe considerar además la articulación entre las diferentes estrategias y herramientas que dispone la organización, incluyendo diagnósticos de brechas de desarrollo, estrategia de clientes, herramienta de inteligencia de negocios.
- 3. Profundizar las capacidades para la gestión de impacto, principalmente en la supervisión de operaciones y a nivel de cartera.** Esto implica:
- i. **Incrementar la atención en la supervisión de las operaciones.**  
(a) Identificar sistemáticamente los problemas que dificultan el logro de los objetivos de desarrollo y la adicionalidad prevista durante la implementación de las operaciones; (b) asegurar que se identifican, ejecutan, y evalúan acciones correctivas para incrementar la probabilidad de éxito de los proyectos.
  - ii. **Profundizar la gestión de impacto a nivel de cartera.** (a) expandir el uso del Portafolio 2.0, incorporando análisis a nivel de segmentos, sub-portafolios, así como de otras variables no consideradas en la actualidad (ej. resultados específicos, adicionalidad); (b) con base a la información acumulada a nivel de operaciones durante aprobación y supervisión, profundizar el análisis agregado de las distintas dimensiones del DELTA que apoyen una gestión más activa a nivel de cartera.
  - iii. **Continuar fortaleciendo el DELTA:** En consideración que la gestión de impacto es un área en evolución, OVE recomienda: (a) adaptar continuamente la herramienta del DELTA a las nuevas prioridades y áreas de negocio, así como continuar el desarrollo metodológico, en particular, en materia de clarificación de definiciones y criterios de valoración respectivos; (b) avanzar en la estandarización y simplificación de indicadores; (c) incrementar la transparencia interna y externa.
  - iv. **Profundizar una gestión activa y uso del conocimiento generado.** (a) Identificar sistemáticamente lecciones aprendidas de operaciones y promover su uso con el objetivo de informar

el diseño de nuevas operaciones, así como de operaciones en implementación; (b) Establecer una estrategia a nivel institucional para gestionar el conocimiento disperso de la institución, y de manera articulada con el Grupo.

**4. Establecer una estrategia y gobernanza para los servicios de asesoría.** En un contexto de crecimiento de la cartera de asesoría y un posible aumento de su alcance, será importante definir una estrategia y gobernanza para los servicios de asesoría, la cual incluya una clara definición de los tipos de asesoría y sus objetivos, criterios de selección y priorización, fuentes de recursos financieros (internos y externos), mecanismos de concesionalidad para clientes, sistema de monitoreo y evaluación.

**5. Identificar sistemáticamente áreas potenciales de colaboración público-privada y fortalecer los mecanismos de coordinación a nivel del Grupo BID.** Esto implica:

- i. **Establecer o mejorar los mecanismos a nivel del Grupo BID para la identificación sistemática de áreas potenciales de colaboración,** incluyendo la clarificación de roles, secuencias de intervención y alcance de las distintas ventanillas.
- ii. **Fortalecer la figura del Representante de País para incorporar mejor las funciones con respecto al sector privado.** (a) establecer criterios claros y procesos competitivos para la selección de Representantes, incluyendo la participación de BID Invest en dicho proceso; (b) establecer criterios claros para la evaluación de desempeño de los Representantes con respecto a sus funciones relacionadas con el sector privado, incluyendo la participación sistemática de BID Invest en dicho proceso de evaluación; (c) profundizar el entrenamiento de los Representantes para un ejercicio efectivo de sus funciones con respecto al sector privado.
- iii. **Fortalecer la participación de BID Invest en el diseño e implementación de las Estrategias de País (EBP) y Documentos de Marco Sectorial (SFD).** (a) Establecer mecanismos para involucrar de manera más sistemática a BID Invest en el proceso de diálogo continuo del Grupo BID con los gobiernos, especialmente durante la implementación de las EBP con miras a informar el proceso de originación y selección de operaciones; (b) redefinir el rol y participación de BID Invest en el diseño de SFD.
- iv. **Revisar la adecuación de la estructura actual de incentivos con el propósito de promover una colaboración más sistemática entre el personal del Grupo BID.**

**6. Continuar fortaleciendo la gestión de capital y herramientas de planificación y análisis financiero.** Esto implica:

- i. **Diseñar futuros procesos de capitalización considerando la capacidad de la organización para desplegar el capital, incluyendo ciertos márgenes para dar respuestas contracíclicas.** Para gestionar los costos de oportunidad financiero del capital no utilizado, OVE recomienda diseñar futuros procesos de capitalización considerando la capacidad de la organización de desplegar dicho capital adicional. Sin embargo, se deben también considerar ciertos márgenes de capital para dar respuesta a emergencias o situaciones extraordinarias como las ocurridas durante la pandemia.
- ii. **Continuar fortaleciendo las herramientas de planificación y análisis financiero.** En particular: (a) extender el uso y alcance del RAROC, incluyendo su uso más allá de aprobación para verificar potenciales diferencias entre la rentabilidad estimada en la aprobación y la resultante; (b) fortalecer la granularidad en la divulgación del presupuesto administrativo al Directorio Ejecutivo, vinculando además de forma sistemática las líneas presupuestarias a los productos esperados de cada una de ellas, con miras a avanzar a un esquema similar a un presupuesto basado en resultados como en el caso del BID.



01

Introducción

- 1.1 En el marco de la reunión anual de 2015 en Busán, las Asambleas de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) aprobaron la consolidación de las actividades del sector privado del Grupo BID en la CII (documento [CII/AG2/15](#)). La consolidación de actividades en la CII y su capitalización se conoce como la fusión hacia afuera del sector privado, proceso que entró en vigor el 1 de enero de 2016. Desde noviembre de 2017, la CII adoptó una nueva marca comercial - BID Invest.

## A. Visión renovada

- 1.2 La Resolución de Busán estableció una “Visión Renovada” para fomentar el desarrollo de la región a través del sector privado. Esta Visión establece un marco de referencia de largo plazo (2016-2025) para BID Invest, y se enfoca en fortalecer la efectividad y adicionalidad de sus operaciones, maximizando además el uso eficiente de los recursos y las sinergias entre las actividades del sector público y privado del Grupo BID. La fusión hacia afuera fue el instrumento escogido para implementar esta Visión Renovada. La Visión identifica un mandato de carácter dual para la institución de maximizar el impacto en el desarrollo en un marco de sostenibilidad financiera de largo plazo<sup>1</sup>. La Visión se basa en tres pilares estratégicos (selectividad estratégica, enfoque sistémico, y efectividad en el desarrollo), y establece un conjunto de áreas prioritarias de negocios y de carácter transversal<sup>2</sup>, así como canales de impacto para mejorar tanto el impacto en el desarrollo y como la solidez financiera<sup>3</sup>. Otros elementos centrales de la Visión son el fortalecimiento de una cultura de sector privado y centrada en el cliente y la importancia de una entidad estratégicamente más focalizada y con énfasis en la rendición de cuentas.

---

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

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

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

- 1.3 La consolidación de actividades del sector privado del Grupo BID en la CII estaría acompañada de importantes recursos financieros para la CII durante un periodo de 10 años (2016-2025). En 2015, los Gobernadores aprobaron un incremento de capital para la CII por US\$2.030 millones, consistente en US\$1.305 millones de capital nuevo de los países accionistas durante 2016-2022, y US\$725 millones en transferencias del BID, en nombre de sus países miembros, a la CII durante 2018-2025. Este esquema de capitalización fue apoyado por un arreglo que autorizó a la CII a contabilizar operaciones en el balance del BID (“contabilización cruzada”) por un periodo de siete años (2016-2022). Como parte del proceso de fusión hacia afuera, los Gobernadores estipularon una serie de condiciones, incluyendo que se preservara el volumen global de financiamiento de préstamos con y sin garantía soberana de acuerdo con el Noveno Aumento de Capital durante el período de 2016 a 2025; que se salvaguardara la calificación crediticia AAA del BID; que se establecieran parámetros para la finalización de la contabilización cruzada (documento [CII/AG-2/14](#)), y que se tratara de mantener como mínimo la clasificación crediticia AA de la CII<sup>4</sup>. La propuesta de capitalización incluyó una serie de supuestos y proyecciones relacionadas con el desempeño operacional y financiero de la CII, por ejemplo, en términos de volumen de aprobaciones, movilización de recursos, generación de ingresos y gastos administrativos.
- 1.4 En 2017, OVE completó una revisión temprana de la implementación de la fusión hacia afuera del sector privado (documento [CII/RE-27-5](#)). Esta revisión se enfocó en las acciones emprendidas entre marzo de 2015 (cuando los Gobernadores autorizaron la fusión hacia afuera) y junio de 2017 con miras a identificar lecciones que pudiesen ayudar a completar la implementación de la fusión. Entre los principales logros identificados por OVE resalta el haber concluido un proceso de transición difícil, el trabajo realizado para construir una base de recursos humanos, así como el desarrollo de un enfoque para comenzar a fortalecer la efectividad en el desarrollo y adicionalidad. Por otra parte, entre los desafíos principales se encontraba la necesidad de una mayor selectividad estratégica, mecanismos más robustos para la coordinación público-privada (incluyendo el continuar fortaleciendo el rol de los Representantes de País), y de mejoras en los instrumentos de planificación y seguimiento financiero. Con base en sus hallazgos, OVE realizó cuatro recomendaciones que fueron endosadas por los Directorios Ejecutivos del BID y BID Invest.

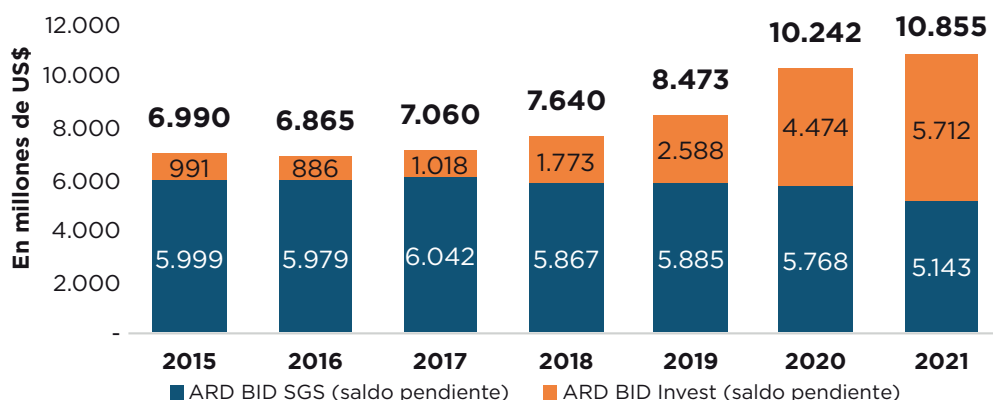
---

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

## B. Perspectiva general de la evolución de BID Invest

1.5 La cartera de activos relacionados con el desarrollo (ARD) gestionada por BID Invest ha crecido desde que el proceso de fusión hacia fuera entró en vigor<sup>5</sup>. A finales de 2021, la cartera ARD gestionada por BID Invest (considerando saldos pendientes) alcanzó US\$10.855 millones, un aumento importante en relación con los niveles registrados para la cartera NSG combinada del Grupo BID a fines de 2015 (US\$6.990 millones), previo a la fusión hacia fuera (Gráfico 1.1).

**Gráfico 1.1**  
**Cartera de activos relacionados con el desarrollo NSG - BID Invest y BID (millones de US\$)**  
*Fuente:* OVE, basado en datos reportados por BID Invest en sus informes trimestrales y sistemas.



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

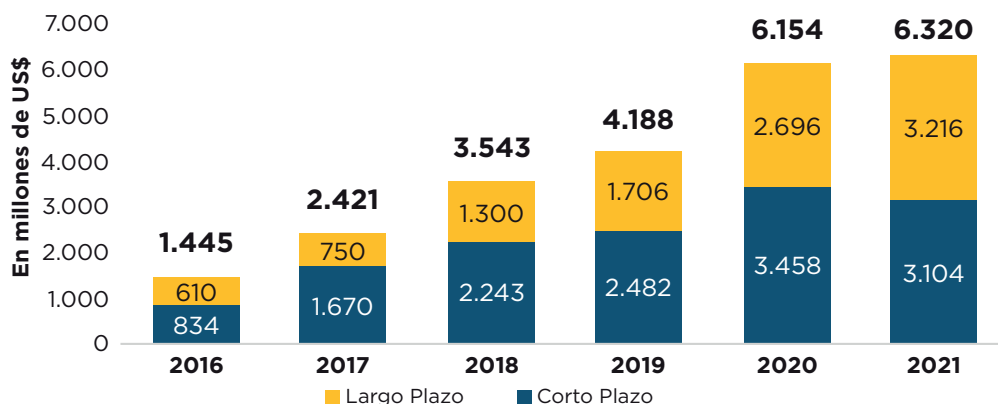
1.6 El crecimiento en la cartera ha estado impulsado por un aumento importante en las capacidades de originación de BID Invest. Luego de un inicio de operaciones en 2016 caracterizado por un menor volumen de negocios respecto a lo previsto en Busán, el nivel de compromisos ha aumentado de manera importante, y principalmente desde 2020 en el contexto de la estrategia operacional en respuesta a la crisis generada por la pandemia de COVID-19. Los compromisos entre 2016 y 2021 promediaron anualmente US\$4.012 millones (Gráfico 1.2), cifra superior al monto combinado de compromisos de las antiguas ventanillas del sector privado (CII, SCF, y OMJ) previo a la fusión hacia afuera (US\$2.258 millones en promedio durante 2012-2015). El financiamiento de largo plazo representó un 57% de los montos comprometidos (US\$13.791 millones), aumentando durante el periodo, y principalmente en 2020<sup>6</sup>.

5 La cartera ARD de BID Invest incluye préstamos, inversiones de capital, títulos de deuda y garantías que promueven el desarrollo económico de los países miembros en desarrollo regional de BID Invest a través del establecimiento, expansión y modernización de empresas privadas.

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

**Gráfico 1.2**  
Compromisos enero  
2016-diciembre  
2021 (millones de  
US\$)

Fuente: OVE,  
basado en datos de  
BID Invest.



1.7 La pandemia de COVID-19 puso a prueba la capacidad de respuesta de la institución. Los desafíos de la región, acrecentados por los efectos significativos de la crisis económica y de salud generada por la pandemia de COVID-19, llevaron a BID Invest a revisar y adaptar sus prioridades inmediatas (Recuadro 1.1). La respuesta operativa de BID Invest tuvo como elemento central el aumento de financiamiento de corto plazo (TFFP y cadenas de valor), lo cual tuvo efectos en la composición de compromisos de corto y largo plazo. Los productos de corto plazo pasaron de representar el 42% de los compromisos totales en 2016 a 51% en 2021 (Gráfico 1.2). Si bien el volumen de los productos de corto plazo se incrementó de manera significativa desde 2020, la revolvencia de estos productos visto sus plazos menores a un año resultó en que su participación en la cartera creció del 11,1% del total en 2016 al 14,5% en 2021.

#### Recuadro 1.1. Respuesta operativa a la crisis causada por la pandemia de COVID-19

El Plan de Negocios 2020-2022 fue revisado en abril de 2020 para incorporar una estrategia operacional de respuesta a la crisis causada por la pandemia de COVID-19 (documento CII/GN-419). La respuesta a la crisis puso como alta prioridad el aumento de recursos para la región mediante un aumento significativo del programa de operaciones para 2020 (que pasó de los US\$4.500 millones inicialmente previstos en el Plan de Negocios, a un máximo de US\$7.000 millones). La respuesta a la crisis incluyó además la implementación de una serie de medidas de flexibilidad de carácter temporal con miras a fortalecer la capacidad de BID Invest de entregar una respuesta ágil y efectiva, tales como la delegación de autoridad del Directorio a la Administración para la aprobación de transacciones bajo una facilidad para la gestión de la crisis (US\$500 millones); el aumento en los límites de exposición de operaciones TFFP; el incremento del monto máximo de endeudamiento y de capital asignado bajo la política de apetito de riesgo; y modificaciones de procedimientos para operaciones entre US\$50 y US\$100 millones.

Fuente: OVE.

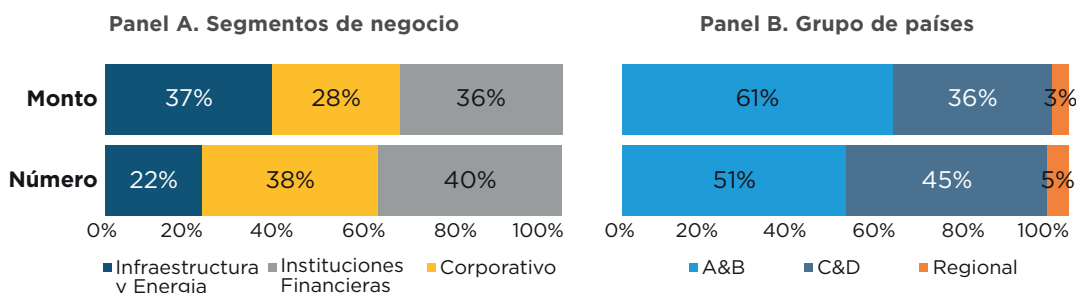


1.8 Los montos comprometidos (excluyendo financiamiento de corto plazo) han estado dirigidos, en mayor medida, a operaciones en infraestructura e instituciones financieras (IF), y a países A&B. Entre enero de 2016 y diciembre de 2021, si bien la distribución en términos de número de operaciones comprometidas se concentró principalmente en los segmentos de negocio de Instituciones Financieras (40%) y Corporativos (38%) (Gráfico 1.3<sup>a</sup>), Infraestructura y Energía representó el 37% del total de montos comprometidos dado el mayor tamaño promedio de sus proyectos, seguido por Instituciones Financieras con un 36%. En tanto, la mayoría de las operaciones de largo plazo comprometidas (51%) y montos comprometidos (61%) fueron en países A&B (Gráfico 1.3<sup>b</sup>). Cinco países (México, Chile, Brasil, Colombia y Ecuador) concentraron el 47% del número de operaciones comprometidas y el 58% de los montos comprometidos entre enero 2016 y diciembre 2021 (Anexo II, Cuadro II.1).

**Gráfico 1.3**

**Distribución de compromisos de largo plazo: enero 2016-diciembre 2021**

Fuente: OVE, basado en datos de BID Invest.



1.9 En este contexto, persisten importantes desafíos para expandir el apoyo a países pequeños e insulares (S&I), a pesar de los esfuerzos de BID Invest. La resolución de Busán dispuso que, para finales del periodo de capitalización en 2025, BID Invest debía asegurar un aumento en el financiamiento total de los países del Caribe y aquellos que se han beneficiado en menor medida de las operaciones sin garantía soberana. En el contexto de los Planes de Acción para Países Pequeños e Insulares implementados (Recuadro 1.2), BID Invest incorporó metas corporativas asociadas al aumento de recursos dirigidos a estos a estos países. A pesar del aumento del número de operaciones y montos comprometidos durante los últimos años (Anexo II, Cuadros II.2 y II.3), la meta ha sido difícil de cumplir.

**Recuadro 1.2. Plan de Acción en países pequeños e insulares**

En 2017 se aprobó un Plan de Acción para Países Pequeños e Insulares (documento CII/GN-354) con una duración de tres años, y cuyo objetivo era aumentar el número de operaciones en estos países. El Plan de Acción estableció la meta de alcanzar el 10% de los compromisos en estos países para 2020. Una actualización del Plan de Acción (documento CII/GN-354-2) fue aprobado en 2020, el cual estableció nuevos mecanismos, incluyendo el uso más activo de servicios de asesoría en estos países, el desarrollo de un perfil de riesgo específico para apoyar pequeñas transacciones, el desarrollo de un equipo multidisciplinario para apoyar la gestión

operativa en estos países, y una serie de iniciativas relacionados con gestión de conocimiento y comunicación. Se renovó además el objetivo de dirigir un 10% de los compromisos a estos países, y se estipuló que la meta debía alcanzarse tanto en compromisos de largo plazo como de corto plazo.

Dada la prioridad y dificultades para llegar a las metas establecidas en términos de compromisos, a fines de 2020, BID Invest aprobó además una serie de cambios temporales a nivel de procesos para agilizar las transacciones en estos países. Estos cambios incluyeron la creación de un Task Force responsable de identificar y buscar soluciones a problemas relacionados con las transacciones, y el establecimiento de una mayor delegación interna de autoridad para decisiones relacionados con estas transacciones.

En 2020 se alcanzó la meta de corto plazo (14%). En tanto, en 2022 tanto la meta de corto plazo (10%) como de largo plazo (11%) fueron alcanzadas.

*Fuente: OVE.*

## C. Objetivos y alcance de la evaluación

- 1.10 La evaluación busca informar y valorar de manera independiente sobre la efectividad en la implementación, a la fecha, de la Visión Renovada para fomentar el desarrollo en la región a través del sector privado. Dado que el proceso de implementación de la Visión Renovada 2016-2025 se encuentra en curso, un foco importante de la presente evaluación es identificar lecciones que puedan informar futuras discusiones corporativas. La evaluación cubre el periodo comprendido entre enero de 2016 (entrada en vigor de la fusión hacia afuera) y diciembre de 2021. La evaluación además toma como referencia los hallazgos identificados por OVE en su revisión temprana de la implementación de la fusión hacia afuera de 2017 (documento [CII/RE-27-3](#)), buscando profundizar el análisis de aspectos que no estaban maduros a esa fecha en los ámbitos financieros y operativos, tales como son los marcos de selectividad estratégica y de planificación financiera, enfoque de cartera, procesos introducidos para apoyar la gestión de operaciones, mecanismos de coordinación público-privada. Aspectos relacionados con capital humano, ámbito de análisis importante durante la revisión temprana de OVE en 2017 dado el contexto de transición que experimentó la institución en ese entonces, tuvieron una cobertura limitada en esta evaluación<sup>7</sup>.
- 1.11 La evaluación se guió además por un marco de referencia que vincula los objetivos de la Visión Renovada con las principales actividades e iniciativas emprendidas a la fecha para apoyar el logro de estos objetivos (ver Anexo I, Gráfico 4.1). En línea con el

<sup>7</sup> Aspectos como procesos de contrataciones y el actual marco de desempeño, incentivos y retribución, no fueron objeto de esta evaluación ya que requieren un tipo de análisis no compatible con el alcance y tiempos de esta evaluación. Otros aspectos están en fase temprana de desarrollo, como es el caso de una iniciativa enfocada en cultura organizacional (ver Capítulo III).

documento de enfoque de la evaluación (documento CII/RE-83), OVE tomó como referencia para el análisis el mandato de BID Invest de maximizar el impacto en el desarrollo en un marco de sostenibilidad financiera de largo plazo, según está establecido en el contexto de la Visión Renovada, así como referenciado en diversos documentos de BID Invest. Adicionalmente, OVE tomó como referencia el marco de evaluación desarrollado en su revisión temprana de la implementación de la fusión hacia afuera del sector privado en 2017, en particular, en lo referente a los objetivos finales de la Visión Renovada – que constituye el marco de referencia estratégico de largo plazo de BID Invest. Desde que el proceso de fusión hacia afuera entró en vigor, BID Invest ha emprendido una serie de actividades e iniciativas en diferentes ámbitos con miras a lograr estos objetivos, incluyendo planes, herramientas, y procesos. En este contexto, para el caso de resultados intermedios, si bien se tomaron en consideración los identificados en marco de evaluación desarrollado por OVE en 2017, estos fueron ajustados para reflejar también nuevas prioridades institucionales reflejadas en los planes de negocios de BID Invest durante los últimos años.

## D. Preguntas de evaluación

- 1.12 Las preguntas de evaluación toman en consideración el marco de referencia desarrollado por OVE para efectos de esta evaluación (ver Anexo I, Gráfico 4.1). La pregunta general que la evaluación busca responder es: ¿en qué medida BID Invest está encaminado hacia el logro de los objetivos finales de la Visión Renovada? Es decir: fortalecer la efectividad y adicionalidad, maximizando las sinergias público-privada, el uso eficiente de recursos y asegurando la sostenibilidad financiera de largo plazo. La evaluación busca responder además las siguientes preguntas específicas, basadas en los resultados intermedios clave y dentro de la perspectiva de los objetivos de largo plazo<sup>8</sup>: (i) ¿En qué medida BID Invest ha fortalecido su enfoque de selectividad estratégica y efectividad en el desarrollo?; (ii) ¿En qué medida BID Invest ha expandido su capacidad para movilizar recursos?; (iii) ¿En qué medida BID Invest está ayudando a fortalecer la colaboración público-privada dentro del Grupo BID?; (iv) ¿En qué medida BID Invest ha fortalecido

8 Dos resultados intermedios no fueron incluidos en el alcance de esta evaluación. Como se mencionó previamente, si bien se tiene previsto analizar tendencias generales y la evolución de la dotación de funcionarios de BID Invest desde la fusión hacia afuera, los aspectos relacionados con la gestión de capital humano y la cultura de sector privado no serán objeto de esta evaluación. El resultado intermedio relacionado con la eficacia de la respuesta ante el COVID-19 tampoco fue incluido en el alcance de la evaluación, visto que es demasiado temprano para juzgar su efectividad, pero puede ser analizado en futuras evaluaciones. Como parte de futuras evaluaciones, también se tiene previsto expandir el alcance del análisis relacionado en el área de movilización de recursos.

el uso eficiente de sus recursos? (v) ¿En qué medida BID Invest ha fortalecido su capacidad financiera con miras a asegurar su sostenibilidad de largo plazo?

- 1.13 Para responder estas preguntas, OVE utilizó una combinación de métodos complementarios. Estos métodos incluyeron la revisión de documentos estratégicos y corporativos, análisis financieros y de cartera, entrevistas y encuestas, y análisis documentales de operaciones. Los principales componentes de la evaluación se describen con mayor detalle a continuación (Recuadro 1.3).

### *Recuadro 1.3. Componentes de la evaluación*

**Análisis de documentos de BID Invest.** OVE recopiló y analizó una serie de documentos estratégicos y corporativos relacionados con la creación de BID Invest, así como planes de negocios, planes de acción, y políticas que han guiado el accionar de BID Invest durante los últimos años. OVE también realizó un análisis de la documentación asociada a diferentes iniciativas, herramientas, y enfoques desarrollados durante los últimos años por BID Invest (ej. área financiera y efectividad en el desarrollo). OVE también tomó como referencia los hallazgos identificados en su revisión temprana sobre la implementación de la fusión hacia afuera (2017), así como otras evaluaciones recientes que han cubierto temáticas específicas relacionadas con el trabajo de BID Invest.

**Análisis de la cartera de operaciones.** OVE recopiló y consolidó información general sobre la cartera de operaciones gestionadas por BID Invest desde su creación, con el fin de analizar tendencias generales sobre la evolución de la cartera de operaciones (ej. aprobaciones, compromisos, desembolsos, movilización de recursos), así como características generales de las operaciones financiadas (ej. países, instrumentos de financiamiento, puntajes DELTA).

**Análisis documental de operaciones aprobadas por BID Invest.** OVE realizó un análisis documental de una muestra aleatoria de 157 operaciones (excluyendo operaciones TFFP)<sup>a</sup> aprobadas por BID Invest entre enero de 2016 y diciembre de 2021 con un foco en explorar aspectos relacionados con el diseño e implementación de las operaciones, incluyendo adicionalidad financiera y no financiera, evidencia de coordinación público-privada, y logro de objetivos de desarrollo. La muestra abarcó aproximadamente un tercio de las operaciones (excluyendo TFFP) aprobadas por BID Invest en dicho periodo. El análisis documental se realizó usando preguntas estandarizadas para asegurar la consistencia en la evaluación de las diferentes operaciones. El análisis incluyó la revisión de documentación e información generada en el marco de los procesos de originación, aprobación, supervisión y evaluación de las operaciones, tales como: propuestas de crédito y de financiamiento, contratos de préstamo, DELTA en aprobación y supervisión, informes de supervisión anual (ASR), informes extendidos de supervisión (XSR), y validaciones de XSR realizadas por OVE. El análisis documental de operaciones fue complementado con entrevistas a clientes asociados a 72 operaciones comprometidas.

**Análisis de sostenibilidad financiera.** OVE analizó el progreso en los elementos centrales que componen el esquema de capitalización de BID Invest (contribuciones de capital de los países y transferencias anuales del BID). OVE también recopiló y analizó información sobre la calidad crediticia de la cartera de BID Invest, así como del desempeño financiero, incluyendo el análisis de la estructura de ingresos y costos y los determinantes de la rentabilidad de largo plazo de la institución. Además, OVE analizó la cartera incluida en los balances del BID a través del arreglo de contabilización cruzada.

**Análisis de arreglos institucionales, procesos, y recursos de BID Invest.** OVE analizó los principales arreglos institucionales introducidos desde el proceso de fusión hacia afuera, incluyendo aquellos para profundizar la coordinación y

colaboración pública-privada, y para apoyar una entrega eficiente de operaciones (ej. tiempos asociados al procesamiento de las transacciones, y métricas introducidas durante los últimos años para medir costos a nivel de operación). OVE también examinó los recursos presupuestarios y la dotación de personal de BID Invest, para el desempeño de sus funciones.

**Entrevistas y encuestas.** Los análisis de documentos, procesos, datos y operaciones fueron complementados con más de 140 entrevistas semiestructuradas con diferentes actores clave, incluyendo personal del Grupo BID, Representantes de País, clientes de BID Invest, Directores Ejecutivos y consejeros de BID Invest. Adicionalmente, OVE llevó a cabo dos encuestas electrónicas a oficiales de inversión de BID Invest y especialistas de BID y BID Lab<sup>b</sup>.

*Fuente:* OVE.

Notas: <sup>a</sup>En 2016, OVE concluyó una evaluación del trabajo del Grupo BID a través de intermediarios financieros (documento RE-486-2) que incluyó un documento de antecedentes sobre el TFFP y que identificó una serie de hallazgos y recomendaciones. En este contexto, OVE se enfocó en analizar en qué medida BID Invest ha respondido a los principales desafíos identificados en dicha evaluación. <sup>b</sup>Las encuestas fueron enviadas a 58 oficiales de inversión de BID Invest y a 175 jefes de equipo de operaciones del BID y BID Lab. Las tasas de respuesta fueron del 71% y el 51%, respectivamente.

- 1.14 Este documento está estructurado en siete capítulos y seis anexos. Los primeros dos capítulos se enfocan en algunos esfuerzos de BID Invest con miras a fortalecer la efectividad y adicionalidad. En particular, el capítulo II examina la implementación del marco de gestión de impacto y sus herramientas, mientras que el capítulo III analiza las soluciones financieras y servicios de asesoría, así como aspectos operativos (descentralización de personal y procesos de gestión de operaciones) implementados por BID Invest para fortalecer su oferta de valor y su foco en clientes. Los resultados de adicionalidad y efectividad a nivel de operaciones se discuten en el capítulo IV. El capítulo V examina aspectos de coordinación público-privada, con un foco en los mecanismos introducidos para fomentar las sinergias al interior del Grupo BID. El capítulo VI analiza la sostenibilidad financiera de largo plazo de la institución. Finalmente, el capítulo VII presenta las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.



# 02

Fortalecer la  
efectividad y  
adicionalidad-  
Operacionalización

- 2.1 Este capítulo analiza el Marco de Gestión de Impacto mediante el cual BID Invest ha buscado operacionalizar los pilares de la Visión Renovada (selectividad estratégica, efectividad en el desarrollo, impacto sistémico) con miras a fortalecer la efectividad y adicionalidad. De acuerdo con la Visión Renovada, la selectividad estratégica implicaba elegir intervenciones en áreas en las que la institución pueda hacer las mayores contribuciones de modo que el impacto sea maximizado; efectividad en el desarrollo implicaba que el foco ex ante y ex post debía complementarse con una aproximación rigurosa al monitoreo de resultados; y el impacto sistémico implicaba asegurar que los recursos de la organización tengan un impacto mayor al de los proyectos individuales. En este contexto, BID Invest desplegó durante el periodo de evaluación el Marco de Gestión de Impacto con el objetivo de: balancear el potencial impacto de las operaciones con la sostenibilidad financiera; asegurar su alineación estratégica; diseñar operaciones eficientes, efectivas y evaluables; gestionar la cartera para un mayor impacto; asegurar la rendición de cuentas; y promover el aprendizaje continuo.
- 2.2 El despliegue del Marco de Gestión de Impacto, y sus herramientas, durante el periodo de evaluación es un importante avance. Para la consecución de los objetivos del marco, se implementaron gradualmente una serie de herramientas de gestión que buscan incidir en las distintas etapas del ciclo de proyecto. Los diferentes enfoques de efectividad existentes a nivel de ventanillas del sector privado antes de la fusión hacia afuera, así como las pocas herramientas disponibles en ese entonces, fueron una oportunidad para conceptualizar el marco con una visión de sistema desde sus inicios. Las herramientas previstas en el contexto del marco fueron desarrolladas, y éste, además, se encuentra alineado con principios desarrollados por instituciones financieras de desarrollo en materia de gestión de impacto<sup>9</sup>. Sin embargo, además de la necesidad de mejora continua de las herramientas, estas presentan diferentes niveles de adopción y uso, lo cual refleja el énfasis en originación y creación de cartera que tuvo BID Invest durante el periodo de evaluación<sup>10</sup>.

## A. Selectividad estratégica

### *Recuadro 2.1. Herramientas de selectividad estratégica*

- *Objetivo:* Considerar y priorizar, de forma operativa, objetivos y metas del BID Invest, orientando selección de proyectos y clientes.
- *Etapas:* Identificación de proyectos/clientes.

9 *Operating Principles for Impact Management* (<https://www.impactprinciples.org/>).

10 Para un mayor detalle del análisis realizado, ver Nota de Antecedentes del Marco de Gestión de Impacto (Anexo III).



- *Componentes:* Tarjeta de selectividad, matriz sector/país con brechas de desarrollo, prioridades institucionales, ajuste a sistema de calificación (DELTA SST).

*Fuente:* OVE.

- 2.3 La operacionalización del concepto de selectividad estratégica fue lenta en comparación con el despliegue de otras herramientas enfocadas en las etapas iniciales del ciclo de proyectos. En 2019 se estableció una “Tarjeta de Puntaje de Selectividad” para operacionalizar las prioridades institucionales establecidas en diferentes documentos (ej. Estrategia Institucional del Grupo BID, Estrategias de País, Planes Acción y de negocios). La tarjeta tiene por finalidad medir y evidenciar la alineación de las operaciones con las prioridades corporativas y metas de los planes de negocio. De forma complementaria, se desarrolló también una metodología para medir brechas de desarrollo para el sector privado a nivel de país y sector (considerando dimensiones de acceso, calidad, eficiencia, asequibilidad y sostenibilidad). Con base en los análisis de alineación a prioridades y de brechas, se creó una bonificación de selectividad para el puntaje de impacto (medido por el DELTA), con el objetivo de generar incentivos durante la etapa de originación. El DELTA ajustado (o DELTA SST) se desplegó oficialmente en 2019, reportándose en el documento de aprobación de operaciones<sup>11</sup>. La metodología es replicable y permite estandarizar y reportar la evolución de la alineación de la cartera a las brechas de desarrollo identificadas por país, así como medir el logro de metas corporativas.
- 2.4 BID Invest no cuenta aún con un enfoque integrado de selectividad que ayude a guiar la selección de operaciones y clientes. La herramienta de selectividad desarrollada no es de utilidad para guiar la selección de operaciones y clientes, ya que no aborda adecuadamente dimensiones clave de un proceso de selección como son las brechas de desarrollo, la perspectiva y demanda de clientes ni la oferta de BID Invest considerando sus ventajas comparativas, prioridades y mandatos. En primer lugar, la metodología de brechas de desarrollo y sus indicadores aportan un análisis incompleto sobre las causas y circunstancias específicas de las brechas identificadas, dificultando la priorización en la práctica. Además, la metodología no se nutre de otros análisis e información generada por el Grupo BID para priorizar acciones, como son los resultados del diálogo continuo con los gobiernos y la elaboración de Estrategias de País. En segundo lugar, la herramienta no incorpora un análisis sobre

---

<sup>11</sup> Ambos índices (DELTA y DELTA SST) son presentados al momento de la aprobación de proyectos.



los clientes que son instrumentales para cerrar las brechas, y tampoco define tipologías o principios que guíen la priorización. Tercero, la herramienta no integra consideraciones sobre las ventajas comparativas y adicionalidades de BID Invest, relevantes para apoyar el uso eficiente de recursos en el cierre de brechas. La gran mayoría de personal involucrado en originación entrevistado y encuestado por OVE además indicó que la herramienta ha tenido poca influencia en la toma de decisiones, aportando poco valor como una guía práctica. En este contexto, si bien las metas corporativas a nivel de cartera han generado incentivos, tanto en originación como en asignación de recursos<sup>12</sup>, la herramienta de selectividad no generó incentivos similares a niveles más desagregados (ej. países, sectores).

## B. Sistema de calificación de impacto potencial y supervisión de operaciones (DELTA)

### *Recuadro 2.2. Herramientas de selectividad estratégica*

- *Objetivo:* Evaluar el impacto potencial de las operaciones ex ante y apoyar la supervisión durante implementación.
- *Etapa:* Originación-Implementación.
- *Componentes:* Análisis económico, estudio de beneficiarios, de sostenibilidad, de adicionalidad y de evaluabilidad.

*Fuente:* OVE.

2.5 El DELTA es la herramienta más desarrollada e institucionalizada del sistema, con efectos en la toma de decisiones durante aprobación. El DELTA busca medir el impacto potencial de una operación mediante un índice (de 0 a 10) e integra múltiples análisis en materia de resultados de desarrollo<sup>13</sup> y adicionalidad (financiera y no financiera). Otras dos dimensiones (alineación a prioridades institucionales y evaluabilidad de operaciones) son parte del análisis, pero no afectan la calificación del proyecto (Recuadro 2.3). Si bien la génesis del DELTA surge de sistemas previos a la fusión hacia afuera (ej. DIAS y DEM), la herramienta ha tenido sucesivas actualizaciones, incluyendo ajustes en sus categorías y en el desarrollo de metodologías específicas para evaluar distintos instrumentos (ej. TFFP y Fondos de Inversión).

12 La alineación del portafolio a objetivos corporativas en C&D, MIPYME, Género o Diversidad ha superado la meta prevista en la mayoría de los años, la meta de financiamiento climático fue superada en 2017 y estuvo en torno al 25% entre 2019-2021 (siendo la meta un 30%). Las metas asociadas a S&I han sido más difícil de cumplir (Ver Anexo III, Gráfico A.2).

13 Incluye: (a) varios análisis de contribución al desarrollo económico y social (análisis económico y de resultados específicos para beneficiarios) y (b) la sostenibilidad de los resultados (análisis del desempeño financiero del proyecto/empresa y del cumplimiento de estándares ESG).

La calificación es establecida al momento de la originación de la operación y luego actualizada anualmente durante supervisión. La herramienta se encuentra institucionalizada y cuenta con un equipo (DVF) dedicado a su análisis y control de calidad, el cual no depende del área de negocios.

### Recuadro 2.3. Estructura general del DELTA

- **Alineación estratégica:** Captura la alineación del proyecto con las prioridades corporativas y del país, así como la contribución a los ODS. Alimenta la Herramienta de Selectividad Estratégica. Esta sección se encuentra dividida en: Objetivos Estratégicos de Desarrollo del Grupo BID, Objetivos Estratégicos de Desarrollo de BID Invest, Contribución a Prioridades de País.

- **Puntaje de Impacto del Proyecto:** Genera una calificación (de 0 a 10) basada en dos elementos, resultados de desarrollo y adicionalidad.

**Resultados de Desarrollo (65%):** Captura elementos del impacto esperado. Esta subsección se encuentra dividida en un análisis económico, de beneficiarios, y de sostenibilidad.

**Adicionalidad (35%):** Se refiere a los insumos financieros y no financieros clave aportados por BID Invest para llevar a cabo la inversión. Las transacciones requieren de un nivel mínimo de adicionalidad financiera para ser consideradas, pero no de adicionalidad no financiera.

- **Puntaje de Evaluabilidad:** Evalúa la calidad del diseño de la operación y de las métricas para medir su impacto, otorgando un puntaje entre 0 y 10. Esta sección se divide en: lógica del proyecto, calidad de la matriz de resultados, monitoreo y evaluación y calidad del análisis financiero y económico.

*Fuente:* OVE, basado en datos de DELTA.

2.6 El puntaje del DELTA es de utilidad para valorar y sintetizar diferentes dimensiones del impacto de las operaciones en apoyo a los procesos de originación y supervisión, si bien la interpretación directa del índice agregado es compleja. El puntaje DELTA de una operación es un promedio ponderado de la valuación de múltiples dimensiones de análisis, simplificando condiciones y contextos específicos para cada proyecto bajo ciertos parámetros. Esto implica que un mismo puntaje puede ser alcanzado de diversas formas<sup>14</sup>, y que la comparativa entre proyectos usando solo el índice final no es trivial. En tal contexto, la calificación resulta útil para: (a) estandarizar y gestionar procesos de revisión durante originación en el contexto de una cartera creciente, (b) generar un lenguaje común e incentivos al momento de discutir y valorar el potencial de impacto de una operación, (c) monitorear la operación durante su implementación y (d) establecer un repositorio sistemático de información sobre características de cada operación. Sin

<sup>14</sup> Por ejemplo, dos operaciones pueden lograr el mismo puntaje de 8,6 de DELTA, uno mediante una valoración 10 en resultados en el desarrollo y de 6 en adicionalidad, y el otro con 7,8 y 10.

embargo, la calificación numérica en abstracto no sustituye a una narrativa fidedigna y específica sobre resultados de desarrollo y adicionalidades esperadas en el proceso de aprobación de un proyecto. Asimismo, el foco en el puntaje agregado del DELTA puede desaprovechar información generada durante el análisis de las distintas dimensiones, por ejemplo, a nivel de resultados de desarrollo y adicionalidad. En este contexto, varios Directores Ejecutivos entrevistados por OVE destacaron dificultades para interpretar el puntaje agregado del DELTA a nivel de operación considerando sus múltiples dimensiones y componentes. Es importante mencionar que la medición y gestión de impacto es un área en evolución, por lo que, si bien existen principios generales, no existe un único modelo o estándar. Incluso a nivel de BMD se evidencian diferentes aproximaciones, por ejemplo, en cuanto al tratamiento de resultados de desarrollo y adicionalidad (Recuadro 2.4).

#### **Recuadro 2.4. La experiencia de otros BMD con sistemas de valoración de impacto**

En años recientes, al igual que BID Invest, otros BMD han desarrollado sistemas de valoración del impacto ex ante. Si bien estos sistemas contienen factores comunes a nivel de principios y definiciones básicas, existen diferentes aproximaciones. Entre estas diferencias destaca el tratamiento de la adicionalidad con los resultados de desarrollo. Algunos BMD, como el caso de BID Invest (a través del DELTA) y el Banco Europeo de Inversiones (EIB, por sus siglas en inglés), integran el análisis de adicionalidad y resultados de desarrollo en una misma herramienta. En tanto, en otros BMD, como el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (EBRD, por sus siglas en inglés), la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), y el Banco Asiático de Desarrollo (ADB, por sus siglas en inglés), realizan análisis paralelos de estos conceptos, sin integrarlos en una única calificación. Además, no todos realizan una calificación de adicionalidad. En algunos casos específicos (ej. EBRD) se establecen umbrales mínimos de adicionalidad por proyecto.

No existe consenso a nivel de BMD sobre cuál es la mejor aproximación. La integración del análisis de adicionalidad y resultados de desarrollo ayuda a presentar una narrativa coherente de los objetivos del proyecto, así como de la contribución del BMD y resultados esperados, aunque también presenta riesgos como es el caso que una dimensión se compense con las fortalezas de la otra sin llegar a alcanzar un nivel mínimo aceptable. BID Invest ha establecido un puntaje mínimo en el DELTA para el caso específico de adicionalidad financiera.

*Fuente:* OVE, basado en datos de DELTA.

*Nota:* <sup>a</sup>El ADB está cambiando a un sistema que integra ambos conceptos.

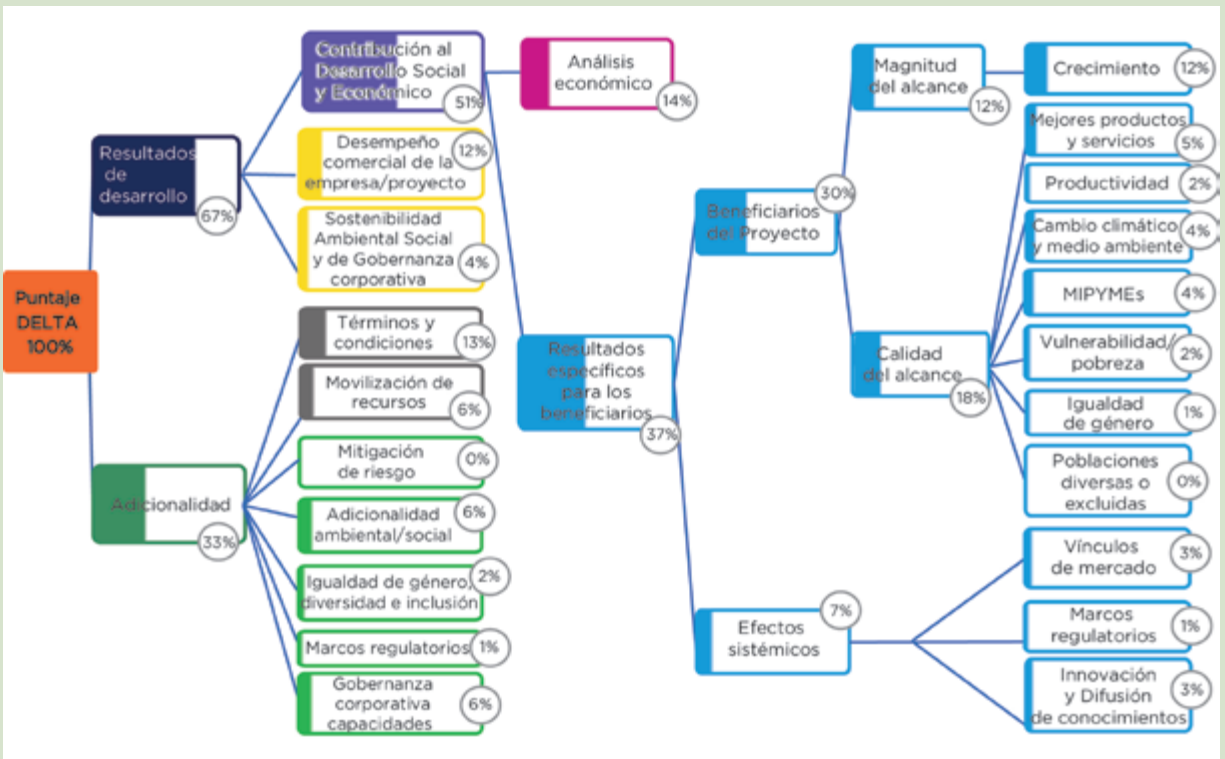
- 2.7 La desagregación del DELTA promedio entre sus componentes permite generar información adicional sobre tipos de operaciones y el portafolio. OVE desagregó el puntaje DELTA promedio (8,3) de la cartera aprobada en 2016-2021 entre sus subcomponentes, considerando frecuencias y valoraciones

individuales (Recuadro 3.3). Para ese análisis también se consideraron diferentes características de las operaciones como región e instrumento. Considerando la localización (ej. regiones y S&I), la diferencia en el puntaje final agregado de DELTA, entre los grupos de corte fue pequeña (y similar al promedio general de 8,3). Se observaron leves diferencias entre la valoración promedio de resultados de desarrollo y la valoración promedio de adicionalidad por región, si bien estas no son estadísticamente significativas. El subgrupo de operaciones en países C&D acumularon una valoración promedio ligeramente menor para sus resultados de desarrollo esperados que el subgrupo en países A&B (8,4 vs 8,6). En contrapartida, los proyectos en países C&D presentaron mayor adicionalidad esperada que en países A&B (8,3 vs 7,8), la cual, si bien es una diferencia más amplia, sigue siendo no significativa desde un punto de vista estadístico. Estos análisis muestran la potencialidad que tiene el DELTA para realizar análisis sistemáticos para informar la toma de decisiones con la información existente.

#### *Recuadro 2.5. DELTA de aprobación*

En este contexto, OVE desagrupó el promedio de la calificación DELTA para el conjunto de operaciones aprobadas entre 2016 y 2021 (calificación promedio de 8,3), considerando la frecuencia y calificación (valoración) de los subcomponentes en ese portafolio (ver gráfico). En términos de **resultados de desarrollo** (67% del total), la valoración de los **resultados específicos<sup>a</sup>** esperados por el portafolio contribuyó en conjunto un 37% del valor del DELTA promedio. De estos, los que tuvieron mayor valoración para el DELTA promedio fueron los resultados esperados en productos y servicios, MSME y clima/medioambiente. Los que tuvieron menor valoración en el DELTA promedio fueron los de poblaciones diversas o excluidas, igualdad de género, productividad y marcos regulatorios. En términos de **adicionalidad (33% del total)**, DELTA registró una relación entre la valoración de adicionalidad financiera y no financiera cercana a 3:2 para el promedio del portafolio. Los términos y condiciones financieras representaron casi dos tercios del total de la valoración de **adicionalidad financiera**. Por el lado de la **adicionalidad no financiera**, esta se explicó principalmente por dos variables: estándares ambientales/sociales (6% del valor del DELTA y 17,7% del total de adicionalidad) y gobernanza/capacidades (6% del valor del DELTA y 16,8% del total de adicionalidad). La valoración de adicionalidad esperada en género y diversidad pesó 5,5%, mientras que las categorías de marcos regulatorios y mitigación de riesgo político/regulatorio (confort) tuvieron una contribución menor.

## Contribuciones de subcomponentes en el DELTA promedio del portafolio aprobado en 2016-21



Fuente: OVE, basado en datos de DELTA.

Nota: <sup>a</sup>Incluye la valoración de la calidad del alcance (18%) de los resultados esperados, la magnitud de alcance (18%), y efectos sistémicos (7%). Nota metodológica: para este análisis, se mantuvieron las valoraciones de DELTA individuales por categoría, pero sin considerar los topes existentes al DELTA para cada sección por operación previo a realizar los promedios del portafolio. De esa forma dos categorías valoradas iguales en distintas operaciones suman igual al promedio general.

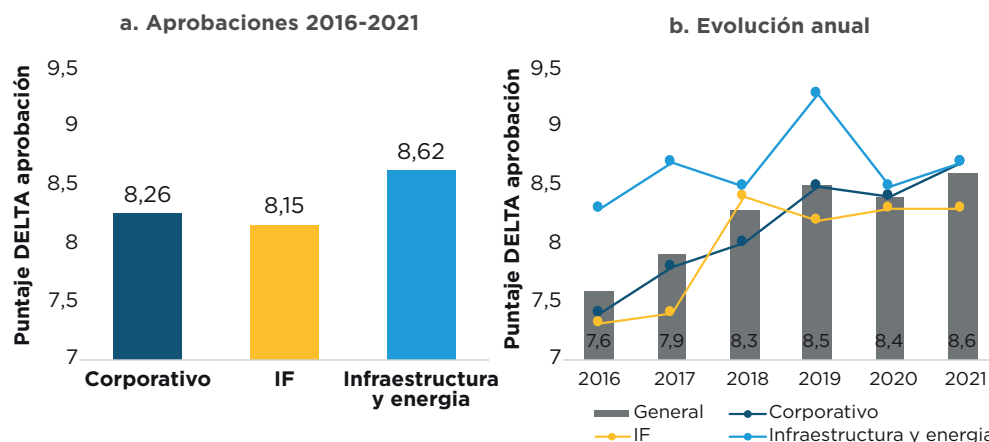
- 2.8 En promedio, las operaciones en Infraestructura y Energía tuvieron un DELTA en aprobación significativamente más alto que el resto de los segmentos. Esto se explicó por una valoración relativa significativamente mayor en algunos resultados específicos asociados a la calidad del alcance y los efectos sistémicos (específicamente en cambio climático y marcos regulatorios). También se explicó por una valoración relativa más alta de adicionalidad financiera (movilización potencial de recursos) y no financiera (apoyo a marcos regulatorios y mitigación de riesgo). Los proyectos de instituciones financieras (IF), si bien tuvieron una valoración promedio menor, se caracterizaron por una valoración relativa mayor en resultados específicos en PYME y Género, así como por la valoración relativa mayor de adicionalidad financiera por términos y condiciones. Por último, los proyectos corporativos se caracterizaron por tener una valoración relativa más alta en resultados de productividad y vínculos de mercado, así como en la valoración de la adicionalidad en estándares ambientales y sociales.
- 2.9 El promedio anual del DELTA en la etapa de aprobación ha subido durante el periodo de evaluación, en línea con la meta corporativa establecida. El aumento del DELTA promedio ex ante

estuvo marcado, principalmente, por mejoras en la valoración de operaciones Corporativas y de IF (Gráfico 2.1), considerando que el DELTA histórico de proyectos de infraestructura siempre ha sido más alto. El aumento se dio tanto por un incremento en la valoración de las dimensiones de resultados de desarrollo como de adicionalidad no financiera.

**Gráfico 2.1**

**DELTA en aprobación por segmento de negocio**

Fuente: OVE, basado en datos de BID Invest.



2.10 El DELTA ha comenzado a ser utilizado de manera creciente en la etapa de supervisión, ofreciendo una oportunidad para focalizar acciones correctivas. Desde la conceptualización del DELTA se tuvo previsto que la herramienta también apoyara el proceso de supervisión de las operaciones. El “DELTA supervisión”, introducido en 2018, recalibra la calificación de impacto ex ante en base al desempeño de las operaciones, incluyendo una revisión de los supuestos y cambios de contexto al momento de la supervisión. A partir de 2019 se estableció además un sistema de alertas<sup>15</sup>. Durante la supervisión, la valoración promedio del portafolio 2016-2021, tanto en resultados como en adicionalidad, se deterioró, especialmente en los segmentos de IF y Corporativos (Recuadro 2.6). OVE encontró además una correlación positiva entre el DELTA supervisión y la calificación de proyectos en XSR, lo cual muestra el potencial uso del DELTA supervisión para focalizar acciones correctivas, y así incrementar la probabilidad de éxito de las operaciones<sup>16</sup>. Ante el deterioro de la supervisión en adicionalidad no financiera, BID Invest ha realizado algunos cambios, buscando, por ejemplo, mejorar el desempeño durante la implementación de servicios de asesorías mediante la firma

15 La supervisión es calificada como “satisfactoria”, “alerta”, “problema” o “falta de información suficiente”, dependiendo de las desviaciones respecto al DELTA ex ante. El análisis incluye dos etapas, una revaloración formal de los componentes del DELTA y una valoración holística posterior que incluye aspectos contextuales.

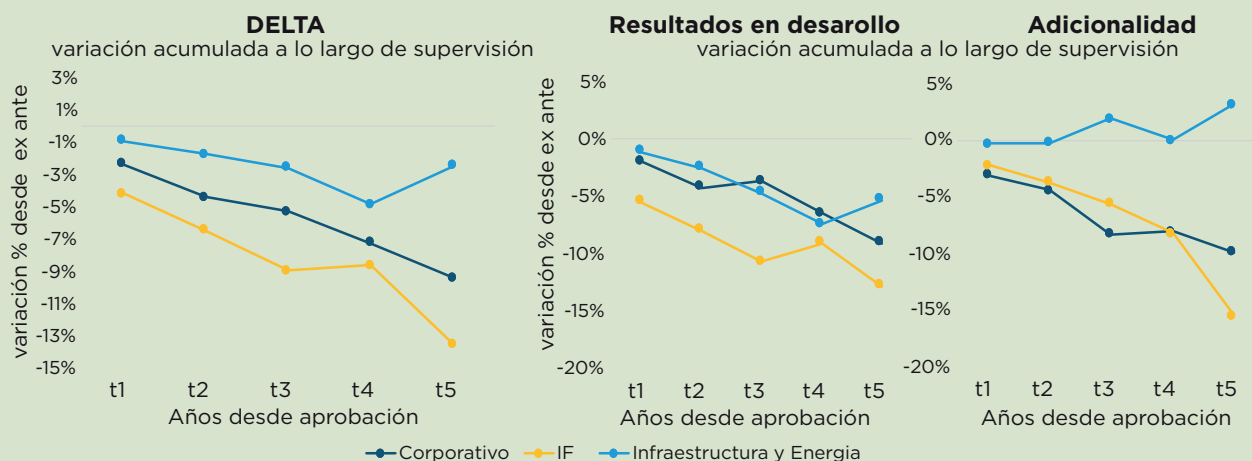
16 Para las 62 operaciones con XSR que contaron con al menos un DELTA supervisión, se comparó la última calificación del DELTA con la de su XSR. Así, el 78,6% de las operaciones clasificadas en problema por el DELTA (11 operaciones) fueron calificadas por el XSR dentro del grupo de operaciones no exitosas (incluyendo parcial y altamente no exitosas). Asimismo, el 75% de las clasificadas como satisfactorias en la última supervisión (27 operaciones) resultaron exitosas o parcialmente exitosas en XSR. De las 12 operaciones en alerta, seis tuvieron una calificación de exitosas o parcialmente exitosas en XSR.

de un acuerdo de compromiso por parte del cliente o mediante el cambio de la división de Servicios de Asesoría (ADV) desde el departamento de inversiones (INO) al de estrategia (DSP). Además, en los últimos años se han comenzado a identificar de manera más sistemática, durante supervisión, acciones correctivas a nivel de proyectos específicos. Dada la reciente implementación, aún resulta temprano determinar la efectividad de estos cambios.

### Recuadro 2.6. Desempeño DELTA en supervisión

**Por el lado de resultados de desarrollo**, la disminución del DELTA durante supervisión se debió en gran medida a una menor magnitud de los beneficios en relación con lo esperado ex ante (tanto en instituciones financieras (IF) como en Corporativos), así como a la dificultad para avanzar en los resultados esperados en PYME (en el caso de IF) y en vínculos de mercado e innovación (en Corporativos). Estas caídas durante supervisión son consistentes con un riesgo más alto de no alcanzar los objetivos de desarrollo debido a cambios en las prioridades de negocio/proyecto o ante cambios en las condiciones de mercado (riesgos de menor incidencia en el portafolio de infraestructura), lo cual había sido reportado previo a la pandemia (DEO 2019). También pueden asociarse a la inclusión de supuestos demasiado optimistas, o a una menor certidumbre en los supuestos para este tipo de operaciones.

**Por el lado de la adicionalidad**, también se registraron caídas en la valoración no financiera durante la supervisión, especialmente en proyectos IF y Corporativos. Se destaca la caída de la valoración en el apoyo a capacidades y gobernanza, así como en adicionalidad ambiental y social. En general, el desempeño en adicionalidad fue peor en proyectos con una baja calificación en el DELTA en aprobación. En los proyectos que tienen XSR, el 75% de las caídas de adicionalidad no financiera se asociaron a la falta de implementación de asistencias técnicas (las cuales tienen el mayor peso en el puntaje de adicionalidad no financiera del DELTA). Esta situación podría indicar una pérdida de interés por parte de los clientes en llevarlas adelante después de la aprobación del proyecto o problemas durante la implementación de las asistencias técnicas (ej. problemas financieros del cliente). El deterioro de las condiciones macroeconómicas y los efectos del COVID-19 también fueron identificados como factores en estas caídas.



Fuente: OVE, basado en datos de DELTA.

Nota: Los proyectos fueron contrastados en la supervisión del año "t" desde su aprobación versus ellos mismos en sus años de aprobación (t0).



2.11 La herramienta tiene potencial para incrementar su valor tanto en la gestión de impacto de la organización como en la valoración para clientes e inversores. OVE identificó áreas para continuar las mejoras del DELTA. Primero en lo que se refiere a revisión de definiciones y valoraciones de criterios. Por ejemplo, desarrollando y compartiendo los supuestos de análisis económicos y los criterios para abordar la adicionalidad en áreas nuevas de negocio. Segundo, incorporando consideraciones sobre probabilidad de logro de impactos esperados ex ante, en base a la experiencia acumulada sobre el desempeño de los proyectos y portafolios. Tercero, estandarizando y simplificando distintos aspectos de la herramienta, incluyendo indicadores y procesos. Cuarto, avanzando en la transparencia, dando apoyo a los equipos mediante recursos formales, como entrenamientos, difusión de manuales, metodologías y material esquemático del DELTA<sup>17</sup>. Finalmente, existe potencial para incrementar el valor del DELTA más allá de la operativa interna. En base a entrevistas a clientes, se observa que el DELTA es poco conocido para estos. La información acumulada no regresa a los clientes procesada de forma que les agregue un valor tangible, generando una percepción de que entregar información adicional a la financiera es uno de los costos adicionales de operar con BID Invest. Esto también surge de lecciones aprendidas de las operaciones (ej. considerar mecanismos para comunicar y difundir contribuciones al desarrollo que podrían estar alineados con objetivos de mejora de imagen corporativa de clientes) y de prácticas en las que es posible alinear resultados de desarrollo con objetivos de clientes e inversores (ej. financiamiento mixto y bonos temáticos)<sup>18</sup>.

## C. Portafolio 2.0

### *Recuadro 2.7. Portafolio 2.0*

- *Objetivo:* Balancear retorno financiero (medido por el FCR) e impacto en el desarrollo (medido por DELTA).
- *Etapas:* Originación.
- *Componentes:* Calificación DELTA, Retorno del capital ajustado por riesgo (RAROC), rating de contribución financiera (FCR), representación gráfica de operaciones del portafolio.

*Fuente:* OVE.

17 Un avance importante en este ámbito fue el lanzamiento reciente (2022) de un curso sobre el Marco de Gestión de Impacto, y sus herramientas, a disposición del personal del Grupo BID y Directores Ejecutivos.

18 El marco en estos casos apoya la sistematización y homogeneización de indicadores, lo cual habría sido avalado por el mercado.

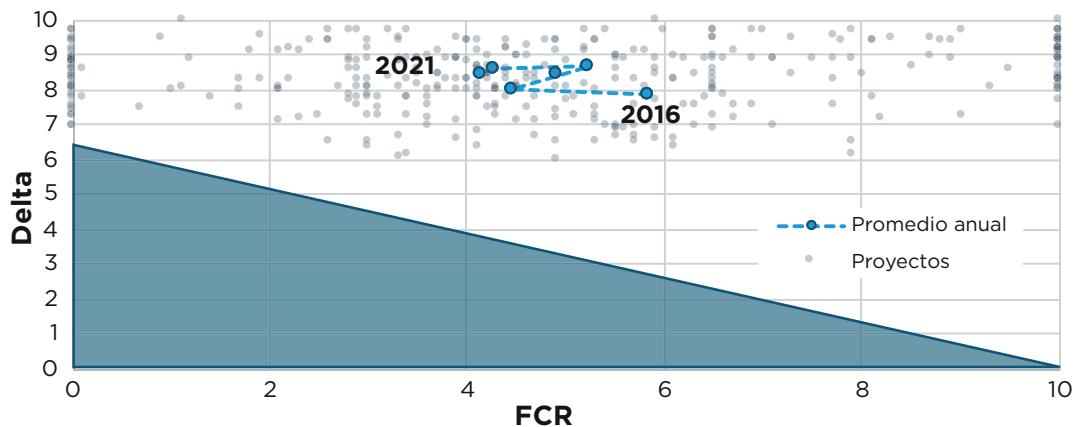


2.12 El Portafolio 2.0 ha evolucionado a partir de la experiencia previa a la fusión hacia afuera. Partiendo del enfoque de portafolio de la antigua CII, el portafolio 2.0 ha ido incorporando ajustes metodológicos tanto en el DELTA, como en el FCR (medida estandarizada del retorno financiero de la operación considerando el capital empleado, el RAROC y costo de capital). La búsqueda de balance en el portafolio entre retorno financiero e impacto se ha operacionalizado mediante la definición de un mínimo variable para los valores de DELTA y FCR y el mapeo de cada operación según estas variables. La herramienta está institucionalizada y es utilizada como referencia por los equipos, los cuales deben asegurar que cada operación alcance los umbrales establecidos. El portafolio aprobado no ha presentado operaciones por debajo de dichos mínimos. Tampoco presenta una correlación entre las variables a nivel general o por segmento considerando que la dispersión de valores de DELTA se encuentra concentrada en valores cercanos a la meta de 8 (con promedios de los distintos portafolios confluyendo en los últimos años a valores promedio similares de DELTA, en torno a 8,4).

### Gráfico 2.2

#### Portafolio 2.0 (2016-2021)

Fuente: Fuente: OVE,  
basado en datos de  
DELTA.



2.13 El Portafolio 2.0 ha sido subutilizado para apoyar activamente la toma de decisiones a nivel de cartera durante originación. En línea con su objetivo previsto, la herramienta ha sido utilizada para ayudar a balancear impacto en el desarrollo y retorno financiero, asegurado el cumplimiento con los umbrales mínimos de estas variables de un modo práctico y simple. Sin embargo, la herramienta es menos utilizada para balancear opciones a nivel de sub-portafolios. Además, la concentración de calificaciones de DELTA en torno a la meta corporativa limita la búsqueda de opciones. En este contexto, la herramienta podría ser recalibrada, considerando umbrales o metas diferentes, por ejemplo, según segmentos de negocio. El apoyo de DVF a los jefes de segmento de negocio con información procesada sobre sus portafolios es valorado positivamente, existiendo margen para seguir expandiendo el apoyo mediante herramientas más

dinámicas, que visualicen o simulen portafolios bajo diferentes supuestos y escenarios, y que incorporen dimensiones que hoy no son consideradas (ej. resultados esperados, adicionalidad). Por último, existe margen para mejoras metodológicas no solo en el DELTA, sino también para el caso del RAROC (ver Capítulo VI). Directores Ejecutivos entrevistados por OVE destacaron la importancia de balancear impacto con retorno financiero, si bien consistentemente destacaron la necesidad de más información y discusión a nivel de cartera y sus implicancias, más allá del análisis operación por operación.

## D. Sistematización y gestión del conocimiento

### *Recuadro 2.8. Sistematización y gestión del conocimiento*

- *Objetivo:* aprendizaje continuo (conocimiento y lecciones) y rendición de cuentas.
- *Etapas:* Cierre-Originación.
- *Componentes:* estudios de impacto, repositorio de lecciones, y otros medios de diseminación y gestión.

*Fuente:* OVE.

2.14 Las herramientas de generación y gestión de conocimiento mostraron avances en la entrega de productos. El Marco previó la generación de conocimiento mediante una inversión de recursos en áreas de especialización (ej. evaluaciones de impacto, estudios) y la propia acumulación de experiencia (ej. lecciones operativas). En materia de sistematización y diseminación de productos se destaca el avance del sistema DEA<sup>19</sup>, a partir de 2018, y la producción de estudios de impacto. La existencia de la información de operaciones en una única plataforma (luego de la integración de datos de operaciones a Maestro finalizada en 2022) favorece la integridad y trazabilidad de datos, reduciendo el riesgo operacional y facilitando el proceso de análisis y generación de reportes. BID Invest ha realizado además importantes esfuerzos para construir bases de datos, integrando, por ejemplo, datos de aprobación, supervisión, y XSR. La producción de publicaciones durante el periodo ha sido variada, pero al menos en el caso de estudios de impacto, estas se guiaron por criterios preestablecidos.

<sup>19</sup> *Development Effectiveness Analytics system* (por sus siglas en inglés) es una plataforma integrada a MAESTRO que incluye, entre otros aspectos, información de DELTA en originación y supervisión, un repositorio de publicaciones y lecciones de XSR, y visualizaciones (ej. portafolio 2.0, resultados de XSR). Por ejemplo, el DEA actualmente cuenta con más de 850 lecciones aprendidas de operaciones.

- 2.15 Sin embargo, la existencia de plataformas y contenido sistematizado no asegura el uso práctico del conocimiento y lecciones. Personal entrevistado y encuestado por OVE destacó que las plataformas de lecciones de operaciones, como MOK y DEA son accesibles y revisadas por los equipos durante el diseño de nuevas operaciones de forma recurrente. Se registran avances recientes en identificar más sistemáticamente lecciones aprendidas de los XSR a nivel de operaciones, si bien el uso de estas lecciones aún es incipiente para informar el diseño de nuevas operaciones. En este contexto, BID Invest está piloteando un Asistente Virtual Sistematizado (AVA) para automatizar la búsqueda de estas lecciones durante la originación. De acuerdo con la perspectiva de jefes de equipo de las operaciones, el uso poco sistemático de lecciones es debido en gran medida a la dispersión en la calidad de las lecciones y, en algunos casos, a la percepción de una utilidad limitada, por ejemplo, debido a que muchas lecciones son de operaciones antiguas y diferentes a la que realiza BID Invest en la actualidad. En el caso de los estudios (tanto para audiencias internas como externas) no se cuenta con métricas para medir sus efectos. Según información obtenida en entrevistas, las principales vías para diseminar y aplicar internamente las lecciones aprendidas y el conocimiento es mediante discusiones de equipo y consultas con aquellos que han acumulado experiencia en temas específicos, valorizando los procesos en los que participantes de múltiples divisiones elaboran y priorizan lecciones útiles (como sucede durante las presentaciones del MOK a personal involucrado en originación, los procesos de elaboración de los XSR, así como de estudios temáticos o sectoriales que involucran experiencia operativa, como en Agronegocios o Género).
- 2.16 A nivel institucional, sigue pendiente la elaboración de una estrategia que integre el conocimiento generado por la institución. El avance en la generación de productos de conocimiento desde 2016 ha sido progresivo, si bien no del todo articulado a nivel institucional. En este contexto, el plan de negocios 2020-2022 (documento [CII/GA-80-2](#)) identificó la necesidad de formular una hoja de ruta para articular la gestión del conocimiento, formulación que aún está en proceso. En 2021, el nuevo departamento de estrategia (DSP) consolidó bajo su estructura varias divisiones (Servicios de Asesoría; Asuntos Ambientales, Sociales y de Gobernanza; Efectividad en el Desarrollo; y Planificación Estratégica y Conocimiento) asociadas a la adicionalidad no financiera y creación de conocimiento.



# 03

Fortalecer la  
efectividad y  
adicionalidad-  
Soluciones y  
aspectos operativos

3.1 Este capítulo analiza una serie de soluciones (financieras y no financieras) y aspectos operativos implementados por BID Invest con el objetivo final de fortalecer la efectividad y adicionalidad. El capítulo describe los esfuerzos y resultados de BID Invest por diversificar su oferta de productos financieros y desplegar un esquema de servicios de asesoría que permitiera fortalecer su oferta de valor y foco en los clientes<sup>20</sup>. El capítulo analiza, además, los esfuerzos realizados por BID Invest para descentralizar su personal y mejorar los procesos para una entrega más eficiente de operaciones.

## A. Instrumentos financieros

3.2 BID Invest realizó esfuerzos importantes para reconfigurar su oferta de productos financieros. La Visión Renovada estableció que uno de sus canales de impacto sería el fortalecimiento de la oferta de productos financieros. Como lo reflejaron los planes de negocio, el objetivo de ampliar la oferta de productos fue pasar de ser una organización enfocada en ofrecer préstamos senior en dólares (documento [CII/GA-80-2](#)) a una organización con una oferta más variada de productos financieros que respondiera a las necesidades de sus clientes.

3.3 BID Invest ha avanzado en la ampliación y diversificación de su portafolio, sin embargo, en éste aún predominan los préstamos senior en dólares, y la mayor diversificación ocurrió en países A&B. Con una mayor capacidad operativa a partir de 2018, BID Invest dio un impulso a la diversificación y a la utilización más intensiva de diferentes instrumentos financieros (Gráfico IV.3.2 en Anexo IV). En este sentido, se redujo la exposición total a préstamos senior, incrementándose significativamente el de títulos de deuda (desde niveles iniciales cercanos a cero), así como las líneas de crédito de corto plazo. Cabe indicar que el portafolio actual aún refleja en parte saldos de cartera originada antes de la fusión hacia afuera y en los inicios del BID Invest, cuando la oferta de instrumentos financieros era limitada. Las siguientes secciones describen los logros y desafíos en este esfuerzo de diversificación de la oferta de productos financieros.

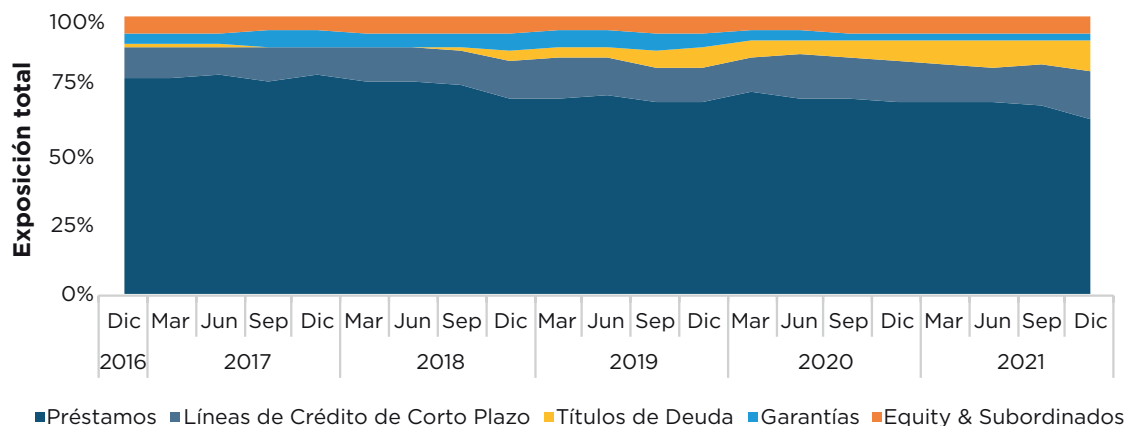
---

<sup>20</sup> Para un mayor detalle del análisis realizado, ver Nota de Antecedentes de Instrumentos Financieros (Anexo IV) y de Servicios de Asesoría (Anexo V).

**Gráfico 3.1**

**Exposición total según tipo de producto**

Fuente: OVE, basado en datos de BID Invest.



Notas: Incluye ARD registrados en los libros de BID Invest y del BID SGS. La categoría Préstamos incluye préstamos senior (incluyendo distintas monedas) y *Project Finance* (principalmente de infraestructura otorgados a SPV), las Líneas de Crédito de Corto Plazo incluyen líneas de *supply chain finance*, préstamos TFFP, y garantías TFFP; las Garantías incluyen únicamente corporativas; los Títulos de Deuda incluyen bonos, FIDC y otros títulos ABS; Equity & Subordinados incluye inversiones directas y a través de fondos, y préstamos subordinados, convertibles y *mezzanine*.

## 1. Financiamiento de corto plazo

3.4 BID Invest amplió su oferta de productos de corto plazo, especialmente para los segmentos corporativo y de infraestructura. A partir de 2018, BID Invest lanzó varios productos financieros de corto plazo, que junto al TFFP (que opera desde 2005 y ofrece financiamiento para comercio exterior a instituciones financieras) se englobaron en un portafolio denominado Financiamiento de Comercio Exterior y de Cadenas de Valor (TSCF). Los productos que más crecimiento tuvieron fueron los de factoraje (inverso y tradicional). El factoraje inverso es un instrumento por medio del cual la cadena de suministro (idealmente PYME) de clientes corporativos de BID Invest podría beneficiarse del costo de financiamiento de la empresa más grande (“empresa ancla”). A través del factoraje inverso, BID Invest esperaba atender las necesidades de capital de trabajo de sus clientes y financiar a las PYME de las cadenas de suministro. En tanto, por medio del factoraje tradicional se buscó financiar a clientes de bajos ingresos de empresas corporativas grandes (por ejemplo, usuarios finales de empresas telefónicas o de electricidad). Considerando que el TFFP y el factoraje inverso representaron la mayor parte del volumen de operaciones de corto plazo durante el periodo de evaluación, OVE analizó ambos productos.

3.5 BID Invest avanzó en afinar la selectividad del TFFP para una mayor adicionalidad, si bien desde el punto de vista de resultados de desarrollo, existe espacio para seguir avanzando a una mayor cobertura de PYME. En la evaluación del trabajo del Grupo BID con Intermediarios Financieros en 2016 (documento [CII/RE-18-4](#)), los hallazgos de OVE sobre el TFFP se centraron en la falta de medición de sus resultados. En este contexto, BID

Invest desarrolló una matriz de resultados a nivel programa, un DELTA ajustado a las características del instrumento, así como matrices de resultados para líneas de crédito. La Administración avanzó además en fortalecer el reporte de PYME indirectamente apoyadas por el programa, así como controles para identificar incumplimientos o riesgos relacionados con lavado de dinero y estándares ambientales y sociales. Adicionalmente, se realizan ejercicios de rentabilidad del TFFP por medio del RAROC. En términos de selectividad, se aumentó el uso del producto en países C&D (pasando del 45% del total de desembolsos, previo al 2016, al 53% entre 2016 y 2021) y en países S&I (de 5% a 12% en igual periodo). Además, más del 60% de las líneas aprobadas y renovadas entre 2017 y 2021 fue en países con calificación de riesgo medio y alto y con bancos que no se consideran jugadores principales en sus mercados. Si bien el DELTA TFFP en la sección de resultados de desarrollo muestra una evolución positiva para el programa, existe espacio para seguir avanzando a una mayor cobertura de PYME (Recuadro 3.1).

### **Recuadro 3.1. Resultados DELTA Agregados de TFFP**

Considerando que el análisis de operaciones individuales del TFFP estaba fuera del alcance de la evaluación, OVE se limitó a analizar la evolución agregada del DELTA TFFP. La calificación del programa en la sección de resultados de desarrollo al momento de aprobación (fase 1<sup>a</sup>) se mantuvo constante en torno a 6,6 (sobre 10) durante el período 2018-2021. En la fase 2, este indicador ha presentado mejoras, pasando de 7,7 en 2018 a 8,3 en 2021. Además, en la sección de indicadores de acceso a financiamiento, OVE revisó la variable de magnitud de alcance (la cual mide la relación entre el crecimiento del portafolio de comercio exterior del cliente y el de comercio exterior en el país). La calificación de esta variable experimentó una disminución, pasando de un promedio de 4,3 y 4,5 (sobre 6) en 2018 y 2019, respectivamente, a 4 en 2020 y 2021. Esto se debió en parte a que los portafolios de comercio exterior tuvieron un crecimiento menor a lo esperado producto de la pandemia.

Finalmente, OVE revisó el indicador de alcance a PYME encontrando que, en 2021, el 41% de las líneas aprobadas o renovadas fueron dirigidas a este segmento, lo que representa una mejoría respecto a 2017 (24%)<sup>b</sup>. Sin embargo, en vista de la importancia que diferentes documentos estratégicos del programa otorgan a las PYME, existe espacio para seguir avanzando a una mayor cobertura de este tipo de empresas a través del TFFP.

*Fuente:* OVE, basado en datos de DELTA TFFP.

*Notas:* <sup>a</sup>El puntaje de DELTA TFFP se asigna en dos fases: (1) durante la aprobación y renovación de cada línea, y (2) para cada desembolso de la línea, una vez que se conocen sus características específicas (ej. garantía o préstamo, si incluye movilización, si financia PYME o implica una conexión nueva con bancos corresponsales). A diferencia de otros instrumentos, el TFFP puede ser aprobado con un puntaje de DELTA mínimo de 5, pero como regla BID Invest busca que el DELTA de segunda fase sea mayor al de la primera. <sup>b</sup> BID Invest considera que una IF financia PYME si al menos el 15% del saldo de su portafolio de comercio exterior está dirigido a este segmento.



- 3.6 OVE destaca que el TFFP es una herramienta de alto valor estratégico para BID Invest, si bien su disponibilidad puede verse fuertemente reducida con el término de la contabilidad cruzada. El bajo riesgo de las operaciones subyacentes y plazo corto de las transacciones ha permitido a BID Invest utilizar el programa como una puerta de entrada para conocer a potenciales clientes. Para 63 IF (de un total de 113), el TFFP fue el instrumento de entrada previo a la expansión a otros instrumentos. En términos de movilización, la red de Intermediarios Financieros Globales del TFFP está integrada por más de 100 bancos corresponsales en más de 40 países. BID Invest además realizó operaciones de sindicación con 23 IF por medio del TFFP, movilizand o US\$1.175 millones entre 2016 y 2021 (11% del total de movilización core). El TFFP fue un elemento central de la respuesta operativa a la pandemia, ampliándose el límite del programa temporalmente a US\$3.000 millones. Si bien la utilización del programa aumentó significativamente durante la pandemia, BID Invest únicamente utilizó un 45% del monto adicional aprobado debido a que la crisis se caracterizó por respuestas gubernamentales centradas en ofrecer liquidez.
- 3.7 El instrumento de factoraje inverso es aún incipiente, si bien hallazgos emergentes apuntan a la necesidad de fortalecer la selectividad de las intervenciones (Recuadro 3.2). De las 13 operaciones aprobadas durante el periodo 2016-2021, solamente dos cuentan con XSR validados por OVE y corresponden a las más maduras (cuatro años). En este contexto, OVE hizo una revisión documental de las 13 operaciones aprobadas con miras a identificar hallazgos emergentes (Recuadro 3.2). De estas 13, seis tienen menos de dos años en el programa, por lo que aún es muy temprano para revisar sus resultados.

***Recuadro 3.2. Factoraje Inverso - Resultados de las primeras operaciones/hallazgos emergentes***

El programa requiere de una infraestructura y regulación mínima para que el producto funcione adecuadamente. Esto incluye la presencia de facturación electrónica, plataformas que faciliten el intercambio de las cuentas por pagar, e intermediarios financieros con experiencia operando el instrumento. Por esta razón, México fue el país escogido para pilotear el esquema, ya que cuenta con experiencia en este tipo de productos desde 2001. La Administración se encuentra en proceso de aprobar líneas regionales y buscar la expansión a otros países<sup>9</sup>. En este contexto, la coordinación con el BID podría tener un rol importante en ayudar a mejorar los marcos legales que permitan una adopción más ágil del instrumento en países que no cuentan con este tipo de productos financieros.

El enfoque de selectividad fue débil y los esfuerzos estuvieron concentrados en desplegar el programa. En su revisión de operaciones, OVE no encontró que BID Invest posea un enfoque sistemático de análisis que le permita identificar en qué sectores económicos existe la mayor necesidad de cerrar las brechas de financiamiento a proveedores PYME (es decir, que tengan términos de pago más largos para sus proveedores). OVE tampoco encontró herramientas para identificar empresas ancla

que pudieran tener más facilidad o flexibilidad de acelerar la incorporación de las PYME al programa. En este contexto, los esfuerzos de BID Invest estuvieron más enfocados en montar el producto y llevarlo a una escala mínima.

La adicionalidad depende de un análisis caso a caso. OVE encontró que: (1) BID Invest jugó un papel tangible en impulsar a las empresas ancla para que incorporen más PYME al programa: las empresas ancla tienen menos incentivo a incluir a empresas pequeñas a su programa de factoraje inverso y OVE encontró evidencia de los esfuerzos de BID Invest por empujar a los clientes a incluir proveedores de menor tamaño; (2) como financiador, en algunos casos, BID Invest tuvo un rol en diversificar la estructura del fondeo de capital de trabajo de las empresas ancla; (3) el producto le permitió a BID Invest abrir relaciones de primera vez con clientes corporativos para explorar su calidad crediticia, así como su capacidad de ejecutar una estrategia de sostenibilidad en su cadena de valor; y (4) OVE encontró que en países donde aún no existe el mecanismo, el producto tiene potencial de aportar adicionalidad sustantiva para mejorar las condiciones de financiamiento de las PYME. Estos hallazgos dependen en gran medida del contexto de cada empresa. Por ejemplo, uno de los clientes entrevistados manifestó que el fondeo de BID Invest les hizo reducir el uso de otras líneas bancarias (efecto de desplazamiento del mercado); sin embargo, esta misma empresa indicó que, sin el impulso de BID Invest, probablemente no habrían incluido más PYME en su programa.

La Administración ha tomado medidas para monitorear el riesgo de que las empresas ancla deterioren los términos de pago a sus proveedores. BID Invest lleva varios años dando seguimiento a un indicador del máximo de días de pago a proveedores con miras a identificar posibles acciones correctivas en caso de que los términos de pago de los proveedores se estén deteriorando. Desde 2022, este indicador (con metas específicas) comenzó a ser incluido en las matrices de resultados de las operaciones.

El desempeño general de las dos operaciones con XSR validados por OVE fue positiva (exitosa y parcialmente exitosa), si bien tuvieron resultados mixtos en cuanto al logro de sus objetivos de desarrollo. En ambas operaciones, las mejoras en términos y condiciones de financiamiento a las PYME proveedoras fueron los esperados. Además, en ambos casos, el financiamiento a PYME con la línea de BID Invest estuvo dentro de los parámetros esperados. Sin embargo, esto no se tradujo en los montos esperados de crecimiento del portafolio total de RF (considerando todas sus líneas)<sup>b</sup>. Respecto a las empresas participantes, estas aumentaron en uno de los casos y en el otro se mantuvieron.

*Fuente:* OVE.

Notas: <sup>a</sup>Cuatro líneas regionales se aprobaron al cierre de 2021, y si bien las empresas ancla de estas líneas radican en México, las líneas tienen el objetivo de permitir descuentos a proveedores en al menos diez países donde el producto no está disponible. <sup>b</sup>Es importante analizar tanto el crecimiento del financiamiento a PYME en el portafolio de factoraje inverso completo como en el de BID Invest considerando la fungibilidad del dinero. De hecho, la justificación para la participación de BID Invest en un esquema de factoraje inverso es hacer una contribución adicional al crecimiento del esquema en cada empresa ancla.

## 2. Financiamiento de largo plazo

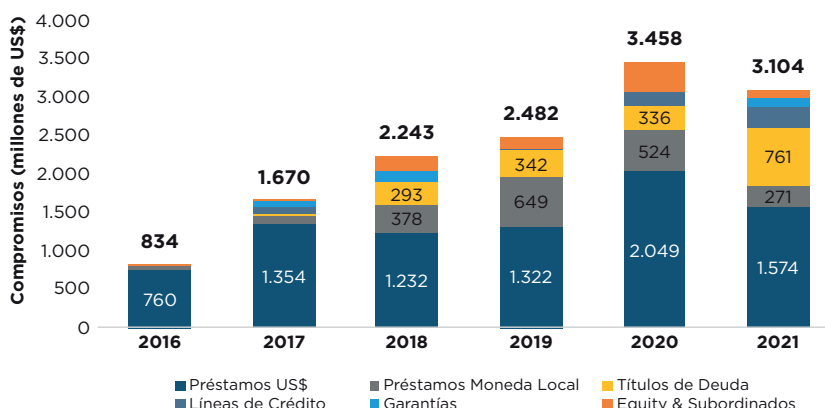
3.8 BID Invest generó una oferta amplia de soluciones de financiamiento de largo plazo. Para ampliar su oferta de soluciones de financiamiento, BID Invest buscó combinar su mandato de desarrollo, la demanda de clientes, así como los recursos y capacidades disponibles de una organización naciente. Las soluciones actuales van desde préstamos senior en dólares (que son préstamos en los que BID Invest tiene el primer derecho de

cobro) hasta inversiones de capital (donde BID Invest es accionista de las empresas en las que invierte). Entre esos extremos tiene instrumentos híbridos como la deuda mezzanine o préstamos subordinados (es decir, con un segundo derecho de cobro). Dentro de las soluciones de financiamiento senior, BID Invest desarrolló instrumentos más sofisticados como préstamos estructurados, instrumentos de mercados de capitales de deuda y garantías.

**Gráfico 3.2**

**Compromisos de largo plazo por tipo de instrumento**

Fuente: OVE, basado en datos de BID Invest.



Nota: Las categorías no son completamente excluyente. Por ejemplo, las líneas de crédito pueden incluir productos de DCMP como *Warehousing lines*, entre otros.

3.9 El despliegue de algunos productos fue limitado por restricciones operativas. Este fue el caso de los instrumentos de mercados de capitales de deuda. La exposición de dicho producto creció de US\$50 millones en 2016 a US\$1.505 millones en 2021. Esto le permitió a BID Invest aumentar su presencia en el mercado, participar en transacciones con alta visibilidad y tener un rol clave en la creación del mercado de bonos temáticos. Sin embargo, las suscripciones de bonos en las que participó BID Invest se dieron en condiciones muy similares a la de préstamos tradicionales y con una muy limitada movilización. Del total de emisiones en las que participó BID Invest, solamente el 26% fue suscrito por otros inversionistas. Además, BID Invest suscribió la totalidad de la emisión en el 70% de las emisiones en las que participó<sup>21</sup>. La baja capacidad de participar en emisiones públicas y de realizar movilización directa se debió, en gran medida, a restricciones operativas, principalmente de tipo legal<sup>22</sup>. En este contexto, BID Invest se enfocó en viabilizar su propia participación, mientras

21 Representan 23 de 33 proyectos incluidos dentro de Capital Markets, excluyendo garantías parciales de crédito y WHL. De los 10 proyectos en los cuales el BID Invest no suscribió la totalidad de la emisión, seis fueron instrumentos emitidos en mercados internacionales.

22 Históricamente BID Invest ha manejado su relación contractual con clientes por medio de contratos de préstamos bilaterales utilizando legislación del estado de Nueva York, los cuales consideran cláusulas específicas a su naturaleza de multilateral, incluyendo requerimientos de reporte de datos de desarrollo, requerimientos de integridad y estándares ambientales y sociales. Por su parte, las operaciones en mercado abierto, las cuales tienden a ser más líquidas, siguen contratos y prospectos de emisión estandarizados que no contemplan las protecciones que necesita BID Invest para participar como inversionista ancla y generalmente se operan en ley local.

que su rol de movilización y de inversionista ancla quedaron relegados. A nivel transversal, la necesidad de revisar y continuar mejorando procesos y sistemas sigue siendo un desafío crítico para escalar el volumen de negocios y productos.

- 3.10 En otros casos, el propio capital económico de la organización fue una limitante. Por su alto requerimiento de capital económico, las inversiones de capital (*equity*) tuvieron una baja utilización. Si bien la cartera de inversiones de capital ha presentado una tendencia de crecimiento positiva en los últimos años, aun representa un porcentaje menor del total de la cartera (2,3% a diciembre 2021). Un mayor uso del instrumento requiere de una combinación de capital adicional, así como de la ampliación de capacidades en términos de personal y procesos<sup>23</sup>. Otro ejemplo es el caso del financiamiento mixto (concesional) que permitió a BID Invest apoyar proyectos donde el impacto de desarrollo difícilmente podría materializarse sin el uso de recursos concesionales. Entre 2016 y 2021, BID Invest aprobó 55 proyectos con financiamiento mixto, utilizando US\$377 millones de fondos concesionales y aportando US\$1.361 millones de recursos propios. Los recursos concesionales dependieron exclusivamente de donantes ya que BID Invest no contó con disponibilidad de capital propio para este tipo de iniciativas.
- 3.11 BID Invest enfrentó además retos importantes en cada uno de los tipos de mercados que atendió. En los países A&B y jurisdicciones con grado de inversión, los mercados financieros son más profundos y sofisticados, por lo que BID Invest debió hacer un esfuerzo adicional por desarrollar productos financieros con miras a aportar niveles adecuados de adicionalidad. Por su parte, en países C&D o con mayor riesgo soberano, el bajo volumen de operaciones además no siempre permitió la estandarización de soluciones, así como la implementación de soluciones más complejas. Además, aumentar las operaciones en países pequeños, como el caso de países S&I, fue difícil en un contexto en el que el capital económico fue limitado y en el que BID Invest se comprometió a mantener niveles de riesgo adecuado en su portafolio (al menos B+), así como por los desafíos particulares de trabajar en estos países<sup>24</sup>.

23 Para mayor detalle, ver el Estudio Comparativo de las Inversiones de Capital de las Instituciones Financieras de Desarrollo (documento [CII/RE-20-2](#)).

24 Personal involucrado en originación en países S&I entrevistados destacaron recurrentemente una serie de desafíos para aumentar el financiamiento en estos países, incluyendo la alta liquidez de los mercados, limitantes de la oferta de productos financieros de BID Invest (ej. moneda local) y los altos costos transaccionales asociados a los mayores retos que se presentan al aplicar en estos países los requerimientos y estándares de BID Invest (ej. legales, ambientales y sociales), por ejemplo, debido al menor tamaño de operaciones y limitadas capacidades de los clientes en algunos casos.

3.12 BID Invest pudo encontrar nichos donde pudo ocupar sus ventajas comparativas con miras a proveer adicionalidad. Por ejemplo, las inversiones en préstamos subordinados y *mezzanine* son menos intensivas en uso de capital que las inversiones de capital puras. Además, sigue siendo un producto escaso en la región debido a que los bancos comerciales no lo ofrecen y existen pocos fondos de deuda enfocados en este tipo de instrumentos. El financiamiento subordinado en el sector financiero fue un producto apreciado por los clientes ya que contribuyó a fortalecer sus índices de capitalización regulatoria a un costo relativamente bajo. A diciembre de 2021, la exposición representó el 4,2% (US\$556 millones) del portafolio total.

### 3. Moneda local

3.13 BID Invest ha logrado aumentar considerablemente la oferta de soluciones en moneda local, si bien con desafíos en su despliegue. BID Invest ha incrementado su capacidad para financiar operaciones en moneda local en diversos países de la región<sup>25</sup>. Los compromisos de largo plazo en moneda local aumentaron significativamente gracias a la implementación y uso de diferentes mecanismos como tesorería local, *swaps*, emisiones locales a la medida, líneas de crédito con instituciones financieras locales, y la facilidad de moneda local del BID<sup>26</sup>. Sin embargo, restricciones operativas internas y de mercado resultaron en una concentración de soluciones en países A&B. El 87% del total de compromisos de largo plazo en moneda local estuvieron concentrados en estos países que mostraron un volumen y escala suficiente para operar con mecanismos de tesorería local o *swaps* (ej. México, Brasil y Colombia). El peso colombiano, el real brasileño y el peso mexicano representan las principales exposiciones a nivel de cartera (Gráfico 3.3)<sup>27</sup>. En este contexto, el equipo de negocios entrevistado y encuestado por OVE identificó recurrentemente la disponibilidad de soluciones en moneda local como uno de los principales desafíos existentes a nivel de soluciones financieras. La facilidad de moneda local del BID (que utiliza el capital de dicha institución) ha sido útil en economías pequeñas con monedas de menor liquidez (ej. Guatemala o Costa Rica). A diciembre de 2021, aproximadamente

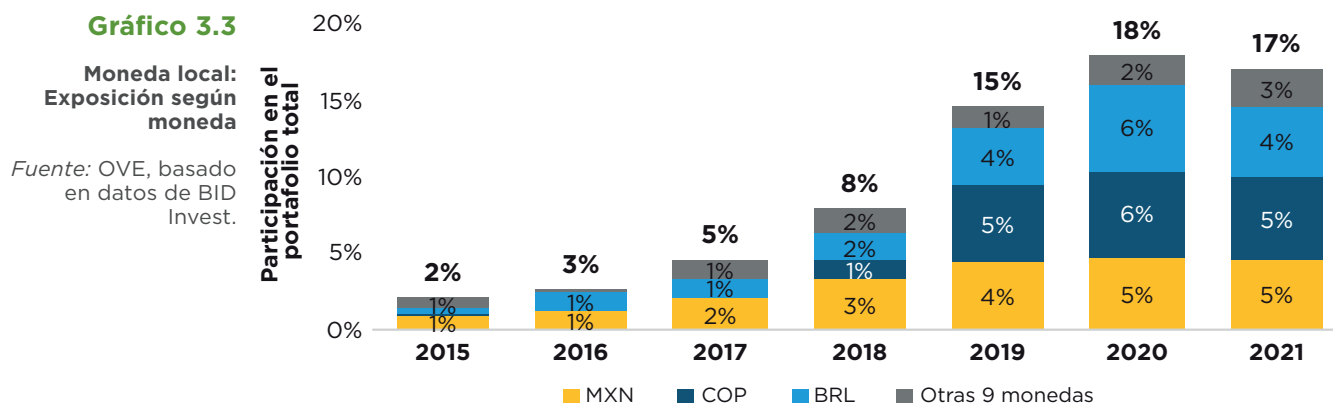
---

25 Desde la fusión hacia afuera BID Invest ha expandido el número de soluciones financieras disponibles (es decir, combinación de moneda y tasas). Actualmente, BID Invest puede ofrecer soluciones en moneda local en 15 países.

26 Durante 2016-2017, los compromisos de largo plazo en moneda local representaron el 13% del total de compromisos y 20% durante 2020-2021.

27 BID Invest ha logrado participar en proyectos en otras nueve monedas, incluyendo las de Paraguay, Perú, Trinidad y Tobago, República Dominicana, Uruguay, Costa Rica, Chile y Guatemala, además de una exposición menor en euros.

la mitad de la exposición en moneda local estaba registrada en el balance del BID, participación que se redujo desde el 2019 a medida que BID Invest fortaleció su propia tesorería<sup>28</sup>.



## B. Movilización de recursos

3.14 Si bien la movilización siempre ha sido parte de la propuesta de valor de BID Invest<sup>29</sup>, más recientemente la institución ha redoblado sus esfuerzos en este ámbito. A partir del Plan de Negocios de 2020-2022 (documento [CII/GA-80-2](#)), BID Invest reconoció que debería pasar de ser un inversionista puro a un gestor de activos. Hasta entonces, el foco de BID Invest había estado en desplegar la capacidad prestable utilizando su propio balance mientras que, a partir de 2020, hay un mayor énfasis en la movilización de recursos de terceros. De hecho, las entrevistas con las áreas de negocio confirmaron que recientemente (a partir de 2020 especialmente) las metas de originación ya incluyen el volumen tanto de cuenta propia como el de movilización de recursos de terceros.

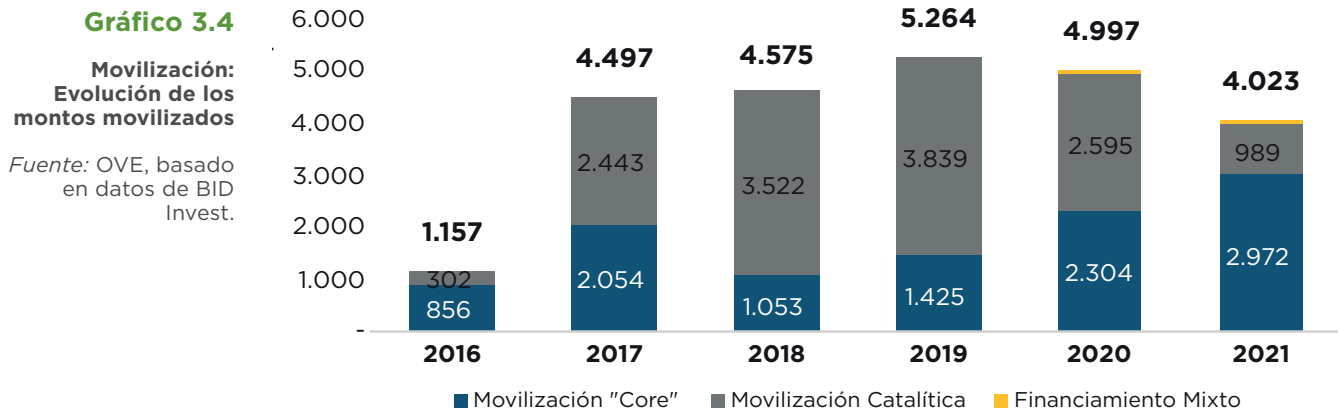
3.15 La movilización de recursos aumentó considerablemente durante el periodo de evaluación, si bien por debajo de las estimaciones previstas de la Visión Renovada. BID Invest ha desarrollado importantes capacidades para movilizar recursos de terceros, lo cual se refleja en el aumento del volumen de recursos movilizados e instrumentos para hacerlo. Como resultado, la movilización

<sup>28</sup> A diciembre de 2021 el 53% de la exposición en moneda local estaba registrada en el balance del BID, y el restante 47% en BID Invest. En promedio, desde 2018 a 2021, el 65% de la exposición en moneda local estuvo registrado en el BID.

<sup>29</sup> El incremento de la movilización es uno de los objetivos de la actual Estrategia Institucional del Grupo BID (documento [CII/AB-1540-2](#)). Para profundizar los esfuerzos de movilización se elaboró además la Hoja de Ruta de Movilización del Grupo BID 2020-2023 (documento [GN-2988-1](#)), con medidas para aumentar la movilización de recursos en todos los países miembros prestatarios.



core<sup>30</sup> pasó de US\$860 millones en 2016 hasta aproximadamente US\$3.000 millones en 2021. Sin embargo, el crecimiento continuo y sostenido se produjo a partir de 2018 donde la institución tuvo tasas promedio anuales de crecimiento del 22%. Por su parte, la movilización catalítica, en la que BID Invest tiene un rol menos protagónico, redujo su proporción dentro del total, pasando de un promedio del 75% en 2018 a un 25% en 2021. Esto fue resultado de un esfuerzo intencional de BID Invest de enfocar sus esfuerzos en liderar operaciones sindicadas (es decir, con varios participantes) donde tuviera más adicionalidad, como lo es el caso de la movilización core. En este contexto, si bien BID Invest registró una movilización core de US\$10,7 mil millones (US\$24,4 mil millones si se considera también movilización catalítica) desde la fusión hacia afuera, estos montos han sido menores a las estimaciones previstas de la Visión Renovada (US\$34,2 mil millones durante el periodo 2016-2021)<sup>31</sup>.



*Nota:* Considera las categorías y definiciones de movilización (core y catalítica) que no necesariamente coinciden con los conceptos definidos por la guía conjunta de movilización de inversiones privadas de BMD.

3.16 Algunas variables de mercado afectaron la capacidad de movilización en algunos países. Una de ellas es el tamaño y riesgo percibido de los mercados. Algunas economías pequeñas (especialmente en países C&D) están poco integradas en los mercados financieros internacionales y poseen calificación de riesgo crediticia por debajo del grado de inversión (BBB-). Esto reduce el apetito de inversionistas institucionales internacionales,

30 **Movilización core** son los recursos de socios externos movilizados directamente en apoyo a las operaciones de financiamiento de BID Invest. El esfuerzo de BID Invest de guiar a los inversionistas tiene que ser tangible y verificable, generalmente a través del pago de una comisión de movilización y una carta mandato. **Movilización catalítica** o complementaria se refiere a aquellos financiamientos en los que BID Invest ha participado junto con otros inversionistas (privados o entidades públicas de desarrollo) facilitando la inversión, pero donde la atracción de otros inversionistas no es directamente atribuible a la institución o no existe evidencia verificable que permite una atribución a BID Invest.

31 Las estimaciones de movilización fueron de carácter general, sin diferenciar entre movilización core y catalítica (presentación audiovisual [CII/PP-149](#)).

ya que no están familiarizados con estos mercados o tienen poco apetito por el bajo volumen que representan estas transacciones. Adicionalmente, algunos países enfrentan retos adicionales en cuanto al grado de madurez de las empresas en temas de gobierno corporativo y riesgo de integridad, lo cual limita aún más la disponibilidad de inversionistas internacionales. En este contexto, y tal como muestran evaluaciones recientes relacionadas con movilización en otros BMD, la capacidad para identificar carteras de proyectos financiables es uno de los principales factores que influyen en el éxito o fracaso de la movilización de capital privado. A nivel interno de la organización, a los desafíos indicados previamente para escalar productos financieros específicos e importantes para la movilización (ej. inversiones de capital, mercado de capitales de deuda), se suma la necesidad de identificar sistemáticamente el potencial de movilización (teniendo en cuenta las preferencias de los inversores) a nivel de países, sectores e instrumentos, así como la necesidad de mejoras en sistemas y procesos para un seguimiento más sistemático de los esfuerzos de movilización por parte de la institución.

- 3.17 BID Invest logró desconcentrar su portafolio y pasó de movilizar pocos proyectos de tamaño grande a tener un flujo más diversificado. BID Invest logró hacer crecer consistentemente el número de operaciones que tuvieron un componente de movilización, pasando de 24 transacciones en 2016 a 65 en 2021. De hecho, el mayor crecimiento provino de operaciones con movilización core, las cuales pasaron de 22 operaciones en 2016 a 57 en 2021. Como resultado, BID Invest redujo los niveles de concentración y diversificó el tamaño promedio de las movilizaciones, lo que redujo la dependencia de pocas transacciones de gran tamaño para alcanzar las metas de volumen. Por ejemplo, el promedio del monto movilizado por operación pasó de un máximo de US\$220 millones, en 2017, a US\$65 millones en 2021 en movilización total, y en movilización core pasó de US\$76 millones a US\$52 millones en igual periodo.

### C. Servicios de asesoría y cumplimiento de estándares

- 3.18 BID Invest complementó su oferta de productos financieros con un importante componente de acompañamiento y asesoramiento a clientes. Considerando las múltiples fuentes de adicionalidad no financiera, un área central del trabajo de BID Invest se enfocó en apoyar a sus clientes en el cumplimiento de estándares ambientales y sociales, área en la que BID Invest ha mejorado considerablemente sus capacidades internas durante el periodo de evaluación (Recuadro 3.3). En este contexto, esta sección se



enfoca principalmente en los servicios de asesoría, considerando la cartera creciente durante los últimos años y su rol clave como potencial fuente de adicionalidad no financiera.

- 3.19 BID Invest avanzó en la creación de capacidades internas para la gestión de servicios de asesoría. BID Invest identificó que los servicios de asesoría permitirían fortalecer la adicionalidad no financiera de sus intervenciones por medio de la creación de capacidades y generación de conocimiento. Por ello, creó la División de Servicios de Asesoría (ADV) como referente en la provisión de dichos servicios. ADV evolucionó durante el periodo de evaluación de ser un equipo enfocado en la gestión de recursos de donantes a uno de especialistas por áreas temáticas: Género, Inclusión y Diversidad, Cambio climático, PYME y negocio sostenible, Asociaciones Público-Privadas (APP), y más recientemente Transformación Digital. ADV también ha asumido un rol importante en el diseño de agendas transversales del Grupo BID (ej. Cambio Climático; Género, Diversidad e Inclusión), y ha participado activamente en grupos de trabajo a nivel de Grupo BID, incluyendo cadenas de valor, bonos temáticos y PYME. ADV gestiona el 90% de los servicios de asesoría a clientes, siendo el 10% restante gestionado por otras divisiones como SEG y DVF.

### ***Recuadro 3.3. Gestión de riesgos ambientales y sociales***

La Visión Renovada enfatizó la necesidad de mantener los altos niveles de estándares ambientales y sociales del Grupo del BID. En vista de la experiencia limitada que tenía la CII antes de la fusión hacia afuera en proyectos que involucraban altos riesgos ambientales y sociales (A&S), y considerando la cartera creciente de operaciones durante el periodo de evaluación, BID Invest se ha enfocado en fortalecer su capacidad de gestionar este tipo de riesgos, tanto a nivel del marco de política como a nivel operativo.

La División de Asuntos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (SEG) ha crecido en términos de dotación de personal y ha ampliado sus áreas de especialización durante el periodo de evaluación, consolidándose como un referente en diferentes áreas. SEG se encarga de trabajar con los clientes para estructurar operaciones que cumplan con los estándares ambientales, sociales y de gobernanza de acuerdo con las políticas de BID Invest, acompañándolos en su cumplimiento. En este sentido, esta actividad es una fuente importante de adicionalidad no financiera en la medida que el nivel de exigencia y acompañamiento no esté disponible a través de fuentes comerciales y cuando estos estándares se traducen en mejores impactos en el desarrollo para los proyectos apoyados. Clientes de BID Invest entrevistados por OVE destacaron recurrentemente la importancia del apoyo de BID Invest en este ámbito.

En 2019, OVE realizó una Evaluación de las Salvaguardias Ambientales y Sociales del grupo BID (documento [CII/RE-36-1](#)) que ha resultado en la implementación por parte de BID Invest de una serie de acciones con miras a fortalecer su capacidad de gestión de riesgos A&S. OVE recomendó la revisión de la política de sostenibilidad A&S, fortalecer la supervisión y seguimiento de los riesgos e impactos A&S, así como reforzar las capacidades del personal de BID Invest y sus clientes para manejar asuntos A&S. BID Invest se encuentra encaminado hacia el cumplimiento de las acciones propuestas en respuesta a las recomendaciones de OVE. En abril de 2020 se aprobó la nueva Política de Sostenibilidad Ambiental y

Social (documento [CII/GP-998-16](#)) que adoptó un único sistema de normas de uso generalizado en el mercado (IFC). En diciembre de 2020, se finalizó además un manual para la implementación de la política (documento [CII/GP-16-15](#)). En este contexto, una serie de actividades de capacitación y entrenamiento dirigidas a personal interno y clientes se han implementado, entre las que destaca la Semana de la Sostenibilidad. En materia de supervisión, se ha reforzado la supervisión de proyectos clasificados inicialmente de bajo riesgo y se han implementado mejoras a nivel de sistemas para apoyar el seguimiento de aspectos A&S, incluyendo de los Planes de Acción para clientes y Planes Correctivos generados como resultado de la supervisión ambiental, social, y gobernanza.

Entre 2016 y 2021, el MICI recibió cuatro reclamos asociados a operaciones aprobadas por BID Invest, de las cuales tres fueron registradas y se convirtieron posteriormente en casos MICI, según lo dispuesto en los requisitos de la política de este organismo. A la fecha, dos de estos casos se encuentran en proceso de investigación (Ituango y Ruta del Cacao). La investigación del tercer caso (Generadora San Mateo y San Andrés) fue concluida en 2022 e incluyó algunas recomendaciones relacionadas con una salida responsable ante la eventualidad de que BID Invest se retirara del proyecto, situación que posteriormente se materializó. MICI se encuentra dando seguimiento al Plan de Acción propuesto por BID Invest<sup>a</sup>.

En respuesta a una recomendación de OVE en el contexto de la Evaluación del MICI de 2021 (documento [CII/RE-56-2](#)), BID Invest también estableció recientemente un mecanismo interno para la resolución de reclamos (MGM) por parte de comunidades potencialmente afectadas por los impactos ambientales y sociales de sus proyectos. El mecanismo es gestionado por una nueva unidad (RSM/SER) creada bajo el departamento de riesgo en 2021<sup>b</sup>. En este contexto, aún es muy temprano para determinar la efectividad del MGM, en particular, en qué medida asegurará un acceso expedito, transparente y seguro para los solicitantes y se articulará con el MICI, según lo recomendado por OVE<sup>c</sup>.

*Fuente:* OVE.

Notas: <sup>a</sup>Cabe mencionar que BID Invest salió del proyecto Ituango en 2022. Durante el periodo 2016-2021, el MICI también gestionó la investigación de otros casos relacionados con operaciones SGS aprobadas con anterioridad a la fusión hacia afuera, las cuales pasaron a ser supervisadas por BID Invest en 2016. La investigación del primer caso (Reventazón) no fue aprobada por el Directorio Ejecutivo. En tanto, la investigación del segundo caso (Alto Maipo) fue concluida en 2021. En noviembre de 2022 el seguimiento del caso fue cerrado por el MICI, reportándose que 12 de las 21 acciones propuestas por la Administración se habían cumplido. Otras siete estaban en proceso a ser cumplidas. BID Invest salió de esta inversión en 2022. <sup>b</sup>Esta unidad es además responsable de apoyar la gestión de riesgos ambientales y sociales a nivel de portafolio, así como crear y diseminar lecciones aprendidas en temáticas ambientales y sociales. <sup>c</sup>Las recomendaciones de la Evaluación del MICI fueron para el MICI, los Directorios del BID y BID Invest y para las Administraciones del BID y de BID Invest. Las otras recomendaciones para las Administraciones de BID Invest y del BID en el contexto de la evaluación fueron reforzar la independencia del MICI y asegurar la adopción de medidas correctivas cuando existan hallazgos de incumplimiento con las políticas y daños relacionados.

3.20 Durante 2019-2021<sup>32</sup> fueron aprobadas 255 asesorías por un monto de US\$22,9 millones. Un 46% de las asesorías estuvieron enfocadas en temas de clima, 25% en temas de género y diversidad, 23% en PYME y 7% en APP. El 54% de las operaciones de financiamiento aprobadas durante el mismo periodo contemplaron un servicio de asesoría, siendo el segmento de IF el

<sup>32</sup> Desde 2019 se lleva un registro más sistemático de control y seguimiento de las asesorías.

que más se benefició de estos servicios vinculados a operaciones: el 46% de los servicios de asesoría fueron a IF, el 37% a clientes corporativos y el 17% a clientes de infraestructura y energía. Por región, las asesorías se distribuyeron de forma proporcional a su participación en la cartera (17% CAN, 19% CSC, 29% CID, 8% CCB y 27% regionales).

- 3.21 El modelo de negocios de asesorías se caracterizó por estar enfocado en apoyar operaciones de inversión durante la etapa de originación, ser financiado por donantes y con altos grados de concesionalidad para los clientes. El 67% de las asesorías firmadas entre 2019 y 2021 estuvieron orientadas a apoyar operaciones de inversión en áreas prioritarias y principalmente durante originación. En este contexto, su uso fue más limitado para el desarrollo de *pipelines* de operaciones o de mercados. OVE además no encontró que BID Invest ofreciera sistemáticamente asesorías durante la etapa de supervisión para ayudar a sus clientes a alcanzar sus objetivos de desarrollo. Más del 92% del financiamiento de las asesorías correspondió a fondos de donantes y la mayor parte tuvo un componente concesional. BID Invest intentó que los clientes contribuyeran, al menos, con el 30% del valor de las asesorías, aunque hizo excepciones, especialmente en economías y países más pequeños.
- 3.22 El modelo de financiamiento basado en donantes de BID Invest tuvo algunas limitaciones. BID Invest pudo apalancar relaciones existentes con donantes y encontrar recursos concesionales para impulsar agendas transversales en las operaciones en un momento que su presupuesto administrativo era limitado. Sin embargo, el modelo requirió una alineación fuerte entre las prioridades y requisitos de los donantes, la estrategia de BID Invest, y la demanda de los clientes. En algunos casos, esta falta de alineación dificultó la ejecución de recursos de donantes. Actualmente, BID Invest cuenta con US\$26,2 millones de recursos de donantes, de los cuales aproximadamente la mitad (US\$12,5 millones) no podrían utilizarse con el *pipeline* actual de operaciones. Como los fondos de donantes no cubren la totalidad de las necesidades, BID Invest aportó recursos de su capital ordinario (fondos TAS), si bien estos fueron escasos (US\$1,5 millones ejecutados durante el periodo de evaluación). BID Invest considera que mantener un flujo constante de estos fondos administrativos es importante para ejecutar aspectos de su estrategia no cubiertas por donantes.
- 3.23 La selección de clientes y operaciones a beneficiarse de una asesoría fue ad-hoc y no cuenta con criterios claros de priorización. OVE identificó que, en la práctica, la priorización estuvo principalmente motivada por la necesidad de mejorar las operaciones y el puntaje DELTA de la operación, el análisis caso

a caso sobre la capacidad del cliente de poder ejecutarla, las demandas de clientes, así como la disponibilidad de recursos. En las entrevistas a personal involucrado en originación, OVE encontró que el primer filtro de selección se vio influenciado por los incentivos de los oficiales de INO basados en el puntaje de DELTA, especialmente cuando la adicionalidad financiera percibida era baja.

- 3.24 El desarrollo reciente de herramientas para diagnosticar las capacidades de los clientes es importante con miras a fortalecer la selección y diseño de asesorías. Por ejemplo, desde 2017 BID Invest aplica a los clientes la herramienta Principio de Empoderamiento de Mujeres (WEP) para determinar su nivel de madurez en temas de equidad de género, diseñar las intervenciones y dar seguimiento al progreso de los clientes. Además, SEG ha desarrollado una herramienta para determinar el nivel de madurez de las IF clientes de BID Invest en cuanto a su capacidad de gestionar riesgos ambientales y sociales, así como para desarrollar productos verdes y recibir financiamiento climático. Un conjunto de herramientas más amplio podría ayudar a tener un proceso más sistemático para utilizar las asesorías de forma estratégica, medir brechas de desempeño de los clientes e identificar qué tan sustancial y perdurable puede ser el impacto de BID Invest por medio de las asesorías.
- 3.25 A nivel de monitoreo y evaluación, aún no existe un marco de análisis y evaluación con foco en resultados. BID Invest ha realizado esfuerzos por integrar las asesorías vinculadas a operaciones de inversión a las herramientas de monitoreo y evaluación de dichas operaciones (matrices de resultados, DELTA, XSR). En su revisión de la lógica vertical de operaciones, OVE encontró que BID Invest otorgó asesorías para (a) mejorar los resultados de desarrollo de una operación de financiamiento (ej. acompañando a bancos en el crecimiento de sus portafolios de “banca mujer”) o (b) alcanzar otros objetivos más amplios a nivel de cliente que no necesariamente estuvieron vinculados directamente a los objetivos de desarrollo específicos de las operaciones individuales (ej. asesorías para mejorar el desempeño de gobierno corporativo de la empresa). OVE encontró que las matrices de resultados y los documentos de aprobación no siempre reflejaron de forma explícita si los diferentes servicios de asesoría estaban vinculados con el alcance de los objetivos de desarrollo de las operaciones o si buscaban apoyar objetivos de desarrollo más amplios (a nivel de cliente o de mercado). En otros casos tampoco justificaron por qué la asesoría en cuestión era vital para alcanzar los objetivos de desarrollo de la operación o para alcanzar los otros objetivos más amplios. En supervisión, OVE encontró que el seguimiento de las operaciones, incluyendo los XSR, aún no reflejan un análisis detallado sobre si los cambios

que los clientes experimentaron como resultado de una asesoría son durables en el tiempo y en qué medida son atribuibles a la intervención. Para las asesorías no vinculadas a transacciones no existen matrices de resultado, y en general, no han sido consideradas de forma sistemática en los sistemas de monitoreo y evaluación de BID Invest.

3.26 A pesar de estos desafíos, OVE encontró que las asesorías fueron un componente importante de la adicionalidad de las operaciones. En su revisión de operaciones, OVE encontró que la adicionalidad no financiera mejoró cuando estas incorporaron una asesoría (41% de las operaciones de la muestra recibieron este servicio). De las transacciones que recibieron una asesoría, un 42% tuvieron una adicionalidad no financiera excelente y 45% fue satisfactoria, mientras que los que no recibieron asesoría, solo un 23% fue excelente y un 53% fue satisfactoria. Esta mejora en la adicionalidad no financiera fue impulsada por la mejora en la categoría de Conocimiento, Innovación y Capacidad que recoge mejoras en capacidades a nivel de los clientes.

## **D. Dotación de personal y descentralización**

3.27 BID Invest ha ido construyendo progresivamente una fuerza laboral más diversa. A diciembre de 2021, el personal de BID Invest alcanzó 522 funcionarios (405 staff, 117 consultores), un incremento del 63,6% con respecto a diciembre de 2016). La fuerza laboral está compuesta principalmente por personas originarias de países prestatarios (72%) y es balanceada en términos de género (49% hombres y 51% mujeres). Si bien la participación de mujeres en posiciones de liderazgo en la organización aumentó durante el periodo 2016-2021 de 35% a 45%, una mayor participación sigue siendo un desafío continuo. La atracción y retención de talento (principalmente en la región) es un desafío recurrentemente identificado como crítico por parte de gerentes y jefes de división y unidades de BID Invest entrevistados. A fines de 2022 se aprobó una revisión de la Estrategia de Compensación y Retribución (CRS). Además, BID Invest tiene previsto implementar una importante iniciativa enfocada en cultura organizacional cuyo objetivo es crear una hoja de ruta para cerrar la brecha entre la cultura actual y la deseada<sup>33</sup>.

---

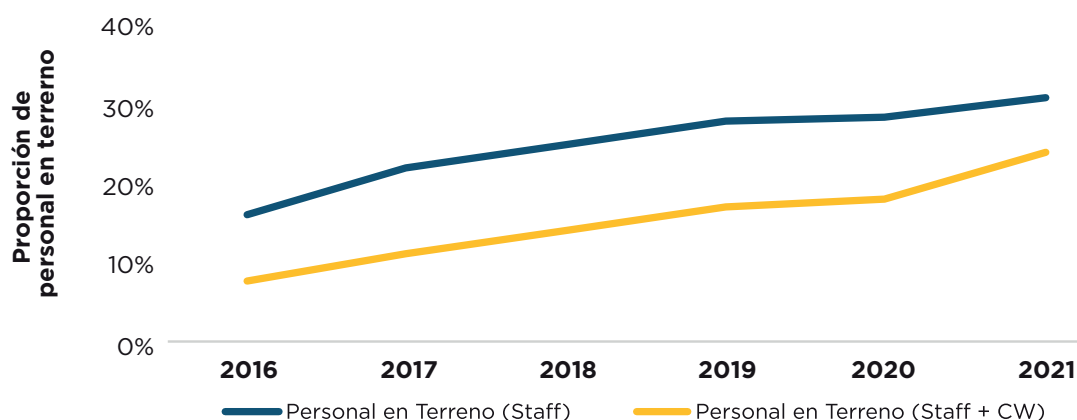
<sup>33</sup> Estaba previsto que la fase de definición e inicio de implementación de esta iniciativa se produjera durante 2022. Sin embargo, en el contexto de discusiones sobre un posible nuevo modelo de negocios para la institución, los plazos de definición e implementación de la iniciativa están siendo redefinidos por BID Invest.

3.28 A la par con el aumento del volumen de negocios, BID Invest ha expandido su presencia en la región. BID Invest implementó un plan de presencia en terreno (documento [CII/GA-76-2](#)) con miras a aumentar sus capacidades de originación en todos los países, así como a consolidar algunas funciones de apoyo en cuatro centros regionales (Bogotá, Buenos Aires, Ciudad de Panamá y Kingston) bajo una nueva modalidad de contrato para nacionales de terceros países (TCN). A diciembre de 2021, BID tenía presencia en 25 países, incremento importante si se compara con los 14 países en los que tenía presencia en diciembre de 2016. En tanto, el porcentaje de la fuerza laboral (staff) en la región aumentó de 16% a 31% en igual periodo (Gráfico 3.5), superando la meta establecida en el plan de presencia en el terreno (30%). Personal entrevistado de BID Invest consistentemente destacó el aumento del personal en la región como uno de los principales avances institucionales y su importancia para una mayor cercanía con los clientes.

**Gráfico 3.5**

**Evolución fuerza laboral en terreno (2016-2021)**

*Fuente:* OVE, basado en datos del Departamento de Recursos Humanos del Grupo BID.



3.29 Sin embargo, existe espacio para profundizar el proceso de descentralización, principalmente en materia de toma de decisiones<sup>34</sup>. La gran mayoría de jefes entrevistados destacaron que el aumento de personal en la región no ha sido acompañado por una descentralización de procesos y toma de decisiones. En términos de posiciones de liderazgo<sup>35</sup>, solamente un 11% se encontraba en terreno a diciembre de 2021. Adicionalmente, el énfasis del proceso de descentralización estuvo principalmente en expandir las capacidades de originación, lo cual se refleja en que los tres segmentos de negocio de INO tienen más del 60% de su personal en terreno (Anexo II, Cuadro II.4). En este contexto, algunos desafíos son la mayor descentralización de otras áreas

<sup>34</sup> Un 70,7% de los oficiales de inversión encuestados consideran además que el grado de descentralización en la toma de decisiones es no adecuado (39%) o parcialmente adecuado (31,7%).

<sup>35</sup> Incluyendo cargos ejecutivos y personal de grado A y B. Del total, se encontraban en terreno a diciembre de 2021 una funcionaria grado A y 6 funcionarios grado B.



de apoyo, y en particular, como seguir creciendo en la región con un modelo basado a la fecha principalmente en atracción de talento local<sup>36</sup>.

## E. Procesos para la gestión de operaciones

3.30 BID Invest implementó una serie de mejoras a nivel de procesos en la etapa de originación de operaciones. Una primera etapa de la iniciativa Excelencia Operativa, cuyo objetivo era simplificar y agilizar los procesos para la gestión de operaciones, se centró en la etapa de originación con miras a romper silos internos y mejorar la relación con los clientes. Para ello, y apoyado por recomendaciones de una consultoría realizada por McKinsey (2017), se realizaron una serie de cambios, que incluyeron la actualización de procesos, la creación de unidades de transacciones con oficiales de distintas áreas (CTU)<sup>37</sup>, y el establecimiento de reuniones cortas semanales (*huddles*) para incentivar el flujo de información. En general, el personal de INO entrevistado valoró positivamente este trabajo, si bien destacó la importancia de continuar simplificando los procesos, así como la necesidad de avanzar en procesos de aprobación más diferenciados, por ejemplo, para clientes repetidos o en función de la complejidad de los proyectos. Esta fase de la iniciativa Excelencia Operativa enfocada en originación fue efectiva para reducir tiempos (principalmente en la primera etapa de elegibilidad) mediante la simplificación documental y de requerimientos, y un aumento de la delegación en esta etapa (Gráfico 3.6). La iniciativa cuenta en la actualidad con un equipo permanente y dedicado a identificar mejoras continuas en el proceso de originación.

---

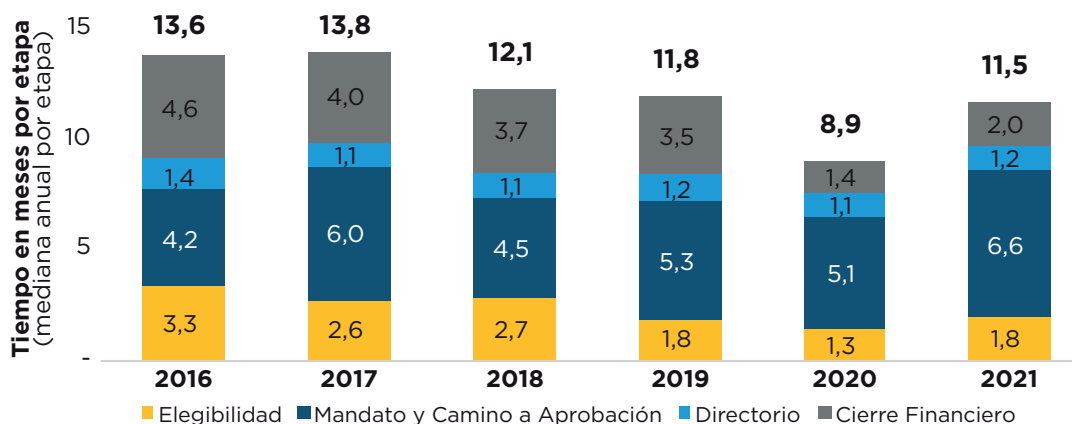
36 En 2021, siete posiciones internacionales estaban en terreno (cuatro de *staff* y tres consultores) y 13 bajo la modalidad TCM. El resto era personal local que representó 88% de personal total en terreno.

37 Los CTU (*Client Transaction Units*) son agrupaciones operacionales de distintas áreas en las cuales los oficiales de inversión y de diversas áreas de apoyo trabajan de forma conjunta en distintos proyectos. Los CTU están divididos por segmento (en el caso de Corporativos y de instituciones financieras), y por región en el caso de Infraestructura (su implementación comenzó más tarde).

**Gráfico 3.6**

Mediana de los tiempos por etapa según año de aprobación (meses)

Fuente: OVE, basado en datos de BID Invest.



3.31 La implementación de mejoras en la etapa de supervisión está menos consolidada, quedando importantes desafíos. Una segunda etapa de la iniciativa Excelencia Operativa fue iniciada en 2019 para identificar mejoras en la etapa de supervisión. Entre los cambios implementados desde 2021 destaca la implementación de un sistema WACs<sup>38</sup> con mayores delegaciones en los oficiales de inversión, el desarrollo de herramientas de visualización sobre exposición de carteras, y una primera fase de automatización de los informes de supervisión anual (ASR). Esta segunda etapa de la iniciativa, sin embargo, ha tenido menor desarrollo y relevancia a nivel institucional si se compara con la enfocada en originación, y presenta desafíos pendientes relacionados con la implementación de mejoras en el área de apoyo y soporte a las operaciones (“backbone”). Personal involucrado en la supervisión de la cartera valoró la iniciativa, si bien identificó sistemáticamente la necesidad de continuar mejorando los procesos de supervisión y sistemas de apoyo, incluyendo una mayor automatización de varios procesos que aún son manuales. En un contexto de crecimiento de la cartera y productos, algunas áreas de supervisión como gestión de cartera (PTM) no han tenido un crecimiento de su personal a la par con el área de originación<sup>39</sup>.

3.32 A nivel institucional, importantes esfuerzos se han llevado a cabo para fortalecer procesos y sistemas, si bien persisten importantes desafíos considerando el rápido crecimiento de la institución durante los últimos años. En un contexto de incremento del volumen de negocios, así como de la oferta y complejidad de sus productos, BID Invest ha identificado en sus planes de negocios la necesidad de continuar mejorando el backbone y los sistemas de información. Progresos se han logrado en términos de digitalización, sistemas,

38 Exenciones, enmiendas y consentimientos para la modificación de ciertas cláusulas en los contratos vigentes con los clientes (*waivers, amendments, and consents*).

39 El área de originación de INO (segmentos) aumentó su personal desde 60 (48 *staff*, 12 consultores) a 110 funcionarios (81 *staff*, 29 consultores) entre fines de 2016 y 2021. En tanto, PTM mantuvo relativamente estable su personal en igual periodo: 2016: 36 (29 *staff*, siete consultores); 2021: 40 (29 *staff*, 11 consultores).



gestión y visualización de datos, incluyendo mejoras para la experiencia de clientes (ej. portal clientes), así como la integración de importantes funcionalidades dentro del sistema MAESTRO (ej. servicios de asesoría, Planes de Acción Ambientales y Sociales, herramientas de efectividad en el desarrollo). En 2018 se implementó también un sistema de registro de tiempo asignado por productos (Time Invest) para un mejor control de los costos por operación. No obstante, existe amplio consenso entre el personal de distintas áreas entrevistado y encuestado que el nivel de desarrollo en procesos y sistemas no ha sido al ritmo de crecimiento de la institución y su complejidad<sup>40</sup>. La necesidad de revisar y continuar mejorando procesos y sistemas, y en general, el backbone de la institución, es un desafío crítico para aumentar la eficiencia operativa, la cercanía con el cliente, y poder escalar el volumen de negocios y productos.

---

40 Por ejemplo, dos tercios de los oficiales de inversión encuestados consideran que los actuales procesos operativos son no adecuados (26,8%) o parcialmente adecuados (39%). En tanto, la mitad consideran que los sistemas de información son no adecuados (17,1%) o parcialmente adecuados (34,1%). En el caso de clientes, si bien estos valoraron la flexibilidad de BID Invest, la gran mayoría calificó como negativo los tiempos de procesamientos de operaciones (55%), así como los requerimientos contractuales y de información (51%).





# 04

Fortalecer la  
efectividad y  
adicionalidad-  
Resultados

4.1 Este capítulo analiza los resultados de adicionalidad y efectividad a nivel de las operaciones. Por un lado, y siguiendo el enfoque propuesto en la evaluación, se analiza la medida en que las operaciones de BID Invest han brindado elementos de adicionalidad (financiera o no financiera). Por otro lado, se analiza además la medida en que las operaciones han alcanzado sus objetivos de desarrollo propuestos (o están avanzando según lo previsto para el caso de operaciones en supervisión)<sup>41</sup>. OVE analizó una muestra aleatoria de 157 operaciones aprobadas durante 2016-2021, que representan aproximadamente un tercio de las operaciones aprobadas en dicho periodo. El análisis documental de operaciones fue complementado con entrevistas a clientes.

## A. Adicionalidad

### 1. El concepto de adicionalidad: implicaciones y desafíos de su operacionalización

4.2 La adicionalidad es un elemento clave de la misión de BID Invest. El Convenio Constitutivo de la CII, en su Artículo III, Sección 3 (g) indica que “[BID Invest] no hará ninguna inversión para la cual, a su juicio, se pueden obtener capitales en condiciones adecuadas”. En términos generales, adicionalidad es la contribución única que BID Invest ofrece a un proyecto de inversión privada que no es ofrecida por fuentes comerciales de financiamiento. Un elemento central del concepto es que agrega valor procurando no desplazar la actividad del sector privado. Esto es, evitar el riesgo de que las intervenciones de BID Invest terminen financiando proyectos que el sector privado pueda financiar en condiciones adecuadas.

4.3 El concepto de adicionalidad ha evolucionado con el tiempo y los BMD han desarrollado marcos armonizados y guías para definir y medir la adicionalidad. Desde que la IFC aplicó el concepto de adicionalidad por primera vez a fines de la década de 1950, la noción de adicionalidad se ha ajustado a una nueva realidad donde conviven el aporte financiero y no financiero. Además, a medida que los mercados financieros de algunos países se fueron profundizando, la adicionalidad no financiera ha adquirido mayor protagonismo, ya que los estándares, sello reputacional y asesoría que acompañan las operaciones de los BMD difícilmente están disponibles de fuentes comerciales. Como resultado de esos cambios, los BMD (incluyendo BID Invest) acordaron en 2018

---

41 Es importante mencionar que, si bien el Marco de Gestión de Impacto ha mostrado avances (Capítulo II), esto no asegura el impacto de la organización y de sus operaciones. Por tal motivo, en este capítulo se analiza y reporta la efectividad de las operaciones durante el periodo de evaluación de manera separada del análisis realizado sobre las herramientas del marco de gestión de impacto.

un marco armonizado para definir y analizar la adicionalidad<sup>42</sup>. Bajo este marco armonizado, el concepto de adicionalidad es interpretado de forma que “*las intervenciones de los BMD para apoyar las operaciones del sector privado deben contribuir más allá de lo que está disponible en el mercado y no deben desplazar al sector privado*”. La mayoría de BMD adoptaron este enfoque, si bien lo han llevado a la práctica con variaciones de interpretación. El marco además toma en cuenta los conceptos de adicionalidad financiera y no financiera y brinda una guía sobre cómo analizarlos. En el caso de BID Invest, la Administración y OVE han seguido además las guías del *Evaluation Cooperation Group* (ECG)<sup>43</sup> para analizar y valorar la adicionalidad de las operaciones en los XSR. Dada la evolución del concepto y sus fuentes, existen además desafíos importantes para operacionalizar la adicionalidad por la dificultad de medir el contrafactual y el riesgo de desplazamiento de fuentes comerciales (Recuadro 4.1).

#### **Recuadro 4.1. Los desafíos de operacionalizar el concepto de adicionalidad**

**El concepto de adicionalidad financiera es particularmente desafiante de operacionalizar por varias razones.** La noción de adicionalidad implica la necesidad de tener un contrafactual (¿qué hubiera pasado sin la intervención del BMD?). La identificación del contrafactual es difícil ya que pocas veces existe evidencia contundente de qué habría pasado sin la intervención del BMD. Además, no siempre es claro cuál es el contrafactual aceptable para evitar el riesgo de desplazar al sector privado. En el caso de las guías de evaluación de XSR, los dos contrafactuales aceptables son: (1) que el proyecto financiado por BID Invest no habría ido adelante sin su intervención o (2) que el proyecto habría ido adelante, pero en condiciones subóptimas (por ejemplo, en condiciones no razonables o con una distribución inadecuada de riesgos).

**El concepto de adicionalidad no financiera tiene sus propios retos.** En este caso, el principal desafío es que aun cuando la adicionalidad financiera es marginal, la adicionalidad no financiera puede constituir un elemento importante para justificar una intervención, debido a que la adicionalidad no financiera ofrece una característica única que no está disponible a través de fuentes comerciales. El caso más común encontrado por OVE en su revisión de proyectos fue que BID Invest contribuyó a la mejora de los resultados de desarrollo de los proyectos por medio de estándares ambientales y sociales significativamente más altos que los que el cliente hubiera logrado por sus propios medios, o cuando BID Invest proporcionó algún tipo de asesoría que disminuyó significativamente los riesgos no-financieros (por ejemplo, de gobierno corporativo).

*Fuente: OVE.*

4.4 Si bien BID Invest definió guías internas para valorar la adicionalidad en las operaciones, no cuenta con un marco a nivel estratégico específico y ampliamente divulgado entre las distintas

42 Bancas Multilaterales de Desarrollo, “Marco Armonizado de Adicionalidad en Operaciones del Sector Privado de las Bancas Multilaterales de Desarrollo”, 2018.

43 ECG Big Book on Good Practice Standards, November, 2012.

partes interesadas, que apoye la actual operacionalización de la adicionalidad y un entendimiento común entre las partes. En BID Invest, la adicionalidad ha sido operacionalizada a través del DELTA y sus guías, pero no se cuenta con un marco consolidado que facilite un entendimiento común para todas las partes interesadas, incluyendo el Directorio Ejecutivo, sobre el concepto de adicionalidad, su análisis y operacionalización, así como la discusión de temas estratégicos, incluyendo los niveles de adicionalidad aceptables o el tipo de justificación y evidencia necesaria para demostrar la adicionalidad<sup>44</sup>. Directores Ejecutivos entrevistados por OVE destacaron la poca claridad del concepto, así como la necesidad de una mejor justificación de la adicionalidad de las operaciones que se presentan para su aprobación. Varios Directores Ejecutivos también expresaron diferentes expectativas sobre la adicionalidad de las operaciones, incluyendo mínimos aceptables. Otros BMD han desarrollado marcos y guías para la operacionalización específicamente de la adicionalidad. Por ejemplo, IFC estableció en 2018 un marco de adicionalidad en el contexto de reformas de la institución (IFC 3.0), con el objetivo de introducir más rigor y estructura en la identificación y descripción de la adicionalidad, así como para reflejar el proceso de armonización con los otros BMD. Otro ejemplo es el EBRD, que en 2019 desarrolló un “Enfoque Mejorado de la Adicionalidad” para incorporar de mejor forma el análisis de las fuentes de adicionalidad financiera y no financiera.

- 4.5 Es importante destacar que la capacidad de ofrecer adicionalidad también depende de otros factores como son los recursos financieros y las capacidades internas de la organización. La capacidad de ofrecer adicionalidad no solo depende de que BID Invest elija clientes y proyectos que requieran de condiciones financieras no disponibles en el mercado, sino también depende de otros factores, incluyendo disponibilidad de capital, procesos y sistemas, capacidad operativa, recursos humanos, tal como lo refleja el análisis de OVE de instrumentos financieros y servicios de asesoría en esta evaluación. Al igual que otros BMD, BID Invest se enfrenta además restricciones financieras que determinan en gran medida el tipo de cliente con el que puede trabajar y el tipo de adicionalidad que puede ofrecer. BID Invest debe mantener una calificación de riesgo mínima (“AA”). Esto ha resultado en que BID Invest deba mantener un portafolio de inversiones con riesgo subyacente de al menos B+, lo cual ha procurado mantener durante el periodo de evaluación. Además, para mantener la eficiencia operativa, el tamaño promedio de las operaciones de largo plazo fue de US\$34 millones durante el período de

---

<sup>44</sup> En el contexto del Marco de Gestión de Impacto, existen guías internas del DELTA que incluyen las categorías de adicionalidad financiera y no financiera incluidas en la herramienta, así como los criterios de valoración por parte de DVF.

evaluación. Eso ha resultado en que una parte del trabajo de BID Invest fuera con empresas grandes de la región y que de alguna manera ya contaban con acceso al sistema financiero. En ese contexto, el enfoque de adicionalidad fue principalmente ofrecer condiciones financieras mejores que las disponibles en el mercado (principalmente plazos más largos). Esto implica que el contrafactual más común para justificar las intervenciones fue que los proyectos se llevarían a cabo en condiciones subóptimas sin el apoyo de BID Invest.

## **2. Gestión estratégica de la adicionalidad en BID Invest**

- 4.6 Al igual que en otros BMD, el tema de adicionalidad en BID Invest ha tenido un foco principal a nivel de operaciones, existiendo limitada atención al concepto y su análisis a nivel más estratégico. Una revisión de documentos estratégicos y corporativos, incluyendo planes de negocio, Planes de Acción y Estrategias de País dan cuenta de una muy limitada atención al concepto de adicionalidad. En la práctica, el concepto ha sido operacionalizado principalmente a nivel de operación por operación, a través del DELTA. De la experiencia de otros BMD se desprende que una de las consecuencias de tratar la adicionalidad principalmente a nivel de operación es que puede causar la pérdida de oportunidades para alcanzar más adicionalidad a nivel de países, clientes, sectores o instrumentos, así como la adicionalidad que se genera a través de intervenciones secuenciales o complementarias. Además, y al igual que en otros BMD, el análisis agregado y reportes sobre adicionalidad es casi inexistente en el caso de BID Invest.
- 4.7 En este contexto, OVE identificó que los espacios para gestionar la adicionalidad a través de las estrategias de país no fueron aprovechados de forma sistemática, pese a que la adicionalidad depende, en gran medida, de las condiciones de los mercados financieros que ofrece cada uno de los países. En su revisión de las estrategias de país, OVE identificó que las estrategias no describen cuál sería el rol (o adicionalidad) que la organización buscaba ofrecer a cada país, lo cual podría haber facilitado la gestión de las expectativas de lo que es realista ofrecer, así como la discusión y aprobación de operaciones. OVE no encontró propuestas de adicionalidad financiera ni no financiera en las estrategias.
- 4.8 El foco a nivel de las operaciones también limitó la posibilidad de gestionar la adicionalidad a nivel de clientes, pese a la presencia de clientes repetidos y la intención de la organización de construir relaciones de largo plazo con estos. BID Invest ha desarrollado relaciones de largo plazo con clientes estratégicos a nivel regional, incluyendo los principales bancos y patrocinadores de proyectos de infraestructura, realizando múltiples transacciones con ellos. Sin embargo, la adicionalidad fue analizada y discutida



a nivel de operación individual. OVE no encontró evidencia que BID Invest registrara la evolución a nivel de cliente, considerando que la adicionalidad va cambiando, dependiendo de la evolución de los clientes y los contextos específicos.

### 3. Resultados de adicionalidad

- 4.9 La revisión de OVE enfrentó varios desafíos al tratar de identificar y constatar la adicionalidad en las propuestas de inversión. La mayoría de las propuestas hicieron un ejercicio sistemático de presentar las condiciones disponibles en el mercado. Sin embargo, desde el punto de vista de adicionalidad financiera, las propuestas fueron menos claras en explicar sistemáticamente por qué la intervención era necesaria para el proyecto (por ejemplo, porque se requerían mejores condiciones financieras para evitar el riesgo de que el proyecto se desarrollara con una escala o alcance subóptimo). Además, las propuestas de inversión no siempre realizaron un ejercicio sistemático de explicar y presentar evidencia para justificar que las operaciones no estarían desplazando el mercado. Desde el punto de vista de adicionalidad no financiera, OVE tampoco encontró evidencia que justificara sistemáticamente si los servicios de asesoría que BID Invest ofreció eran necesarios para alcanzar los objetivos de desarrollo. La mayor dificultad fue identificar a partir de la información documental, si la contribución de BID Invest era material para alcanzar los resultados esperados (ej. mejoras de estándares o creación de capacidades).
- 4.10 El tipo de adicionalidad financiera más común identificado estuvo relacionado con una mejora en la estructura financiera de la operación<sup>45</sup>. En 150 proyectos aprobados (96% de la muestra), BID Invest justificó su adicionalidad financiera desde el punto de vista de estructura financiera (Gráfico 4.1). Dentro de esta dimensión, las principales justificaciones utilizadas fueron mayores plazos (81% de los proyectos), montos no disponibles (39%), mayores periodos de gracia (24%) y moneda (23%).

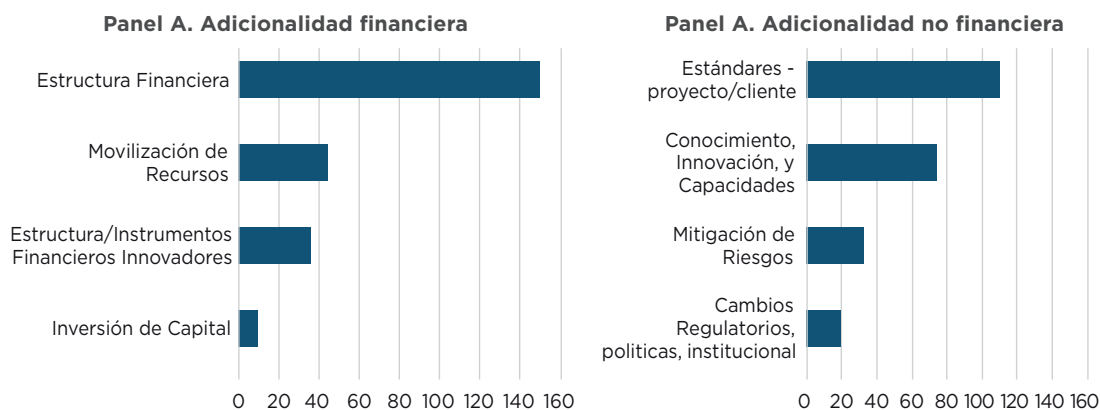
---

<sup>45</sup> OVE revisó la documentación asociada a la muestra de 157 operaciones aprobadas durante 2016-2021 con el objetivo de identificar las justificaciones sobre adicionalidad de las operaciones. Estas justificaciones fueron clasificadas y tabuladas

**Gráfico 4.1**

**Tipos de adicionalidad presentes en proyectos aprobados**

Fuente: OVE, basado en la revisión documental de operaciones.



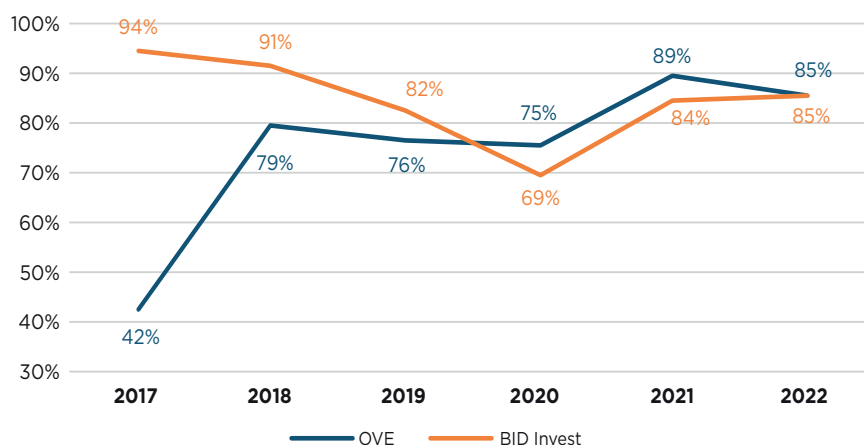
4.11 Para el caso de adicionalidad no financiera, el tipo más común correspondió a mejoras en los estándares para el proyecto o cliente. En el caso de adicionalidad no financiera, en 110 proyectos (70% de la muestra), BID Invest destacó mejoras en los estándares para el proyecto, principalmente en ámbito ambiental y social.

4.12 En términos de desempeño en adicionalidad para operaciones más avanzadas en implementación, un 88% tuvieron elementos de adicionalidad. OVE también realizó el ejercicio de analizar el desempeño de la adicionalidad de operaciones que se encuentran en etapas más avanzadas de implementación. La calificación de adicionalidad para proyectos consideró los criterios acordados entre OVE y la Administración para la evaluación de XSR, y se basa en la evaluación contrafactual de cómo el proyecto habría (o no habría) procedido sin el apoyo de BID Invest. Este resultado está en línea con los resultados de XSR validados por OVE (Gráfico 4.2), y da cuenta de la variedad de fuentes potenciales de adicionalidad financiera y no financiera, así como de las variadas rutas para obtener adicionalidad en los proyectos (Recuadro 4.2).

**Gráfico 4.2**

**XSR con calificaciones positivas en adicionalidad**

Fuente: OVE.



en las diferentes categorías de adicionalidad, siguiendo las definiciones de marco armonizado de los BMD.

### **Recuadro 4.2. Ejemplos de proyectos según sus calificaciones en adicionalidad<sup>a</sup>**

#### **Proyectos con calificación Excelente en Adicionalidad**

**Parque Eólico en Argentina.** El proyecto fue aprobado en 2018 y consistió en la construcción, operación y mantenimiento de un parque eólico con una capacidad de 126 MW e instalaciones asociadas, ubicado en la provincia de Santa Cruz, Argentina. El objetivo general del proyecto era contribuir a la diversificación y sostenibilidad de la capacidad de generación eléctrica del país. BID Invest brindó financiamiento (US\$50 millones) a largo plazo (hasta 15 años), el cual no se encontraba disponible en ese momento considerando las condiciones macroeconómicas en Argentina para obtener préstamos a largo plazo. Este proyecto formó parte además de una serie de inversiones, donde se financió gran parte de la expansión de las energías renovables no convencionales en Argentina (Programa RenovAr). BID Invest movilizó US\$50 millones de KfW IPEX-Bank y EKF para complementar el financiamiento. Si bien el préstamo estaba denominado en dólares, el cliente mitigó el riesgo cambiario dado que los PPA están vinculados al dólar. El Grupo BID también desempeñó un papel importante en la mejora de la sostenibilidad a largo plazo del marco contractual, así como de estándares ambientales y sociales. En este caso el contrafactual es que el proyecto (parque eólico) difícilmente se hubiera desarrollado sin el apoyo de BID Invest en ese momento.

**Banco en Paraguay:** La operación fue probada en agosto de 2017 con el objetivo de financiar a PYME en el sector productivo del Paraguay, a través de préstamos de mediano y largo plazo. Por medio de esta operación, BID Invest ofreció financiamiento a largo plazo en guaraní (moneda local) a dicho banco. El cliente es un banco de nicho, con menos del 4% de participación en el mercado crediticio paraguayo. La operación le permitió mejorar su descalce entre activos y pasivos. La hipótesis de BID Invest fue que un mejor calce de activos y pasivos debería facilitar las condiciones para que el cliente aumentara el monto y plazo de los créditos al segmento PYME. Además, reduciría el descalce de moneda en un contexto donde los bancos locales tienen dificultad para acceder a financiamiento de largo plazo.

#### **Proyectos con calificación Satisfactoria en Adicionalidad:**

**Empresa del sector eléctrico en Sudamérica:** La operación fue aprobada en 2020 y consistió en el establecimiento de una facilidad de US\$80 millones, a través de la cual BID Invest podía comprar cuentas a cobrar -la cuarta compañía integrada de energía en su país- para financiar a usuarios de energía vulnerables y proveer liquidez a la compañía en medio de la pandemia. Si bien la empresa por su tamaño contaba con múltiples líneas de financiamiento comerciales en condiciones similares tomó el financiamiento de BID Invest para diversificar fuentes de fondeo en el contexto de la pandemia. La operación, además, incluyó movilización de fondos de terceros por US\$16 millones. El riesgo de desplazamiento de otras fuentes comerciales fue mitigado considerando que el financiamiento total representó únicamente 8% de su capital trabajo y contribuyó a la diversificación de las fuentes de fondeo. En este caso el contrafactual es que la empresa probablemente hubiera continuado financiando a sus clientes y obtenido financiamiento comercial en condiciones similares, pero BID Invest ayudó a reducir el riesgo de interrupciones y proporcionó las condiciones para flexibilizar los términos de pago de los beneficiarios finales.

#### **Proyectos con calificaciones parcialmente satisfactorias o insatisfactoria**

**Banco en Argentina:** La operación consistió en un préstamo senior sin garantía, en dólares, por hasta US\$40 millones. Aprobada en octubre de 2017, la operación tuvo el objetivo de incrementar el acceso al crédito a PYME argentinas, particularmente en la región de Mendoza. La operación además ofrecía plazos de financiamiento que no estaban disponibles para ese banco en su mercado (cinco

años). Sin embargo, OVE identificó que al ser una operación en dólares y dada la volatilidad cambiaria en Argentina, se generó un importante descalce de moneda con el fondeo del GBID en dólares y el portafolio del cliente en pesos. Asimismo, la regulación del Banco Central Argentino dejó de permitir que los bancos comerciales otorgaran préstamos en dólares, lo que limitó considerablemente el uso de la línea recibida por parte del cliente. Por lo anterior, si bien BID Invest ofreció un financiamiento no disponible en el mercado, la adicionalidad no fue bien aprovechada ya que generó descalce de plazos y la línea no llegó a los beneficiarios finales.

**Empresa de manufactura en México:** Esta operación tenía como objetivo el financiamiento de la cadena de proveedores de la empresa (principalmente PYME) por un monto de hasta MXN1.000 millones por medio de un esquema de factoraje inverso. El propósito de la línea revolve sería proveer de financiamiento competitivo (sobre todo en precios) a las PYME en la cadena de proveedores de la empresa, que usualmente tienen menor acceso al sistema financiero en condiciones asequibles. La adicionalidad financiera en este caso fue insatisfactoria debido en gran medida a que la empresa es líder global con acceso a múltiples líneas de capital de trabajo. Además, la empresa ya es parte de varios programas de factoraje inverso ofrecidas por instituciones como Nacional Financiera. El análisis de OVE confirmó que, en ausencia de BID Invest, su programa de factoraje inverso no hubiera tenido cambios y hubiera continuado incluyendo clientes PYME, ya que tenía acceso a múltiples líneas de capital de trabajo factoraje inverso. En este caso el contrafactual es que el cliente habría desarrollado su programa de factoraje inverso y probablemente alcanzado los resultados de desarrollo, aún sin la intervención de BID Invest.

*Fuente:* OVE, basado en la revisión documental de operaciones y entrevistas.

*Nota:* <sup>a</sup>Calificación basada en revisión documental de OVE y entrevistas. La calificación considera la adicionalidad realizada a la fecha de revisión de OVE, por lo que puede no coincidir con calificaciones al momento de aprobación.

## B. Efectividad

4.13 Los XSR registraron clasificaciones positivas (satisfactorias y excelentes) en efectividad en un 47% de los proyectos validados por OVE entre 2017 a 2022. Cabe notar que las calificaciones en autoevaluaciones de la Administración y en las validaciones de OVE han ido convergiendo a lo largo de los últimos años con una leve tendencia creciente en las validaciones de OVE<sup>46</sup>. La convergencia ocurrió para todos los criterios centrales de valoración de XSR (relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad), aunque la efectividad y la eficiencia continuaron siendo las categorías del XSR que presentan peores promedios de calificación, afectando el desempeño general de las operaciones.

4.14 Considerando el análisis de una muestra de proyectos<sup>47</sup>, las operaciones en el segmento de instituciones financieras (IF) fueron las que presentaron peor desempeño en efectividad.

<sup>46</sup> El dato de 2017 no es estrictamente comparable debido a un cambio metodológico en 2018.

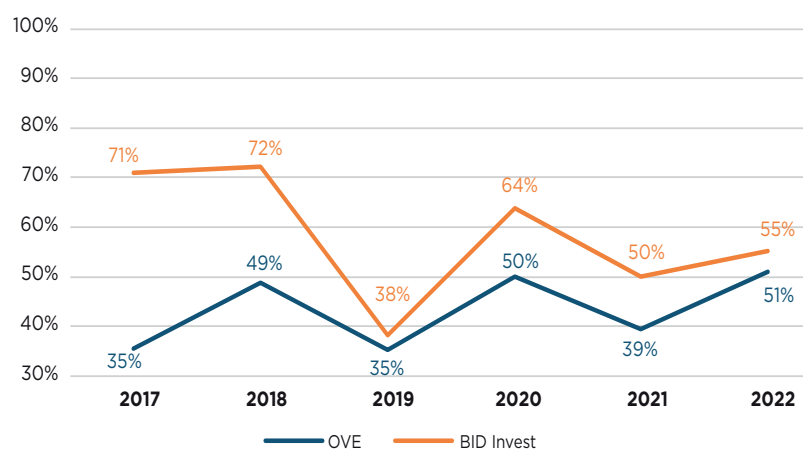
<sup>47</sup> Como parte de la muestra de proyectos, OVE realizó un estudio de 27 operaciones que contaban con XSR validados. De estos 27, un 63% tuvo calificaciones de al menos satisfactorio en efectividad.

De los cinco proyectos clasificados como insatisfactorios en efectividad, cuatro fueron del segmento de IF. La excepción fue un proyecto de transporte que no logró sus objetivos en materia de seguridad vial, conectividad y reducción de impactos ambientales y que era continuación de un proyecto heredado de SCF. Tres de los cuatro proyectos con IF se caracterizaron por no lograr contribuir a un incremento en los portafolios previstos para el segmento PYME, mientras que el último proyecto no logró metas asociadas a promover préstamos hipotecarios. Por otra parte, de los cinco proyectos parcialmente insatisfactorios, tres fueron de infraestructura y los otros dos corporativos. De estos, dos proyectos de energía alcanzaron solo una porción de las metas esperadas en generación de energía renovable y reducción de CO2 durante el periodo en que estuvieron plenamente operativos hasta su evaluación en 2020. Otros objetivos no logrados en dos proyectos corporativos y uno de infraestructura fue por no alcanzar metas de empleo y productividad.

**Gráfico 4.3**

**XSR con calificaciones positivas en efectividad**

Fuente: OVE.



4.15 Las principales causas para el bajo desempeño en efectividad de las operaciones estuvieron relacionadas con aspectos macroeconómicos, así como con algunos problemas de diseño y de definición de indicadores. De los 10 proyectos con bajas calificaciones en efectividad, cuatro estuvieron afectados por problemas macroeconómicos o condiciones de mercado<sup>48</sup>. Las operaciones IF clasificadas como insatisfactorias registraron problemas antes de alcanzar EOM, durante la supervisión, especialmente en materia del desempeño del negocio. Siete proyectos tuvieron además una inadecuada definición de

48 Si bien los riesgos macroeconómicos son de difícil previsión, lecciones de varias operaciones destacan la importancia de contemplar durante su diseño, el contexto del país como parte del análisis de riesgos potenciales asociados a factores financieros, macroeconómicos y políticos.

indicadores o metas<sup>49</sup>. Las operaciones de Energía tuvieron problemas de diseño técnico y retrasos. En nueve de los diez proyectos, la pandemia no fue un factor determinante en el bajo desempeño. Solo afectó parcialmente a un proyecto de infraestructura y su impacto estuvo mitigado por la participación de un patrocinador estratégico. Por otra parte, los proyectos con buena calificación en efectividad identificaron lecciones asociadas a la importancia de la selección de los clientes, el diseño y mitigación de riesgos, y una adecuada supervisión.

4.16 La mayoría de las operaciones en etapa de supervisión analizadas por OVE están avanzando según lo previsto, cerca de un tercio evidencian dificultades para alcanzar sus objetivos de desarrollo. De las 78 operaciones de la muestra analizada por OVE que se encuentra en implementación, un 64% fueron clasificadas como satisfactorias (en línea con lo evidenciado a nivel de la cartera). En tanto, un 29% se encuentran en alerta o problema principalmente por factores externos. Otro 9% presentaron problemas de evaluabilidad, incluyendo falta de información o datos poco claros<sup>50</sup>. De las 19 operaciones clasificadas en “alerta”, OVE identificó que ocho (un 42%) presentaron al menos una acción de seguimiento a realizar previo a la próxima supervisión. En tres de estas operaciones se propuso mantener una supervisión más cercana de las TC asociadas; en otras tres se planteó monitorear aquellos indicadores de impacto que presentaron bajos resultados; y en otras dos operaciones se propusieron acciones de seguimiento en temas específicos (ej. programa de estudios de apoyo al personal). Por su parte, de las 11 operaciones que no previeron acciones de seguimiento, OVE identificó que en 10 la calificación de alerta se debió a factores exógenos, incluyendo crisis políticas, aspectos macroeconómicos, y la pandemia. Otras dos operaciones no presentaron acciones concretas. Finalmente, de las cuatro operaciones clasificadas en “problema”, una se encuentra en activos especiales. El resto de las operaciones presentaron impactos exógenos, como la pandemia del COVID-19, que evitó el logro de las metas intermedias.

---

49 Por ejemplo, el objetivo de empleo en un proyecto agropecuario (35% de la meta) no se alcanzó por el posible reemplazo de mano de obra por tecnología o por una definición de meta demasiado ambiciosa por parte de BID Invest.

50 Estos son proyectos a los que se le ha realizado alguna supervisión. Otras 51 operaciones de la muestra aún no tenían supervisión al momento del análisis dado su estado de implementación.







# 05

Maximizar  
las sinergias  
público-privadas

- 5.1 Este capítulo examina aspectos de coordinación público-privada, con un foco en los mecanismos introducidos a través de los años para fomentar las sinergias al interior del Grupo BID. Reconociendo las dificultades inherentes que involucraba consolidar las distintas ventanillas del sector privado en la CII, la importancia de las sinergias público-privadas fue identificada como un objetivo central de la Visión Renovada. Además, son reconocidas por BID Invest como un elemento diferenciador de su propuesta de valor.
- 5.2 BID Invest ha realizado importantes esfuerzos para fomentar la alineación y colaboración con el resto del Grupo BID a nivel estratégico. La más reciente actualización en 2019 de la Estrategia Institucional (2020-2023) (documento [GN-2933-1](#)) fue la primera desarrollada conjuntamente entre el BID, BID Invest, y BID Lab en la búsqueda de apalancar los recursos del Grupo. BID Invest alineó el diseño de su Plan de Negocio 2020-22 a los objetivos de esta estrategia y de la Visión Renovada que establece su marco estratégico de largo plazo. BID Invest también ha ajustado sus herramientas de medición (ej. DELTA) para informar el progreso hacia los objetivos estratégicos del Grupo<sup>51</sup>. BID Invest ha tenido una participación creciente en otras estrategias a nivel del Grupo, donde destaca el importante papel en el diseño de las estrategias de Cambio Climático y de Género y Diversidad. Personal entrevistado del Grupo BID destacan mejoras en términos de colaboración y comunicación a nivel de equipos gerenciales, si bien el proceso no estuvo exento de tensiones durante la última Administración del Banco.
- 5.3 Avances se registran en una participación más sistemática de BID Invest en el diseño de Estrategias de País (EBP), si bien el uso del instrumento guiando los esfuerzos en originación aún es un desafío. BID Invest progresivamente ha consolidado una participación más activa y sistemática en el diseño de EBP, y de manera más temprana a través de insumos para los Desafíos de Desarrollo de País (CDC). Este proceso ha sido liderado por el departamento de estrategia de BID Invest (DSP)<sup>52</sup>, con insumos de otras áreas. Los Representantes de País, en general, valoraron la participación más activa y temprana de BID Invest en el proceso, así como la importancia de la EBP como marco de

---

51 De los 29 indicadores (nivel 3) incluidos en el Marco de Resultados Corporativos (CRF), 16 desagregan la contribución específica de BID Invest, incluyendo proyectos que apoyan la igualdad de género y diversidad, financiamiento climático, proyectos alineados con las Estrategias de País. Otros 10 son reportados a nivel de Grupo (ej. financiamiento directo e indirecto de terceros otorgado).

52 A partir de la fusión hacia afuera, esta labor fue liderada por la División de Sinergias Público Privada del Departamento de Estrategia, mecanismo de coordinación previsto en la Visión Renovada. Esta división centralizada fue disuelta en 2019 y sus labores, incluyendo la coordinación de insumos para estrategia del Grupo BID, se consolidaron con el equipo de planificación estratégica, conformando así la actual División de Planificación y Conocimiento.

referencia para alinear el trabajo de BID Invest, considerando el foco importante que ha tenido la institución en originación desde su creación. Sin embargo, varios Representantes destacaron el hecho de que las EBP finalmente se negocian con los gobiernos (y por ende tienen un mayor foco en temas públicos), así como la importancia que tiene el proceso de diálogo posterior a través del proceso de programación. Personal entrevistado de INO tuvo una visión crítica sobre la utilidad de la EBP para guiar la originación, considerando la naturaleza estática del instrumento versus la dinámica del sector privado. En este sentido, existen oportunidades para un mayor involucramiento de BID Invest en el proceso de diálogo continuo que tiene el BID con los gobiernos, particularmente durante la implementación de las EBP, con miras a informar de manera continua su proceso de originación y selección de operaciones. En tanto, si bien BID Invest ha participado de algunos Documentos de Marco Sectorial (SFD), su participación ha sido limitada y menos sistemática a la fecha, si se compara con el proceso de las EBP.

- 5.4 El nuevo rol del Representante de País a cargo de las ventanillas públicas y privadas del Grupo BID es clave y un avance para la identificación y promoción de sinergias público-privadas a nivel de país. OVE en su revisión temprana del proceso de fusión hacia afuera de 2017, destacó como un importante paso la decisión de expandir el rol del Representante con respecto al sector privado. No obstante, OVE también identificó que la efectividad de este rol expandido dependería, en gran medida, de tener una clara definición de sus responsabilidades y líneas de reporte, así como de incentivos y entrenamiento adecuados para el ejercicio de sus nuevas responsabilidades. Personal entrevistado del Grupo BID destacó reiteradamente la importancia del rol y su potencial para fomentar las sinergias público-privadas a nivel de países, dada su proximidad con gobiernos y clientes del Grupo en la región.
- 5.5 Sin embargo, existen limitantes para la efectividad de este rol expandido asociadas en parte con el proceso de selección de los Representantes. Personal de BID Invest entrevistado consistentemente destacó que el nivel de involucramiento y efectividad de los Representantes con respecto a sus funciones con el sector privado ha sido muy variado y dependiente de cada Representante y su perfil. La gran mayoría de Representantes proviene del sector público y su experiencia previa es primordialmente en este ámbito. Personal entrevistado atribuye esta situación en gran medida a la falta de procesos competitivos y basados en méritos para la selección de Representantes, situación que recientemente también fue identificada por OVE en su evaluación de gobernanza del BID (documento [RE-553-](#)

1)<sup>53</sup>. En este contexto, la participación además de BID Invest en el proceso de identificación y selección de candidatos ha sido muy limitada. Considerando las diferencias en términos de perfiles y experiencia con el sector privado, una serie de esfuerzos en materia de capacitación básica para los Representantes con una participación activa de BID Invest (ej. BID Academy) han sido emprendidos principalmente desde 2019.

- 5.6 En este contexto, una clara definición del rol y responsabilidades del Representante con respecto al sector privado sigue siendo un desafío. En 2021 fue elaborado un perfil para el rol de Representantes que indica, de manera general, que el este lidera las actividades para todas las ventanillas del Grupo BID, y como parte del conocimiento técnico del cargo se incluye el conocimiento de instrumentos del Banco y del sector público y privado. La gran mayoría de Representantes entrevistados indicaron que sus responsabilidades con respecto al sector privado no están claramente definidas, así como no conocer términos de referencia (TDR) para el cargo. OVE, además, identificó en sus entrevistas con Representantes diferentes entendimientos sobre sus responsabilidades con respecto al sector privado. Estos entendimientos varían desde uno limitado a dar la no objeción a operaciones por temas de integridad, a uno más activo en el proceso de identificación y originación de operaciones.
- 5.7 Las nuevas responsabilidades además no han sido acompañadas de una clara rendición de cuentas. Los Representantes son empleados del BID, con línea de reporte directa a los Gerentes Regionales que, a su vez, reportan a la Vicepresidencia de Países (VPC). En este contexto, no existen criterios claros de evaluación de desempeño de los Representantes con respecto a sus funciones con el sector privado, ni un involucramiento formal de BID Invest en este proceso. La gran mayoría de Representantes entrevistados indicó que los criterios de evaluación con respecto al sector privado no están bien definidos; no tener objetivos y metas asociadas (más allá de algunos relacionadas con temas generales como movilización y *partnerships*); así como desconocer si BID Invest es parte del proceso. Tal como fue identificado en 2017, OVE considera que una vez que los TDR de los Representantes sean incorporados al sistema de evaluación del desempeño, estos tendrán el panorama completo de lo que significa, en la práctica, tener la autoridad, responsabilidad e incentivos de representar a BID Invest<sup>54</sup>.

53 La evaluación destacó que gerentes y miembros del Directorio Ejecutivo expresaron preocupaciones sobre la falta de procesos competitivos y basados en méritos para gerentes en posiciones no ejecutivas del BID, incluyendo Representantes de País, implicando que las selecciones se hicieron a discreción del presidente del Banco.

54 Durante 2022, VPC en coordinación con HR, inició un trabajo con una firma especializada para analizar e identificar recomendaciones para apoyar aspectos relacionados con la figura del Representante como: la definición de un proceso de selección; la

- 5.8 Los Representantes también destacaron la necesidad de una mayor comunicación y capacitación con miras a un mayor empoderamiento en el ejercicio de sus funciones relacionadas con BID Invest. Aproximadamente un tercio de los Representantes entrevistados indicaron el foco transaccional de BID Invest y la importancia de un mayor involucramiento y conocimiento sobre las actividades de BID Invest en sus países, principalmente durante originación, antes que las transacciones lleguen para su no objeción. También fue recurrente el interés por disponer de más información sobre la implementación de las operaciones, y en general, por tener un panorama más completo del trabajo del BID Invest. Por otro lado, si bien las iniciativas de capacitación son valoradas, la gran mayoría de Representantes indicó la necesidad de entrenamiento continuo y personalizado. Las áreas de entrenamiento identificadas por los Representantes para hacer más efectivo su trabajo fueron variadas y reflejo de la diversidad de perfiles y experiencia con temas del sector privado y con BID Invest en particular. Las más recurrentes incluyeron: estructura, procesos y organización de BID Invest; instrumentos financieros; conceptos financieros y relacionados con gestión de cartera y riesgos.
- 5.9 El rol de coordinadores regionales SG-NSG aún se encuentran en proceso de maduración. Cuatro posiciones fueron creadas en el Departamento de Estrategia de BID Invest con una doble línea de reporte a las gerencias regionales de VPC con miras a facilitar las sinergias público-privada e interacción con los equipos operacionales. Personal entrevistado del Grupo BID manifestó diferentes entendimientos sobre este rol y su valor agregado. Gerentes regionales y algunos Representantes de País lo consideran de utilidad, principalmente para hacer fluir la información y como apoyo a los Representantes. Por otro lado, la gran mayoría de jefes de INO indicaron desconocer su rol y utilidad. En 2022, y luego de un diagnóstico interno de BID Invest, se tomó la decisión de mantener las posiciones. Los TDR para la selección de nuevos coordinadores fueron actualizados con miras a fortalecer la propuesta de valor de este rol, incluyendo nuevos canales de coordinación y reporte con BID Invest.
- 5.10 Una serie de pasos se han llevado a cabo para fomentar la coordinación a nivel más operativo. En su revisión documental, OVE encontró que en aproximadamente un quinto de las operaciones (21%) hubo algún tipo de coordinación explícita entre ventanillas del Grupo BID, principalmente por medio de la inclusión de especialistas como parte del equipo, o por el trabajo previo realizado ya sea por el BID (ej. reformas o regulaciones) o

---

actualización del perfil, responsabilidades y competencias necesarias; identificación de necesidades de capacitación y desarrollo de carrera.

BID Lab (apoyo en etapas iniciales)<sup>55</sup>. En términos de segmentos, las operaciones en Infraestructura y Energía fueron las que más mostraron algún tipo de coordinación (38%), seguido por Instituciones Financieras (30%) y Corporativos (18%), lo cual en gran parte refleja las áreas donde existe más superposición entre los sectores público y privado. Personal entrevistado resaltó los desafíos que implica la medición de la coordinación a nivel del Grupo y la importancia de la búsqueda constante y temprana de espacios de coordinación. Adicionalmente, BID Invest participa en una serie de iniciativas y grupos de trabajo a nivel del Grupo, donde destaca la ventanilla única de APP (Recuadro 5.1), inclusión financiera, bonos temáticos.

### **Recuadro 5.1. La experiencia de la Ventanilla Única de APP**

Las asociaciones público-privadas (APP) son contratos de largo plazo entre una parte privada y una entidad pública para brindar un activo o servicio público en el que la parte privada asume un riesgo importante y la responsabilidad de gestión del activo. La remuneración asociada está vinculada al desempeño. En este contexto, las APP son una herramienta importante que pueden ayudar a superar problemas tradicionales relacionados con la provisión pública de infraestructura en la región, y un área natural de potencial coordinación de las soluciones público-privadas que ofrece el Grupo BID.

Una evaluación de APP en infraestructura de OVE, realizada en 2017 (documento [CII/RE-24-3](#)), destacó el rol activo del Grupo BID en el ámbito de APP durante 2016-2015, especialmente a través del financiamiento de proyectos. Sin embargo, también identificó una serie de limitantes para una mayor efectividad de este apoyo, entre los que destacó la falta de coordinación entre las diferentes partes del Grupo BID trabajando en este ámbito, problema reflejado en la dispersión de esfuerzos del Grupo sin un punto focal que pueda ayudar a tomar decisiones y compartir lecciones. En respuesta a las recomendaciones de OVE, una serie de reformas fueron realizadas, incluyendo el establecimiento de una ventanilla única de APP dependiente de VPC. Cabe mencionar que todas las recomendaciones de la evaluación fueron implementadas satisfactoriamente de acuerdo al seguimiento realizado por OVE.

Desde su creación, la ventanilla única de APP ha emprendido una serie de importantes acciones. La ventanilla ha apoyado más de 30 proyectos de APP en las etapas de preparación y estructuración, así como apoyos *upstream* a 15 países de la región. Entre otras importantes iniciativas llevadas a cabo por la ventanilla única destaca la creación de perfiles consolidados en materia de APP para los 26 países miembros del BID, así como una serie de productos de conocimiento (ej. Infrascopio) y actividades de diseminación.

Personal de BID Invest y del BID entrevistado por OVE destacó una evolución positiva en materia de coordinación en el ámbito de APP, si bien no exenta de dificultades durante los primeros años debido en gran medida al traslape de actividades desarrolladas por las diferentes ventanillas del Grupo BID. Como parte de su unidad de servicios de asesoría (ADV), BID Invest tiene un área dedicada a APP, la cual originalmente tuvo un foco importante en financiar estudios de preinversión y estructuración de proyectos de APP. Sin embargo, considerando que la mayoría de este tipo de proyectos surgen por iniciativa de los sectores

55 Una evaluación reciente de OVE sobre BID LAB en 2021 destacó el incremento del personal de BID Invest como parte de los equipos de proyectos de BID Lab, así como también una serie de iniciativas conjuntas entre ambas instituciones (ej. *Rethink Plastics*, *Beyond Tourism Challenge*). Para mayor detalle, ver Evaluación de BID Lab: Pertinencia Estratégica (documento [MIF-RE-5-6](#)).

públicos de los países, se produjo una falta de coordinación y traslape con el mismo tipo de actividades desempeñadas por la ventanilla única de APP, limitando la efectividad del apoyo del Grupo BID. En el contexto de la reciente reestructuración del Departamento de Estrategia (DSP) de BID Invest en 2021, que incluyó el cambio de ADV desde el INO a DSP, se ha replanteado y limitado el rol de la unidad de APP de BID Invest con miras a evitar duplicación de funciones con la ventanilla única. Actualmente, personal de BID Invest participa regularmente en reuniones con la ventanilla única, aportando su conocimiento específico sobre el sector privado. En la actualidad, está en proceso de revisión la ventanilla única de APP con miras a un posible rediseño institucional, el cual podría incluir posibles líneas de reporte a BID Invest. En este contexto, sigue siendo un desafío avanzar en una mayor claridad de los roles y responsabilidades de las distintas áreas trabajando en temas de APP al interior del Grupo BID, incluyendo VPS, así como una definición de la estructura óptima para gestionar los diferentes recursos dedicados por el Grupo para estas funciones.

*Fuente: OVE.*

- 5.11 En general, existe una percepción positiva sobre avances a nivel de coordinación en el Grupo BID, si bien existen áreas de mejora para una coordinación que aún no es del todo efectiva. Personal entrevistado y encuestado del Grupo BID destacó una evolución positiva en términos de colaboración y coordinación. La mayor presencia de BID Invest en la región fue identificada como uno de los principales factores que han facilitado dicha coordinación. El contexto de la pandemia también impulsó la necesidad de una mayor coordinación a nivel operativo, donde destaca el trabajo en áreas sociales y turismo. No obstante, la gran mayoría de entrevistados y encuestados también indicó que la coordinación dista aún de ser efectiva y señalaron la necesidad de continuar fortaleciendo espacios y mecanismos de coordinación.
- 5.12 La coordinación fue ampliamente reconocida como un proceso ad-hoc y no institucionalizado. Representantes, gerentes y jefes del Grupo BID identificaron de manera consistente que la coordinación es un fenómeno muy dependiente de las personas a cargo y que no existen incentivos para fomentar dichas sinergias. OVE confirmó que existen canales de comunicación entre los gerentes y jefes a nivel de sectores donde la coordinación es primordial (ej. infraestructura, mercados financieros), incluyendo reuniones para la revisión de operaciones en *pipeline* y discusión de posibles áreas de colaboración. Sin embargo, estas iniciativas son por iniciativa de las personas a cargo, y no por la existencia de incentivos o arreglos institucionales que las promuevan. Oficiales de inversión y jefes de equipo del Grupo BID encuestados, destacaron la falta de incentivos adecuados, así como de procesos y arreglos institucionalizados que promuevan la identificación sistemática de espacios de colaboración.



- 5.13 En este contexto, existen importantes espacios para profundizar la coordinación a nivel del Grupo. Las diferencias de cultura, mandatos institucionales, objetivos y prioridades de las ventanillas, imponen limitaciones para los espacios y áreas de posible coordinación. No obstante, existen una serie de oportunidades para profundizar la colaboración, incluyendo la identificación sistemática de áreas potenciales de colaboración, la clarificación de roles, alcance y tiempos de intervención de las distintas ventanillas, así como un proceso más coordinado de planificación a nivel operativo y de conocimiento.
- 5.14 A nivel corporativo, destacan los avances en materia de estandarización de los acuerdos de nivel de servicios (SLA). A diciembre de 2021, BID Invest ha suscrito 23 SLA con miras a una mayor eficiencia y ahorro de costos. BID Invest recibe servicios de 20 departamentos del Banco (ej. KIC, ORP, HRD, OVE, VPC), y además brinda una serie de servicios a BID Lab en áreas como gestión de riesgos ambientales y sociales, efectividad en el desarrollo y legal. Un análisis de Oficina del Auditor General (AUG) sobre los SLA en 2019 identificó una serie de recomendaciones con miras a mejorar las reglas y gobernanza de los SLA, así como metodologías de costeo y procesos. Todas las recomendaciones de la auditoría fueron implementadas por el Grupo BID.



# 06

Uso eficiente  
de recursos  
y asegurar la  
sostenibilidad  
financiera de  
largo plazo

6.1 El presente capítulo se enfoca en analizar cómo la institución ha implementado su mandato de ser sostenible financieramente. El capítulo analiza los resultados de la institución en tres dimensiones principales relacionadas con su sostenibilidad financiera: (i) suficiencia de capital, (ii) generación interna de capital (rentabilidad), y (iii) desempeño crediticio de su portafolio. Además, una cuarta sección presenta la evolución de las herramientas de planificación y análisis financiero. Para un mayor detalle del análisis realizado, ver la Nota de Antecedentes de Sostenibilidad Financiera (Anexo VI).

## **A. Suficiencia de capital y seguimiento del proceso de capitalización**

6.2 El proceso de capitalización de BID Invest ha tenido gran apoyo por parte de sus accionistas y se ha ejecutado sin atrasos significativos. Luego de los primeros seis años, las contribuciones de capital se han realizado a tiempo e incluso algunos países adelantaron sus aportes. Al cierre de 2021, el 91,5% (US\$1.151 millones) de las primeras seis cuotas de suscripción habían sido realizadas. Los pocos atrasos responden a situaciones puntuales de algunos países miembros. Por su parte, las transferencias de capital efectuadas por el BID en nombre de sus países miembros también se han realizado a tiempo (US\$356,5 millones a fines de 2021).

6.3 Durante los primeros años del periodo de evaluación (2016-2019), los niveles de capitalización fueron abundantes, incluso por encima de lo requerido para el nivel de operación en ese momento. El capital disponible como porcentaje del capital utilizado se mantuvo en niveles superiores a 200%<sup>56</sup> durante los primeros cuatro años de operación (2016-2019). El amplio nivel de capital se debió, en gran medida, a que las contribuciones de los países miembros llegaron a un ritmo más rápido que la capacidad de generación de negocios de BID Invest en ese momento. Además, estos primeros años estuvieron caracterizados por altas tasas de registro de operaciones en el libro contable del BID SGS mediante el mecanismo de contabilización cruzada (ver Anexo VI, Recuadro B.1). Durante 2016-2018, el 72% (US\$5.303 millones) del total de compromisos realizados por BID Invest fueron registrados en el balance del BID<sup>57</sup>.

---

56 La Política de Suficiencia del Capital establece distintos umbrales en base al CAR. La “zona verde” se establece para  $CAR \geq 130\%$ , la “zona de seguimiento cercano” para  $130\% > CAR \geq 110\%$ , la “zona de seguridad” para  $110\% > CAR \geq 100\%$ , y la “zona de incumplimiento” para  $CAR < 100\%$ .

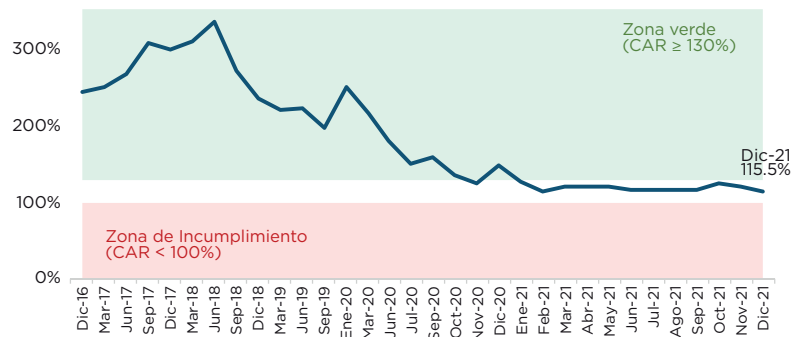
57 Las proyecciones de Busán (presentación [CII/PP-149](#)) incluían un total de aprobaciones mediante contabilización cruzada de US\$8.500 millones, con el 60% concentrado en los tres primeros años.

6.4 Más recientemente, los niveles de capitalización se encuentran cercanos a límites prudenciales. El uso más intenso del capital en los últimos años se dio como resultado de la aceleración del ritmo de generación de operaciones, apalancados por los esfuerzos de años anteriores, así como al mayor volumen de negocios en el contexto de la respuesta a la pandemia. Si bien el amplio nivel de capital de los primeros años generó un costo de oportunidad en cuanto a una menor acumulación de capital (por menores ingresos), el exceso de capital acumulado también permitió a la institución dar una importante respuesta durante la crisis causada por la pandemia, incrementando el volumen de negocios en un 47% de forma interanual durante la crisis y pasando de US\$4.188 millones comprometidos en 2019 a US\$6.154 millones en 2020.

**Gráfico 6.1**

**Ratio de suficiencia de capital (CAR)**

Fuente: OVE, basado en información de Analitika y documento [CII/GN-426-14..](#)



6.5 A medida que el capital se ha vuelto más escaso, BID Invest ha tomado medidas para optimizarlo, trabajo que aún continúa. Por ejemplo, a partir de 2018, BID Invest comenzó a formar alianzas con aseguradoras para utilizar seguros de créditos (UCP)<sup>58</sup>. Por medio de estos contratos, BID Invest fondea el 100% de las operaciones aprovechando su costo competitivo de recursos, pero intercambia parte del riesgo de crédito. Esto ha tenido al menos tres beneficios: liberar capital por la porción asegurada; retener una porción de los márgenes y comisiones por la parte asegurada; y atender el mandato de movilización de recursos al dirigir las garantías de las aseguradoras a sus clientes y proyectos. Sin embargo, esta opción también se enfrenta a limitantes. A medida que esta herramienta se ha utilizado más frecuentemente, los riesgos de concentración con las aseguradoras se han ido incrementado (Anexo VI, Cuadro 4.2). Sin embargo, es importante matizar que BID Invest aplica sus

58 Más recientemente BID Invest comenzó también a utilizar URP -*Unfunded Risk Participation*- los cuales son instrumentos similares a los UCP con la diferencia que la contraparte que asegura el riesgo no es una aseguradora (como en los UCP), sino que es una institución financiera. Además, BID Invest está trabajando en otras iniciativas para apoyar la gestión de la cartera, incluyendo la puesta en marcha del Comité de Gerenciamiento Activo del Porfolio y la participación en diversos foros para analizar soluciones con miras a una gestión más eficiente del capital (ej. Revisión de Adecuación del Capital de los BMD - G20).

límites de exposición a dichas aseguradoras, y usualmente trabaja con instituciones que poseen grado de inversión lo cual le brinda margen para tener mayores concentraciones.

## 1. Gestión del capital de BID Invest

- 6.6 Con un flujo importante de nuevos aportes de capital y un mandato más ambicioso, en 2017 BID Invest desarrolló su marco de gestión de riesgos y del capital. Por medio de este marco, BID Invest operacionalizó el mandato de tratar de mantener como mínimo la calificación “AA”. A través de dicho marco creó una Política de Suficiencia de Capital, la cual le permitió crear una herramienta de gestión del capital y tener un indicador de suficiencia de capital para controlar y gestionar su solvencia. Es importante mencionar que, al tener el mandato de intentar mantener una calificación de riesgo externa, dicho modelo incorporó en su cálculo no solo sus propios modelos, sino también los requerimientos de capital de las metodologías de las calificadoras de riesgo. Para ello, el indicador de adecuación de capital de BID Invest (CAR, por sus siglas en inglés) utiliza el ratio más conservador entre el resultado de su modelo interno de asignación de capital y las distintas metodologías de las calificadoras de riesgo, las cuales suelen tener menor granularidad que el modelo interno.
- 6.7 Sin embargo, los requerimientos resultantes de las metodologías de las calificadoras de riesgo han sido significativamente mayores, requiriendo un 67% más de capital en promedio que el modelo interno de BID Invest en 2021. En la práctica, el capital requerido para BID Invest ha sido determinado por las métricas de las calificadoras de riesgo, y no por el modelo de BID Invest. Esto se debe a que la institución debe cumplir con el requisito más conservador. Por lo tanto, mientras que el CAR determinado según las métricas de las calificadoras (Cuadro 6.1) estaba entre el 115% y el 138%, el resultante del modelo interno de BID Invest fue de 182%. En 2021, las métricas de Fitch determinaron el nivel de capital requerido por BID Invest.

**Cuadro 6.1. Capital necesario según modelo interno y calificadoras**

En millones de US\$	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Capital necesario según modelo interno	354	406	399	449	972	1.356
Capital adicional necesario (en base a metodología de calificadoras)	64	73	371	360	440	774
<b>Capital total necesario</b>	<b>417</b>	<b>479</b>	<b>769</b>	<b>809</b>	<b>1.413</b>	<b>2.130</b>
<b>Capital disponible</b>	<b>1.022</b>	<b>1.445</b>	<b>1.819</b>	<b>2.033</b>	<b>2.108</b>	<b>2.461</b>

Fuente: OVE, basado en información de Analitika y documento [CII/GN-426-14](#).

Nota: El Capital adicional necesario (en base a metodología de calificadoras) se estimó en base a la diferencia entre el CAR observado a fin de cada año, y el CAR que hubiese resultado en el caso de utilizarse el capital necesario según los resultados del modelo interno de capital económico desarrollado por BID Invest.

6.8 Diferencias tan significativas afectan la capacidad de BID Invest de gestionar y optimizar su capital, situación que afecta también a otros BMD. BID Invest, al igual que otros BMD<sup>59</sup>, posee un modelo interno que es más detallado y que incorpora más información del portafolio subyacente. Sin embargo, en la práctica está limitado a utilizar el modelo con mayores requerimientos de capital. En el caso de BID Invest, actualmente este modelo es el de Fitch, el cual no toma en cuenta el riesgo de la cartera subyacente. Como resultado, BID Invest tendrá que convivir con los dos modelos y tomar en cuenta cómo sus diferencias afectan los incentivos y toma de decisiones de uso y gestión del capital. Esta situación ha sido incluso reconocida por el G20, que en 2022 comisionó<sup>60</sup> un panel independiente que recomendó a los diferentes BMD fortalecer la comunicación con las calificadoras para informar sobre la relevancia de los BMD para los países miembros, así como para generar una conversación con miras a fortalecer sus metodologías de calificación hacia los BMD, entre otras recomendaciones.

## B. Generación interna de capital (Rentabilidad)

6.9 Si bien BID Invest ha superado los objetivos de volumen de negocios, las ganancias han sido menor a lo previsto en la Visión Renovada. OVE analizó la estructura de ingresos y costos de BID Invest para entender los determinantes de su rentabilidad de largo plazo. Las proyecciones de Busán estimaban US\$540 millones de ganancias acumuladas durante los primeros 6 años del horizonte de planificación. Durante este periodo (2016-2021), las ganancias fueron de US\$241 millones (55% menos que lo proyectado)<sup>61</sup> (Cuadro 6.2), diferencia que se debió principalmente a: (1) un ambiente económico con menores tasas de interés a las proyectadas inicialmente<sup>62</sup> (resultando en menores retornos sobre capital), (2) menor volumen de negocios en los primeros años, y (3) el establecimiento de provisiones

---

59 Los BMD no están regulados directamente por alguna autoridad e intentan alcanzar un *rating* mínimo en base a los mandatos de sus gobernadores y teniendo en cuenta las diversas metodologías utilizadas por las calificadoras. Sin embargo, las calificadoras también ponen énfasis en métricas cualitativas (soporte de los países miembros, calidad de su administración, importancia del BMD en la política pública de los países miembros, etc.).

60 *Boosting MDBs' investing capacity*. (2022). [An Independent Review of Multilateral Development Banks' Capital Adequacy Frameworks](#).

61 Las ganancias del periodo serían US\$197,7 millones si se toma en cuenta los efectos acumulados de la implementación de la norma contable ASU 2016-13 por US\$46,2 millones y US\$2,9 millones por la adopción de nuevos estándares contables, tal como se refleja en los estados financieros auditados más recientes.

62 Las proyecciones de ingresos de Busán se basaron principalmente en las tasas de interés -y sus proyecciones a largo plazo (curvas *forward*)- vigentes en el momento. Sin embargo, los ingresos de BID Invest han sido afectados dado que las tasas de interés tuvieron niveles históricamente bajos durante el periodo de la evaluación (2016-2021).

para la cartera nueva (por ejemplo, en 2020 la pandemia y la transición al modelo CECL requirieron mayores provisiones que lo previsto en Busán).

### Cuadro 6.2. Resultados Netos (Ganancia Neta)

Cifras en US\$ millones	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ganancias antes de Gasto Operativo	99,0	117,2	143,6	178,5	144,7	289,0
Gasto Operativo Total	-80,8	-99,6	-122,5	-130,3	-153,2	-172,5
<b>Resultados Netos (Ganancia Neta)</b>	<b>17,8</b>	<b>17,6</b>	<b>24,1</b>	<b>43,9</b>	<b>6,9</b>	<b>130,9</b>
<b>Resultados Netos (Ganancia Neta) (proyección de Busán)</b>	<b>28,0</b>	<b>49,0</b>	<b>73,0</b>	<b>99,0</b>	<b>128,0</b>	<b>163,0</b>

Fuente: OVE, basado en Estados Financieros Auditados de BID Invest y presentación audiovisual [CII/PP-149](#).  
 Nota: Los resultados netos incluyen también la ganancia/pérdida neta por cambios en el valor razonable de las carteras no negociables y operaciones en moneda extranjera en base a los Estados Financieros Auditados de BID Invest.

## 1. Ingresos

6.10 OVE encontró que BID Invest logró consolidar su capacidad de generar ingresos a través su propia hoja de balance<sup>63</sup>. BID Invest aumentó su portafolio de inversiones en instrumentos de deuda de forma significativa, aumentando un 89% entre 2016 y 2021, a la vez que se benefició del bajo costo de fondeo, producto de su rating “AA”. Esto permitió que todos los años BID Invest pudiera ir aumentando su margen financiero de forma significativa. De esta manera, en 2021, BID Invest logró generar un margen de intermediación financiera que, junto a sus otras líneas de negocio, cubrió la totalidad de los gastos operativos (Cuadro 6.3) y generó resultados netos por US\$131 millones. La consolidación de la hoja de balance fue una preocupación importante durante el proceso de la fusión hacia afuera.

### Cuadro 6.3. Ingreso financiero después de provisiones

Cifras en US\$ millones	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingreso Financiero antes de Provisiones	43,7	52,4	73,1	127,4	160,3	155,3
Provisiones Crediticias	3,5	-14,1	-18,3	-36,7	-111,8	-5,7
<b>Ingreso Financiero después de Provisiones</b>	<b>47,2</b>	<b>38,3</b>	<b>54,8</b>	<b>90,7</b>	<b>48,5</b>	<b>149,6</b>

Fuente: OVE, basado en Estados Financieros Auditados de BID Invest.

6.11 Los ingresos derivados por servicios prestados al BID se comportaron según previsto en la Visión Renovada, siendo 2023 el primer año donde BID Invest no registrará nuevas operaciones en el libro del BID. Los ingresos por servicios prestados al BID corresponden principalmente a la contabilización cruzada. Como contexto, la contabilización cruzada se estableció

<sup>63</sup> Corresponde al negocio de financiar clientes utilizando la propia hoja de balance. Comprende ingresos por instrumentos de deuda y del portafolio de liquidez. A estos ingresos se les deduce el costo de fondeo y provisiones por incobrabilidad para obtener un margen de contribución a gastos operativos.



como un mecanismo transitorio, donde BID Invest registraría y supervisaría operaciones en el libro del BID SGS para asegurar que la capacidad prestable al sector privado no se redujera mientras la organización recibía los nuevos aportes de capital y consolidaba los ingresos generados a través de su propia hoja de balance. El esquema de SLA entre ambas instituciones estableció que BID Invest sería compensado bajo un esquema de recuperación de costos (es decir, sin generar un margen de ganancia por los mismos). Si bien estos ingresos fueron importantes en los primeros años de operación de BID Invest, estos alcanzaron un máximo de US\$76,7 millones en 2020. En 2021 se redujeron a US\$68,8 millones y la Administración espera que estos totalicen una cifra similar en 2022 en la medida que la organización ha hecho menor uso de la contabilización cruzada debido al mayor peso de las operaciones en su propia hoja de balance. Con el cierre de la contabilidad cruzada, a partir de 2023 BID Invest únicamente realizará las actividades supervisión del portafolio SGS del BID. De acuerdo con las proyecciones de la Administración, en 2023 la reducción de aproximadamente US\$45 millones en los ingresos por servicios de originación serían compensados por los ingresos de las operaciones registradas en la hoja de balance de BID Invest.

#### Cuadro 6.4. Ingresos netos por servicios al Grupo BID

Cifras en US\$ millones	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por contratos de servicios al Grupo BID	51,4	63,7	74,6	73,7	76,7	ARD

Fuente: OVE, basado en Estados Financieros Auditados de BID Invest.

6.12 Otras líneas de negocio alineadas con la misión de desarrollo -inversiones de capital<sup>64</sup>, movilización de recursos y servicios de asesoría<sup>65</sup>- tuvieron una baja contribución a los ingresos. Como referencia, en el caso de movilización, los ingresos representaron un promedio del 0,4% del volumen total de movilización core. En el caso del modelo de negocios de servicios de asesoría, este funciona principalmente a través de contribuciones de donantes quienes financian la mayor parte de las contrataciones externas de las asesorías<sup>66</sup>. Por último, el negocio de inversiones de capital posee una cartera de reciente constitución, siendo aún muy pronto para determinar la rentabilidad final de estas inversiones. Los resultados de los primeros seis años apuntan a retornos en torno al 3,3% anual<sup>67</sup>.

64 Incluye los ingresos de inversiones de capital, tanto directas como a través de fondos de inversión.

65 Refiere a los ingresos netos que recibe BID Invest por los servicios que presta y recibe del BID, así como las comisiones netas por movilizar y administrar recursos de terceros.

66 De hecho, BID Invest cobra una contrapartida -en efectivo o en especie- que ronda el 27% del costo de las asesorías (presentación audiovisual [CII/PP-432](#)).

67 En 2021 fue significativamente superior, si bien el 96% corresponde a ganancias no realizadas.

**Cuadro 6.5. Ingresos por movilización, servicios de asesoría e inversiones de capital**

Cifras en US\$ millones	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Comisiones de movilización y otros servicios	5,4	12,8	12,1	11,1	18,2	23,4
Ingresos totales del negocio de inversiones de capital	-4,9	2,4	2,0	3,1	1,3	47,2
<b>Subtotal</b>	<b>0,5</b>	<b>15,2</b>	<b>14,1</b>	<b>14,1</b>	<b>19,5</b>	<b>70,6</b>

Fuente: OVE, basado en Estados Financieros Auditados de BID Invest.

## 2. Gasto administrativo y eficiencia operativa

6.13 BID Invest ha mantenido una tendencia de gasto operativo creciente y proporcional al incremento en su volumen de originación y tamaño de portafolio. El gasto administrativo total<sup>68</sup> alcanzó US\$107,3 millones a diciembre de 2021, equivalente a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 8% para el periodo 2016-2021. Dicho crecimiento fue proporcional tanto al incremento en volumen de compromisos (US\$1.445 millones en 2016 a US\$6.320 millones en 2021), así como al de activos totales en el portafolio de ARD (incluyendo contabilización cruzada), que pasó desde US\$6.865 millones a US\$13.372 millones en igual periodo.

6.14 Dichos gastos fueron dirigidos principalmente a costo de personal, el cual es un gasto rígido en el corto plazo. Aproximadamente dos tercios<sup>69</sup> del gasto administrativo total estuvo dirigido a compensación de personal. Este personal fue contratado mayoritariamente bajo la modalidad de *staff* (83% a diciembre de 2021), lo que ha vuelto relativamente rígida la estructura de gasto, al menos en el corto plazo. Además, el personal es bastante especializado<sup>70</sup>, añadiendo una capa de rigidez ya que las funciones son menos intercambiables. Dicho nivel de especialización, planificado desde la fusión hacia fuera, fue utilizado para atender los diferentes mandatos y crear una institución con conocimiento especializado de los países y sectores en los que opera.

6.15 Los costos unitarios de originación y supervisión se mantuvieron relativamente estables. BID Invest procesó un promedio de 57 operaciones de largo plazo durante el periodo 2017-2019, lo cual permitió un mejor aprovechamiento de la estructura de costos, manteniendo así un costo promedio por operación comprometida de aproximadamente, US\$2 millones y un costo por millón de dólares comprometido en torno a US\$55.000. Durante el periodo 2020-2021, el número promedio de operaciones de largo plazo

68 Los gastos administrativos totales difieren del gasto operativo total incluido en los estados financieros auditados dado que el primer concepto excluye costos del programa de pensiones y el presupuesto de inversiones de capital, entre otros.

69 65,7% a diciembre 2020 y 67,4% a diciembre 2021.

70 Por ejemplo, a nivel de oficiales de inversión, donde se encuentra concentrada una porción importante del personal, existen tres capas de especialidad: (1) originación y supervisión, (2) especialización a nivel de subsegmento y (3) especialización por región geográfica.

comprometidas se incrementó a 88 como respuesta a la crisis sanitaria, lo que resultó en una mejora en los indicadores de costo unitarios. Al cierre de 2021, BID Invest mantuvo la cantidad de operaciones, lo cual le permitió retener los menores costos por operación aprobada alcanzados en 2020, aunque el costo por millón aprobado volvió a su tendencia de largo plazo debido a que las operaciones comprometidas fueron de menor tamaño comparadas con 2020. Estos indicadores de costos son menores si se comparan con instituciones como IFC (Cuadros VI.3.6, Anexo VI). A nivel de métricas del portafolio, el coeficiente de gasto (gasto administrativo dividido por portafolio en supervisión) también se mantuvo estable durante el periodo de evaluación.

**Cuadro 6.6. Indicadores de eficiencia y costos**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Costo por Operación Comprometida (en US\$ millones)	1,92	1,99	1,94	2,29	1,82	1,85
Costo por millón comprometido (en US\$)	96.799	59.636	54.603	52.486	44.301	55.561
Coeficiente de Gasto <sup>a</sup> (en %)	1,18	1,41	1,60	1,54	1,50	1,59

*Fuente:* OVE, basado en Estados Financieros Auditados de BID Invest e informes trimestrales de BID Invest.

*Notas:* El numerador en los tres indicadores es el gasto administrativo total obtenido de los estados financieros auditados anuales. En los primeros dos indicadores el denominador está calculado en base a las operaciones y compromisos de largo plazo (excluyen TFFP, entre otros). Por último, el coeficiente de gasto está calculado utilizando el saldo remanente del portafolio total, incluyendo las operaciones registradas en BID Invest y en el BID.

<sup>a</sup>Gastos operativos totales dividido por el saldo de portafolio total de los ARD (incluye tanto los saldos en el libro de BID Invest como del BID SGS).

6.16 A partir del análisis de eficiencia, OVE encontró que la Administración puede mejorar la información que presenta y divulga en su ejercicio presupuestario, vinculando sistemáticamente costos con métricas de productos. En sus planes de negocio, BID Invest justificó los incrementos del presupuesto administrativo para atender las necesidades de una organización creciente. Por ejemplo, el énfasis en los planes de negocio de 2016-2019 fue contratar al equipo de inversión y completar el plan de presencia en el terreno; en 2020-2021, fue fortalecer los procesos (*backbone*) de la institución; y en 2022, fortalecer la movilización. Sin embargo, tanto las justificaciones de aumento presupuestario como los resultados de estas se manejaron a nivel anecdótico. Si bien BID Invest ha fortalecido sus herramientas para estimar el costo de las operaciones, incluso para asignar costos indirectos a operaciones específicas, actualmente solo se presentan al Directorio Ejecutivo las grandes líneas de gasto, sin vincular sistemáticamente los aumentos presupuestarios con métricas de productos. Este ejercicio permitiría enriquecer la discusión sobre la estructura de costos, así como avanzar a un esquema similar a un presupuesto basado en resultados, como en el caso del BID.

### 3. Acumulación de Capital

6.17 BID Invest logró obtener resultado neto positivo todos los años del periodo 2016-2021, totalizando US\$197,7 millones<sup>71</sup> en ganancias acumuladas y sumando capital por US\$92,3 millones. Las ganancias acumuladas por US\$197,7 millones en conjunto con la línea contable de otros gastos reconocidos directamente en el patrimonio neto (explicadas principalmente por el pasivo pensional) por US\$105,5 millones resultaron en una acumulación de capital de US\$92,3 millones durante el periodo 2016-2021. Es importante tomar en cuenta que los ingresos y gastos reconocidos directamente en el patrimonio constituyen un elemento volátil del capital. Esto se debe a que corresponden principalmente a las fluctuaciones en el valor de mercado de algunos de los activos y pasivos de la organización. Por lo tanto, pueden ser susceptibles a revertirse o variar año con año. Al igual que en otros BMD, estas fluctuaciones anuales no son controladas directamente por la organización y a raíz de ello los modelos de riesgo de BID Invest dan seguimiento al uso de capital por riesgo de mercado y del pasivo pensional.

### C. Calidad del portafolio de activos de desarrollo

6.18 BID Invest mantuvo una calidad adecuada del portafolio y gestionó la contabilización cruzada de acuerdo con los parámetros establecidos<sup>72</sup>. La construcción de un portafolio diversificado para una institución como BID Invest es compleja por los múltiples mandatos que debe administrar, además de los límites de concentración que imponen las políticas de riesgo (Apetito de Riesgo, Suficiencia del Capital, y de Liquidez). Si bien los primeros años exhibieron un arranque lento y menor al proyectado, BID Invest ha aprobado y comprometido montos significativamente mayores en los últimos años. Pese al rápido despliegue de las operaciones, hasta el momento, la calidad crediticia del portafolio se ha mantenido en niveles adecuados, sin diferencias significativas en cuanto a la calidad de los activos registrados en el libro de BID Invest y del BID SGS. Sin embargo, la cartera registrada en los libros del BID SGS tuvo mayor concentración, incorporando operaciones con mayores montos y de mayor plazo, principalmente por una mayor exposición al segmento de infraestructura. Esto se debió en gran medida a

71 Estas cifras corresponden al incremento de la cuenta de “ganancias acumuladas” entre 2016 y 2021 en el balance general auditado, las cuales incluyen principalmente el ajuste por los efectos acumulados por US\$46,2 millones correspondiente a la implementación de la norma contable ASU 2016-13, y US\$2,9 millones por la adopción de nuevos estándares contables.

72 La gestión crediticia de ambos portafolios, incluyendo calificación, monitoreo, supervisión y recuperación de las inversiones, es responsabilidad de BID Invest de acuerdo con lo estipulado en el arreglo de contabilidad cruzada.

que BID Invest tomó ventaja de los límites de concentración más amplios que le ofreció la contabilización cruzada, comparados con los límites de su propio capital.

6.19 OVE confirmó que las operaciones registradas en ambos libros tuvieron perfiles de riesgo similares. BID Invest en la originación y asignación de operaciones sigue las reglas de los lineamientos de la contabilización cruzada que determinan los montos de retención mínima en BID Invest y los montos máximos de asignación en los libros del Banco. Sin embargo, a diciembre de 2021, las operaciones registradas en el libro de BID Invest tuvieron una probabilidad de incumplimiento (*default*) menor que las del BID SGS. Mientras que la probabilidad de incumplimiento promedio ponderada del portafolio registrado en BID Invest a diciembre 2021 era de 7,1%, equivalente a una calificación de “BB”, la de la cartera registrada en BID SGS fue de 10,3% (B+). Esta diferencia es principalmente resultado de la mayor probabilidad de incumplimiento observada en proyectos de la cartera heredada en los segmentos corporativo y de infraestructura registrados en el BID SGS, los cuales poseen cuatro puntos porcentuales (pp) más de probabilidad de default, que los registrados en el BID Invest), así como también por el uso de UCP/URP en el portafolio de BID Invest, dado que la porción asegurada recibe el rating de la aseguradora. Por otro lado, al observar el portafolio total (BID Invest + BID SGS) no se observan diferencias entre las probabilidades de incumplimiento por segmento -ubicadas entre 7,4% y 8,8%.

6.20 BID Invest ha logrado mantener su portafolio con un bajo nivel de proyectos minorados (NPL), la mayoría de los cuales pertenecen a aprobaciones previas a la fusión hacia afuera. Aproximadamente el 90% de la cartera deteriorada a diciembre de 2021 corresponde a proyectos originados antes del 2016 -con una concentración en proyectos de infraestructura- y el 93% se encuentra registrada en los libros del BID SGS. El restante 10% correspondió a cartera originada con posterioridad a 2016, con solamente 10 proyectos en situación de incumplimiento (la mayoría aprobados entre 2016 y 2018). Considerando las conclusiones de la evaluación de OVE sobre proyectos problemáticos SGS (documento [CII/RE-32-3](#)), aún es pronto para confirmar que los proyectos aprobados después de 2016 van a continuar desempeñándose adecuadamente<sup>73</sup>. Esto es especialmente importante para la cartera más reciente (es decir, aquella originada en el periodo 2018-2021), la cual aún no muestra un número significativo

---

73 A partir del análisis de los proyectos originados mediante las ventanillas SGS entre 2007 y 2016, OVE encontró que los NPL ocurrieron en promedio tres años después de la aprobación de los proyectos. Aunque la mayoría presentó su primer evento problemático -por ejemplo, pérdidas de clientes clave o cambios drásticos en la regulación- a los 18 meses en promedio.

de proyectos minorados. OVE hace notar que el ambiente global de mayores tasas de interés sumado a deterioros en sectores específicos podría afectar el comportamiento de los incumplimientos en el futuro próximo.

- 6.21 A medida que el porfolio ha madurado, presiones sobre la calidad crediticia no se vieron reflejadas en préstamos deteriorados, pero sí en más proyectos con problemas potenciales. Por ejemplo, las operaciones clasificadas en “Radar” y “Watchlist” aumentaron hasta un 16% en 2020 debido al deterioro macroeconómico en países puntuales como Argentina, lo que impulsó a la Administración a dar un seguimiento más cercano a algunos clientes. Con el comienzo de la pandemia, numerosos clientes fueron incorporados a la cartera de seguimiento cercano de forma preventiva durante 2020, aunque luego esa exposición se redujo por un impacto de la pandemia menor a lo esperado.
- 6.22 A la fecha, si bien las dos carteras tienen algunas diferencias en su composición, la calificación promedio en ambas carteras es similar y dentro de los parámetros acordados en la contabilización cruzada. OVE dividió la cartera en “cosechas”, según su año de compromiso para distinguir entre proyectos más maduros que presumiblemente tendrían mayores tasas de deterioro al haber transcurrido más tiempo desde su originación. Además, OVE separó entre la cartera contabilizada en los libros del BID SGS y en los libros de BID Invest para analizar si la contabilización cruzada generó o no diferencias en el perfil de riesgo de ambas carteras en base al *rating* asociado a cada operación según su probabilidad de *default*<sup>74</sup>. A medida que la cartera evolucionó en el tiempo, esta llegó a deteriorarse (Gráfico 6.2). Por ejemplo, esto resulta más claro en el libro del BID SGS cuya cartera originada en 2016<sup>75</sup> empezó con un *rating* promedio de B+ y poco a poco fue evolucionando hacia una categoría de alto riesgo (CCC+), debido principalmente a que, en su primer año de operación, BID Invest registró proyectos grandes de infraestructura en Argentina, principalmente en el libro del BID SGS. Sin embargo, este deterioro fue compensado en la medida que los activos de más reciente originación en la cartera BID SGS han tenido un menor perfil de riesgo. Como resultado, ambas carteras cuentan a la fecha con un perfil de riesgo similar y de acuerdo con los parámetros de contabilización cruzada. También

74 Para facilitar el análisis, OVE utilizó las probabilidades de default según rating crediticio utilizadas internamente por el equipo de riesgo de BID Invest a junio 2021. Si bien algunos márgenes en algunas escalas han variado en los últimos cinco años, las conclusiones del análisis se mantienen.

75 La primera cosecha registrada en el BID SGS presenta una significativa concentración de proyectos en el segmento de infraestructura y energía. A su vez, si bien el compromiso fue realizado en 2016, la mayoría de los proyectos (12 de 15) habían sido aprobados antes de la fusión hacia afuera. En su máximo, en diciembre 2017, la cosecha BID SGS 2016 presentó una exposición total de US\$429 millones. A diciembre de 2021, la exposición vigente era de US\$164 millones.

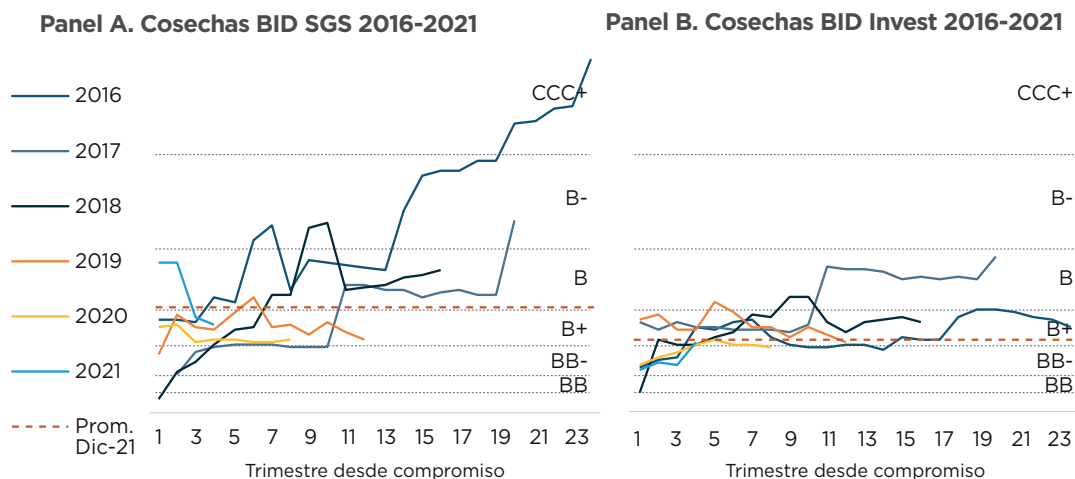


es importante considerar que la cartera del BID SGS está en proceso de decrecimiento y que continuará en esta trayectoria luego del cierre de la contabilización cruzada. Conforme se reduzca el tamaño de la cartera del BID SGS, de manera natural las operaciones minoradas tendrán un mayor impacto en la calidad de esa cartera debido a que estas operaciones no son compensadas por la originación de operaciones nuevas.

**Gráfico 6.2**

**Ratings según probabilidad de default ponderada, por cosecha y año de cierre**

Fuente: OVE, basado en datos de BID Invest. Excluye equity y activos ya morigerados..



Notas: El Gráfico 6.2 presenta el rating según la probabilidad de default ponderada de cada cosecha según año de compromiso en cada trimestre desde el inicio de cada cosecha. El numerador está conformado por la probabilidad de default ponderada por la exposición de cada proyecto *performing* dentro de cada cosecha, mientras que el denominador es la exposición total *performing* vigente de cada cosecha, ambos a fin de cada trimestre. Se incluye el promedio ponderado de la cartera total vigente a diciembre 2021, y las escalas de *rating* crediticio asociadas a los diferentes rangos de probabilidad de incumplimiento (PD), a modo de referencia. Los gráficos poseen la misma escala.

## D. Herramientas de planificación y análisis financiero de BID Invest

6.23 Se registran importantes avances en materia de desarrollo e implementación de herramientas de planificación y análisis financiero. En línea con las recomendaciones de OVE en 2017 de contar con mejores sistemas y herramientas de planeación financiera y gestión de riesgo, BID Invest implementó: (1) un marco de gestión de riesgos; (2) una gobernanza para manejar las proyecciones de largo plazo; y (3) modelos más sofisticados para medir el costo y la rentabilidad de las operaciones. El marco de gestión de riesgos permitió contar con herramientas cuantitativas para explicitar y controlar la adecuación de capital, apetito de riesgo y posición de liquidez. Estas herramientas, construidas sobre la base del modelo de capital económico interno, han permitido a BID Invest determinar los requerimientos de capital para los distintos tipos de riesgos que gestiona (riesgo de crédito, riesgo de mercado y plan de pensiones) y que tiene granularidad incluso a nivel de operación. Considerando que la



primera parte de este capítulo analizó los resultados del modelo de adecuación de capital y la segunda parte el desempeño crediticio del portafolio, esta sección analiza la implementación de las principales herramientas de gestión financiera: RAROC y proyecciones financieras.

## 1. Medición de rentabilidad ajustada por riesgo

- 6.24 Como parte de su gestión estratégica basada en riesgos, BID Invest desarrolló la herramienta del RAROC para analizar la rentabilidad de las operaciones tomando en cuenta el capital económico que estas demandan. La herramienta tiene un alto nivel de sofisticación, toma como base el modelo de capital económico interno y ha permitido guiar el análisis de la contribución financiera de cada operación a la sostenibilidad de la institución, así como operacionalizar la herramienta del Portafolio 2.0 que busca balancear la contribución financiera y el impacto en el desarrollo de las operaciones (ver Capítulo II).
- 6.25 Si bien la herramienta fue introducida en 2018, aún enfrenta algunos desafíos en su utilización ex post. El RAROC ha sido utilizado fundamentalmente como una herramienta de análisis de rentabilidad financiera ex ante, durante la originación y aprobación de las operaciones. Sin embargo, OVE encontró que aún existen oportunidades para profundizar el uso del instrumento. Por ejemplo, aún no se ha hecho un ejercicio de calcular el RAROC durante implementación para confirmar la rentabilidad de las operaciones (o al menos a nivel de portafolio o segmento de negocios). Esto difiere del DELTA -el otro componente del Portafolio 2.0- que se actualiza durante implementación. Un análisis ex post del RAROC permitiría analizar si los resultados financieros de las operaciones y/o del portafolio tuvieron cambios durante la vida del proyecto.
- 6.26 La discusión del RAROC a nivel del Directorio Ejecutivo presenta espacio de profundización. Si bien la Administración ha hecho énfasis en el concepto de Portafolio 2.0 para cumplir su mandato dual de impacto y sostenibilidad financiera (documento [CII/GA-80-2](#) y otros), la discusión del uso de capital y rentabilidad asociada no se realiza de forma sistemática en el Directorio Ejecutivo. En ese espacio únicamente se presenta, como anexo a la operación, a qué sección del cuadrante de Portafolio 2.0 corresponde la operación. Además, no se presenta el RAROC propiamente. Solo se presenta un Ratio de Contribución Financiera (FCR)<sup>76</sup>.

<sup>76</sup> El RAROC es el insumo principal para el cálculo del FCR (*Financial Contribution Rating*), el cual es usado para analizar la rentabilidad financiera de las operaciones dentro del Portafolio 2.0.

6.27 A su vez, como el RAROC utiliza el modelo de capital económico interno de BID Invest, sus resultados pueden no corresponder con la realidad que imponen los requerimientos de capital de las calificadoras de riesgo. Las metodologías de las calificadoras de riesgo tienen requerimientos de capital mucho menos granulares que el modelo interno de capital económico. Por lo tanto, si bien el RAROC es una herramienta más precisa y adecuada para distribuir el capital a nivel de operación, no incorpora los efectos de las distorsiones que provocan los diferentes requerimientos de capital de las calificadoras. Esta divergencia podría generar distorsiones en la construcción del portafolio. Por ejemplo, en operaciones de bajo riesgo crediticio - como las de corto plazo<sup>77</sup> - el RAROC estaría reflejando una rentabilidad que no corresponde con los mayores requerimientos de capital que imponen las calificadoras de riesgo. Es decir, podría estar sobreestimando su rentabilidad ya que le asignaría menos capital económico que lo que impone la realidad de las calificadoras.

## **2. Proyecciones financieras de largo plazo**

6.28 BID Invest registró avances importantes en la forma de determinar las proyecciones financieras de largo plazo y en su divulgación. BID Invest ha implementado mejoras en los procesos internos y en la transparencia y gobernanza de estos, desarrollando sucesivos informes los cuales han sido incorporado como insumos en diversas discusiones del Directorio Ejecutivo. Además, los planes de negocio y sus respectivas actualizaciones incluyen información detallada de las proyecciones. Por ejemplo, la actualización del plan de negocios correspondiente a 2022 detalló los supuestos más importantes, su justificación y cómo cada una de las variables clave potencialmente afecta los resultados de la proyección. Asimismo, la gobernanza en la construcción de las proyecciones también ha tenido avances importantes. La Administración elaboró un manual para el desarrollo de las proyecciones y en la actualidad, la construcción de ésta cuenta con los insumos de diversas áreas de la institución, incluyendo las áreas de negocio para brindar los insumos operacionales, así como de diversas áreas de apoyo.

---

<sup>77</sup> Por ejemplo, una operación BBB de infraestructura tiene aproximadamente un requerimiento de capital de 3%. Sin embargo, aplicando las metodologías de las calificadoras, este requerimiento puede elevarse más de seis veces, reduciendo significativamente el RAROC.





# 07

## Conclusiones y recomendaciones

- 7.1 La Resolución de Busán estableció una “Visión Renovada” para fomentar el desarrollo en la región a través del sector privado. Esta nueva visión estableció un marco de referencia de largo plazo (2016-2025) para BID Invest enfocado en fortalecer la efectividad y adicionalidad, maximizando las sinergias entre las actividades del sector público y privado del Grupo BID, así como el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad financiera de largo plazo. Esta evaluación da cuenta de avances en las diferentes áreas analizadas por OVE, si bien persisten desafíos que requieren atención para el logro de los objetivos finales establecidos en la Visión Renovada.
- 7.2 A pesar de un inicio de operaciones más lento de lo previsto dado el despliegue operativo de la institución, BID Invest ha sobrepasado la gran mayoría de métricas de **volumen de negocio** previstas en Busán. El rápido crecimiento de la institución ha estado impulsado en gran medida por el desarrollo de capacidades para originar y estructurar operaciones, así como para desplegar una mayor oferta de productos y movilizar recursos de terceros. Los montos comprometidos (excluyendo financiamiento de corto plazo) han estado dirigidos en mayor medida a operaciones en los segmentos de infraestructura e instituciones financieras y en países A&B. En este contexto, persisten desafíos para expandir el apoyo en algunos países, como es el caso de los países pequeños e insulares, pese a los esfuerzos de BID Invest.
- 7.3 BID Invest ha logrado avances considerables en fortalecer su capacidad financiera, así como la gestión de riesgos financieros y capital, con miras a su **sostenibilidad financiera de largo plazo**. El proceso de capitalización se ha venido ejecutando según lo previsto, sin atrasos significativos. Durante los primeros años, los niveles de capital fueron abundantes debido a factores como adelantos de capital de algunos países, así como menores desembolsos y un mayor uso de la contabilización cruzada con relación a lo previsto. El alto nivel de capital sin utilizar tuvo un costo de oportunidad en cuanto a la no generación de ingresos, si bien permitió incrementar significativamente el volumen de negocios durante la pandemia. Más recientemente, los niveles de capitalización se encuentran cercanos a los límites prudenciales. La rentabilidad de la institución ha aumentado durante los últimos años, si bien aún se encuentra por debajo de las metas de Busán. BID Invest construyó además un portafolio crediticio que ha mostrado ser resiliente a la fecha, a pesar del embate de la pandemia. Avances se registran en materia de herramientas de planificación y análisis financiero, si bien existen áreas de mejora, destacándose la necesidad de extender el uso del RAROC más allá de la etapa de aprobación, así como una mayor granularidad del presupuesto administrativo presentado al Directorio Ejecutivo.

- 7.4 Avances se registran en materia de **sinergias público-privada** durante los últimos años, si bien persisten desafíos de importancia con miras a maximizar las complementariedades del conjunto de soluciones que ofrece el Grupo BID. BID Invest ha fomentado la alineación y colaboración con el resto del Grupo a nivel estratégico, incluyendo una participación más sistemática y temprana en el diseño de las EBP. Sin embargo, persisten desafíos con respecto a algunos mecanismos clave establecidos para fomentar las sinergias a nivel estratégico, incluyendo la necesidad de fortalecer el rol del Representante de País, así como de las EBP como instrumento para guiar el trabajo con el sector privado. La coordinación es hasta ahora un proceso ad-hoc y dependiente de las personas. En particular, la falta de incentivos a nivel de personal, así como de procesos y arreglos institucionales para la identificación y promoción de sinergias son factores identificados por OVE que limitan una coordinación más efectiva a nivel operativo. En este contexto, existen oportunidades para apalancar las complementariedades de las ventanillas del Grupo BID, incluyendo la identificación sistemática de áreas potenciales de colaboración interna, la clarificación de roles, tiempos de intervención y alcance de las distintas ventanillas, así como un proceso más coordinado de planificación operativa y del conocimiento generado por las instituciones.
- 7.5 BID Invest ha realizado esfuerzos en diferentes áreas con miras a fortalecer la **efectividad y adicionalidad**. En este contexto, el despliegue del Marco de Gestión de Impacto desde la fusión hacia afuera es un importante avance. Todas las herramientas previstas en el contexto del marco para apoyar el ciclo completo de proyectos fueron desarrolladas. Sin embargo, el nivel de adopción y uso de estas es variado, lo cual refleja en gran medida el énfasis de BID Invest en originación y construcción de cartera durante el periodo de evaluación. Entre los desafíos, destaca la necesidad de redefinir el enfoque de selectividad de operaciones y clientes ya que la actual herramienta de selectividad no es de utilidad para guiar los esfuerzos de originación, así como aumentar el énfasis en una supervisión activa con miras a implementar medidas correctivas cuando sea necesario. El uso creciente del DELTA durante supervisión es un avance en esta dirección. De igual forma, es necesario trasladar el énfasis del análisis a nivel de proyecto a proyecto a una gestión de impacto activa a nivel de cartera. Adicionalmente, hay avances recientes en identificar más sistemáticamente lecciones aprendidas a nivel de operaciones, si bien el uso de estas lecciones aún es incipiente para informar el diseño de nuevas operaciones. A nivel institucional, la elaboración de una estrategia para ayudar a gestionar e integrar el conocimiento generado por la institución sigue pendiente.

- 7.6 En su búsqueda por fortalecer la adicionalidad, BID Invest ha avanzado también en el despliegue de una **oferta de valor financiera y no financiera**. BID Invest ha ampliado considerablemente su oferta de soluciones financieras desde la fusión hacia afuera, si bien esta mayor oferta aún no se ha traducido en una cartera más diversificada, especialmente en países pequeños. La utilización de algunos productos estuvo limitada por restricciones internas (ej. disponibilidad de capital y existencia de procesos adecuados) y de mercado. En el ámbito no financiero destacan avances en términos de creación de capacidades internas para la gestión de riesgos no financieros y servicios de asesoría. El modelo de asesorías tuvo un foco primordial en apoyar operaciones en áreas prioritarias durante la etapa de originación, existiendo una serie de desafíos. El proceso de priorización de asesorías es ad-hoc, y su alta dependencia a financiamiento de donantes tenido limitaciones que han dificultado el uso de los recursos. Adicionalmente, los servicios de asesoría no cuentan con un sistema de monitoreo y evaluación con foco en resultados, lo cual es clave considerando el crecimiento de la cartera de asesorías, el rol de estas para canalizar adicionalidad no financiera, y la intención de expandir su alcance más allá del apoyo transaccional.
- 7.7 A pesar de estos esfuerzos y avances, el **fortalecimiento de la efectividad y adicionalidad** sigue siendo un desafío mayor. Los XSR validados por OVE para operaciones que han alcanzado madurez operativa temprana muestran que la efectividad es una de las dimensiones con menores calificaciones, si bien existe una leve tendencia a la mejora. En tanto, aunque la mayoría de las operaciones en etapa de supervisión analizadas por OVE está avanzando según lo previsto, aproximadamente un tercio presentan dificultades para alcanzar sus objetivos de desarrollo, requiriendo una supervisión activa y la implementación de medidas correctivas. Por otro lado, la gran mayoría de las operaciones analizadas por OVE tuvieron elementos de adicionalidad, lo cual no es sorprendente y da cuenta de la variedad de fuentes potenciales de adicionalidad, así como de las variadas rutas para obtener adicionalidad en los proyectos. Dada la evolución del concepto y sus fuentes, así como las dificultades para su operacionalización y justificación, existen diferentes entendimientos y expectativas de las partes interesadas dentro de la institución, incluyendo su Directorio Ejecutivo, sobre la adicionalidad a nivel de operaciones y el tipo de evidencia necesaria para demostrarla. Al igual que en otros BMD, la adicionalidad en BID Invest ha tenido un foco principal a nivel de operaciones, existiendo limitada atención al concepto y su análisis a nivel más estratégico, incluyendo países, sectores, instrumento y clientes.



7.8 En resumen, BID Invest ha progresado hacia el logro de los objetivos planteados en la Visión Renovada. En particular, y si bien aún con algunas limitaciones, BID Invest ha logrado crear una importante cartera de operaciones en la región, posicionándose como un socio de desarrollo a través del sector privado. BID Invest ha sentado las bases de una gestión financiera sana con miras a su sostenibilidad financiera de largo plazo. En este contexto, el objetivo de **fortalecer la efectividad y adicionalidad sigue siendo un desafío clave**. A la fecha, una parte importante de las operaciones apoyadas por BID Invest no alcanzaron suficientemente los objetivos de desarrollo que justificaron su financiamiento. Además, si bien la gran mayoría de las operaciones tuvieron elementos de adicionalidad, resulta fundamental fortalecer el foco institucional en este tema a nivel más estratégico con miras a alcanzar más adicionalidad a nivel de países, clientes, sectores o instrumentos. Al ser este el objetivo central de la Visión Renovada, que derivó en el proceso de fusión hacia afuera y capitalización de BID Invest durante el periodo 2016-2025, esto representa el mayor desafío y requiere una atención prioritaria, independientemente de cualquier cambio en el modelo de negocio que adopte la institución.

7.9 Con base en los hallazgos de esta evaluación, OVE recomienda:

**1. Fortalecer el foco institucional en el concepto de adicionalidad, así como su análisis a nivel estratégico, más allá de las operaciones individuales.** Esto implica:

- i. **Establecer un marco de adicionalidad.** Con el objetivo de generar un entendimiento común dentro de la institución por todas las partes interesadas (incluyendo el Directorio Ejecutivo) sobre el concepto de adicionalidad, su análisis y operacionalización, OVE recomienda establecer un marco de adicionalidad el cual debería incluir, entre otros aspectos: (1) una definición clara del concepto de adicionalidad en BID Invest, (2) una taxonomía de los diferentes tipos de adicionalidad (financiera y no financiera), (3) el tipo de justificación y evidencia necesaria para demostrar la adicionalidad, (4) la evidencia aceptable y las formas en que la Administración justificará que las operaciones necesitan del apoyo de BID Invest y que este no estaría desplazando al mercado. El diseño de este marco debe contar con el involucramiento del Directorio Ejecutivo.
- ii. **Implementar análisis sistemáticos de adicionalidad a nivel de cartera.** En BID Invest, al igual que en otros BMD, el análisis agregado y los reportes sobre adicionalidad son casi inexistentes, realizándose solo a nivel de las operaciones. En este contexto, la información acumulada sobre las fuentes y diferentes tipos de adicionalidad, por

ejemplo, a través del DELTA y XSR, ofrece una oportunidad para analizar sistemáticamente el desempeño y evolución de la adicionalidad y sus fuentes con miras a informar decisiones estratégicas, por ejemplo, a nivel de países, sectores, instrumentos, y clientes.

- iii. **Incorporar sistemáticamente el concepto de adicionalidad y su análisis en el diseño de las Estrategias de País (EBP).** Esto con el objetivo de mejorar la identificación de las áreas a perseguir en el país (ej. sectores, mercados, instrumentos) en función de las ventajas comparativas de BID Invest, individualmente y/o en alianza con otros BMD o instituciones bilaterales, así como en función de su estrategia de compromiso con clientes.

**2. Redefinir el enfoque de selectividad estratégica de operaciones y clientes.** La herramienta actual de selectividad estratégica no es de utilidad para guiar los esfuerzos de originación a nivel de operaciones y clientes. Un enfoque integrado de selectividad debería considerar: (1) el análisis de las brechas más apremiantes de desarrollo a nivel de países y sectores; (2) la perspectiva y demanda de los clientes; (3) y las ventajas comparativas y capacidades de BID Invest, incluyendo su adicionalidad y recursos. En este sentido, una redefinición del enfoque de selectividad no se resuelve simplemente con el ajuste de la actual herramienta o la creación de una nueva, requiriéndose la participación y articulación de las diferentes áreas relevantes en el proceso de selección de operaciones y clientes, incluyendo estrategia, negocios y riesgos. La redefinición del enfoque debe considerar además la articulación entre las diferentes estrategias y herramientas que dispone la organización, incluyendo diagnósticos de brechas de desarrollo, estrategia de clientes, herramienta de inteligencia de negocios.

**3. Profundizar las capacidades para la gestión de impacto, principalmente en la supervisión de operaciones y a nivel de cartera.** Esto implica:

- i. **Incrementar la atención en la supervisión de las operaciones:**(a) Identificar sistemáticamente los problemas que dificultan el logro de los objetivos de desarrollo y la adicionalidad prevista durante la implementación de las operaciones; (b) asegurar que se identifican, ejecutan, y evalúan acciones correctivas para incrementar la probabilidad de éxito de los proyectos.
- ii. **Profundizar la gestión de impacto a nivel de cartera.** (a) expandir el uso del Portafolio 2.0, incorporando análisis a nivel de segmentos, sub-portafolios, así como de otras

variables no consideradas en la actualidad (ej. resultados específicos, adicionalidad); (b) con base a la información acumulada a nivel de operaciones durante aprobación y supervisión, profundizar el análisis agregado de las distintas dimensiones del DELTA que apoyen una gestión más activa a nivel de cartera.

- iii. **Continuar fortaleciendo el DELTA:** En consideración que la gestión de impacto es un área en evolución, OVE recomienda: (a) adaptar continuamente la herramienta del DELTA a las nuevas prioridades y áreas de negocio, así como continuar el desarrollo metodológico, en particular, en materia de clarificación de definiciones y criterios de valoración respectivos; (b) avanzar en la estandarización y simplificación de indicadores; (c) incrementar la transparencia interna y externa.
- iv. **Profundizar una gestión activa y uso del conocimiento generado:** (a) Identificar sistemáticamente lecciones aprendidas de operaciones y promover su uso con el objetivo de informar el diseño de nuevas operaciones, así como de operaciones en implementación; (b) Establecer una estrategia a nivel institucional para gestionar el conocimiento disperso de la institución, y de manera articulada con el Grupo.

**4. Establecer una estrategia y gobernanza para los servicios de asesoría.** En un contexto de crecimiento de la cartera de asesoría y un posible aumento de su alcance, será importante definir una estrategia y gobernanza para los servicios de asesoría, la cual incluya una clara definición de los tipos de asesoría y sus objetivos, criterios de selección y priorización, fuentes de recursos financieros (internos y externos), mecanismos de concesionalidad para clientes, sistema de monitoreo y evaluación.

**5. Identificar sistemáticamente áreas potenciales de colaboración público-privada y fortalecer los mecanismos de coordinación a nivel del Grupo BID.** Esto implica:

- i. **Establecer o mejorar los mecanismos a nivel del Grupo BID para la identificación sistemática de áreas potenciales de colaboración,** incluyendo la clarificación de roles, secuencias de intervención y alcance de las distintas ventanillas.
- ii. **Fortalecer la figura del Representante de País para incorporar mejor las funciones con respecto al sector privado.** (a) establecer criterios claros y procesos competitivos para la selección de Representantes,

- incluyendo la participación de BID Invest en dicho proceso; (b) establecer criterios claros para la evaluación de desempeño de los Representantes con respecto a sus funciones relacionadas con el sector privado, incluyendo la participación sistemática de BID Invest en dicho proceso de evaluación; (c) profundizar el entrenamiento de los Representantes para un ejercicio efectivo de sus funciones con respecto al sector privado.
- iii. **Fortalecer la participación de BID Invest en el diseño e implementación de las Estrategias de País (EBP) y Documentos de Marco Sectorial (SFD).** (a) Establecer mecanismos para involucrar de manera más sistemática a BID Invest en el proceso de diálogo continuo del Grupo BID con los gobiernos, especialmente durante la implementación de las EBP con miras a informar el proceso de originación y selección de operaciones; (b) redefinir el rol y participación de BID Invest en el diseño de SFD.
  - iv. **Revisar la adecuación de la estructura actual de incentivos con el propósito de promover una colaboración más sistemática entre el personal del Grupo BID.**
6. **Continuar fortaleciendo la gestión de capital y herramientas de planificación y análisis financiero.** Esto implica:
- i. **Diseñar futuros procesos de capitalización considerando la capacidad de la organización para desplegar el capital, incluyendo ciertos márgenes para dar respuestas contracíclicas.** Para gestionar los costos de oportunidad financiero del capital no utilizado, OVE recomienda diseñar futuros procesos de capitalización considerando la capacidad de la organización de desplegar dicho capital adicional. Sin embargo, se deben también considerar ciertos márgenes de capital para dar respuesta a emergencias o situaciones extraordinarias como las ocurridas durante la pandemia.
  - ii. **Continuar fortaleciendo las herramientas de planificación y análisis financiero.** En particular: (a) extender el uso y alcance del RAROC, incluyendo su uso más allá de aprobación para verificar potenciales diferencias entre la rentabilidad estimada en la aprobación y la resultante; (b) fortalecer la granularidad en la divulgación del presupuesto administrativo al Directorio Ejecutivo, vinculando además de forma sistemática las líneas presupuestarias a los productos esperados de cada una de ellas, con miras a avanzar a un esquema similar a un presupuesto basado en resultados como en el caso del BID.

## Oficina de Evaluación y Supervisión – OVE

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

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



[iadb.org/evaluacion](http://iadb.org/evaluacion)



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



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