



BID

Banco Interamericano
de Desarrollo

La efectividad de las operaciones del Cono Sur

Antonio Ansoleaga
Santiago Fretes
María Paula Valencia

Departamento de Países
del Cono Sur - CSC

NOTA TÉCNICA N°
IDB- TN-02622

Diciembre 2022



BID

Banco Interamericano
de Desarrollo

La efectividad de las operaciones del Cono Sur

Antonio Ansoleaga
Santiago Fretes
María Paula Valencia

Banco Interamericano de Desarrollo
Departamento de Países del Cono Sur - CSC

Diciembre 2022

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

Ansoleaga, Antonio.

La efectividad de las operaciones del Cono Sur / Antonio Ansoleaga, Santiago Fretes, María Paula Valencia.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 2622)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Development banks-Southern Cone of South America. 2. Economic development projects-Management-Southern Cone of South America. 3. Financial risk management-Southern Cone of South America. I. Fretes, Santiago. II. Valencia, María Paula. III. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Países del Cono Sur. IV. Título. V. Serie.

IDB-TN-2622

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2022 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

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

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

Las opiniones expresadas en esta 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.



Información de contacto aquí (opcional)

La efectividad de las operaciones del Cono Sur

Antonio Ansoleaga

Santiago Fretes

María Paula Valencia

Abstract

La presente nota técnica desarrolla una visión analítica sobre la efectividad de las operaciones con garantía soberana y sus determinantes -con un foco especial en CSC-, con el objetivo de generar lecciones para el trabajo operativo que permitan aumentar la probabilidad de impacto/éxito de las operaciones a futuro.

A través de un enfoque cuantitativo, se analiza el efecto de distintos determinantes revisados en la literatura sobre la probabilidad de éxito de las operaciones, encontrando que, tanto por magnitud como por significancia estadística, las variables de diseño y capacidad institucional aparecen como las más relevantes para explicar la efectividad de las operaciones, según el modelo y la data utilizada.

Si bien el análisis cuantitativo permitió dirigir la atención a aquellas variables identificadas como relevantes para explicar la efectividad de las operaciones, éstas aún encierran una gran heterogeneidad en su interior constituyéndose en una especie de “caja negra”, la que se exploró, en una segunda etapa, a través de un enfoque cualitativo (estudio de casos y entrevistas a actores clave) para obtener recomendaciones operativas concretas.

Códigos JEL: H00, H81, O10, O22

Palabras clave: Efectividad, impacto, evaluación, PCR, lecciones aprendidas, diseño, capacidad institucional, Cono Sur, operaciones, CSC, Argentina, Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay.

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
I. Introducción y objetivo del documento	4
II. Resultado de las operaciones: Foco en el Impacto	4
2.1 Características de la muestra.....	4
2.2 Calificación general de los resultados	5
2.3 Impacto: Zoom a los resultados en la dimensión de efectividad	7
III. Explicando la baja efectividad: ¿Qué está ocurriendo?	8
3.1 Características de las operaciones asociadas a una calificación negativa de la efectividad	9
3.2 Explorando correlaciones controladas: Modelos probabilísticos no lineales.....	12
IV. Profundizando en los resultados obtenidos: Zoom cualitativo	13
4.1 Metodología y Muestra.....	13
4.2 Resultados.....	14
V. Implicancias operativas de los resultados obtenidos	16
VI. Conclusiones y siguientes pasos	17
Bibliografía	18
VII. Anexos	19
Anexo 1: Efectividad por sectores, según países CSC.....	19
Anexo 2: Pauta Entrevistas	21

Resumen Ejecutivo

La efectividad de las operaciones del Banco, entendida como el cumplimiento de los objetivos específicos de desarrollo declarados por el proyecto en su origen, ha sido consistentemente el criterio central de los Informes de Terminación de Proyectos (PCR) que ha recibido las calificaciones más bajas: solo el 34% de los proyectos con garantía soberana implementados por el Banco recibieron una calificación positiva, según el reporte de OVE correspondiente al año 2021.

La presente nota técnica desarrolla una visión analítica sobre la efectividad de las operaciones con garantía soberana y sus determinantes -con un foco especial en CSC-, con el objetivo de generar lecciones para el trabajo operativo que permitan aumentar la probabilidad de impacto/éxito de las operaciones a futuro.

A través de un enfoque cuantitativo, se analiza el efecto de distintos determinantes revisados en la literatura sobre la probabilidad de éxito de las operaciones, encontrando que, tanto por magnitud como por significancia estadística, las variables de diseño y capacidad institucional aparecen como las más relevantes para explicar la efectividad de las operaciones, según el modelo y la data utilizada.

Si bien el análisis cuantitativo permitió dirigir la atención a aquellas variables identificadas como relevantes para explicar la efectividad de las operaciones, éstas aún encierran una gran heterogeneidad en su interior –constituyéndose en una especie de “caja negra”-, la que se exploró, en una segunda etapa, a través de un enfoque cualitativo (estudio de casos y entrevistas a actores clave) para obtener recomendaciones operativas concretas.

A modo de resumen, en la siguiente figura se mapean las acciones operativas concretas identificadas de acuerdo con las distintas etapas del ciclo de vida de un proyecto.



Fuente: Elaboración propia.

I. Introducción y objetivo del documento

El objetivo de la presente nota técnica es desarrollar una visión analítica sobre la efectividad de las operaciones con garantía soberana y sus determinantes, contrastando los resultados a nivel agregado (todo el BID) y correspondientes a los países del Cono Sur. Adicionalmente, y a partir de este insumo, generar lecciones para el trabajo operativo que permitan aumentar la probabilidad de impacto/éxito de las operaciones a futuro.

Antes de iniciar el análisis, es relevante definir qué se entiende por efectividad para un proyecto de desarrollo del BID. La efectividad se define como el cumplimiento de los objetivos específicos de desarrollo declarados por el proyecto en su origen, y su análisis se enfoca, no tan solo en la constatación de este hecho, si no que también en la medida en que estos resultados son directamente atribuibles a la acción de la intervención (IADB, 2020). Esto se hace particularmente desafiante en proyectos de desarrollo complejos, de gran alcance y que interactúan con otras políticas públicas, así como también con los contextos sociopolíticos y económicos, tanto locales como globales.

En vista de la complejidad del fenómeno, así como la riqueza potencial de su análisis, este trabajo no pretende ser exhaustivo, si no que enmarcarse en el contexto de otras iniciativas del Banco¹ que buscan posicionar a la efectividad en el centro de las operaciones, pero, con la particularidad de conectar el análisis con recomendaciones operativas concretas que contribuyan a mejorar la efectividad de las operaciones a futuro.

Para lograr este objetivo, el análisis se ordena en **seis secciones**. La **Sección II** revisa los resultados de efectividad de los proyectos a partir de una muestra de operaciones del BID, revelando los problemas asociados a esta dimensión, tanto a nivel de CSC como para todo el Banco. A continuación, la **Sección III** explora los determinantes que podrían estar explicando el éxito de las operaciones, a través de un modelo de probabilidad no lineal (*probit ordenado*). Seguidamente, la **Sección IV** profundiza sobre los hallazgos del modelo cuantitativo, a través de metodologías cualitativas. Finalmente, las **secciones V y VI** pretenden conectar los hallazgos más relevantes del análisis con los aprendizajes y acciones operativas que podrían contribuir a mejorar la efectividad, junto con cerrar con las principales conclusiones y pasos a seguir.

II. Resultado de las operaciones: Foco en el Impacto

2.1 Características de la muestra

La muestra utilizada para el presente informe está compuesta por **251 operaciones** que cerraron entre 2009 y 2019, cuyas calificaciones contenidas en los respectivos PCRs se encuentran evaluadas por OVE². Estas operaciones suman un monto total de **USD \$24,694 millones**³. De ellas, **83% (208 operaciones) son préstamos de inversión y 17% (43 operaciones) son préstamos basados en políticas (PBLs)**.

Cabe resaltar que la mencionada muestra incluye **74 operaciones de Cono Sur** que suman un total de **USD \$7,206 millones**⁴. De ellas, **95% (70 operaciones) son préstamos de inversión y 5% (4 operaciones) son préstamos basados en políticas (PBLs)**.

La Tabla 1 presenta la muestra total (BID), desagregada por región y sector; y, la Tabla 2 contiene información a nivel desagregado para CSC.

¹ Vale la pena mencionar los citados estudios de SPD y OVE durante el presente documento, así como también los pilotos de excelencia operativa, también liderados por SPD. También es relevante incorporar dentro de esta tendencia, distintas Cooperaciones Técnicas Regionales que comparten dicho objetivo común, por ejemplo, la RG-T4120 "Mejora de la efectividad de las operaciones fiscales" y RG-T4111 "Capacidad del estado para fortalecer resultados y eficacia en el desarrollo".

² [VPF-ADS PCR Dashboard](#)

³ Este monto se refiere al **monto aprobado original** de las operaciones.

⁴ Este monto se refiere al **monto aprobado original** de las operaciones.

Tabla 1: Distribución de la muestra por Sector y Región.

Sector / Región	CAN	CCB	CID	CSC	Total de operaciones
CSD	8	2	12	17	39
IFD	20	5	26	27	78
INE	28	14	17	12	71
INT	0	0	2	4	6
SCL	11	6	26	14	57
Total de operaciones	67	27	83	74	251

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: Distribución de la muestra por Sector y País.

Sector / País	Argentina	Brasil	Chile	Paraguay	Uruguay	Total de operaciones
CSD	4	11	--	--	2	17
IFD	4	13	3	3	4	27
INE	1	8	1	1	1	12
INT	2	--	1	--	1	4
SCL	4	5	2	--	3	14
Total de operaciones	15	37	7	4	11	74

Fuente: elaboración propia.

2.2 Calificación general de los resultados

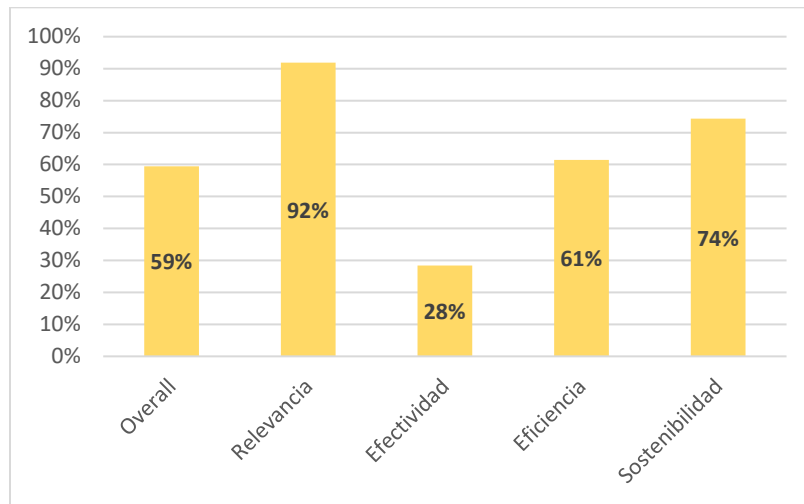
El instrumento utilizado en el Banco para evaluar el desempeño de las operaciones, una vez que concluye su fase de ejecución, es el Informe de Terminación de Proyecto o PCR (por sus siglas en inglés). En dicho documento se evalúa y califica el desempeño ex post de un proyecto de acuerdo con **cuatro (4) criterios centrales**: *relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad*. Estos criterios se interpretan, en su orden, como la relevancia de los objetivos y del diseño del proyecto; el grado de cumplimiento de sus objetivos específicos de desarrollo, tal y como se los presenta en sus documentos de aprobación y en la correspondiente Matriz de Resultados; la eficiencia con la cual se logran los objetivos específicos de desarrollo; y la mitigación de riesgos para garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados y esperados (lo cual incluye temas vinculados al cumplimiento de salvaguardias). En el PCR también se evalúan **dos (2) criterios no centrales**: *el desempeño del Banco y el desempeño del Prestatario*. El primero se centra en la calidad de los servicios prestados por el Banco durante la vida del proyecto; y el segundo, se enfoca en la efectividad del prestatario en el cumplimiento de sus responsabilidades. Cada una de estas dimensiones se evalúa en una escala que va desde Insatisfactorio a Excelente (con dos categorías intermedias: Parcialmente Insatisfactorio y Satisfactorio).

Finalmente, existe una calificación general ("Overall"), la que considera solo los 4 criterios centrales en las siguientes proporciones: 40% efectividad y 20% cada una de las restantes⁵.

A continuación, se analizan los resultados generales y específicos, con base en los diferentes criterios evaluados en las operaciones de la muestra.

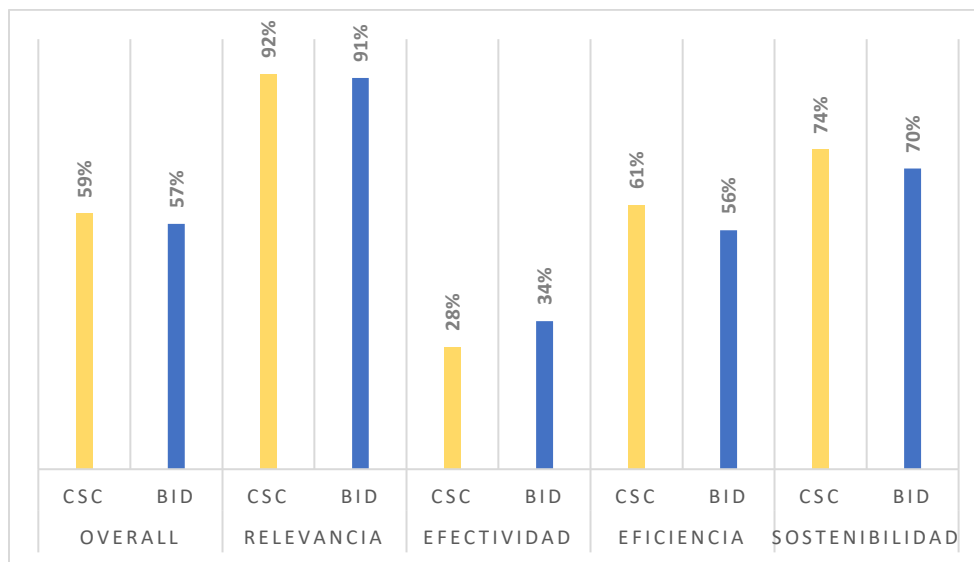
⁵ En el caso de los PBLs, que no evalúan el criterio de eficiencia, la efectividad pondera en un 60%.

Ilustración 1: Resultados Positivos Calificación General y por Criterios, CSC



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2: % Resultados Positivos Calificación General y por Criterios, CSC vs BID



Fuente: Elaboración propia.

Alrededor del 59% de las operaciones con garantía soberana incorporadas en la muestra para CSC (44 operaciones) recibieron una calificación positiva de los **resultados generales (Overall)**. Si bien esta cifra es inferior a la meta del 70% establecida en el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023 (IADB, 2022), es superior con respecto al total de operaciones con garantía soberana analizadas para todo el BID⁶ (57%).

La **relevancia** fue el criterio central que recibió las calificaciones más altas: 68 operaciones con garantía soberana (92%) recibieron una calificación positiva. Nuevamente, este valor supera al agregado BID para el resto de las regiones, aunque la diferencia es marginal (91% para BID total).

⁶ Para la muestra comparativa correspondiente a "total BID" se excluyen las operaciones de Cono Sur, de manera de contrastar las potenciales diferencias entre ambos grupos.

La **efectividad** fue el criterio central que recibió las calificaciones más bajas: solo 21 (28%) de los proyectos con garantía soberana recibieron una calificación positiva. El valor alcanzado es menor al agregado BID, el cual ha alcanzado el 34% de positividad.

En relación con la **eficiencia**, también se obtienen valores mayores de positividad con respecto al total de operaciones BID analizadas, 61% de positividad versus un 56%. Y, finalmente, en términos de la **sostenibilidad** se alcanza un resultado positivo equivalente al 74% (versus 70% a nivel agregado BID).

En conclusión, si bien se observan diferencias entre los resultados comparados entre CSC y el BID (resto de las Regiones), las magnitudes no son significativas en la mayoría de las categorías analizadas. Ahora bien, llaman la atención, sin embargo, las diferencias correspondientes a la calificación de efectividad, única en la que CSC está debajo del promedio agregado. Se retomará este punto en las siguientes secciones, a fin de establecer si esta diferencia es significativa controlando por otras variables de interés, es decir, analizando simultáneamente junto a otras variables que determinan la efectividad de las operaciones del Banco.

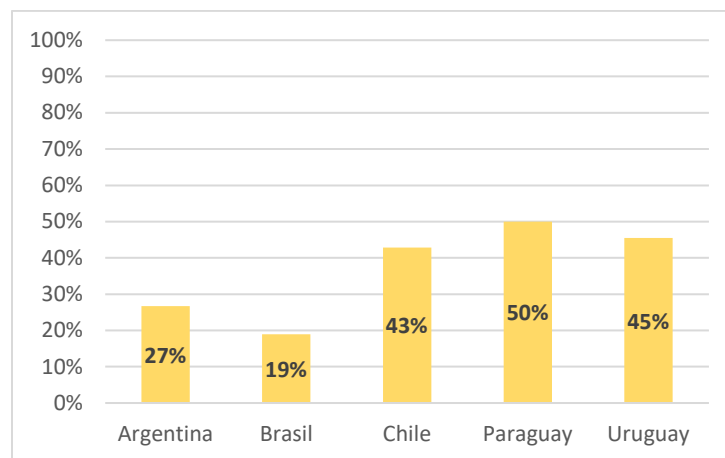
2.3 Impacto: Zoom a los resultados en la dimensión de efectividad

2.3.1. A nivel de Países

Como pudo observarse anteriormente, la efectividad fue el criterio central que recibió las calificaciones más bajas en Cono Sur: **solo 21 de los proyectos con garantía soberana de CSC, equivalente al 28%, recibieron una calificación positiva** (satisfactorio o altamente satisfactorio).

Al efectuar el análisis a un nivel más desagregado por país, tenemos que el 27% de las operaciones de Argentina recibieron una calificación positiva en el criterio de efectividad (4 de 15 operaciones). En Brasil, el valor es del 19% (7 de 37 operaciones) y en Chile del 43% (3 de 7 operaciones). Por otro lado, el 50% de las operaciones de Paraguay obtuvo una calificación positiva (2 de 4 operaciones), mientras que en Uruguay el porcentaje es del 45% (5 de 11 operaciones).

Ilustración 3: Resultados positivos Efectividad por países, CSC



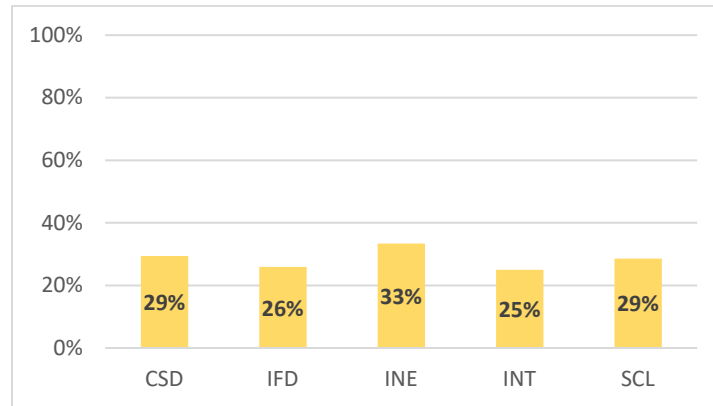
Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. A nivel de Sectores

En términos de la efectividad de las operaciones en CSC, a nivel de los distintos sectores, se observa un mayor logro de los resultados para el **Sector Infraestructura (INE), con un 33% de las operaciones que presenta un nivel de efectividad positivo** (4 de 12 operaciones analizada). Por su parte, el sector de **Integración y Comercio (INT) contrasta con el menor nivel de efectividad, alcanzando solo un 25% de las operaciones** (1 de 4 operaciones). Finalmente, los sectores de CSD, IFD y SCL presentan niveles

de efectividad ubicados entre ambas cotas (29% -5 de 17-, 26% -7 de 27- y 29% -4 de 14-, respectivamente).

Ilustración 4: Resultados positivos Efectividad por sectores, CSC



Fuente: Elaboración propia.

III. Explicando la baja efectividad: ¿Qué está ocurriendo?

Esta sección busca explicar, en alguna medida, la incidencia que tienen ciertas características de diseño y ejecución en el éxito de los proyectos, a nivel de CSC y del BID. Por otro lado, examina de forma empírica cuáles de esas características tienen más probabilidad de explicar la efectividad, en términos del logro de resultados y objetivos de desarrollo.

El análisis se basa en un marco teórico que ilustra lo que podría tener un rol importante en la determinación del éxito y la efectividad de una operación. En ese sentido, la literatura pone en evidencia que los proyectos mejor diseñados tienen más probabilidades de alcanzar sus objetivos de desarrollo y lo mismo ocurre con los proyectos mejor ejecutados (WBG, 2021). Por esa razón, se puede plantear una función para los proyectos que alcancen sus resultados, en la que algunos de los factores clave podrían ser: el diseño, la calidad de la entrada, el desempeño durante la ejecución y otros factores específicos del contexto que afectan el éxito de un proyecto.

Consecuentemente, y con base en el respaldo teórico de los análisis realizados previamente por [SPD \(IADB, 2022\)](#)⁷, la literatura basada en estudios de otras multilaterales como el [Banco Mundial \(WBG, 2021\)](#)⁸, la disponibilidad y acceso a la información, fueron seleccionadas las siguientes características como variables de estudio para el modelo desarrollado:

⁷ El documento presenta varias variables que podrían jugar un rol en la determinación del éxito y efectividad de los proyectos. En cuanto a su diseño, se plantea que ciertas características, como el número de componentes, la existencia del *multiple booking* o de riesgos medioambientales significativos, podrían, en alguna medida, afectar la consecución de resultados. Con respecto a la ejecución, los retrasos y clasificaciones en alerta o problema, las cancelaciones y las reasignaciones de recursos, entre otros factores específicos al contexto de cada operación, podrían afectar la lógica vertical de los proyectos y, a su vez, obstaculizar el logro de los resultados (pp. 5-6).

⁸ En este informe se mencionan varios factores que podrían contribuir a la mejora de las calificaciones de resultados de las operaciones, tales como: el desempeño del Banco (calidad a la entrada y calidad del monitoreo y evaluación), la capacidad del país, la duración y el tamaño del proyecto, y el tiempo de validación de los resultados. Además, entre otros factores considerados, pero que no fueron medidos, están: las posibles mejoras de los marcos de medición y de las teorías del cambio, así como la mayor adaptación a las nuevas metodologías de evaluación (p. 21). Finalmente, se anuncia una serie de factores que pueden influenciar, en distinta medida, en la consecución de resultados, como son: el país, el tipo de resultado, el tipo de cliente, entre otros (p. 74).

- Diseño (capturado a través de calificación de relevancia)⁹
- Monto de las operaciones (efecto escala)
- Cancelaciones o reducciones del monto aprobado original
- Extensiones de plazo (medido en meses adicionales con respecto al plazo original)
- Problemas durante la ejecución de las operaciones (medido a través de las calificaciones PMR)¹⁰
- Capacidad Institucional (capturado a través de la calificación de desempeño del ejecutor)¹¹

A continuación, en la sección 3.1, se examina, de manera exploratoria, tanto a nivel agregado BID como para las operaciones de CSC presentes en la muestra, si las bajas calificaciones de efectividad se correlacionan con las características identificadas anteriormente. Luego, en la sección 3.2, se estima un modelo estadístico para depurar el análisis y se exponen los principales resultados, hallazgos y conclusiones, con el objetivo de explicar las variables que inciden en la efectividad y el éxito global de un proyecto.

3.1 Características de las operaciones asociadas a una calificación negativa de la efectividad

- **Problemas de diseño (proxy a través de la relevancia)**

Los problemas de diseño, tal como se indicó anteriormente, se capturan a través de la calificación de relevancia de los PCRs. Esta dimensión puede tomar valores entre 1 y 4¹².

De las 74 operaciones con garantía soberana para CSC, **8% (6) tenía alguna deficiencia en la etapa de diseño. Ninguna de estas operaciones recibió una calificación positiva de la efectividad**, en comparación con 31% (21) de las operaciones sin fallas de diseño, siempre efectuando la medición a través del criterio de relevancia. En términos de correlaciones, **se observa una correlación lineal positiva de magnitud media y estadísticamente significativa al 99% de confianza, entre ambas variables**. Esto sugiere que ambas variables tienden a moverse en la misma dirección (sin implicar causalidad), es decir, operaciones con fallos de diseño se suelen corresponder con mayores problemas en la efectividad (y viceversa).

Ampliando la muestra a todas las operaciones desplegadas por el Grupo BID para las cuales se cuenta con información de sus resultados PCR, se observa que los resultados siguen la misma línea, encontrándose una correlación lineal positiva de magnitud similar (0.4233 -CSC- vs 0.4168 -BID-) y estadísticamente significativa, para niveles de significancia cercanos a cero.

- **Cancelaciones (totales y parciales)**

⁹ Las fallas en el diseño se identifican a través de la calificación de **relevancia** de las operaciones asignada en los PCRs (párrafos 3.1 a 3.3 de las guías vigentes de PCRs). En esta dimensión se analiza en qué medida el diseño de la operación estuvo alineado con las realidades del país y sus necesidades de desarrollo, así como con los propios objetivos de desarrollo del proyecto. Se evalúa, además, la lógica vertical del proyecto y las modificaciones realizadas durante su ejecución.

¹⁰ Medido a través de: (i) Clasificaciones de Alerta y Problema en los PMRs durante el periodo de ejecución del proyecto (número de PMRs en alerta o problema durante la ejecución del proyecto en su clasificación validada); y, (ii) Número de indicadores individuales que componen en PMR -cpi, cpi(a), spi y spi(a)- en alerta o problema durante la ejecución. Para esta última variable se construyeron versiones individuales por cada indicador, así como también a nivel total. El objetivo era testear distintas variables proxy de “problemas durante la ejecución” y revisar sus distintos ajustes con respecto a la efectividad.

¹¹ Para conocer las capacidades institucionales del ejecutor se utilizó como variable proxy la calificación de su **desempeño**, asignada en los PCRs (párrafo 4.2 de las guías vigentes de PCRs). En función del contexto operativo, sectorial y nacional, cada equipo utiliza y sopesa varios criterios: (i) compromiso para alcanzar los objetivos de desarrollo; (ii) idoneidad de las consultas y participación de beneficiarios/partes interesadas; (iii) nivel de preparación para la implementación, esquemas de implementación, nombramiento de personal y asignación de recursos; (iv) resolución oportuna de problemas; (v) cumplimiento de responsabilidades fiduciarias (gestión financiera; gobernanza; adquisiciones; reembolsos; cumplimiento de compromisos, incluidas las políticas de salvaguardias socioambientales); (vi) idoneidad de esquemas de monitoreo y evaluación; (vii) coordinación con partes interesadas; y, (viii) idoneidad de los esquemas de transición para la operación regular de las actividades después del cierre del proyecto.

¹² 1= Insatisfactorio; 2=Parcialmente Insatisfactorio; 3= Satisfactorio; y, 4= Excelente.

Las cancelaciones se construyen como el porcentaje de la reducción del monto ejecutado con respecto al monto aprobado original, por lo tanto, van de 0 (el monto ejecutado corresponde al monto aprobado original) hasta 100 (cancelación total del programa).

En 9 operaciones (12%) se canceló más del 20% del monto aprobado. Ninguna recibió una calificación positiva de la efectividad. Mientras tanto, de las 65 operaciones restantes, 32% obtuvo una clasificación positiva en términos de efectividad. En términos de correlaciones, **se observa una correlación lineal negativa de magnitud media y estadísticamente significativa al 99% de confianza, entre ambas variables.** Esto sugiere que ambas variables tienden a moverse en direcciones opuestas (sin implicar causalidad), es decir, bajos porcentajes de cancelación se suelen corresponder con mayores niveles de efectividad (y viceversa).

Ampliando la muestra al total BID, se obtienen conclusiones similares, encontrándose una correlación lineal negativa de magnitud similar (-0.3161 vs -0.3182) y estadísticamente significativa, para niveles de significancia cercanos a cero.

▪ Problemas durante la ejecución

Tal como se indicó anteriormente, los problemas durante la ejecución se midieron a través del número de resultados PMR en alerta o problema para cada operación (en su versión validada). Por este motivo, sus valores van de 0 (solo resultados satisfactorios durante la ejecución) hasta 5 (valor máximo observado en la muestra). Adicionalmente, se construyeron variantes para dar cuenta del mismo problema a través del número de indicadores individuales que componen en PMR -cpi, cpi(a), spi y spi(a)- en alerta o problema durante la ejecución. Para esta última variable se construyeron versiones individuales por cada indicador, así como también a nivel total.

En relación con los problemas durante la ejecución, **24 operaciones (35%) cayeron en estado de alerta o problema en algún ciclo o más del PMR** durante su vida¹³. De estas operaciones, 4 (17%) obtuvieron una calificación positiva en términos de la efectividad, versus un 25% (11) de las 44 operaciones que no tuvieron problemas durante la ejecución¹⁴. En términos de correlaciones, **se observa una correlación lineal negativa de magnitud baja y estadísticamente significativa al 95% de confianza, entre ambas variables.** Esto sugiere que ambas variables tienden a moverse en direcciones opuestas (sin implicar causalidad), es decir, operaciones sin problemas durante la ejecución se suelen corresponder con mejores desempeños en efectividad (y viceversa).

Ampliando la muestra a todas las operaciones desplegadas por el Grupo BID para las cuales se cuenta con información de las calificaciones otorgadas en los PCR, se observa que los resultados siguen la misma línea, encontrándose una correlación lineal negativa de magnitud similar (-0.2599 vs -0.2367) y estadísticamente significativa, para niveles de significancia cercanos a 1%.

Para las otras variables *proxy* de problemas durante la ejecución testeadas (indicadores individuales que componen el PMR) los resultados obtenidos fueron similares, pero siempre con un menor ajuste al indicador sintético agregado (en su versión validada).

▪ Relación entre efectividad y tamaño

En términos del tamaño de las operaciones, medido a través del monto aprobado original en USD corrientes, existe una heterogeneidad importante. La media se encuentra en los US\$ 97 millones, con un mínimo y máximo de US\$ 2 millones y US\$ 1.149 millones, respectivamente. En términos de correlaciones, **no se observa una relación entre el tamaño de la operación y su efectividad** (coeficiente de correlación cercano a cero). Al igual que para las variables anteriores, los resultados en

¹³ Para efectos del presente análisis se utiliza la clasificación validada del PMR.

¹⁴ La muestra en este caso fue de 68 operaciones, ya que 6 no presentan resultados PMR durante la ejecución.

términos de correlaciones y significancia estadística son similares para la muestra ampliada a todo el Banco.

- **Relación entre efectividad y extensión de plazo (con respecto al original)**

En relación con las extensiones de plazo¹⁵ por las que se han visto afectadas las operaciones, un 31% (23) han terminado en el plazo originalmente estipulado. Considerando solo las operaciones que han requerido extensiones (51), la media se encuentra en 24 meses, con un máximo de 48. En términos de correlaciones, se observa una correlación lineal negativa de magnitud baja, sin embargo, esta resulta no ser estadísticamente significativa al 10% de confianza.

Ampliando la muestra al total BID, se obtienen conclusiones similares en términos de magnitud de la correlación (-0.1654 para CSC vs -0.2140 para BID), haciéndose estadísticamente significativa la variable para toda la muestra, con niveles de significancia cercanos a 1%.

- **Relación entre efectividad y capacidades institucionales**

Las capacidades institucionales, tal como se indicó anteriormente, se capturan a través de la calificación de desempeño del prestatario de los PCRs. Esta dimensión puede tomar valores entre 1 y 4¹⁶.

Para el caso específico de CSC, **un 25% (14 operaciones) tuvieron un desempeño del prestatario evaluado como insatisfactorio (categorías 1 y 2)**. De estas operaciones, ninguna obtuvo una calificación positiva en términos de la efectividad, versus un 39% (16) de las 41 operaciones que tuvieron una evaluación satisfactoria o superior del prestatario (categorías 3 y 4)¹⁷.

En términos de correlaciones, **se observa una correlación lineal positiva de magnitud media y estadísticamente significativa al 99% de confianza, entre ambas variables**. Esto sugiere que ambas variables tienden a moverse en la misma dirección (sin implicar causalidad), es decir, operaciones con evaluaciones positivas del prestatario (como proxy de capacidades institucionales adecuadas) se suelen corresponder con mejores resultados en términos de la efectividad (y viceversa).

Ampliando la muestra a todas las operaciones desplegadas por el Grupo BID para las cuales se cuenta con información de esta variable (158 operaciones), se observa que los resultados siguen la misma línea, encontrándose una correlación lineal positiva de magnitud similar (0.4246 -CSC- vs 0.3816 -BID-) y estadísticamente significativa, para niveles de significancia cercanos a cero.

El análisis de correlaciones simples, a modo de primer acercamiento al fenómeno de interés, nos permite identificar aquellas variables que se relacionan más intensamente con la efectividad (sin atribuir causalidad). Dentro de las analizadas, el diseño, las capacidades institucionales y las cancelaciones parecieran ser las más relevantes. Adicionalmente, podemos observar que no habría diferencias importantes entre las variables analizadas y los resultados de efectividad si se compara CSC en específico versus las operaciones a nivel agregado del BID. Esto no significa, en ningún caso, que al interior de cada variable no exista heterogeneidad entre Regiones (e incluso países), para lo cual se debe realizar otro tipo de análisis más micro, o específicamente, cualitativo. En otras palabras, si bien las capacidades institucionales, como variable, afectan de manera similar a CSC versus el BID, los problemas específicos que agrega la variable podrían ser diferentes en cada caso (temas asociados a capacidad de planificación y organización, capacidad de ejecución, capacidad de control, entre otros).

Es importante mencionar que las variables correlacionadas con el éxito de las operaciones en CSC y el BID están en línea con las sugeridas por otros estudios del Banco, así como también por otros organismos internacionales (IADB, 2022) (WBG, 2021) (OVE, 2021), siendo el principal aporte de

¹⁵ Medidas por el número de meses adicionales al plazo original de la operación de préstamo.

¹⁶ 1= Insatisfactorio; 2=Parcialmente Insatisfactorio; 3= Satisfactorio; y, 4= Excelente.

¹⁷ La muestra en este caso fue de 55 operaciones, ya que 19 no presentan dicha categoría de resultado.

este documento, la incorporación, dentro del análisis empírico, de las capacidades institucionales (las que parecen ser, tal como indica la teoría, un elemento relevante a considerar).

Una siguiente etapa en el proceso de análisis sugiere avanzar hacia un modelo que permita revisar el efecto *ceteris paribus* de estas variables sobre el éxito de las operaciones, es decir, manteniendo constante el efecto de los otros determinantes identificados en la literatura y el ejercicio empírico.

3.2 Explorando correlaciones controladas: Modelos probabilísticos no lineales.

Con el objetivo de profundizar y depurar el análisis de correlaciones simples, esta sección propone un modelo probabilístico no lineal (probit ordenado) para analizar el efecto causal de los distintos determinantes revisados sobre la probabilidad de éxito de las operaciones. Si bien el análisis es de carácter exploratorio y no busca determinar el efecto causal puro, sí permite avanzar hacia correlaciones controladas por otras variables relevantes que afectan la efectividad. La Tabla 3 presenta los resultados de los modelos estimados, donde las variables incorporadas corresponden a las principales seleccionadas en el análisis anterior.

Si bien a partir de este tipo de modelos no es posible interpretar magnitudes directamente, en términos de signos y significancia estadística, los resultados confirman los hallazgos obtenidos en la sección anterior. Así, aumentos en la capacidad institucional (medida como evaluación del prestatario) y de la calidad del diseño de las operaciones (capturada a través del criterio de relevancia), aumentan la probabilidad del éxito de la operación (efectividad), manteniendo todo lo demás constante. Por su parte las cancelaciones (o reducción con respecto al monto original aprobado) disminuyen la probabilidad de éxito, manteniendo constante las capacidades institucionales y la calidad del diseño de la operación. Las tres variables indicadas son estadísticamente significativas al 95% de confianza (las capacidades institucionales y el diseño son estadísticamente significativas, incluso, al 99% de confianza). Tal como era de esperarse en base al análisis anterior, la variable dicotómica (pertenece a CSC) no resultó estadísticamente significativa, sugiriendo que no existe un efecto particular sobre la efectividad de las operaciones por el hecho de pertenecer a esta región (versus otras), cuando se controla por las variables presentes en el modelo.

Tabla 3: Resultados Modelo Probit Ordenado¹⁸.

Variables	Efectividad
Capacidades Institucionales	0.392*** (0.138)
Cancelaciones	-0.0154** (0.00672)
d_CSC	-0.270 (0.196)
Diseño	0.745*** (0.207)
/cut1	2.536*** (0.653)
/cut2	3.792*** (0.705)
/cut3	5.199*** (0.791)
Observaciones	158

Errores estándar entre paréntesis

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fuente: elaboración propia.

¹⁸ Errores robustos a heterocedasticidad.

En relación con las magnitudes de los efectos de las variables analizadas sobre la efectividad, la Tabla 4 presenta los efectos marginales¹⁹ estimados, junto con sus respectivas significancias estadísticas. **A partir de la tabla es posible observar que, tanto por magnitud como por significancia estadística, las variables de diseño y capacidad institucional asoman como las más relevantes para explicar la efectividad de las operaciones, según el modelo y la data utilizada.** Por ejemplo, un aumento en 1 categoría en la evaluación del prestatario (proxy de capacidad institucional), reduce la probabilidad de estar en “Insatisfactorio” (Efectividad=1) en un 10%; reduce la probabilidad de estar en “Parcialmente Insatisfactorio” (Efectividad=2) en un 2%; aumenta la probabilidad de estar en “Satisfactorio” (Efectividad=3) en un 8%; y, por último aumenta la probabilidad de estar en “Excelente” (Efectividad=4) en un 4% (manteniendo, siempre, diseño y cancelaciones constantes).

Tabla 4: Resultados Efectos Marginales Modelo Probit Ordenado.

Variables dependientes	Resultados (variable dependiente)			
	Efectividad=1	Efectividad=2	Efectividad=3	Efectividad=4
Capacidad Institucional (1 a 4)	-0.098***	-0.020*	0.077***	0.041**
Cancelaciones (%)	0.004**	0.001	-0.003**	-0.002**
Diseño (1 a 4)	-0.186***	-0.038**	0.146***	0.078***

Fuente: elaboración propia.

Una vez identificadas algunas variables que determinan la efectividad de las operaciones -con base en este análisis exploratorio-, es fundamental dar el siguiente paso, orientado a proponer acciones concretas que permitan mejorar la efectividad de las operaciones del BID. Este es el objetivo que centrará nuestra atención en los siguientes capítulos.

IV. Profundizando en los resultados obtenidos: Zoom cualitativo

Si bien el análisis cuantitativo permitió dirigir nuestra atención a aquellas variables identificadas como relevantes para explicar la efectividad de las operaciones (tanto a nivel de CSC como total BID), éstas aún encierran una gran heterogeneidad en su interior –constituyéndose en una especie de “caja negra”-, la que es fundamental explorar previamente para obtener recomendaciones operativas. En otras palabras, cuando hablamos del diseño, ¿en qué elementos es fundamental centrarse para explicar la efectividad? (e.g. lógica vertical, seguimiento/medición de indicadores, tipo de instrumento, etc.); o, ¿varían los elementos fundamentales de operación en operación o existen elementos comunes que expliquen el logro de los objetivos de desarrollo propuestos?

Para responder estas y otras preguntas es recomendable moverse desde un enfoque cuantitativo a uno de carácter cualitativo. A continuación, se explora este camino, a partir de dos metodologías diferentes, que permiten indagar sobre elementos relevantes presentes en la “caja negra” que constituyen cada una de las variables detectadas como críticas en el análisis cuantitativo.

El enfoque cualitativo se concreta a partir de dos instrumentos o métodos complementarios: **estudio de casos y entrevistas semiestructuradas**. A continuación, se describen brevemente ambas herramientas y las muestras utilizadas, para luego presentar los principales resultados.

4.1 Metodología y Muestra

4.1.1. Estudio de Casos:

El primer instrumento, aplicado con el objetivo de profundizar sobre las variables y contextos que determinan las áreas relevantes del análisis cuantitativo, corresponde al estudio de casos. Este método consiste, básicamente, en la selección de una muestra acotada (no representativa estadísticamente) para describir, comparar, evaluar y comprender diferentes aspectos de un problema de investigación. En

¹⁹ Se utiliza la opción de efectos marginales promedio a partir de la estimación.

nuestro estudio en particular, serían las variables que conforman el diseño y las capacidades institucionales que determinan la efectividad que alcanzan las operaciones del Banco. En términos metodológicos, es importante indicar dos elementos fundamentales: (i) *la muestra y sus criterios de selección*; y, (ii) *las fuentes de información a revisar*.

En relación con el primer punto, se seleccionó una muestra de **14 operaciones de inversión específica (ESP), todas pertenecientes a CSC**²⁰. En términos generales, se seleccionó la muestra buscando alcanzar heterogeneidad en términos de países de CSC, sectores y calificaciones del criterio de efectividad. La muestra se desagrega de la siguiente forma, en relación con las variables indicadas:

- Distribución por países: 5 BR, 4 AR, 1 CH, 1 PR y 3 UR.
- Distribución por sector: 4 SCL, 3 INE, 3 IFD, 3 CSD y 1 INT.
- Distribución por calificación de efectividad: 1 Altamente Satisfactorio, 6 Satisfactorio, 4 Insatisfactorio y 3 Altamente Insatisfactorio.

Siguiendo con el segundo punto, las fuentes de información revisadas y analizadas en profundidad en cada caso fueron las siguientes:

- Documento de Propuesta de Préstamo (LP)
- Informe de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI)
- Informe de Terminación de Proyecto (PCR)

Se considera que estos documentos, de carácter estandarizado, permiten profundizar en las características del proyecto en ambas dimensiones de análisis (diseño y capacidades institucionales), junto con permitir contrastar una visión ex ante (LP y SECI) con una ex post (PCR).

4.1.2. Entrevistas en Profundidad:

En complemento al estudio de casos, se decidió realizar un levantamiento primario de información a partir de entrevistas semi estructuradas, aplicadas a funcionarios del Banco con amplia experiencia en terreno en los distintos países pertenecientes a CSC²¹. En el Anexo 2 se puede revisar el detalle de preguntas aplicadas, las cuales estaban dirigidas a profundizar sobre la experiencia en terreno acerca de los elementos críticos que conforman ambas variables detectadas como relevantes para explicar la efectividad de las operaciones (diseño y capacidades institucionales).

4.2 Resultados

4.2.1. Estudio de Casos:

El estudio de casos ha permitido identificar aspectos cualitativos complejos y multidimensionales relacionados con el diseño y las capacidades institucionales y sus posibles impactos en la efectividad de las operaciones del Banco. A partir de la información analizada, se construyó un cuadro comparativo²² que permitió ordenar la información proveniente de las múltiples fuentes revisadas para cada una de las operaciones presentes en la muestra. En base a dicha sistematización, se extrajeron algunos hallazgos interesantes, cuyas implicancias operativas concretas serán analizadas más adelante.

²⁰ Se decidió restringir la muestra a operaciones de los países de CSC en respuesta a los objetivos del estudio (recomendaciones operativas para CSC); y se seleccionaron solo operaciones de INV (ESP), considerando el carácter exploratorio del estudio, con el fin de mantener acotado el análisis, dada la heterogeneidad de las características de las operaciones del Banco. Es importante destacar que esto no implica que algunas conclusiones sobre las variables que componen el diseño y las capacidades institucionales no sean extrapolables a otros instrumentos del Banco.

²¹ Se entrevistó a funcionarios en cada una de las Representaciones que componen el Departamento de Países del Cono Sur (Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay).

²² [Análisis Cualitativo de Variables – Diseño y Capacidades](#)

Tabla 5: Principales resultados cuadro comparativo.

Capacidades Institucionales	Esquemas de ejecución, co-ejecución y/o sub-ejecución, con múltiples actores y, especialmente, aquellos diseñados de manera descentralizada, a nivel subnacional, muestran menores niveles de efectividad.
	Cambios en equipos directivos, alta rotación del personal y falta de apoyo/priorización de autoridades se relacionan con baja efectividad.
Diseño	Las operaciones que presentan en los documentos de preparación, evidencia empírica de la estrategia de intervención propuesta, muestran niveles más altos de efectividad.
	Las acciones de mitigación de aquellos riesgos identificados durante el diseño, aplicadas correctamente durante la ejecución, tienden a asociarse a una mayor efectividad.

Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Entrevistas en Profundidad²³:

En términos de resultados, las entrevistas permitieron identificar hallazgos relevantes asociados al alcance, especificidad y elementos clave en torno a las capacidades institucionales y el diseño, como, por ejemplo:

- El apoyo de las autoridades y el compromiso político, durante el diseño y la ejecución, son factores clave que pueden afectar el logro de los objetivos de desarrollo de un proyecto.
- Los esquemas de ejecución propuestos durante el diseño, sobre todo si implican descentralización a nivel subnacional, pueden afectar el logro de los resultados de un proyecto, debido a los riesgos de coordinación entre los diversos actores involucrados y de capacidad institucional que se derivan de ellos. Respecto a esto último, cabe resaltar que la capacidad a nivel del Gobierno Central suele estar mucho más fortalecida que a nivel subnacional.
- Los aspectos de capacidad institucional, al parecer, son bastante propios y específicos de cada proyecto por lo que, en general, el fortalecimiento requiere planes ad-hoc. No obstante, existe la posibilidad de explorar esquemas de fortalecimiento a un nivel más agregado en cada país, es decir, a nivel de sectores, por ejemplo, con planes de fortalecimiento y asistencia técnica enfocados en las lecciones aprendidas de las instituciones rectoras para abordar problemas estructurales que, transversalmente, afectan a todos los proyectos que dichas instituciones ejecutan.
- Los esfuerzos continuos que realiza el Banco, en términos de capacitación, entrenamiento y fortalecimiento de las capacidades de las unidades ejecutoras, tienden a diluirse por problemas estructurales de cada institución sobre los cuales el Banco tiene muy poco o ningún control²⁴ y por aquellos relacionados con ciclos políticos, cambios de gobierno, altos niveles de rotación de autoridades y de personal clave.
- En la mayoría de los casos, el equipo de Gobierno que diseña una operación con el Banco no es el mismo que aquel que la ejecuta posteriormente y aunque fuese el mismo, el nivel de apropiación y comprensión del diseño, que pueda existir de su parte, es clave para una buena ejecución y posterior consecución de los resultados. En ese sentido, un aspecto que tiende a afectar este nivel de apropiación es que, durante el diseño, no siempre existe una coincidencia entre los intereses del Banco y los del Gobierno, en cuyo caso, terminan existiendo dos diseños conviviendo en paralelo: el original y el que responde a la interpretación o intereses de la contraparte.
- Existe evidencia de operaciones que durante su diseño incluyeron indicadores de resultados que luego, en la ejecución y/o cierre, fueron difíciles o imposibles de medir. En algunas ocasiones, esto ha ocurrido porque durante la preparación y el diseño, como así también, durante instancias como el Taller de Arranque, no fueron incluidos todos los actores-clave de la contraparte, por el lado del Gobierno, con conocimiento técnico suficiente para opinar sobre los indicadores propuestos, los

²³ En el Anexo 2 se encuentra la pauta de preguntas realizadas a los participantes.

²⁴ Procedimientos administrativos internos, aspectos jurídicos, temas presupuestarios, esquemas salariales, políticas de captación y retención de talento humano

medios de verificación planteados y la disponibilidad de información a futuro. En algunos casos, estos actores fueron involucrados en una etapa muy avanzada de la ejecución.

- Las herramientas de seguimiento y monitoreo, incluyendo los informes semestrales presentados por el ejecutor y las evaluaciones de medio término, en muchos casos no se traducen necesariamente en espacios de reflexión y análisis entre el Banco y la contraparte para proponer ajustes o modificaciones que encaminen la ejecución hacia el logro exitoso de los resultados originalmente previstos.

V. Implicancias operativas de los resultados obtenidos

Tomando en consideración todo el análisis realizado y los hallazgos identificados, es importante conectar los resultados alcanzados con acciones operativas concretas de cara a contribuir a la mejora de efectividad de las operaciones del Banco. En ese sentido, en el marco del presente trabajo, se han identificado las siguientes:

- **Involucramiento de *stakeholders* y apropiación del diseño.** Hay que asegurar que las misiones de diseño y preparación de nuevas operaciones involucren a los actores clave de la contraparte del gobierno para asegurar la conciliación de intereses y la apropiación del diseño.
- **Compromiso y Apoyo de Autoridades.** Desarrollar estrategias de socialización con autoridades y gobiernos de turno para generar compromiso, priorización y apoyo de alto nivel.
- **Evidencia empírica.** Promover la incorporación de evidencia empírica que justifique la intervención propuesta en una operación, dentro de los documentos de preparación.
- **Indicadores de Resultados apropiados.** Durante el ERM, y con base en la experiencia de cada sector, es importante instar al equipo a incluir indicadores de resultados que sean factibles de medir, y cuya información se encuentre disponible, durante la ejecución y/o cierre de la operación, de cara a la preparación del PCR.
- **Análisis de Riesgos y Capacidad Institucional.** Enfatizar y concienciar acerca de la importancia de seguir realizando análisis robustos y detallados de riesgos y de capacidad institucional durante el diseño, con sus actualizaciones posteriores durante la ejecución, que vayan acompañados de asistencia técnica, de planes de fortalecimiento focalizados en lecciones aprendidas y experiencias anteriores, como así también, de acciones de mitigación concretas con responsables, cronogramas y presupuestos asignados.
- **Articulación de instrumentos del Banco.** Apoyar los esfuerzos de SPD orientados a fortalecer la relación y articulación entre instrumentos como la DEM, el PMR y el PCR.
- **Uso efectivo de la información que generan los instrumentos de monitoreo del Banco.** Promover la importancia de espacios oficiales como el Taller de Arranque, de gestión de riesgos, de medio término y de cierre, como así también, del uso de las herramientas de monitoreo y seguimiento, y de la información que se genera, para propiciar espacios de análisis y reflexión entre todos los actores clave del Banco y del Gobierno, de cara a posibles modificaciones y/o reformulaciones que encaminen la ejecución hacia el logro de los objetivos de desarrollo.
- **Gestión de aprendizajes.** Realizar talleres para compartir lecciones aprendidas en torno al diseño, la ejecución y el cierre de los proyectos, a fin de gestionar y socializar los principales aprendizajes en torno a aspectos que han impactado en la efectividad de las operaciones.

A modo de resumen, en la siguiente figura se mapean las acciones operativas concretas identificadas de acuerdo con las distintas etapas del ciclo de vida de un proyecto.

Ilustración 5: Acciones operativas propuestas orientadas a mejorar la efectividad, según ciclo de vida del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

VI. Conclusiones y siguientes pasos

El presente estudio pone de manifiesto, a través de distintas perspectivas y metodologías, el carácter complejo y multidimensional de las variables que determinan la efectividad de una operación, entendiéndose ésta como el cumplimiento de los objetivos de desarrollo, a nivel de resultados e impactos. Incluso, identificando variables relevantes **-como el caso del diseño y las capacidades institucionales-**, éstas se descomponen en subdimensiones que pueden tener distintas implicancias y efectos y, de manera más compleja aún, variando de acuerdo con las características específicas y contextos de cada operación.

La constatación de este hecho corresponde a una conclusión en sí misma de la presente investigación, relevando la importancia de trabajar la efectividad de las operaciones como un tema central que debe abarcar todo el ciclo de un proyecto, desde la programación, el diseño, la ejecución y el cierre.

El análisis de carácter exploratorio realizado no pretende ser exhaustivo, sino más bien se enmarca en el esfuerzo que a nivel institucional viene realizándose para posicionar la efectividad en el centro de las operaciones de desarrollo que el Banco prepara. En ese sentido, el esfuerzo se concentró en encontrar implicancias operativas concretas a partir de los resultados obtenidos, los que se presentaron de acuerdo con las distintas etapas del ciclo de vida del proyecto.

Finalmente, a partir de las implicancias operativas generales derivadas del análisis realizado, se identifican a continuación algunas acciones específicas que podrían aplicarse desde el Front Office de la Gerencia del Cono Sur como parte de una agenda de trabajo para el 2023:

- *Crear una lista de verificación para el ERM/QRR que incluya constatar que el equipo de proyecto haya incorporado: i) evidencia empírica que respalde y/o justifique técnicamente la estrategia de intervención propuesta; ii) indicadores de resultados apropiados, tomando como base la*

*información histórica sectorial, derivada de los PCRs, para cierto tipo de proyectos; y, **iii**) análisis robustos de riesgos y de capacidad institucional con planes concretos de fortalecimiento que se actualizarán durante la ejecución.*

- *Durante el ERM/QRR, poner a disposición de los equipos de proyectos los PCRs de proyectos similares que puedan contener informaciones y aprendizajes relevantes para la operación en diseño.*
- *Propiciar, desde la Gerencia de CSC, el desarrollo de talleres de lecciones aprendidas, correspondientes a las operaciones de Cono Sur, estructuradas por países y sectores, que tengan por finalidad compartir con las representaciones y equipos de proyectos los aprendizajes más relevantes sobre la efectividad y otros aspectos operativos que retroalimenten el diseño de nuevas operaciones.*

Bibliografía

IADB. (2020). *INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO: PRINCIPIOS Y DIRECTRICES.*

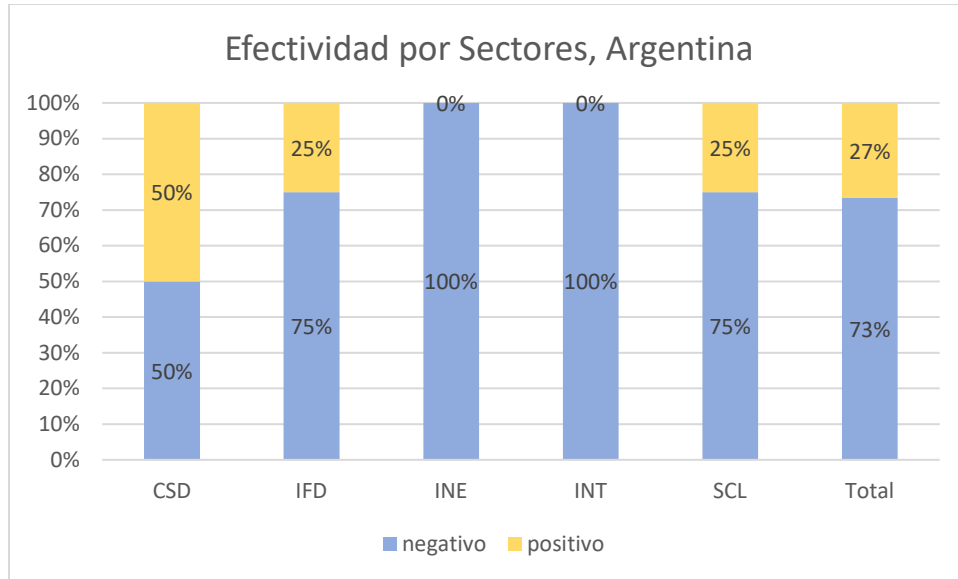
IADB. (2022). *Operational Excellence: Understanding Project Financial Cancellations and its Impact on the Delivery of Results.*

OVE. (2021). *Revisión de OVE de los Informes de Terminación de Proyecto y los Informes Ampliados de Supervisión Ciclo de validación 2021 .*

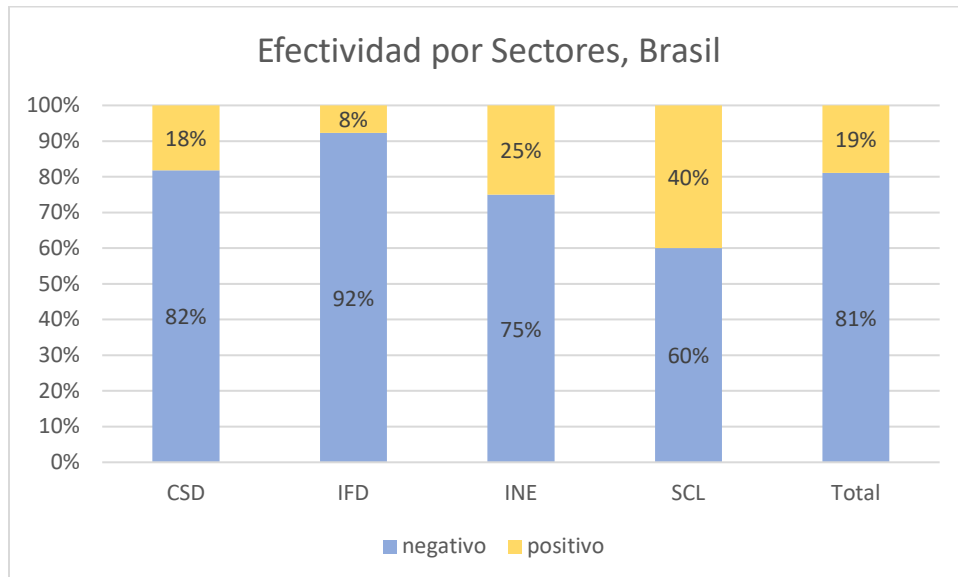
WBG. (2021). *Results and Performance of the World Bank Group 2021.*

VII. Anexos

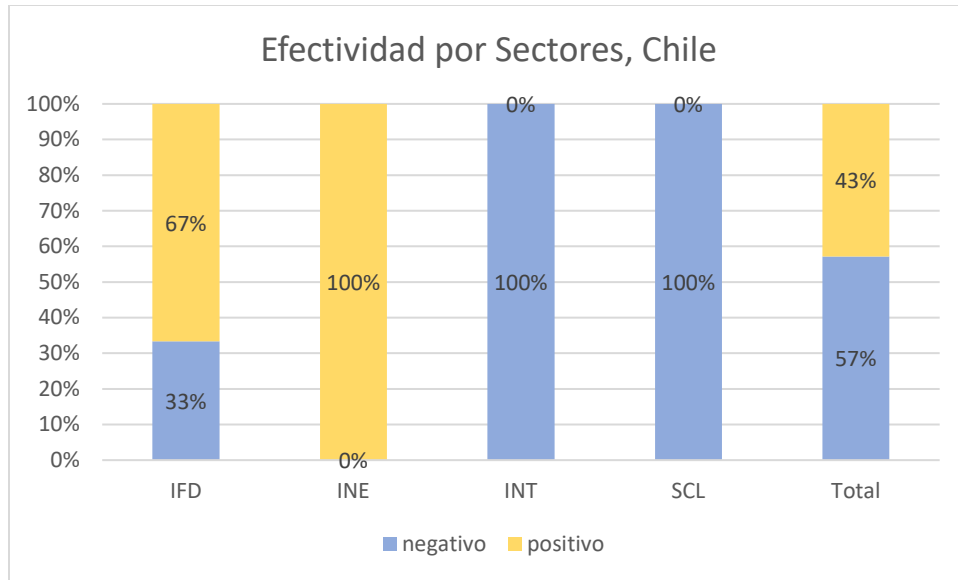
Anexo 1: Efectividad por sectores, según países CSC



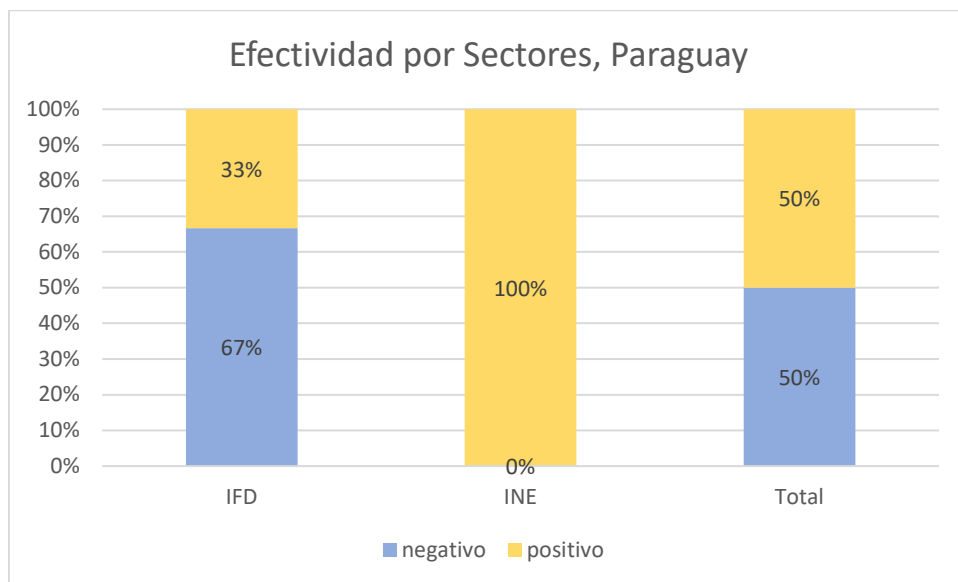
Fuente: Elaboración propia.



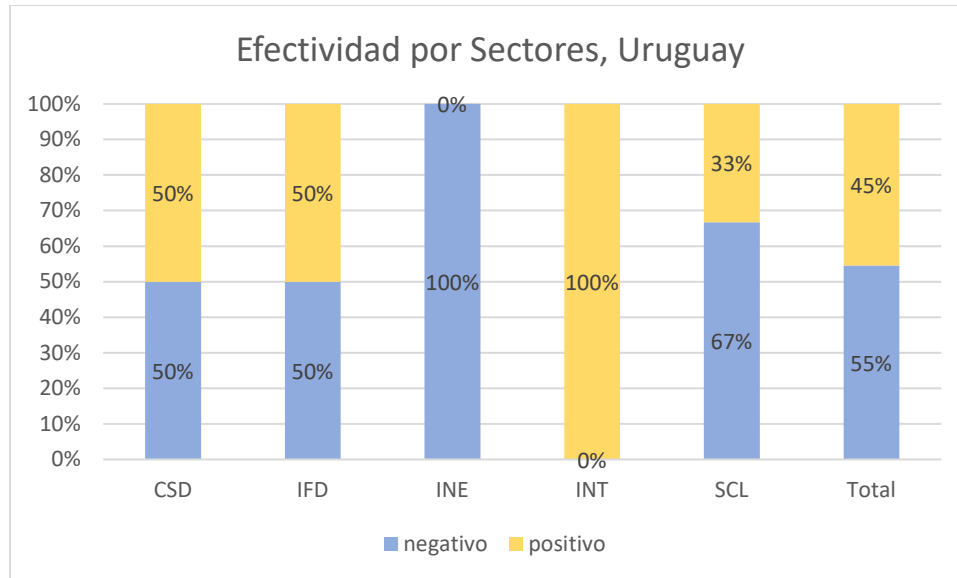
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Pauta Entrevistas

Contexto:

- **Análisis Cuantitativo:** (econométrico) para determinar qué variables afectan la calificación de efectividad que reciben nuestras operaciones en los PCRs. Como parte del resultado encontramos que la efectividad está correlacionada de manera significativa con variables como el diseño y las capacidades institucionales.
- **Análisis cualitativo:** Dado que estas variables parecen las más relevantes para explicar la efectividad, efectuamos una especie de estudio de casos para identificar qué aspectos más específicos dentro del diseño y las capacidades pueden afectar la efectividad (abrir la caja negra). En ese sentido, hemos llegado a ciertas conclusiones, hallazgos y aspectos sobre los cuales hemos decidido profundizar a través de estas entrevistas con el fin de aterrizar las conclusiones a implicancias y recomendaciones operativas más concretas.

Preguntas:

1. Con base en tu experiencia, ¿te parece que las **capacidades institucionales** están relacionadas, de alguna manera, con la efectividad de las operaciones del Banco (logro de los resultados y objetivos de desarrollo)? ¿Por qué? ¿De qué manera? ¿A través de qué mecanismos?
2. ¿Cómo se pueden mejorar las **capacidades institucionales**? ¿Te parece que es algo que se debe abordar operación por operación (**soluciones ad-hoc**) o es una cuestión que en cada país podría trabajarse de una manera más agregada, a **nivel de sectores**, por ejemplo?
3. Con base en tu experiencia, ¿qué aspectos relacionados con el **diseño** de una operación podrían afectar el logro de los resultados?
4. Desde tu experiencia operativa, te parece que cuando se diseñan las operaciones se incluyen **indicadores de resultados** que luego no se pueden o son difíciles de medir durante la ejecución y/o cierre del proyecto? ¿Conoces operaciones en las que esto ha ocurrido? ¿Qué piensas al respecto?

5. ¿Te parece que la información que se deriva del monitoreo durante la ejecución del proyecto se usa para ajustes necesarios orientados a alcanzar sus objetivos de desarrollo? ¿Qué crees que se podría hacer al respecto?
6. ¿Qué **otros factores o variables**, desde tu punto de vista, pueden afectar la **efectividad** de nuestras operaciones? ¿Por qué?
7. ¿Algún comentario que quisieras adicionar?