



# 2020





**DEO**

**Panorama de  
la Efectividad  
en el Desarrollo  
2020**





## **LECCIONES DE DESARROLLO**



**Panorama de  
la Efectividad  
en el Desarrollo  
2020**

#### **COORDINACIÓN GENERAL**

Viviane Azevedo  
Erin Bautista  
Norah Sullivan

#### **FOTOGRAFÍA**

© IDB Photo Archive

#### **DIRECCIÓN CREATIVA**

Lina María Botero Estrada  
Andrés Gómez-Peña

#### **DISEÑO GRÁFICO Y DIAGRAMACIÓN**

Carlos Alberto Bernal Barrera

#### **ILUSTRACIONES**

Paula Sáenz

© 2020 Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, N. W.  
Washington, D.C. 20577  
[publications.iadb.org/](http://publications.iadb.org/)

IMPRESO EN ESTADOS UNIDOS

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

Panorama de la efectividad en el desarrollo 2020 / Banco Interamericano de Desarrollo.

p. cm.

1. Economic development projects-Latin America-Evaluation. 2. Economic development projects-Caribbean Area-Evaluation. 3. Economic assistance-Latin America-Evaluation. 4. Economic assistance-Caribbean Area-Evaluation. I. Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo. II. BID Invest. III. BID Lab. IDB-AN-227

Copyright © 2020 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 (BID), la Corporación Interamericana de Inversiones (BID Invest), sus Directorio Ejecutivos, el Comité de donantes del Fondo Multilateral de Inversiones (BID Lab) ni de los países que representa.

# Agradecimientos

El DEO 2020 es un informe del Grupo BID elaborado de manera conjunta por la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) del BID, el Departamento de Estrategia y Desarrollo (DSP) de BID Invest y la Unidad de Estrategia e Impacto de BID Lab bajo la dirección de Hugo Flórez Timorán, Alessandro Maffioli y Yuri Soares, respectivamente. Viviane Azevedo, Erin Bautista y Norah Sullivan lideraron la producción de este informe. La traducción del informe al español fue llevada a cabo por Alberto Magnet y la corrección de estilo por Patricia Ardila y Andrés Gómez-Peña. Lina María Botero Estrada y Andrés Gómez-Peña lideraron la dirección creativa del informe, con la asistencia de Carlos Alberto Bernal Barrera y Paula Sáenz.

Este esfuerzo no habría sido posible sin el gran aporte de: Carola Álvarez, María Cecilia Acevedo, Gabriela Aparicio, Leopoldo Avellán, Diego Arisi, Irani Arráiz, Karen Astudillo, Hector Baldivieso, Mercedes Mateo, Bertha Briceño, Rodrigo Calloni, Francesca

Castellani, Fernando Catalano, Diego Cortés Arce, Shakirah Cossens, Jaime de los Santos Poveda, Marielle del Valle, Alejandra Durán, Monica Fernández, Gerardo Funes, Maria Fernanda García Rincón, Romina Ferreira, Isabel Granada, Jozef Henriquez, Ria Jordan, Matthew Kearney, Annette Killmer, Fanxiao Kong, Luis Marcano, David Margolis, Favio Martínez, Hilén Meirovich, Renata Mercado López, María Fernanda Merino, Olga Milena Irene Morales Zamora, Tetsuro Narita, Arlette Pedraglio, Maryline Penedo, Ignacio Pezo, Gastón Pierri, Fazia Pusterla, Robin Rajack, Mario Rodríguez Guevera, Vanessa Ruperez, Mariel Sabra, Edgar Salgado Chavez, Ana Paula Sánchez Ramírez, Luciano Sanguino, Griselda Soto, Dimitra Stamatopoulos, Leslie Stone, Samantha Todd, Estefanía Torres Barrera, Joaquin Tres Viladomat, Patricia Yáñez-Pagans, Manuel Urquidi, Marta Viegas, Astrid Wynter, Christine Yerg, Consuelo Yopez-Albornoz, y Juan Israel Zeledón.

# Índice

Acrónimos	viii
Mensaje del Presidente	x
Resumen Ejecutivo	xii
Introducción	1
El Grupo BID 2016-2019	1
Evolución de la Región desde 2016	2
Panorama de Efectividad en el Desarrollo 2020	5

<b>1. Resultados operativos</b>	<b>7</b>
Introducción	7
Aspectos Destacados del Apoyo del Grupo BID a la Región desde 2016	7
Inclusión Social e Igualdad	12
Productividad e Innovación	14
Integración Económica	16
Igualdad de Género y Diversidad	18
Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental	20
Capacidad Institucional y Estado de Derecho	22
Reflexiones	25

<b>2. Monitoreo de Indicadores de Desempeño Corporativo</b>	<b>27</b>
Enfoque en el Cliente: Capacidad de Respuesta y Soluciones Multisectoriales	27
Promoción del Desarrollo Efectivo	31
Eficiencia	34
Función Catalítica	35
Alineación Estratégica	39
Reflexiones	43

<b>3 ■</b>	<b>Promoción del Desarrollo Efectivo</b>	<b>45</b>
	El BID	46
	BID Invest	52
	BID Lab	57
	Reflexiones	60
	<b>Referencias</b>	<b>63</b>
	<b>Apéndices</b>	
	Apéndice A. Indicadores del CRF	64
	Apéndice B. Herramientas del Marco de Efectividad en el Desarrollo del Grupo BID	70
	Apéndice C. Calificación de los Informes de Terminación de Proyectos del BID, 2019	72
	Apéndice D. Evaluaciones de Impacto Finalizadas en 2019 del Grupo BID	76

# Acrónimos

ALC	América Latina y el Caribe
APP	Asociaciones público-privadas
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMD	Bancos multilaterales de desarrollo
CRF	Marco de Resultados Corporativos
CT	Cooperación Técnica
DEA	Analítica sobre Efectividad en el Desarrollo
DEF	Marco de Efectividad en el Desarrollo
DELTA	Herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
DEO	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo
E&S	Ambiental y social
EFS	Sistema de Retroalimentación Externa
FCR	Calificación de la Contribución Financiera
FSR	Informe Final de Supervisión de Proyecto
iDELTA	Innovación DELTA

LBR	Préstamo Basado en Resultados
LGBTQ+	Lesbianas, gays, bisexuales, transgénero y otras orientaciones sexuales e identidades de género
MIPYME	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
NSG	Sin garantía soberana
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PCR	Informe de Terminación de Proyecto
PIB	Producto interno bruto
PMR	Informe de Seguimiento de Progreso
PSU	Actualización del Estado del Proyecto
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
SG	Garantía soberana
UIS	Actualización de la Estrategia Institucional
XSR	Informe Ampliado de Supervisión

# Mensaje del Presidente

La vida como la conocemos está cambiando drásticamente conforme los efectos sociales, económicos y financieros de largo alcance de la pandemia del coronavirus continúan sacudiendo el mundo. Llegando luego de las tensiones sociales y protestas civiles producidas en la región a finales de 2019, la crisis ha expuesto los problemas persistentes de desigualdad, redes inadecuadas de seguridad social, y el acceso desigual a servicios de salud de calidad.

Como Grupo BID, hemos actuado con rapidez para atender a nuestros países miembros y clientes en América Latina y el Caribe para responder a esta emergencia de salud pública y sus impactos sociales y económicos, con el objetivo de ayudar a la región a recuperarse de forma inmediata y reactivar la actividad económica en el mediano y largo plazo.

El apoyo del Grupo BID va más allá de proveer financiamiento. Como un banco multilateral de desarrollo, nos esforzamos no sólo por lograr un impacto en el desarrollo a través de nuestras operaciones en los sectores públicos y privados, sino también para fomentar el intercambio de conocimientos y la innovación para atender los retos más difíciles de la región. En todo caso, esta crisis nos ha enseñado humildad, al demostrarnos todo lo que no sabemos y dejarnos claro que los retos globales requieren de cooperación multilateral y soluciones compartidas.

La pandemia también ha resaltado la importancia de generar y compartir datos y lecciones aprendidas de forma oportuna para mejorar las respuestas globales y locales. El Panorama de la Efectividad en el Desarrollo

(DEO) comparte un espíritu similar, ya que cada año el Grupo reflexiona sobre los resultados de proyectos pasados y cómo podemos mejorar la forma en la que trabajamos. Esta edición 2020 cierra con nuestro ciclo de reporte de cuatro años del Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019, resaltando los resultados alcanzados y las contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, oportunidades para mejorar, y herramientas que ayudan a fomentar el logro de resultados.

Lidiaremos con los efectos de la pandemia en los años venideros, lo cual hace que las herramientas que tenemos para seleccionar y diseñar intervenciones de alto impacto y monitorear y evaluar sus resultados, sean aún más importantes que nunca. Tengo la confianza de que los aprendizajes adquiridos a partir de nuestra cartera de proyectos durante estos tiempos difíciles ayudarán a preparar a la región a enfrentar otras crisis que puedan surgir en el futuro.

Continuar aprendiendo de lo que hacemos y compartir conocimientos también nos ayudará a aprovechar la oportunidad sin precedentes de reinventar colectivamente cómo se ofrecen los servicios públicos, de duplicar los esfuerzos en una recuperación enfocada en el crecimiento verde, y de construir una región más sostenible, inclusiva y resiliente.

**Luis Alberto Moreno**

*Presidente*

Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo

Washington, DC, julio de 2020





# Resumen Ejecutivo

Cada año, el Grupo BID reflexiona sobre los resultados de las intervenciones que apoya en su informe Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO). Este ejercicio anual es una oportunidad importante para revisar qué está y que no está funcionando para atender los desafíos para el desarrollo de América Latina y el Caribe. Es también una oportunidad para ver los avances hacia sus objetivos estratégicos e identificar brechas aún existentes.

Ya que este DEO representa el cierre del período cubierto por el Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019, la mayoría de su contenido abarca el

período de cuatro años en su conjunto. Sin embargo, el DEO 2020 no puede ignorar los cambios sin precedentes inducidos por la pandemia que han afectado a la región desde principios del 2020, por lo que se hace referencia a esta nueva realidad a lo largo del documento.

Desde 2016, el Grupo BID ha apoyado a la región a abordar sus prioridades estratégicas, que son esenciales para su desarrollo, mismas que están estrechamente relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los indicadores de Resultados de Desarrollo de los Países presentados en el CRF mues-



**35,3 millones**  
de beneficiarios  
que reciben  
servicios  
de salud







**16,6 millones**  
de estudiantes  
beneficiados  
por proyectos  
de educación

tran una parte de estas contribuciones, que van desde 16,6 millones de *estudiantes beneficiados por proyectos de educación* y 35,3 millones de *beneficiarios que reciben servicios de salud*, hasta 14,4 millones de *toneladas métricas anuales de emisiones de CO<sub>2</sub> equivalente reducidas* y 2,6 millones de *micro, pequeñas y medianas empresas* financiadas. En general, los resultados esperados del período se alcanzaron para el 74% de los indicadores de Resultados de Desarrollo de los Países, con un 11% adicional que alcanzaron al menos el 80% de sus resultados esperados.

Los indicadores de Desempeño del Grupo BID en el CRF se proponen medir los avances del Grupo en cada uno de sus principios rectores operativos<sup>i</sup>. En este nivel del CRF, los resultados de desempeño se pueden utilizar más directamente para fundamentar la toma de decisiones, dado que muchos de estos indicadores miden ámbitos que se encuentran bajo el dominio del Grupo BID.

En total, se alcanzó la meta de más de la mitad (11 de 19) de los indicadores de Desempeño del Grupo BID para 2019. Para otros dos indicadores se alcanzó un avance con respecto a su línea de base. Estos indicadores incluyen, por ejemplo, los *préstamos a países pequeños y vulnerables*, y el *personal de medio y alto nivel del Grupo BID que son mujeres*. Algunos de los indicadores de desempeño más importantes para el Grupo son los que están relacionados con la efectividad en el desarrollo, particularmente los relacionados con el logro de resultados al momento de terminar los proyectos.

En su labor como institución de desarrollo, el compromiso fundamental del Grupo BID es caminar hacia el alcance de resultados de desarrollo. Cada una de las entidades que conforman el Grupo BID utiliza una serie de procesos y herramientas para garantizar un enfoque de resultados durante el diseño de los proyectos, monitorearlos en la cartera activa y evaluar

<sup>i</sup>. Los principios rectores operativos de la UIS son: capacidad de respuesta; multisectorialidad; efectividad y eficiencia; conocimiento e innovación; apalancamiento y alianzas; alineación estratégica.



**2,6 millones**  
de micro,  
pequeñas  
y medianas  
empresas  
financiadas



sus logros una vez terminado el proyecto o alcanzado la madurez. Si bien los procesos y las herramientas difieren, tienen en común el propósito de maximizar la probabilidad de producir resultados y promover una cultura de aprendizaje y mejoras continuas en todo el Grupo.

Durante la ejecución, el BID realiza un seguimiento del desempeño de los proyectos utilizando el Informe de Seguimiento de Progreso (PMR) que captura la información cuantitativa sobre costos, así como sobre los productos, resultados e impactos, para así contribuir a asegurar que todas las actividades y productos se estén generando de acuerdo con los costos y plazos previstos. En 2019, 80% de las operaciones clasificadas mediante el PMR fueron calificadas como “satisfactorias”. Para BID Invest, la DELTA durante la etapa de supervisión se utiliza para gestionar activa-

mente el impacto de la cartera. En 2019, el 75% de las operaciones en supervisión tuvo una calificación “satisfactoria” de desempeño. Para las operaciones de préstamo e inversión de capital de BID Lab se monitorea su desempeño mediante la Actualización del Estado del Proyecto (PSU). En 2019, el 69% de estas operaciones fueron clasificadas como “avanza adecuadamente para un alto desempeño”<sup>ii</sup>.

Una vez terminados los proyectos, es importante evaluar si los resultados son sostenibles a lo largo del tiempo y estudiar las lecciones aprendidas a lo largo del proceso de implementación del proyecto, que pueden servir de base para el diseño y monitoreo de operaciones futuras. Todas las operaciones del Grupo BID se evalúan en el momento de madurez o terminación del proyecto a través de un informe de cierre de proyecto, denominados Infor-

ii. Aunque todas estas herramientas de supervisión cumplen con la función de medir el desempeño de un proyecto, cada una se adapta a los diferentes tipos de operaciones que financia cada entidad del Grupo BID. Por lo tanto, los resultados no pueden ser comparados directamente.

me de Terminación de Proyecto en el BID, Informes Ampliados de Supervisión en BID Invest, e Informes Finales de Supervisión de Proyecto en BID Lab. En 2019, las calificaciones validadas por OVE fueron favorables (con proyectos calificados como “parcialmente exitosos”, “exitosos” y “altamente exitosos”) para el 52% de los proyectos del BID y el 58% de los proyectos de BID Invest. Como se explica en el Capítulo 3, una variedad de factores han influido en el desempeño de aquellos proyectos que no alcanzaron sus objetivos de manera satisfactoria y tanto el BID como BID Invest están trabajando para cerrar la brecha entre el desempeño esperado y el logro de resultados alcanzados al finalizar las operaciones.

Además de las herramientas específicas usadas por cada entidad, las evaluaciones de impacto se utilizan de manera generalizada en el Grupo BID para hacer una medición rigurosa del impacto de las operaciones. En 2019, el Grupo BID completó más de 60 eva-

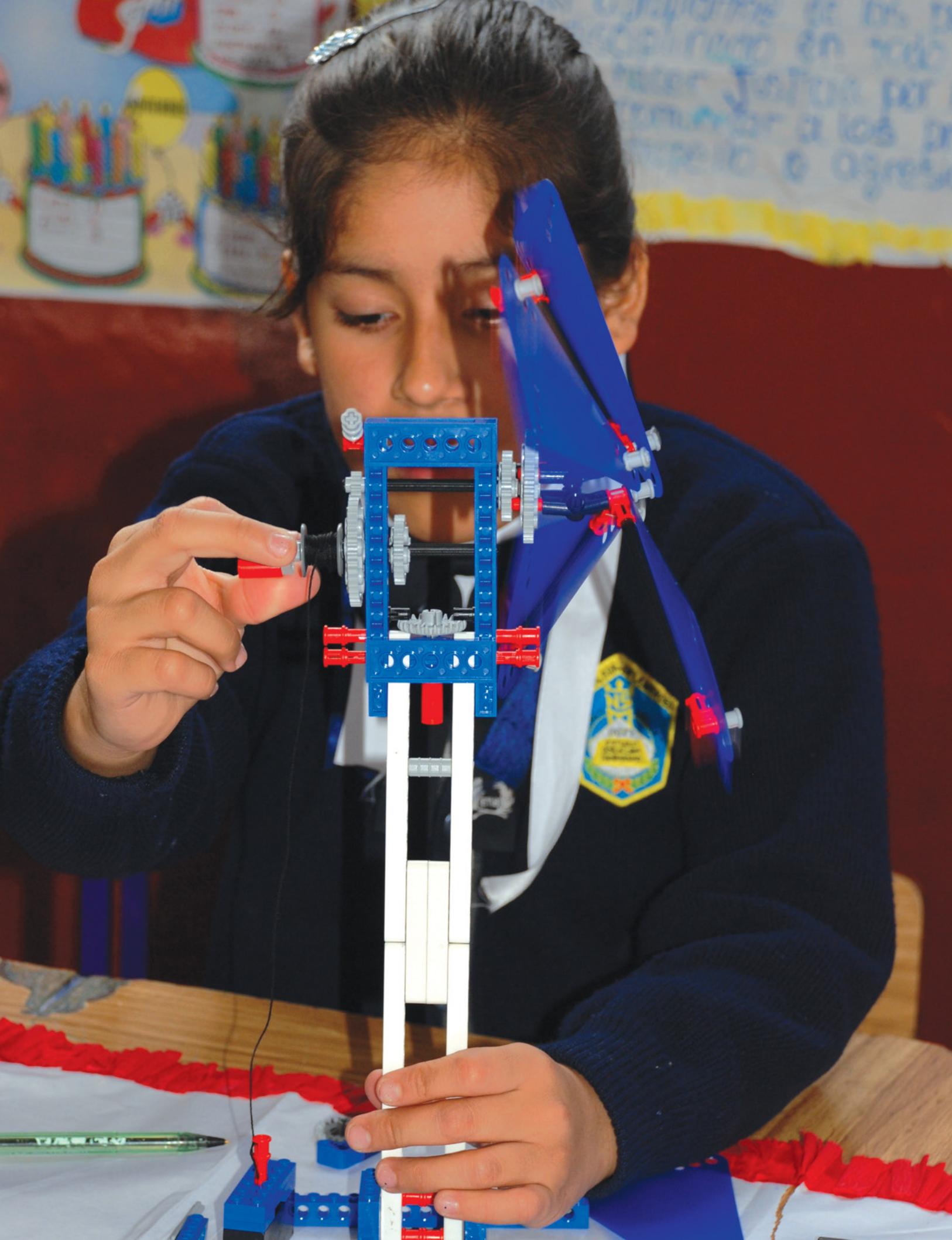
luaciones de impacto que abarcan a un amplio rango de sectores en 17 países. Como parte de su rol como agente de conocimiento, el Grupo BID se asegura que los resultados de las evaluaciones de impacto y otros estudios se difundan ampliamente, utilizando diferentes medios.

Este DEO refleja la conclusión de un período crítico. A medida que el Grupo entra en una nueva década, enfocarse en la efectividad en el desarrollo será tan vital como siempre. Nos encontramos actualmente en la “década de la acción” para lograr los ODS hacia 2030, y la comunidad global reconoce la necesidad de acelerar el progreso hacia tales objetivos. Sin embargo, esta tarea se ha tornado aún más compleja ahora que la humanidad se enfrenta a la pandemia más peligrosa que haya soportado en un siglo, la cual plantea nuevos retos en relación con la salud, el bienestar social y el crecimiento económico.



**14,4 millones**  
de toneladas  
métricas anuales  
de emisiones de  
CO<sub>2</sub> equivalente  
reducidas





# Introducción

El Grupo BID es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo en América Latina y el Caribe (ALC) y tiene como objetivos reducir la pobreza y la desigualdad, así como lograr el crecimiento sostenible en la región<sup>1</sup>. Su misión de mejorar vidas es ahora más relevante que nunca dado que la pandemia del COVID-19 cambió drásticamente el panorama social, económico y financiero de la región.

El Grupo ofrece a los sectores público y privado soluciones financieras y pericia técnica en temas de desarrollo, prestando apoyo para avanzar hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y abordando temas emergentes en la región. El Grupo está conformado por el BID, que trabaja con los gobiernos en toda la región; BID Invest, que trabaja con el sector privado; y BID Lab, que trabaja con el ecosistema de innovación<sup>2</sup>.

Cada año, el Grupo BID hace un recuento de los resultados de las intervenciones que apoya en su Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO), documento en el cual se analiza dónde el Grupo ha cumplido con éxito sus objetivos estratégicos y dónde todavía se registran brechas. El progreso en los indicadores del Marco de Resultados Corporativos (CRF) es uno de los insumos críticos del DEO, pues allí se ofrece un panorama general de los resultados de de-

sarrollo que han contado con el apoyo del Grupo BID y de su desempeño en relación con sus objetivos operativos y organizacionales. Este DEO recoge el cierre de cuatro años del CRF, de modo que una parte muy significativa de los contenidos reflejan lo logrado en el período 2016-2019.

## El Grupo BID 2016-2019

El año pasado se celebró el sexagésimo aniversario del BID. Este hito ofreció una oportunidad para hacer un balance de la manera en que el Grupo BID ha evolucionado a lo largo del tiempo y de cómo debe seguir evolucionando de acuerdo con las necesidades cambiantes de la región. Basta con mirar estos últimos cuatro años para notar claramente el esfuerzo del Grupo BID por adaptarse y reinventarse continuamente.

En 2016, el Grupo consolidó sus operaciones del sector privado en una nueva entidad: BID Invest. Desde entonces, BID Invest ha consolidado su capacidad de financiar inversiones de impacto (véase el Recuadro 2.4), movilizar recursos, ofrecer servicios expertos de asesoría, generar conocimiento basado en evidencia empírica y amplificar su impacto mucho más allá de los niveles logrados antes de la consolidación. De la misma manera, BID Lab ha experimentado su propia transición, y ha fortalecido su función como laboratorio

---

<sup>1</sup>. Para más información consultar la [Segunda Actualización a la Estrategia Institucional](#).

<sup>2</sup>. Aunque BID Lab es un fondo fiduciario administrado por el BID, la información sobre sus operaciones se presenta por separado a lo largo de este informe debido a que su modelo de negocios, prioridades y herramientas son distintos.

de innovación para el Grupo BID, con un enfoque renovado en la cocreación de soluciones de mercado que apoyen la innovación inclusiva. Por su parte, durante los últimos cuatro años el BID ha efectuado diversos cambios en su estructura organizacional, con lo cual ha podido abordar de manera más adecuada asuntos cruciales: desde las medidas cada vez más urgentes de la agenda de cambio climático hasta los retos acuciantes de la migración en la región.

Un aspecto central de esta evolución ha sido la redefinición de lo que significa ser un “Grupo”, lo cual implica tener un único representante tanto para el sector público como para el privado en cada oficina de país del Grupo BID en América Latina y el Caribe. Trabajar como un Grupo ha ofrecido beneficios notables como poder ofrecer soluciones más comprehensivas y así complementar el trabajo con los gobiernos con apoyo técnico y financiero al sector privado (véase el Recuadro 2.3). Un hecho clave en 2019 fue el nombramiento de cuatro coordinadores regionales del Grupo BID, uno en cada central o *hub* de la institución (Bogotá, Buenos Aires, Kingston y Ciudad de Panamá), cuya tarea consiste en ayudar a identificar oportunidades donde los instrumentos combinados del BID, BID Invest y BID Lab puedan generar un mayor impacto en el desarrollo.

Las sinergias operativas en todo el Grupo han aumentado a lo largo de los últimos cuatro años con la participación conjunta de funcionarios de los equipos de proyecto del sector público y privado en diferentes sectores. Concretamente, el BID y BID Invest han logrado sinergias operativas en proyectos de infraestructura, tales como la ampliación de puertos, obras de generación eléctrica y transporte vial (ver Capítulo 2). Por su parte, BID Lab está coordinando estrechamente los procesos de originación con otras áreas del Grupo BID a través de herramientas como la de Identificación de oportunidades (*Opportunity Canvas*) que contribuyen a identificar ámbitos específicos donde las capacidades únicas de BID Lab puedan comple-

mentar los esfuerzos de cada país.

Otro de los hitos de 2019 fue la aprobación de la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) y del Marco de Resultados Corporativos para el Grupo BID, con lo cual se refuerza el valor agregado distintivo y complementario que cada entidad aporta para enfrentar los retos de desarrollo de la región. Esta estrategia actualizada, junto con los cambios institucionales implementados a lo largo de los últimos cuatro años, sitúan al Grupo BID en una mejor posición para ayudar a sus países miembros a responder y a recuperarse de la pandemia del COVID-19 de forma sostenible, y a apoyar a los miembros más vulnerables de la sociedad para que superen esta crisis sin precedentes y reinicien sus actividades económicas.

## **Evolución de la Región desde 2016**

Durante los últimos cuatro años, pero sobre todo en los primeros meses de 2020, el mundo cambió radicalmente. Los retos nuevos y urgentes que han surgido afectarán la prosperidad y el desarrollo de los países de la región en los próximos años. Entre estos se destaca la aparición del coronavirus (COVID-19) y sus impactos de largo plazo y de gran alcance en todos los aspectos de la vida. Para mediados de 2020, el COVID-19 ya había pasado una factura humana y económica considerable; su impacto va mucho más allá de la salud pública, abarcando áreas que van desde los niveles de empleo y las tasas de pobreza hasta el crecimiento económico y la estabilidad macroeconómica.

La crisis del COVID-19 se produce justo después de una ola de protestas masivas que estallaron en toda la región en 2019, las cuales ya reflejaban una amplia insatisfacción con la persistente desigualdad de ingreso, la exclusión social y la corrupción, la presión creciente para actuar en respuesta al cambio climático, así como con la falta de acceso a oportunidades económicas y a servicios públicos de calidad. El progreso en la reducción de la pobreza se ha estanca-







do prácticamente en los últimos años, y en algunos países las mejoras en las condiciones sociales habían comenzado a revertirse incluso antes de que el COVID-19 empezara a debilitar aún más los medios de sustento de los miembros más vulnerables de la sociedad. El desempeño económico de la región también se ha rezagado en los últimos años y, a la luz de la presente crisis, la previsión del crecimiento para 2020 se ha tornado negativa (FMI, 2020).

El panorama actual de incertidumbre se complica aún más debido al aumento en las temperaturas, a los cambios en los patrones de precipitación, a la mayor frecuencia e intensidad de los desastres naturales y a otros efectos del cambio climático que constituyen una amenaza significativa para los resultados sociales y económicos en la región. Al mismo tiempo, numerosos sectores están siendo afectados por las nuevas tecnologías, los cambios demográficos y los retos que afrontan los bienes públicos regionales y globales. Además, la reciente convergencia de tecnologías digitales ha generado innovaciones que han tenido un fuerte impacto en diferentes industrias. Su potencial es grande, pero también representan riesgos significativos si las economías de ALC no están preparadas para adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos y a sus efectos en el mercado laboral<sup>3</sup>. La necesidad de adoptar tecnologías digitales es incluso más apremiante en momentos en que, como respuesta a la pandemia, las empresas e instituciones comienzan a realizar cada vez más operaciones en línea, las escuelas adoptan el aprendizaje a distancia y se activa la telemedicina. El ecosistema de innovación puede desempeñar un rol clave en este aspecto. Esta dinámica cambiante también representa un nuevo reto para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en la región. Una respuesta adecuada requiere de progra-

mas de capacitación laboral más eficientes y efectivos, que puedan adaptarse a las demandas de un mercado laboral que cambia rápidamente y mantener actualizadas las habilidades de la fuerza laboral.

Paralelamente, en estos últimos cuatro años se ha observado el arraigo de los ODS como hoja de ruta universal y marco común para producir e informar sobre una amplia gama de resultados de desarrollo. Los países de la región han alineado cada vez más sus planes nacionales de desarrollo con estos objetivos. Entre tanto, las preocupaciones crecientes sobre el cambio climático, la desigualdad social y el papel que pueden cumplir las empresas y el capital para abordar éstos y otros asuntos relativos a la sostenibilidad han llevado a las instituciones financieras internacionales y a los gestores de activos a repensar sus finanzas. En ALC, así como en el resto del mundo, el abordaje de los problemas ambientales, sociales y de gobernanza se está convirtiendo en un imperativo empresarial. Sin embargo, la respuesta global no ha sido lo suficientemente ambiciosa como para alcanzar el cumplimiento de los ODS para el 2030, y seguramente el avance hacia estos objetivos se complicará aún más debido a la crisis del COVID-19. La pandemia está produciendo graves alteraciones en los ODS con consecuencias devastadoras en la salud pública (ODS 3), la interrupción de las cadenas de suministro de alimentos (ODS 2), el desempleo y la pérdida de ingresos (ODS 1) y la suspensión de las actividades económicas (ODS 8).

Al mismo tiempo, la recuperación de la crisis ofrece una oportunidad sin precedentes para ayudar a los países de la región no solo a reconstruirse sino a hacerlo mejor, dado que las decisiones que se tomen hoy definirán la economía de la región en los próximos años. Esto implica, por ejemplo, mejorar la

---

<sup>3</sup>. Para más información sobre estas tendencias, véase la [Segunda Actualización de la Estrategia Institucional](#) y el [Informe Macroeconómico de América Latina y el Caribe de 2020](#).

cooperación y la integración regional, invertir en un futuro sostenible y avanzar hacia una economía con cero emisiones netas. Igualmente, ofrece a los países la posibilidad de reinventar la prestación de servicios públicos en consonancia con las tendencias transformativas impulsadas por las nuevas tecnologías y los cambios demográficos. También constituye una oportunidad para reconstruir un sector privado más dinámico que sea sostenible, inclusivo y resiliente.

## **Panorama de Efectividad en el Desarrollo 2020**

Desde sus inicios el DEO se concibió como un informe que reflexiona sobre el pasado dado que su objetivo es informar sobre los resultados y el desempeño alcanzados el año anterior. Dado que el DEO de 2020 informa sobre el cierre de un ciclo de CRF de cuatro años que abarca desde 2016 hasta 2019, este análisis del pasado se torna aún más crítico. Aun así, el DEO 2020 no puede ignorar los cambios sin precedentes provocados por la pandemia que afecta a la región y a todo el mundo desde comienzos de 2020, y por eso en todo el documento hay referencias a esta nueva realidad.

La UIS del Grupo y el CRF son los hilos conductores a lo largo del texto, dado que la UIS ha brindado orientación estratégica clave para el Grupo BID para el período 2016-2019, mientras que el CRF constituye su principal herramienta de medición. Este último cuenta con tres niveles de indicadores: (1) los indicadores del Contexto Regional, que contribuyen a proporcionar un panorama general del estado de desarrollo de la región en el largo plazo; (2) los indicadores de los Resultados de Desarrollo de los Países, que contribuyen a ilustrar la magnitud de la contribución del Grupo a temas específicos de desarrollo; y (3) los indicadores de Desempeño del Grupo BID, que reflejan aspectos de la efectividad y eficiencia organizativas y operativas.

El **Capítulo 1** se centra en la manera en que el Grupo BID aborda los retos clave del desarrollo y los temas transversales priorizados en la UIS, resaltando los resultados operativos vinculados con los ODS.

En el **Capítulo 2** se analiza el desempeño del Grupo BID en relación con sus metas del CRF para 2019, con el fin de identificar dónde el Grupo cumplió con éxito sus metas y donde su desempeño no fue suficiente.

En el **Capítulo 3** se presentan las conclusiones de la aplicación de las herramientas de efectividad en el desarrollo del Grupo BID, centrándose en el monitoreo de los resultados de la cartera activa y en el informe de los resultados obtenidos en el momento de terminación o madurez del proyecto.

Al igual que en años anteriores, el objetivo de este DEO es servir como una puerta de acceso a fuentes de conocimiento y recursos sobre la efectividad en el desarrollo y el Grupo BID. Los lectores podrán profundizar en ámbitos específicos de interés utilizando los enlaces que aparecen a lo largo de la publicación y también los sitios principales sobre efectividad en el desarrollo del [BID](#), [BID Invest](#) y la página web de impacto de [BID Lab](#). El DEO también se complementa con otros documentos, entre ellos los informes de desempeño más detallados de cada entidad, las evaluaciones de impacto de proyectos individuales y una monografía de efectividad en el desarrollo que se publicará próximamente y en la cual se analizarán a detalle las lecciones aprendidas en una variedad de sectores a lo largo de la década que ha pasado desde que se creó el Marco de Efectividad en el Desarrollo.







## Capítulo 1

# Resultados Operativos

### Introducción

En este capítulo se presentan ejemplos destacados del apoyo prestado por el Grupo BID en cada una de sus prioridades estratégicas, que son cruciales para el desarrollo de la región y están estrechamente alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esto incluye los tres retos del desarrollo, a saber, el aumento de la **inclusión social y la igualdad**, la promoción de la **productividad y la innovación** y la mejora de la **integración económica**, así como los tres temas transversales de **igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental** y **capacidad institucional y Estado de derecho**. Si bien la crisis del COVID-19 está cambiando rápidamente el lente a través del cual se debe estudiar cada una de estas prioridades, estos siguen siendo aspectos clave del desarrollo de la región en el largo plazo.

### Aspectos Destacados del Apoyo del Grupo BID a la Región desde 2016

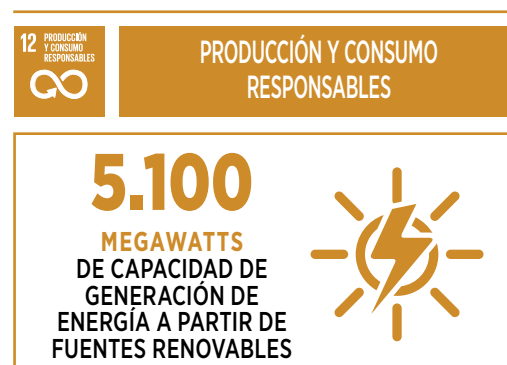
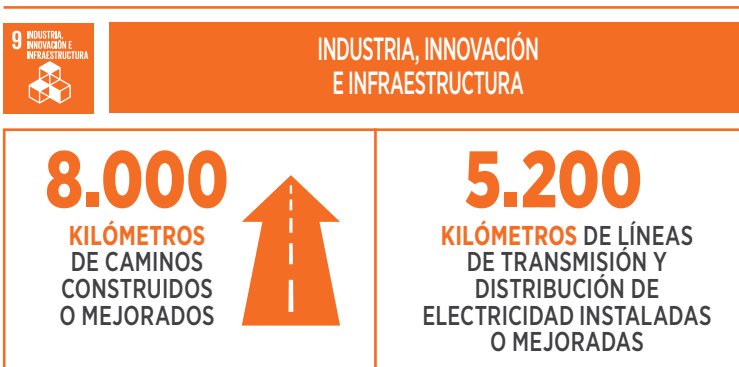
El año 2016 fue un momento crucial en el escenario mundial a medida que entraron en vigencia los ODS y el Acuerdo de París. Los indicadores de Resultados de Desarrollo de los Países del CRF dan una idea del apoyo prestado por el Grupo a los ODS desde que entraron en vigor. Estos indicadores dan cuenta

de la magnitud de las contribuciones del Grupo a las prioridades de desarrollo de la región, suministrando datos agregados sobre productos y resultados respaldados por sus operaciones. En el Gráfico 1.1 se muestran algunos de estos resultados y su relación con los ODS.

En el [sitio web del CRF](#) del Grupo BID se ofrece más información sobre los resultados que se observan en el Gráfico 1.1, incluidas las contribuciones a nivel de proyecto. Sin embargo, estas representan solo una pequeña parte de los aportes del Grupo a los ODS, dado que los proyectos apoyan una amplia gama de resultados y no todos ellos son capturados por estos indicadores estandarizados. En el Recuadro 1.1 se destacan los esfuerzos del Grupo dirigidos a ampliar su capacidad de informar sobre sus contribuciones a los ODS; el resto del capítulo se centra en describir la manera en que el Grupo apoya cada una de sus prioridades estratégicas en la región e incorpora estudios de caso de proyectos relacionados con los ODS. Estos proyectos destacados ilustran cómo los resultados reportados a través del CRF se traducen en impactos concretos. Los proyectos seleccionados son aquellos que ya cerraron o han generado resultados substanciales en diferentes países y sectores en los últimos años.

**Gráfico 1.1 Resultados Operativos Seleccionados, 2016-2019**





## Recuadro 1.1

### Medición de las Contribuciones a los ODS

El Grupo BID presta un apoyo fundamental a los países y clientes para avanzar hacia el logro de los ODS promoviendo el desarrollo económico y social sostenible en toda la región.

Desde que los ODS entraron en vigor, el Grupo BID ha informado sobre la manera en que ha alineado sus prioridades institucionales y las contribuciones de sus operaciones con estos objetivos globales. Más allá de su alineación a nivel objetivo, BID Invest ha propuesto una metodología para medir las contribuciones a las metas más específicas de los ODS, tanto a nivel de proyecto como de cartera. Este enfoque centrado en datos se implementó en 2019 y se ampliará al conjunto del Grupo BID en el futuro.

Esta metodología se centra en mostrar las contribuciones a las metas de los ODS utilizando datos a nivel de proyecto. Para que se considere que una operación contribuye a un ODS se debe dar seguimiento a un indicador en el contexto del proyecto que mida el progreso hacia por lo menos una de las 169 metas de los ODS de Naciones Unidas, y demos-

trar que se registra una mejora a lo largo del tiempo. Para garantizar la consistencia y la comparabilidad entre los proyectos en la cartera se elaboraron directrices detalladas que definen los criterios de inclusión y exclusión de las contribuciones a las metas de los ODS por su tipo de intervención. Los Indicadores estándar de BID Invest se utilizan para dar seguimiento a las contribuciones a los ODS donde sea pertinente, con lo cual se facilita la agregación a nivel de la cartera<sup>a</sup>.

Además de aplicar esta metodología a todos los proyectos nuevos aprobados en 2019, BID Invest evaluó retroactivamente las contribuciones a los ODS de más de 450 operaciones existentes, con lo cual se generó un panorama completo de la cartera activa. A finales de 2019 las operaciones de BID Invest contribuían a 15 de los 17 ODS, particularmente al ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), al ODS 9 (industria, innovación e infraestructura), y al ODS 17 (alianzas para lograr los objetivos) dado el carácter de las operaciones del sector privado.



<sup>a</sup>. Los indicadores de Naciones Unidas están diseñados para informar sobre el progreso a nivel nacional y por lo tanto no suelen ser idóneos para realizar un seguimiento de las contribuciones a los ODS a nivel de proyecto o cuando se agregan los resultados en toda una cartera de operaciones del sector privado. Es por ello que BID Invest ha creado un conjunto de indicadores validados internamente para monitorear sus contribuciones a los ODS.





# Inclusión Social e Igualdad

Garantizar que todas las personas puedan mejorar su bienestar, desarrollar su potencial y participar en los aspectos sociales, políticos y económicos de la vida es un imperativo moral y a su vez esencial para el crecimiento económico. El Grupo BID ha promovido consistentemente la inclusión social y la igualdad en numerosos frentes, entre los cuales figura el apoyo a las políticas redistributivas y a las inversiones sociales dirigidas a reducir la desigualdad, a promover las oportunidades económicas entre los segmentos de menores ingresos y excluidos de la población, y a mejorar los servicios básicos y sociales. A medida que las ciudades

y países hacen frente a la crisis del COVID-19, fortalecer las redes de protección social y garantizar el acceso a servicios vitales como la salud, la educación, el agua y el saneamiento, es ahora más importante que nunca. De la misma manera, las deficiencias en materia de vivienda se han tornado aún más visibles en un escenario en que las comunidades se esfuerzan por adoptar medidas de distanciamiento físico para luchar contra la pandemia. El proyecto destacado en el recuadro 1.2 resalta la manera en que el Grupo BID ha abordado las brechas en la calidad de la vivienda y los servicios básicos en dos países de la región.



### **Recuadro 1.2 Proyecto Destacado:**

## **Hacia un Mejoramiento de la Calidad de la Vivienda en Costa Rica y Trinidad y Tobago**

Cuando se trata el tema de la vivienda en América Latina y el Caribe, el déficit principal no se registra en la cantidad de unidades disponibles sino en su calidad (BID, 2019). Numerosas familias de bajos ingresos terminan ubicándose en asentamientos informales en terrenos públicos, y construyen sus viviendas en zonas vulnerables donde se carece de normas sanitarias y de construcción adecuadas, lo cual pone en riesgo su salud y su seguridad. Mientras que la vivienda asequible es uno de los grandes retos en numerosas ciudades, el acceso a opciones de financiamiento razonables para realizar reparaciones y mejoras habitacionales a menudo está fuera del alcance de las personas.

Un proyecto de BID Invest en **Costa Rica** ([CR-L1073](#)) propuso abordar los déficits de calidad de la vivienda en colaboración con Mutual Cartago de Ahorro y Préstamo, la asociación mutualista sin fines de lucro más grande del país. El objetivo del proyecto era ampliar el acceso a préstamos destinados a la mejora de la vivienda para 1.250 hogares, la mitad de los cuales serían familias de bajos ingresos (que representa la base de la pirámide), un segmento de la población en el que se enfocó la institución financiera. Entre 2015 y 2019, el proyecto superó su meta de préstamos en un 60%. Además, cerca del 80% de la cartera de crédito para mejora de la vivienda cubría

a clientes de bajos ingresos, superando la meta inicial del proyecto en un 50%.

En **Trinidad y Tobago**, entre 2011 y 2018 el BID apoyó el Programa de Mejoramiento de Barrios ([TT-L1016](#)) dirigido a mejorar las condiciones de vida y de vivienda de los grupos de bajos ingresos en zonas marginales. Esto incluía mejoras en infraestructura básica, subsidios para vivienda, la regularización de la permanencia en los asentamientos informales y el fortalecimiento de las capacidades del Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano. Hacia la terminación del proyecto, más de 3.300 familias fueron beneficiadas con mejoras en sus vecindarios, principalmente a través de infraestructura básica para servicios de agua potable, drenaje, alcantarillado y el acceso a calles pavimentadas. Se entregaron además 1.000 subsidios para la construcción o compra de nueva vivienda incremental, de los cuales más de la mitad estaban destinados a hogares encabezados por mujeres. Asimismo, con el apoyo del programa, la agencia de administración de asentamientos pudo atender al 100% de las aplicaciones (de un total de 22.700) para la primera etapa de la regularización de títulos. Para más información, consulte el [PCR](#).



Los proyectos contribuyeron al ODS 11.1: Para 2030, asegurar el acceso de todas las personas a vivienda y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles, y mejorar los barrios marginales.



# Productividad e Innovación

Durante mucho tiempo, las bajas tasas de productividad y la inversión insuficiente en innovación han obstaculizado el crecimiento económico de la región, situación que se ha agudizado a raíz de la crisis del COVID-19. El aislamiento obligatorio, la clausura de negocios no esenciales y las medidas de distanciamiento físico implementadas para detener la propagación del virus han alterado desde las cadenas de suministro y la demanda de los consumidores, hasta los mercados financieros y laborales. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) se enfrentan a barreras incluso más profundas para acceder a los créditos que necesitan para sobrevivir en lo inmediato y recuperarse en el largo plazo. El apoyo que el Grupo BID presta a los países y clientes

para mejorar la infraestructura, la productividad de las empresas y el financiamiento a las MIPYME, así como para mantener y crear empleos, sigue siendo esencial en la recuperación de la región. Las políticas y los marcos institucionales que mejoran el clima empresarial, promueven el desarrollo tecnológico y fomentan la innovación también son ámbitos clave de intervención. En años recientes, el Grupo se ha centrado en aprovechar el potencial de las tecnologías digitales, al mismo tiempo que ayuda a la región a adaptarse a la naturaleza cambiante del trabajo y a las disrupciones tecnológicas<sup>4</sup>. El proyecto destacado en el Recuadro 1.3 refleja el apoyo de BID Invest dirigido a reducir la brecha de financiamiento de las PYME en Brasil<sup>5</sup>.



<sup>4</sup>. El trabajo del Grupo BID en esta área aplica los [Principios del Desarrollo Digital](#), una iniciativa colaborativa que define nueve principios para fomentar resultados en el desarrollo que sean sostenibles financieramente y que beneficien socialmente, a través de métodos digitales.

<sup>5</sup>. Para más información sobre las estrategias del Grupo BID para apoyar a las PYME afectadas por la crisis, hacer [clic aquí](#).

### Recuadro 1.3 Proyecto Destacado:

## Ampliación en el Acceso al Financiamiento para las PYME en Brasil

La brecha de financiamiento de las PYME en América Latina y el Caribe es la segunda más grande del mundo después de la de Asia Oriental. Esto se refleja en que dichos motores económicos no tengan acceso al capital que les permita mejorar su productividad y crecimiento. La brecha más profunda para las empresas más pequeñas se encuentra en Brasil, donde el fenómeno se agudizó aún más durante la grave recesión económica que golpeó al país entre 2014 y 2016. En este contexto, BID Invest proporcionó financiamiento a Daycoval ([BR3728A-03](#)) —banco brasileño de tamaño mediano— para que ampliara su cartera de préstamos dirigidos a las PYME, incluyendo a aquellas ubicadas por fuera de los principales centros urbanos del país.

El proyecto Daycoval superó las expectativas. Entre 2016 y 2019, el valor de la cartera de préstamos a las PYME de ese banco aumentó en un 256%, y el porcentaje de PYME en la cartera de préstamos totales prácticamente se duplicó. La proporción de los préstamos morosos se mantuvo estable, con lo cual se demostraba que el banco era capaz de aumentar rápidamente sus préstamos a estos negocios sin comprometer la salud de su cartera. Además, BID Invest contribuyó a movilizar fondos adicionales de otras entidades crediticias, alcanzando un monto que superó en nueve veces el tamaño de su préstamo inicial. Este aumento en la inyección de capital durante la recesión fue un factor clave para fortalecer la capacidad del banco para ampliar considerablemente su alcance a las PYME más desatendidas.



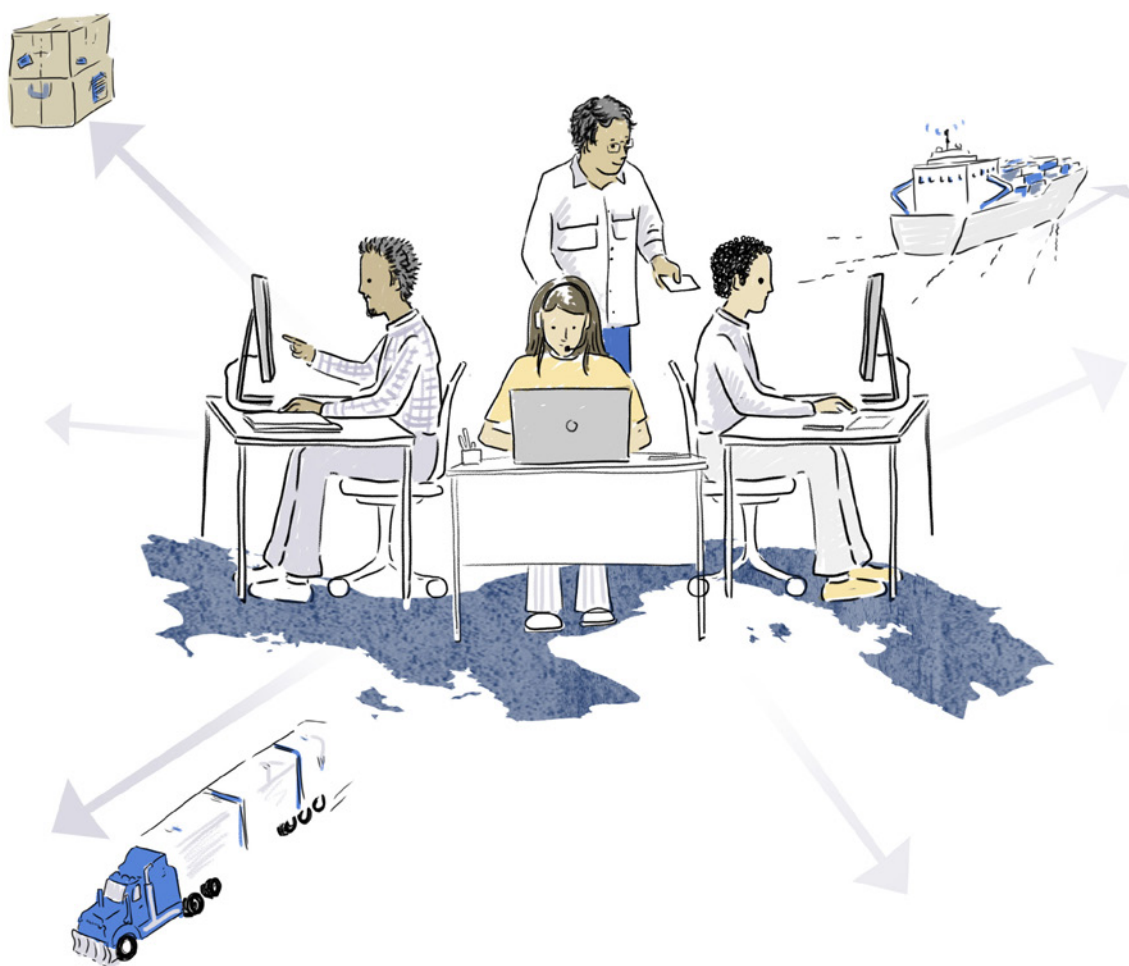
El proyecto contribuyó al ODS 8.3: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y alentar la formalización y el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas mediante el acceso a servicios financieros, entre otras cosas.



# Integración Económica

La profundización en la integración regional de América Latina y el Caribe es crucial para impulsar el comercio y el crecimiento económico. De la misma manera, como lo ha puesto en relieve la pandemia del COVID-19, las interconexiones regionales son esenciales no sólo para coordinar una respuesta ante la emergencia sanitaria, sino también para ayudar a la región a recuperarse de esta crisis, reconstruir las cadenas de valor y recobrar la competitividad en el largo plazo. El Grupo BID apoya la integración económica en la región de diversas maneras, entre ellas la mejora en la conectividad de las inversiones nacionales en infraestructura, la promoción de iniciativas de cooperación y de tratados comerciales regiona-

les, y el apoyo a las cadenas de valor regionales. Proporcionar financiamiento para el comercio para las PYME importadoras y exportadoras de la región es cada vez más importante debido a las limitaciones de liquidez que ha causado la pandemia. Por otro lado, también son esenciales los esfuerzos dirigidos a fortalecer los marcos regulatorios, integrar y digitalizar los procedimientos para el comercio y la inversión extranjera, y mejorar y coordinar los procesos fronterizos para asegurar un flujo ágil y seguro de los bienes en el contexto actual. El proyecto destacado en el Recuadro 1.4 refleja el apoyo del BID a la infraestructura de transporte y los servicios de logística en Panamá.



### Recuadro 1.4 Proyecto Destacado: Apoyo a las Mejoras Logísticas en Panamá

La existencia de una infraestructura de transporte y de servicios logísticos sólidos facilita de manera significativa el comercio internacional. En el caso de **Panamá**, ambas son particularmente cruciales debido al papel que este país desempeña como central de logística en Mesoamérica. Desde 2014, el BID ha aprobado tres Préstamos de Apoyo a Reformas de Política (PBL) para el sector de logística y transporte dirigidos a abordar los rezagos en los trámites aduaneros, el uso subóptimo de la infraestructura y la falta de alineación plena del marco institucional con los protocolos de integración regional. El tercer préstamo en esta serie ([PN-L1151](#)) se centró específicamente en consolidar el marco institucional para transporte y logística, así como en fortalecer los procesos de planificación y facilitación del comercio.

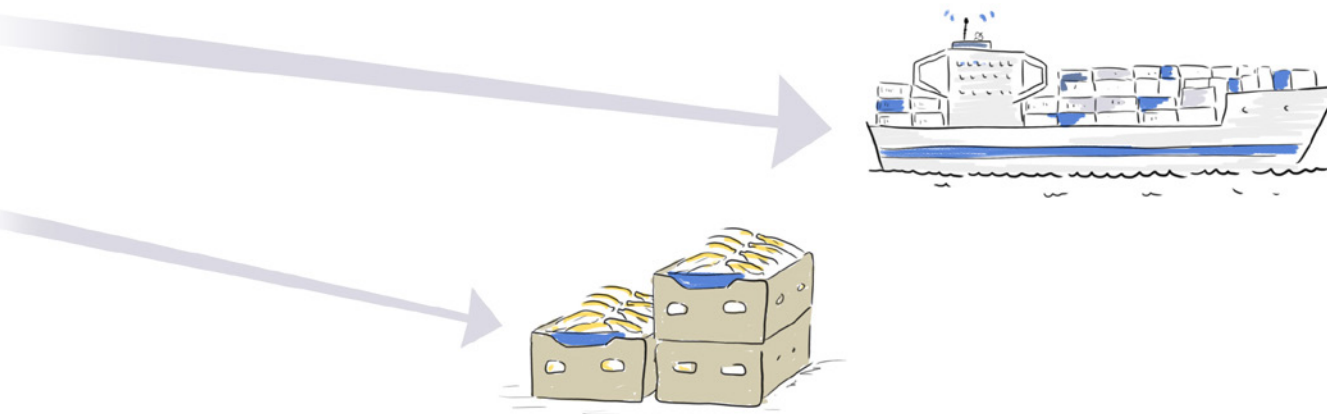
Asimismo, incluyó la implementación de un plan maestro para la digitalización completa del Sistema

Logístico Nacional, la aprobación de regulaciones encaminadas a simplificar los trámites de aduana y alinearlos con los protocolos de las aduanas regionales de América Central, y la consolidación de los procesos de planificación para hacer un mejor uso del potencial productivo y logístico de Panamá. Al terminar el proyecto, los tiempos de despacho promedio de las aduanas en el cruce de la frontera de Paso Canoas —que representa más del 85% de la carga destinada a la región— se habían reducido en casi un 50% en relación con la referencia del 2014. Asimismo, tanto el porcentaje de puertos con capacidad de exportar productos agrícolas nacionales como el porcentaje de superficie logística utilizada incrementaron en un 17 y 74% respectivamente. Por otra parte, la calificación de Panamá en el [Índice de Desempeño Logístico](#) también registró un aumento de casi 8%. Para más información, véase el [PCR](#) del proyecto.

**17** ALIANZAS PARA  
LOGRAR  
LOS OBJETIVOS



El proyecto apoyó el ODS 17.11: Aumentar de manera significativa las exportaciones de los países en desarrollo, especialmente con miras a duplicar la participación de los países menos desarrollados en las exportaciones mundiales para 2020.



# Igualdad de Género y Diversidad

La igualdad de género, el desarrollo con identidad y la inclusión de las poblaciones diversas son fundamentales para maximizar la prosperidad y el desarrollo económico en la región, especialmente si se tiene en cuenta el gran alcance de los impactos de la pandemia de coronavirus en estos grupos sociales<sup>6</sup>. Durante los últimos años, el Grupo BID ha continuado expandiendo su apoyo a la igualdad de género, la diversidad y la inclusión. El primer Plan de Acción de Diversidad para Operaciones fue aprobado en 2019. Su propósito es ampliar el trabajo del Banco a favor del desarrollo con identidad de los pueblos indígenas y la inclusión de las personas con discapacidades, los afrodescendientes y todos aquellos excluidos por motivos de su orientación sexual o identidad de género. En materia de género, el Grupo dirige su apoyo de diferentes formas, como incrementando

la participación de las mujeres en la fuerza laboral, promocionando la inclusión de la perspectiva de género en las políticas fiscales, impulsando a las mujeres emprendedoras, promoviendo la participación femenina en posiciones de liderazgo, y abordando brechas del género salariales o de acceso a servicios. Esta labor cobra aún mayor relevancia ahora que la crisis económica provocada por el COVID-19 ha tenido un impacto desproporcionado en las mujeres en términos del ingreso perdido proveniente de empleos, principalmente en el sector de los servicios y en actividades informales, un incremento en el trabajo de cuidado no remunerado y el aumento en la violencia de género (ONU Mujeres, 2020). El proyecto destacado en el Recuadro 1.5 muestra las distintas maneras en que el Grupo BID apoya a las mujeres emprendedoras en la región.



<sup>6</sup>. Por ejemplo, véase [este blog](#) sobre la vulnerabilidad de los pueblos indígenas ante el COVID-19 y la necesidad de respuestas apropiadas culturalmente.



### Recuadro 1.5 Proyecto Destacado: Estímulo a las Mujeres Emprendedoras

El campo de la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (STEM) se constituye como un motor clave para la innovación, el crecimiento económico y el progreso social. Aunadas a competencias empresariales, las innovaciones en STEM pueden conducir al surgimiento de empresas de alto crecimiento que ofrezcan soluciones a retos sociales urgentes y generen empleos. Si bien la brecha de género en la educación y en las carreras STEM se mantiene, el número de mujeres empresarias en STEM ha aumentado en América Latina y el Caribe en los últimos años gracias a iniciativas como el programa WISE (Mujeres en las empresas STEM; [RG-T3019](#)) apoyado por BID Lab. Dirigido por la Escuela de Negocios IAE en **Argentina**, en asociación con escuelas de negocios en **Colombia**, **Perú** —y, más recientemente, en **Ecuador**—, el objetivo de WISE es colaborar con aquellas mujeres que estudian en los campos de STEM a iniciar nuevos emprendimientos a través de capacitaciones, mentorías, trabajo en redes y apoyo a sus empresas.

Desde 2018, más de 250 mujeres estudiantes han completado cursos presenciales de emprendimiento; el programa también ha ofrecido apoyo a través de tutorías a casi 100 mujeres fundadoras de empresas basadas en tecnología. En 2019, además de lanzar una [plataforma en línea](#) con recursos para mujeres emprendedoras en STEM, la Escuela de Negocios

IAE desarrolló un [curso virtual de emprendimiento](#) en Coursera, ampliando aún más su alcance<sup>a</sup>. El programa también tiene un componente sólido de intercambio de conocimientos. En 2019 llevó a cabo un [estudio y una encuesta](#) en los que participaron más de 600 personas; de allí surgió un panorama más claro acerca de las necesidades y características de las mujeres empresarias en STEM en la región, información que puede ayudar a impulsar su trayectoria ascendente en este ámbito floreciente del emprendimiento.

El BID también apoya a mujeres emprendedoras al trabajar con entidades nacionales y jefes de adquisiciones de la región en la incorporación de políticas de inclusión de género en la contratación pública e incrementar la participación femenina como proveedoras gubernamentales. Como ejemplo, en la **República Dominicana** ([DR-M1043](#) y [RG-T2778](#)), BID Lab y el BID trabajaron con la Dirección General de Contratación Pública para identificar y capacitar a mujeres emprendedoras con el potencial de proveer bienes y servicios al gobierno. Desde el inicio del ejercicio de emparejamiento de la oferta y demanda en el 2013, se han registrado 15.000 negocios de mujeres como proveedoras gubernamentales, se han ganado 6.000 contratos, y las cantidades licitadas por empresas de mujeres incrementaron de US\$ 15 millones en 2012 a US\$ 125 millones promedio por año del 2013 al 2019.

5 IGUALDAD DE GÉNERO



El proyecto apoyó el ODS 5.5: Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y por la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles de la toma de decisiones en la vida política, económica y pública.

<sup>a</sup> Cabe señalar que el programa ha adaptado rápidamente a una estrategia de aprendizaje digital como respuesta a la crisis del COVID-19. La participación en el curso de Coursera ha aumentado en más de siete veces, de un promedio de 45 alumnas activas en enero de 2020 a 350 en mayo, lo cual incluye mujeres de otros países como Chile, México y Paraguay.

# Cambio Climático y Sostenibilidad Ambiental

Los problemas del cambio climático y la sostenibilidad siguen siendo críticos en América Latina y el Caribe. La focalización del Grupo BID en apoyar los esfuerzos de mitigación y adaptación al cambio climático de la región aumentó entre 2016 y 2019, en consonancia con la creciente atención global a esta prioridad y en respuesta a la demanda cada vez mayor de los países. Esto incluye inversiones en energía renovable, transporte bajo en carbono y resiliencia mejorada frente al cambio climático en diversos sectores, así como el apoyo a los países en la formulación de planes de descarbonización de largo plazo<sup>7</sup>. Es probable que la

crisis del COVID-19 tenga consecuencias serias en el avance en la lucha contra el cambio climático, dado que los países ahora se centran en otras prioridades aún más urgentes y los grandes eventos globales sobre cambio climático se han pospuesto (Hepburn, et al., 2020). Al mismo tiempo, los esfuerzos de recuperación post-COVID-19 pueden ser diseñados de modo tal que promuevan el crecimiento sostenible y resiliente, y muchos países ya han integrado la sostenibilidad en sus planes. El proyecto destacado del BID en el Recuadro 1.6 se enfoca en el cambio climático y la sostenibilidad ambiental en Nicaragua.



<sup>7</sup>. Para más información, véanse el [Informe de Sostenibilidad del BID de 2019](#) y el Informe BMD sobre el financiamiento para el clima de 2019.

### **Recuadro 1.6 Proyecto Destacado:**

## **Gestión Integrada de las Cuencas en Nicaragua**

La cuenca del lago Apanás y Asturias en **Nicaragua** forma parte de una de las regiones de mayor biodiversidad en el mundo. Sin embargo, este rico ecosistema se encuentra amenazado debido al uso intensivo de sus recursos y a una extensa deforestación, con lo cual se están agotando las reservas de carbono y la disponibilidad de agua. En un estudio de 2008 se estimaba que, si no se tomaban medidas, los bosques que quedaban en la cuenca desaparecerían para 2017.

El proyecto de Gestión Integrada de las Cuencas ([NI-X1005](#)) se realizó con una operación de financiamiento no reembolsable para inversión, cuyo objetivo era abordar estos problemas ambientales y de cambio climático. Con apoyo del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF), mediante este proyecto se promovieron prácticas sostenibles de gestión de suelos y bosques, conservación de bosques y biodiversidad,

y la formación de capacidades locales para la planificación del uso del suelo, la conservación de suelos y la gestión integrada de cuencas. También se diseñó el Primer Mecanismo Público de Pago por Servicios Ambientales cuyo propósito es que los agricultores y los propietarios de reservas forestales aseguren la sostenibilidad de largo plazo en el uso del agua y la gestión de las microcuencas.

Entre 2012 y 2018, el proyecto implementó prácticas de gestión sostenible de suelos y bosques en 7.126 hectáreas de Sistemas de Restauración Ambiental y se evitaron o retuvieron más de 893.250 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub>. A través de este proyecto también se establecieron 1.375 hectáreas de zonas boscosas en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (un aumento del 900%) mediante la creación de 42 reservas silvestres privadas. Para más información, consultar el [PCR](#).



El proyecto contribuyó al ODS 15.1: Para 2020, velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales.

# Capacidad Institucional y Estado de Derecho

La durabilidad de los resultados del desarrollo depende de la existencia de instituciones sólidas que puedan abordar no solo los retos cotidianos sino también los nuevos retos, a medida que estos vayan surgiendo. El Grupo BID apoya la capacidad institucional y el Estado de Derecho desde diferentes dimensiones, incluyendo mejorar la capacidad del Estado para captar y gestionar recursos, y prestar servicios públicos, digitalizar los procesos y servicios, promover la transparencia, luchar contra la corrupción, y vigilar el

cumplimiento de las reglas y procesos establecidos<sup>8</sup>. Actualmente, esto es aún más importante que nunca si se considera que una respuesta efectiva a la pandemia del COVID-19 requiere de acciones contundentes y coordinadas por parte de una variedad de instituciones, así como de la confianza ciudadana para poner en práctica las medidas necesarias que permitan afrontar la crisis. El proyecto destacado en el Recuadro 1.7 pone en relieve las iniciativas para fortalecer la transparencia en Colombia.



<sup>8</sup>. Los recibos digitales pueden ser una herramienta clave para mejorar la capacidad estatal en cada una de estas áreas al promover la eficiencia y la transparencia en la recaudación de ingresos y apoyar el combate en contra de la evasión de impuestos. Ver [Factura Electrónica en América Latina](#) para más información.



### Recuadro 1.7 Proyecto Destacado:

## Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia

La transparencia y la integridad de las instituciones públicas es esencial para la gestión efectiva y la confianza ciudadana en el gobierno. Entre 2011 y 2018, el BID prestó apoyo a la Oficina del Fiscal General de la Nación en **Colombia** ([CO-L1098](#)) para mejorar la transparencia en la gestión pública y el cumplimiento regulatorio. El proyecto se centró en fortalecer el sistema preventivo de la Procuraduría General de la Nación, aumentando los niveles de cumplimiento regulatorio y desarrollando la vigilancia ciudadana. Esta oficina cumple un papel fundamental en el sistema de control de conducta estatal de Colombia: sus responsabilidades abarcan desde el monitoreo de la conducta de los empleados del sector público hasta garantizar la transparencia y el acceso a la información.

El proyecto incluía medidas encaminadas a fortalecer el sistema integral de prevención y promover un control social efectivo contra la corrupción, poner más énfasis en lo preventivo en oposición a las funciones punitivas de la oficina, y mejorar la cultura de la legalidad y la vigilancia ciudadana. El proyecto prestó apoyo

a seis entidades territoriales y a dos entidades nacionales en la introducción de mejoras a los sistemas de información, capacitación de personal y mecanismos sólidos de participación ciudadana con el fin de promover un mejor cumplimiento de las normas.

Para el momento de la terminación del proyecto, más de 8.000 funcionarios de la Oficina del Fiscal General y otras entidades públicas y grupos interesados habían participado en actividades de capacitación y socialización dirigidas a lograr una mejora de la cultura de cumplimiento. Las seis entidades territoriales monitoreadas registraron una mejora en el cumplimiento. El municipio de Yopal, por ejemplo, registró un aumento superior al 270% en su tasa de cumplimiento, llegando al 74% en 2017. El interés en los mecanismos de participación ciudadana también aumentó. Casi 3.000 ciudadanos participan en acciones de vigilancia regional y otras actividades ciudadanas, muchas de las cuales comenzaron como planes piloto y luego fueron institucionalizadas mediante una resolución formal. Para más información, consultar el [PCR](#).



El proyecto apoyó el ODS 16.6: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.





## Reflexiones

Los resultados descritos a lo largo de este capítulo son solo una pequeña muestra del apoyo del Grupo a las necesidades de desarrollo de la región y a los ODS. En la página de [Resultados de Desarrollo de los Países](#) del sitio web del CRF se encuentra una descripción más detallada de los proyectos que contribuyen a cada indicador. Los resultados previstos para cada uno de estos indicadores se establecieron en 2015 como una proyección de lo que se podía lograr en el siguiente cuatrienio. En el sitio web del CRF en el Apéndice A también se puede observar si los resultados previstos para cada indicador se cumplieron para el período 2016-2019.

En general, los resultados previstos se superaron en la mayoría de los indicadores (74%). Para dos indicadores adicionales (el 11%) se logró al menos el 80% de los resultados previstos. Solo en tres indicadores se observó un progreso inferior al 80%: *MIPYME financiadas; beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural; y hogares que se benefician de soluciones de vivienda*. A pesar de que no se lograron todos los resultados esperados, más de 200 proyectos han contribuido al progreso de estos indicadores desde 2016. Las contribuciones detalladas por proyecto se pueden consultar en la página de cada indicador en el [sitio web del CRF](#).

Una enseñanza importante de la experiencia que se recoge en los indicadores de Resultados de Desarrollo de los Países en años recientes es que fijar metas o definir resultados previstos no es adecuado para determinar los logros agregados de la cartera. Dado

el tiempo que se requiere para preparar un proyecto y comenzar a rendir informe sobre sus resultados, el logro de los objetivos durante el período CRF depende en gran medida de los resultados de los proyectos aprobados antes del período, por lo cual no es posible tomar acciones ante el rendimiento rezagado. Más aún, cuando se establecen objetivos corporativos para los resultados agregados se corre el riesgo de crear un incentivo perverso que conduzca a centrarse en la cantidad más que en la calidad (por ejemplo, alcanzar a un mayor número de beneficiarios con una intervención más superficial en lugar de una menor cantidad a través de una intervención con un mayor impacto). Establecer objetivos para los resultados agregados a nivel corporativo también podría generar tensiones con las prioridades de los países, en caso de que estas difieran de los objetivos corporativos. Es por eso que el CRF 2020-2023 ya no incorpora resultados previstos para este nivel del CRF<sup>9</sup>. Para más información sobre esto y otras lecciones aprendidas del CRF 2016-2019, consultar la propuesta del [CRF 2020-2023](#).

A pesar de ello, fijar objetivos de desempeño es una parte crucial de los esfuerzos del Grupo BID para evaluar el cumplimiento y orientar sus acciones. El tercer nivel del CRF (Desempeño del Grupo BID) se presta más para ser usado como un instrumento que orienta la planificación del trabajo, la asignación de recursos y la toma de decisiones. El próximo capítulo aborda los indicadores que forman parte de este nivel del CRF para el período 2016-2019 y su evolución en el tiempo.

---

<sup>9</sup> Este enfoque es consistente con las guías de la Estrategia País del Grupo BID, las cuales no incluyen metas.







## Capítulo 2

# Monitoreo de Indicadores de Desempeño Corporativo

Un aspecto crítico del balance anual que se presenta en el DEO es el análisis del progreso del Grupo en cada una de sus metas relativas a los indicadores de Desempeño del Grupo BID del CRF. Con este grupo de indicadores se busca medir el progreso de la institución en términos de sus ventajas comparativas y los principios rectores

establecidos en la Actualización de la Estrategia Institucional (véase el Gráfico 2.1). En este nivel del CRF los resultados de desempeño se pueden utilizar de una forma más directa para informar la toma de decisiones del Grupo BID, dado que muchos de estos indicadores miden áreas que se encuentran bajo su ámbito de control.

### Gráfico 2.1 Ventajas Comparativas y Principios Rectores Operacionales del Grupo BID

#### Ventajas Comparativas



#### Principios Operativos Rectores

Durante el período 2016-2019, el Grupo BID experimentó cambios considerables en sus procesos de negocios y en su contexto institucional: desde la creación de BID Invest hasta la ratificación del papel que cumple BID Lab como laboratorio de innovación de y para el Grupo BID. Estos cambios incluyen la mejora de diversas herramientas utilizadas para medir la efectividad en el desarrollo, entre ellas el PMR, el DELTA y el iDELTA. Asimismo, el proceso para medir el progreso en algunos indicadores del CRF se institucionalizó aún más durante ese período, especialmente la captura del desempeño de los resultados de los proyectos al cierre de la intervención o al alcanzar su madurez. En este capítulo se

analiza el avance de cada indicador de Desempeño del Grupo BID (nivel 3 del CRF) del 2016 al 2019 para identificar las áreas en las que el Grupo BID alcanzó sus metas y en las que su desempeño no fue suficiente.

### Enfoque en el Cliente: Capacidad de Respuesta y Soluciones Multisectoriales

El Grupo BID se centra en responder a las necesidades de sus países miembros prestatarios y clientes en todos los aspectos de su línea de negocios —desde el desarrollo de las estrategias de país y la programación hasta la preparación y ejecución de los proyectos. La reciente

crisis del coronavirus ha ilustrado la importancia de la capacidad del Grupo para adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de la región. En 2019, la capacidad de respuesta del Grupo se hizo evidente cuando **Las Bahamas** sufrieron pérdidas y una destrucción sin precedentes a causa del huracán Dorian, el más devastador que haya golpeado el país desde que se llevan registros. El desastre hizo elegible al país para recibir desembolsos de un crédito contingente de US\$ 100 millones que había sido aprobado en 2018. Este tipo de créditos contingentes de emergencia son una pieza clave para fortalecer la resiliencia de los países. El BID también respondió con una donación de emergencia de US\$ 200.000. Estos recursos se utilizaron para contribuir a financiar los esfuerzos humanitarios y de reconstrucción. El despliegue rápido de estos recursos para cubrir gastos públicos inesperados como resultado de esta crisis es un componente fundamental de la capacidad de respuesta del Banco en los países<sup>10</sup>.

El enfoque en el cliente y la capacidad de respuesta a menudo se capturan mejor a través de estas experiencias cualitativas específicas, y de la retroalimentación por parte de los países, los clientes y otras partes interesadas. Por esta razón, el CRF incluye varios indicadores centrados en la retroalimentación de los actores involucrados (véase el Recuadro 2.2 más adelante en este capítulo). Otros indicadores enfocados en el cliente capturan cómo el Grupo BID atiende a los países a lo largo de la región, proporciona servicios de manera oportuna y produce soluciones multisectoriales que respondan a la interconectividad de los retos del desarrollo de América Latina y el Ca-

ribe (véase el Gráfico 2.2). Un ejemplo de la manera en que el Grupo BID se centró tanto en la capacidad de respuesta como en la multisectorialidad en 2019 fue la aprobación de su iniciativa dirigida a afrontar la migración a gran escala que se registra en la región (véase el Recuadro 2.1).

En 2019 se cumplieron las metas establecidas en cuanto a *préstamos otorgados a países pequeños y vulnerables* tanto por parte del BID (35%) como de BID Invest (40%), lo cual refleja el compromiso del Grupo con las necesidades de este grupo de países<sup>11</sup>. Por su parte, BID Lab aprobó el 54% de sus proyectos para este mismo grupo de naciones, superando su compromiso del 45% acordado con el Comité de Donantes. El BID y BID Invest han renovado su compromiso con las metas respectivas del 35% y 40% del volumen de aprobaciones y compromisos para países pequeños y vulnerables en el periodo 2020-2023. BID Lab nuevamente se ha fijado como meta que el 45% de los proyectos aprobados apoyen a este grupo de países.

El progreso en otras métricas de capacidad de respuesta no fue tan sólido como el del apoyo a los países pequeños y vulnerables. En el indicador *operaciones que cumplen con el plazo de preparación* (el cual se captura solo para el BID y considera una meta menor o igual a seis meses para la preparación de PBL y menor o igual a doce meses para préstamos de inversión) el valor de 83% para 2019 fue inferior a la meta. Sin embargo, este indicador había alcanzado valores considerablemente más altos en años anteriores, lo que sitúa el promedio general para 2016-2019 por encima de la meta del 87%. Cabe señalar que la

<sup>10</sup>. El BID también apoyó una evaluación de impacto económico para apreciar de mejor manera la magnitud de las pérdidas y los daños ocasionados por el Huracán Dorian y trabajó con las autoridades para evaluar las áreas de la cartera actual que podrían cambiarse para responder a la nueva realidad y las necesidades de reconstrucción.

<sup>11</sup>. Los países pequeños y vulnerables son aquellos que tienen economías y poblaciones más pequeñas y menos desarrolladas, entre los cuales figuran 19 países miembros prestatarios del Grupo BID: Las Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Surinam, Trinidad y Tobago, y Uruguay.

## Recuadro 2.1

### Respuesta a la Migración Intrarregional de Ritmo Acelerado

La migración intrarregional en América Latina y el Caribe ha sido un fenómeno de larga duración ya sea de Nicaragua a Costa Rica o de Haití a la República Dominicana. Sin embargo, los flujos migratorios han incrementado drásticamente desde el 2015. Hasta el mes de marzo del 2020, más de cinco millones de venezolanos han huido de su país (OIM, 2020), la mayoría de las veces hacia otros países de la región, creando un nuevo reto para el desarrollo inclusivo. Estos flujos migratorios repentinos y masivos generan una mayor presión en las comunidades receptoras de migrantes que ya se encuentran en situación de vulnerabilidad. En 2019, el BID estableció formalmente la migración masiva como un nuevo ámbito de apoyo a los países receptores para abordar los retos asociados con ella, centrándose en mejorar las vidas de los migrantes y de las comunidades que los acogen para contribuir así al desarrollo inclusivo en la región.

La nueva Unidad de Migración del BID apoya la producción de conocimiento, el diálogo dirigido a coordinar las políticas de migración en toda la región, la formación de capacidades y las inversiones destinadas a apoyar a los países en el suministro de servicios a los migrantes, entre ellos el acceso a documentación; a servicios básicos como agua, saneamiento y vivienda; a servicios sociales como salud, educación y protección social, y a oportunidades económicas y de empleo.

En 2019 se aprobaron las primeras operaciones en el marco de esta iniciativa. Primero, se aprobó un proyecto en **Ecuador** ([EC-L1258](#)) con el propósito de aumentar la capacidad de respuesta de los servicios de protección social, salud y educación en las principales ciudades receptoras de migrantes: desde aten-

ción prenatal y servicios de educación de la primera infancia hasta la acogida temporal y segura de niños no acompañados. Se utiliza información anónima de celulares para identificar las áreas con una mayor concentración de migrantes para ajustar la expansión de la oferta de servicios y llegar a estas nuevas comunidades. Estos servicios son proporcionados por tres ministerios del gobierno —Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Educación y Ministerio de Inclusión Económica y Social— y por varias ONG.

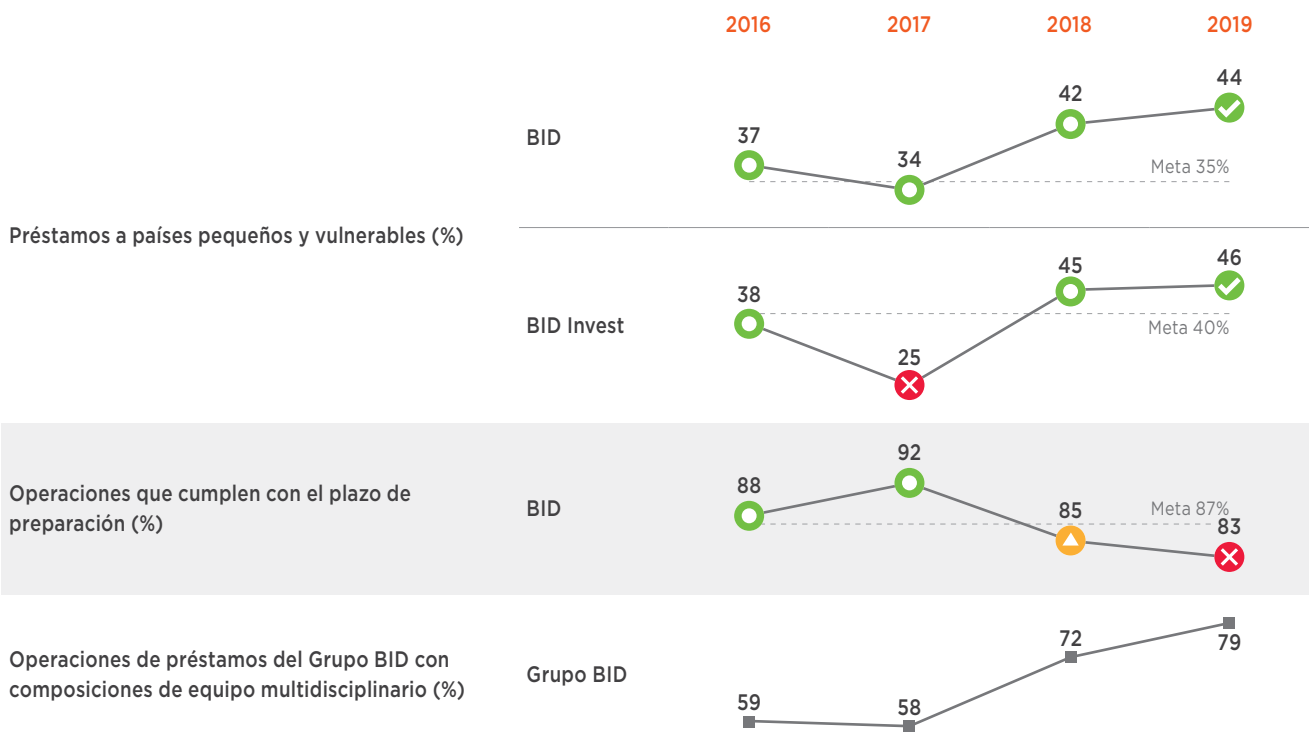
En 2019 el BID también aprobó una operación encaminada a fortalecer las políticas de empleo inclusivo en **Colombia** para incluir a los migrantes ([CO-L1250](#)). La modernización del servicio de empleo incluye un motor de búsqueda que utiliza inteligencia artificial para impulsar un portal con una ruta específica para migrantes que buscan empleo. El uso de algoritmos reducirá los riesgos de discriminación basada en país de origen, raza o género.

Las metodologías innovadoras del proyecto de migración procuran establecer plataformas replicables para canalizar el apoyo multisectorial del Grupo BID y llegar a los más vulnerables. Actualmente se están desarrollando otros proyectos para promover la inclusión de los migrantes en sus países y comunidades receptoras en Belice, Colombia y Costa Rica. Estos esfuerzos se están complementando por el Reto JuntosEsMejor, una iniciativa liderada por BID Lab y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y creada en conjunto con el resto del Grupo BID que busca identificar, financiar y escalar soluciones innovadoras que apoyen a los migrantes venezolanos y a sus comunidades receptoras en la región.

capacidad de respuesta frente a los países va más allá de la velocidad de preparación de los proyectos e incluye establecer las condiciones adecuadas para una ejecución fluida que facilite el logro de resultados. Un proceso de preparación integral que considere la totalidad de los riesgos del proyecto y las condiciones previas para la ejecución puede contribuir a cumplir con los objetivos de desarrollo de una manera más efectiva y oportuna (véase el Capítulo 3 para más detalles sobre las herramientas de efectividad en el desarrollo del BID).

En términos de multisectorialidad, los indicadores CRF no tienen metas. Sin embargo, las cifras de 2019 muestran un alto porcentaje de operaciones de préstamos del BID (79%) preparadas por equipos multidisciplinarios, lo cual refleja la importancia continua que la institución le asigna a la colaboración transectorial. En cambio, la retroalimentación de las partes interesadas sobre su satisfacción con el uso que el Grupo hace del enfoque multisectorial fue de solo 71% en 2019 (véase el Recuadro 2.2 para más detalles sobre el Sistema de Retroalimentación Externa).

**Gráfico 2.2 Progreso en Indicadores Seleccionados de Capacidad de Respuesta y Multisectorialidad, 2016-2019**



Progreso para 2019 se clasifica en: Alcanzado; Progreso Parcial; o No Alcanzado.  
Progreso para 2016-2018 se clasifica en: Encaminado; Atención; o Fuera de Curso.  
Una marca gris señala que el indicador no tiene una meta.



## Recuadro 2.2

### Sistema de Retroalimentación Externa

Desde 2012 el Grupo BID ha utilizado las encuestas del Sistema de Retroalimentación Externa (EFS) para capturar las percepciones del gobierno, la sociedad civil y los socios del sector privado en relación con el Grupo, y así evaluar en qué medida se satisfacen las necesidades de los países y clientes en diversos ámbitos. Tres de los indicadores CRF tenían metas provenientes del EFS.

Para el indicador *socios satisfechos con las soluciones de desarrollo del Grupo BID*, el 88% de los encuestados en 2019 indicaba que estaban “muy satisfechos” o “satisfechos”, superando así la meta del 85%<sup>a</sup>. En cambio, el porcentaje que indicaba que estaba “muy satisfecho” o “satisfecho” con la capacidad del Grupo para convocar a otros socios y ofrecer soluciones innovadoras era del 62% y del 68% respectivamente. Estos dos indicadores no cumplieron su meta para 2019. Sin embargo, cuando se incluye a aquellos que estaban “algo satisfechos”, en ambos casos más del 80% respondió favorablemente.

La encuesta de satisfacción de 2020 mejorará en relación con la versión de 2019, con el fin de capturar

mejor los factores que impulsan las percepciones de las partes interesadas. La encuesta de 2020 también capturará datos para los dos indicadores de percepción incluidos en el CRF 2020-2023. Estos nuevos indicadores de percepción externa de conocimiento e innovación se basan en el concepto del índice de promoción neta (*Net Promoter Score*), una métrica utilizada en programas de experiencia del cliente para medir su disposición a recomendar una organización a sus pares<sup>b</sup>. La información que se obtiene de los encuestados de este puntaje y otros elementos cualitativos asociados será utilizada para ayudar al Grupo BID a incrementar la satisfacción de los clientes a lo largo del tiempo con respecto a las soluciones de conocimiento e innovación. Algunas de las áreas de mejora señaladas por los encuestados en 2019, incluyen una mejor difusión del conocimiento, incrementar la rapidez del Grupo en la adopción de nuevas tecnologías, y formar alianzas estratégicas para fomentar la innovación y promover la divulgación de conocimiento en la región.

<sup>a</sup>. Las cifras recogidas para socios satisfechos con las soluciones de desarrollo del Grupo BID deberían interpretarse con cautela debido al número muy reducido de encuestados (16 en 2019) que cumple con la definición del indicador, la cual refleja la perspectiva de los participantes en el ejercicio de programación del Grupo BID.

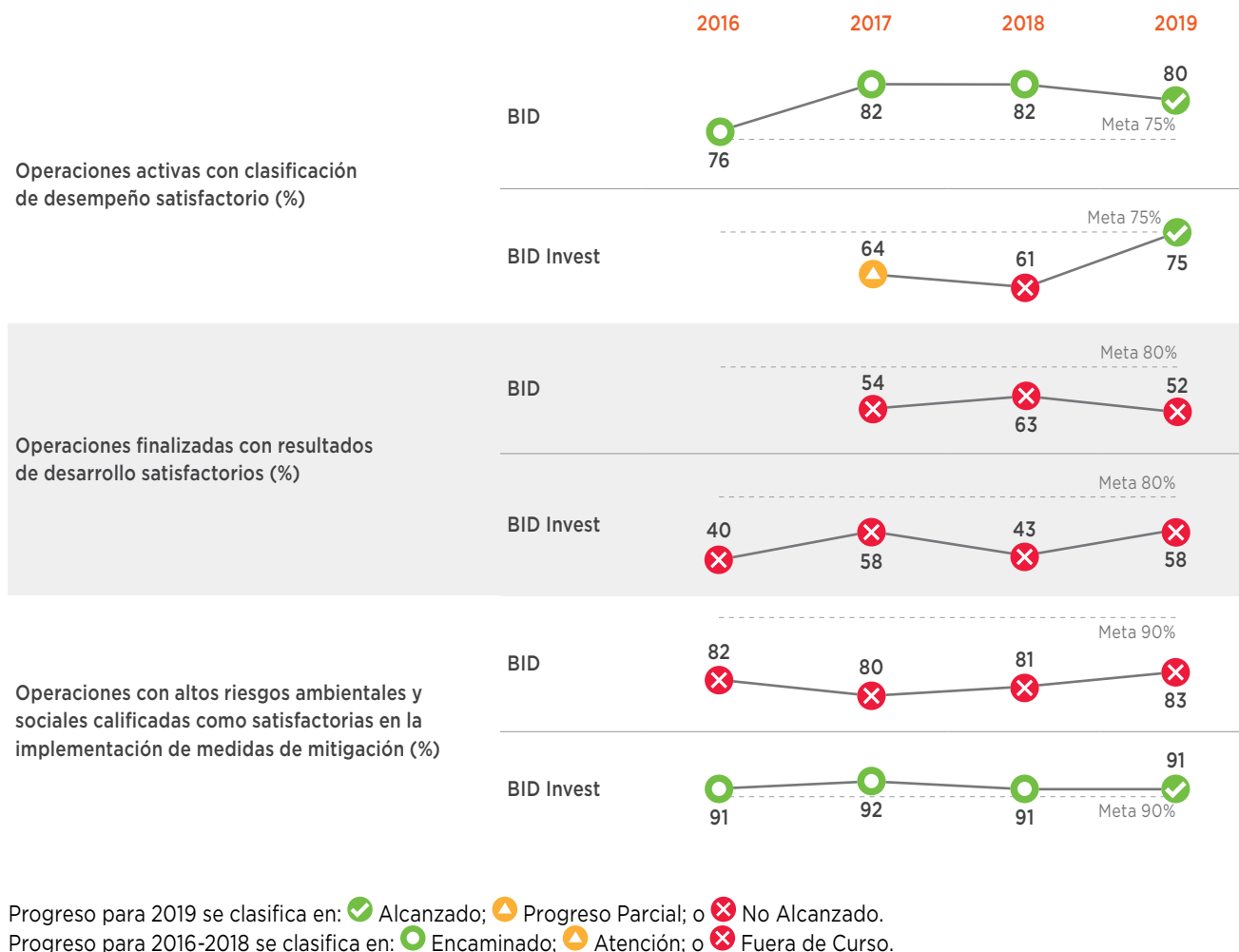
<sup>b</sup>. Para más información, consultar el [CRF aprobado para 2020-2023](#).

## Promoción de la Efectividad en el Desarrollo

La promoción de la efectividad en el desarrollo se encuentra en el centro del mandato del Grupo BID. El desarrollo efectivo requiere que se disponga de un conjunto de herramientas y procesos que abarquen desde el diseño de los proyectos hasta su terminación y que aseguren un análisis riguroso a lo

largo de su ciclo. En el Capítulo 3 se detallan los logros en materia de efectividad en el desarrollo, específicamente el desempeño de los proyectos durante su monitoreo y terminación. El CRF también incluye diferentes indicadores para medir la efectividad de los proyectos del Grupo BID, los cuales se abordan en los siguientes párrafos y se resumen en el Gráfico 2.3.

## Gráfico 2.3 Indicadores de Efectividad



El indicador *operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio* refleja el desempeño de las operaciones durante su ejecución. Tanto el BID como BID Invest cumplieron con su objetivo para este indicador en 2019: el 80% y el 75% de los proyectos activos respectivamente muestran un resultado satisfactorio (véase el Capítulo 3 para más detalles). Para el período 2020-2023 se realizó una revisión de las metas de modo que reflejen el carácter de cada cartera. En el caso del BID y de BID Invest, las metas son del 80% y 70% respectivamente, mientras que la de BID Lab para sus operaciones de préstamos y capital

será del 60% para la clasificación con desempeño satisfactorio del periodo 2020 al 2023.

En 2019, el 54% de las operaciones de Cooperación Técnica (CT) activas cumplieron o superaron el umbral de progreso establecido. Es importante señalar que este es el primer año en que se observa un aumento neto en el valor de este indicador desde su inclusión en el CRF en 2016. Este aumento se produjo en el contexto de un esfuerzo generalizado del Banco dirigido a mejorar el desempeño de las CT, lo cual incluyó una campaña de sensibilización coordinada para elevar la calidad de la planificación y de los infor-

mes, así como para introducir mejoras en los sistemas. A partir de 2020, el desempeño satisfactorio de las CT se capturará en el cuadro principal de desempeño para el periodo 2020-2023, con una meta del 75%.

En cuanto a las *operaciones finalizadas con resultados de desarrollo satisfactorios*, a partir de 2017 tanto el BID como BID Invest utilizan las calificaciones validadas por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) para determinar el grado de cumplimiento de los resultados de los proyectos. Para el BID, el 52% de los proyectos alcanzó sus resultados satisfactoriamente (comparado con el 63% en el 2018)<sup>12</sup>. Para BID Invest, el 58% de los proyectos recibió una calificación favorable (comparada con el 43% en el 2018). Para el periodo del 2020 al 2023, el BID y BID Invest establecieron metas del 70% y 65% respectivamente. Consultar el Capítulo 3 para más detalles sobre este indicador.

En el caso de *operaciones con altos riesgos ambientales y sociales calificadas satisfactoriamente en la implementación de medidas de mitigación*, los resultados varían. Para el BID, el valor de 83% observado en 2019 fue el más alto del periodo del CRF, mientras que el progreso en los tres años anteriores osciló entre el 80 y el 82%. Sin embargo, no se logró la ambiciosa meta del 90%. Uno de los factores fundamentales fue la ampliación de la supervisión ambiental y social (E&S) a un mayor número de operaciones en los últimos años, lo que generó un aumento de aproximadamente 80% en el número total de proyectos

sujetos a supervisión por parte de especialistas de E&S<sup>13</sup>. Como consecuencia de ello se han identificado otros proyectos con problemas de cumplimiento —en particular en países con una menor capacidad de gestión E&S— lo cual influyó en el logro de la meta del 90%. En el CRF 2020-2023, el BID establece una meta del 84% para 2023, lo que refleja su firme propósito de mejorar el desempeño a lo largo del tiempo. El BID trabajará para cumplir esa meta con el fortalecimiento permanente del apoyo que prestan los especialistas E&S a la región, así como con actividades dirigidas a formar capacidades en el personal del BID y en las agencias ejecutoras que se ocupan de estos temas. A partir de 2020, el BID también establecerá una unidad independiente de Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales de la cartera del BID y control de calidad, que formará parte de la Oficina de gestión de riesgo. Esta nueva función fortalecerá la supervisión de la cartera en relación con el riesgo E&S y participará en momentos clave de los proyectos para asegurar la calidad de las soluciones E&S en las operaciones del BID.

Para BID Invest, el porcentaje de proyectos de alto riesgo con una calificación satisfactoria se ha mantenido estable y por encima de la meta desde 2016; en 2019 llegó al 91%. BID Invest ha seguido fortaleciendo la supervisión de proyectos de alto riesgo mediante: (1) la contratación de personal en el terreno para estar más cerca de los clientes; (2) la capacitación del equipo de salvaguardias ambientales, sociales y de gobernanza y de los funcionarios responsables de las

<sup>12</sup>. Notar que el porcentaje de operaciones finalizadas que alcanzaron sus resultados de desarrollo no están directamente relacionadas con el porcentaje de operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio, ya que la primera se enfoca en el alcance de los resultados esperados del proyecto mientras que la última compara la ejecución de los productos con la ejecución planificada, y compara otras variables con el promedio histórico del país.

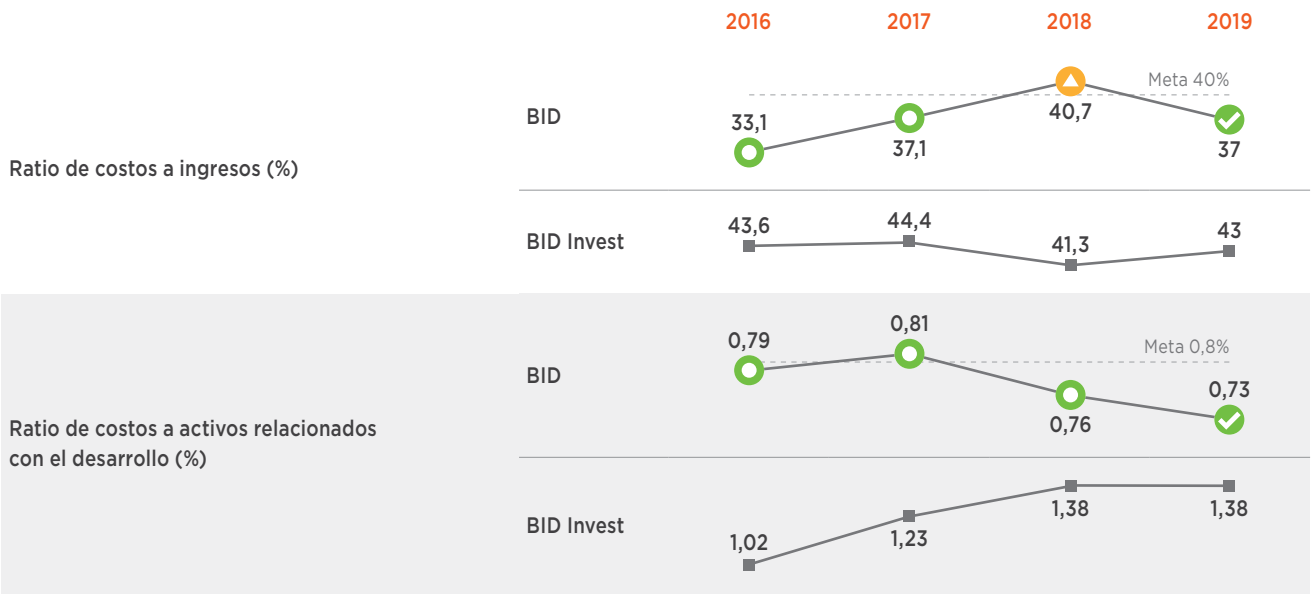
<sup>13</sup>. Durante la ejecución, los proyectos se pueden clasificar como de riesgo alto, sustancial, moderado o bajo y esta clasificación puede evolucionar a lo largo del tiempo. En 2017, el BID supervisaba activamente el 60% de proyectos de riesgo alto y sustancial, los cual aumentó al 100% para finales de 2019. Dado que los informes sobre el indicador CRF dependen de la disponibilidad de datos de monitoreo para esos proyectos bajo supervisión activa, el denominador utilizado para calcular aquellos que tienen un desempeño satisfactorio ha aumentado a lo largo del tiempo.

inversiones que están a cargo de elaborar y supervisar proyectos; (3) la capacitación de los clientes en gestión de riesgo E&S; y (4) la mejora de los sistemas de tecnologías de la información para monitorear el desempeño E&S de los proyectos y fortalecer la analítica de datos. En 2019, BID Invest creó una nueva línea de trabajo para la mejora de la calidad de gestión de conocimiento para fortalecer la supervisión de cartera del riesgo E&S, identificar ámbitos susceptibles de mejora, y desarrollar productos de conocimiento para robustecer el trabajo de los especialistas E&S y de los clientes. De igual manera, se creó una línea de trabajo de relacionamiento externo y manejo de crisis para poder trabajar de manera más proactiva y sostenida con los actores, prevenir crisis y responder a ellas. En el CRF 2020-2023, BID Invest ha mantenido una meta del 90% para este indicador.

### Eficiencia

El CRF también incluye dos ratios de costo: (1) el *ratio de costos a ingresos*, que compara los costos administrativos con el ingreso; y (2) el *ratio de costos a activos relacionados con el desarrollo*, que compara los costos administrativos con la cartera. En conjunto, estos indicadores proveen información relevante sobre la medida en que el Grupo BID usa los recursos de manera eficiente y financieramente sostenible (véase el Gráfico 2.4). El BID sigue manteniendo ratios saludables de costos a ingresos y de costos a activos relacionados con el desarrollo; el ratio de costos a ingresos fue del 37% en 2019, cumpliendo con su meta de menos del 40%, mientras que el ratio de costos a activos fue del 0,73% frente a su meta de mantenerse por debajo del 0,80%. Para 2020-2023, las metas del BID para cada uno de estos ratios son las mismas que las del período 2016-2019.

Gráfico 2.4 Indicadores de Eficiencia



Progreso para 2019 se clasifica en: Alcanzado; Progreso Parcial; o No Alcanzado.  
Progreso para 2016-2018 se clasifica en: Encaminado; Atención; o Fuera de Curso.  
Una marca gris señala que el indicado no tiene una meta.



En el caso de BID Invest no se fijaron metas para estos ratios para el cuatrienio 2016-2019, dado que se esperaban fluctuaciones como resultado de la consolidación de la nueva institución durante este período. Estas fluctuaciones se originaron por diversos factores, entre ellos el aumento de la fuerza laboral para fortalecer las capacidades organizacionales y lograr tanto el crecimiento de la cartera como los objetivos estratégicos de negocio; las inversiones en tecnologías de la información; y el despliegue de nuevos productos financieros. Dado el avance en la consolidación de BID Invest, se han establecido metas para el período 2020-2023 (<60% para el ratio de costos a ingresos y <1,3% para el ratio de costos a activos relacionados con el desarrollo).

## **Función Catalítica**

El Grupo BID se esfuerza por tener un impacto más allá del financiamiento que aporta a los proyectos individuales, produciendo conocimiento, promoviendo la innovación y movilizand o otros recursos para el desarrollo de la región. Por lo tanto, es fundamental aprovechar las sinergias operativas en todo el Grupo. Por ejemplo, BID Invest y BID Lab han colaborado cada vez más en temas como inclusión financiera, y despliegan sus instrumentos de manera complementaria para ampliar la cobertura de instituciones financieras a las PYME que se encuentran desatendidas. BID Lab también lanzó un modelo conjunto para identificar proyectos que aumenten el impacto y la escalabilidad de las operaciones a través del Grupo BID,



empezando con el Sector de Infraestructura y Energía del BID. De 19 proyectos propuestos por este sector, 11 fueron declarados elegibles para US\$ 5,6 millones. Estos proyectos pondrán a prueba soluciones que faciliten un acceso inclusivo a servicios de transporte, energía y agua mediante tecnologías y modelos de negocios nuevos. Además, BID Lab colaboró con el Sector Social para desplegar [fAir LAC](#) —una iniciativa dirigida a asegurar el uso responsable de la inteligencia artificial— y con la División de Tecnología de la Información para extender el proyecto LACChain y acelerar el uso de cadena de bloques (*blockchain*) para el desarrollo (véase el Recuadro 3.4 en el Capítulo 3).

La consolidación del Grupo en los últimos años ha llevado a que su enfoque se concentre cada vez más en apoyar las sinergias público-privadas efectivas, no solo a nivel corporativo sino también a nivel de los proyectos. Especialistas de BID y BID Invest han trabajado colaborativamente en el desarrollo de una amplia gama de proyectos, incluyendo un proyecto para mejorar el acceso a la electricidad en Haití ([HA-L1140](#)), una planta de desalinización en México ([12436-01](#)), y un fondo de deuda que provee préstamos para compañías de Fintech en la región ([12711-01](#)), entre otros. En el Recuadro 2.3 se registra un ejemplo de cómo se aplicó un enfoque coordinado entre BID y BID Invest para apoyar a Paraguay.

### Recuadro 2.3

#### Sinergias Público-privadas en Paraguay

El sector privado es un socio estratégico para la inversión y el desarrollo de infraestructura y aporta sus capacidades de innovación, gestión de activos y movilización de recursos. Si bien en la región se ha generalizado cada vez más el uso de las asociaciones público-privadas (APP) para el desarrollo de infraestructura, la participación privada todavía es limitada y representa en promedio 30% del total de las inversiones. En países como **Paraguay** las APP han comenzado a surgir recientemente gracias al apoyo del Grupo BID, que ha incluido el fortalecimiento institucional y la capacitación integral de funcionarios públicos para el diseño e implementación de APPs.

El proyecto de expansión de la Ruta PY02 es el primer contrato financiado con recursos privados firmado en el marco de la ley de APP de Paraguay, cuyo objeto es atraer inversión extranjera directa al país. Para desarrollar este proyecto vial, el BID apoyó los estudios de prefactibilidad y factibilidad para las Rutas 2 y 7 (que hoy se conocen como Ruta PY02). Por su parte, BID

Invest orientó la estructuración financiera del proyecto y proporcionó un paquete de financiamiento de US\$ 200 millones de los aproximadamente US\$ 500 millones requeridos para la inversión, incluida una garantía para el riesgo de construcción inicial, y un préstamo a largo plazo que será desembolsado contra el pago de dicha garantía. El resto se consiguió mediante la emisión de un bono que movilizó a los inversionistas internacionales. Con esta estructura innovadora, BID Invest está apoyando el desarrollo de mercados de capital para el financiamiento de infraestructura en Paraguay.

El proyecto duplicará el número de carriles en 140 kilómetros de la Ruta PY02, que es la principal arteria económica del país y por la que transita 70% de su carga. El tiempo que toma el trayecto entre la capital, Asunción, y Ciudad del Este, se reducirá aproximadamente en 40% y será de unas tres horas y media. La mejor calidad de la carretera también reducirá los costos operativos del transporte y mejorará la seguridad vial.

## Conocimiento

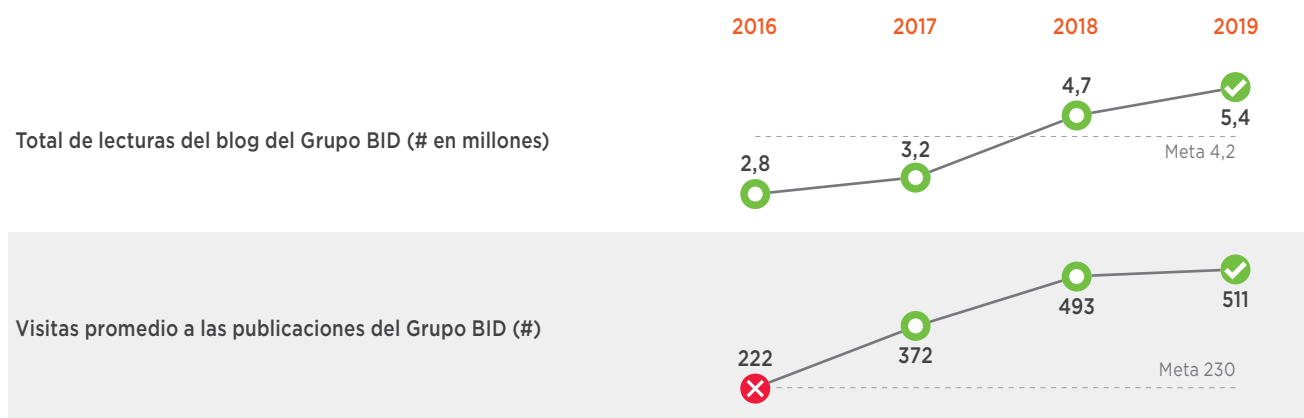
Los productos y servicios de conocimiento del Grupo BID son amplios, desde la oferta de investigaciones y diálogos de políticas regionales hasta cursos en línea abiertos masivos y servicios remunerados. El establecimiento del Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación en 2018 contribuyó a mejorar la generación y diseminación de conocimiento, la promoción de una cultura interna de innovación, y comunicaciones internas y externas mejoradas. El CRF busca capturar los resultados de algunos de estos esfuerzos a través de dos indicadores específicos.

Los productos y servicios de conocimiento del Grupo BID aumentaron a lo largo del período del CRF, de modo que los dos indicadores del CRF superaron sus metas en 2019 (véase el Gráfico 2.5). Las *visitas anuales promedio a las publicaciones del Grupo BID* aumentaron considerablemente de una base inicial de 139 en

2014 a 511 en 2019, muy por encima de su meta de 230<sup>14</sup>.

De la misma manera, el *número de lectores totales del blog del Grupo BID* aumentó de 2,1 millones en 2014 a 5,4 millones en 2019, superando su meta de 4,2 millones para este último año. Parte de este aumento se puede atribuir a las mejoras que se introdujeron a la plataforma a comienzos de 2019, dirigidas al perfeccionamiento del desempeño del sitio (velocidad y tiempos de descarga), construcción de marca y optimización del motor de búsqueda. Estos factores contribuyeron a un aumento del tráfico del blog dada la mayor visibilidad de los artículos en los motores de búsqueda, a partir de un incremento en el tráfico orgánico, y a un mayor reconocimiento y uso del sitio gracias a mejoras en la experiencia del usuario. Adicionalmente, el número total de artículos de blogs disponibles en la plataforma incrementaron durante este periodo, de aproximadamente 2.800 en 2014 a casi 10.100 para finales del 2019.

### Gráfico 2.5 Indicadores de Conocimiento



Progreso para 2019 se clasifica en: Alcanzado; Progreso Parcial; o No Alcanzado.  
Progreso para 2016-2018 se clasifica en: Encaminado; Atención; o Fuera de Curso.

<sup>14</sup>. El promedio de 511 descargas reportado para el 2019 incluye todas las publicaciones que han tenido al menos una descarga en el año, y por lo tanto incluye descargas de diferentes publicaciones de años previos, que están disponibles, pero no siempre se promueven activamente. Si bien en el CRF 2020-2023 se ha incluido un indicador similar, se ha definido de manera diferente para centrarlo en el desempeño de los productos de conocimiento revisados por pares durante el primer año después de su publicación, lo cual permitirá un monitoreo más adecuado de las tendencias de este indicador y tomar acciones para mejorar su desempeño. Para más información, consultar el [CRF aprobado de 2020-2023](#).

## Movilización de Recursos

En términos de apalancamiento y alianzas, la movilización de recursos de terceras partes —particularmente del sector privado— mantiene una importancia crucial para el Grupo BID en su apoyo al desarrollo de la región y al cumplimiento de sus compromisos en el marco de la agenda “De Miles de Millones a Billones” para cumplir con los ODS. De la misma manera, los “Principios Operativos para la Gestión de Impacto” lanzados en 2019 están contribuyendo a clarificar qué significa hacer inversión de impacto, al mismo tiempo que promueven oportunidades para movilizar capital privado hacia inversiones que contribuyen a los ODS

(véase el Recuadro 2.4). Entre 2016 y 2019, BID Invest movilizó recursos para sus actividades principales por un total de US\$ 5.400 millones a través de varios instrumentos, entre ellos préstamos A/B, bonos, co-préstamos, garantías y productos de cobertura del riesgo crediticio. Durante este período se cerraron un total de 114 transacciones sindicadas con 98 participantes diferentes. El financiamiento adicional por parte de terceros contribuyó a lograr una movilización catalítica total de US\$ 15.500 millones (véase el Gráfico 2.6)<sup>15</sup>. En 2019, la movilización directa de BID Invest llegó a US\$ 1.400 millones, mientras que la movilización catalítica ascendió a US\$ 5.200 millones.

### Recuadro 2.4

#### Principios Operativos para la Gestión de Impacto

Los inversionistas están focalizando sus recursos cada vez más en oportunidades de inversión que, además de generar retornos financieros, produzcan un impacto social y ambiental positivo. Al mismo tiempo, los ODS se han convertido en un referente para medir, gestionar y comunicar impacto, por lo que numerosos inversionistas están alineando sus carteras con estos objetivos globales. Dado que el apetito por este tipo de inversiones sigue aumentando, será necesario converger hacia una visión compartida de lo que significa la inversión de impacto.

Para abordar este reto, un grupo de BMD e Instituciones financieras de desarrollo, entidades bancarias, gestores y propietarios de activos de impacto, y asociaciones industriales, incluido BID Invest, desarrolla-

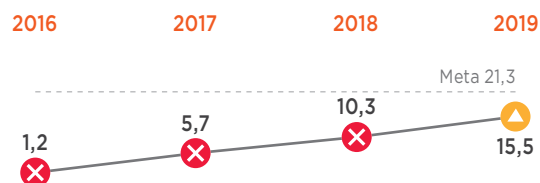
ron los [Principios Operativos para la Gestión de Impacto](#). Allí se proporcionan nueve directrices comunes para gestionar inversiones de impacto a largo del ciclo del proyecto. Para promover la rendición de cuentas y la transparencia, los signatarios deben hacer pública la alineación de sus sistemas de gestión de impacto con los principios establecidos y someterla a una verificación independiente<sup>a</sup>. Desde su lanzamiento en abril de 2019, BID Invest entró a formar parte del primer grupo de 60 signatarios de dichos principios operativos —que colectivamente representan US\$ 350.000 millones en activos de impacto gestionados— y fue elegido miembro del Consejo Asesor. Un año después del lanzamiento, más de 90 inversionistas han firmado tales principios, los cuales siguen ganando impulso.

<sup>a</sup>. BID Invest publicó su [Declaración de Divulgación](#) y una [Verificación Independiente de su Alineación](#) en abril de 2020.

<sup>15</sup>. El total de US\$ 15.500 millones movilizados por BID Invest de 2016-2019 se complementan con US\$ 8.800 millones movilizados por BID y US\$ 1.400 millones por BID Lab en el mismo periodo

## Gráfico 2.6 Indicador de Movilización

Volumen de movilización de proyectos / compañías financiadas por operaciones NSG (US\$ miles de millones)



Progreso para 2019 se clasifica en: Alcanzado; Progreso Parcial; o No Alcanzado.  
Progreso para 2016-2018 se clasifica en: Encaminado; Atención; o Fuera de Curso.

BID Invest se está posicionando cada vez más como un canal entre los diversos tipos de inversionistas que operan en la reserva global de capital y sus clientes en la región. Esto significa adaptarse constantemente y desarrollar nuevos productos para atraer a inversionistas institucionales tanto internacionales como locales. Por ejemplo, el llamado Bono B de BID Invest —producto único entre los BMD— ha sido desplegado con éxito en diversas transacciones para movilizar inversión institucional dirigida a proyectos de infraestructura. Además, BID Invest se propone replicar plataformas para atraer fondos de capital soberano y financiamiento de inversionistas institucionales privados hacia sus transacciones, como ocurre con el Fondo Chino de Cofinanciamiento.

Para el período 2020-2023 se han establecido metas de movilización para todo el Grupo; esto incluye financiamiento directo desplegado por terceros —lo cual también comprende la porción correspondiente a financiamiento privado— así como financiamiento indirecto por terceros. Para lograr el objetivo de US\$ 25.500 millones para el período 2020-2023, el BID cuenta con una nueva Hoja de Ruta de Movilización centrada en fortalecer los esfuerzos actuales, promover la movilización de recursos internos, y catalizar el financiamiento privado. Esta hoja de ruta incluye una serie de medidas clave que contribuirán al logro de esta meta, entre las cuales figuran: (1) inclusión de consideraciones relativas a la movilización de recursos en los procesos de estra-

tegia de país y programación; (2) contacto con socios existentes y potenciales en torno a instrumentos, condiciones y servicios para forjar alianzas; (3) desarrollo de instrumentos nuevos o mejorados para facilitar la movilización; (4) creación de incentivos internos para orientar la cultura corporativa hacia la movilización de recursos y la colaboración entre departamentos; y (5) mejora de las prácticas de monitoreo y de rendición de informes de seguimiento de resultados.

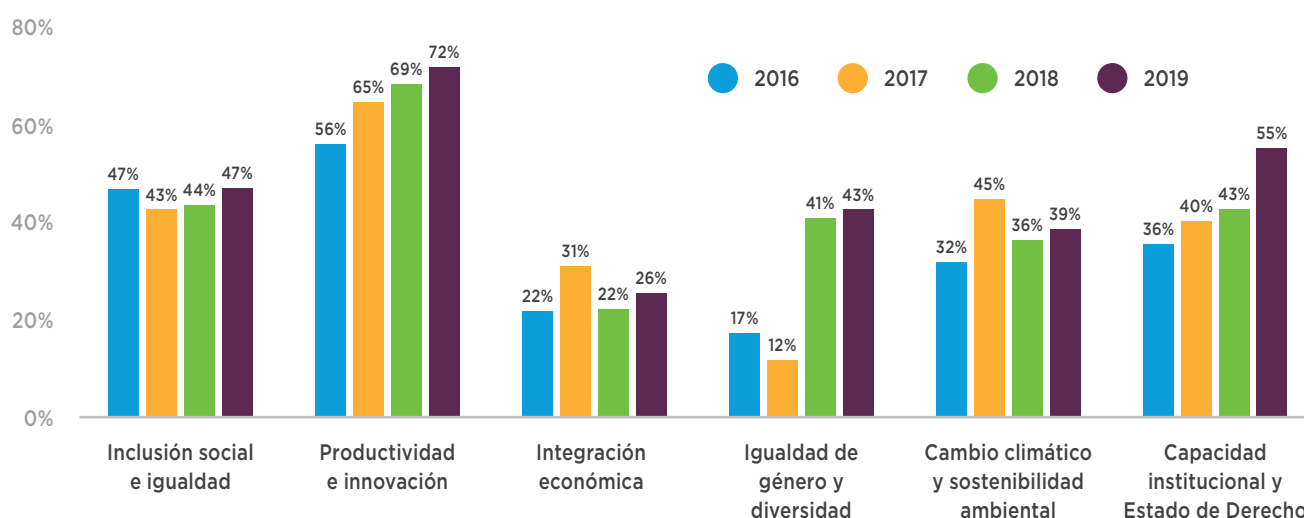
## Alineación Estratégica

Durante todo el período hubo un alto grado de alineación estratégica de las nuevas operaciones con las prioridades de la UIS; la mayor parte del financiamiento del Grupo se alineó con la prioridad de productividad e innovación (véase el Gráfico 2.7). La evolución a lo largo del periodo también refleja los grandes esfuerzos que se han llevado a cabo en el Grupo BID para integrar los tres temas transversales. Así, la alineación con igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental, y capacidad institucional y Estado de derecho registró un crecimiento durante el cuatrienio.

Por ejemplo, la alineación estratégica de las operaciones del BID con igualdad de género aumentó, en parte, debido a la implementación de un proceso para revisar todas las operaciones de la cartera de proyectos a comienzos del año con el fin de definir oportunidades y prioridades para incorporar un enfoque de género, así como los esfuerzos realizados por el



**Gráfico 2.7 Alineación Estratégica por Prioridad del Grupo BID como Porcentaje del Monto Aprobado, 2016-2019**



**Nota:** La alineación estratégica para cambio climático y sostenibilidad ambiental es mayor que el porcentaje total de financiamiento para cambio climático en cada año, ya que también incluye el apoyo a la sostenibilidad ambiental. En 2018, los criterios de alineación estratégica de las operaciones del BID con igualdad de género y diversidad se modificaron de forma que todas las operaciones que incluyeran un análisis de género o diversidad, actividades relacionadas y al menos un indicador relacionado, podrían alinearse con esta prioridad. A partir de este cambio, ya no se consideraba como requisito que estos tres elementos de género o diversidad estuvieran directamente alineados con el objetivo principal o la lógica vertical central del proyecto. En la [página del indicador](#) del sitio web de CRF se puede encontrar información detallada sobre la alineación estratégica de cada institución del Grupo BID y también por proyecto.

personal de la División de Género y Diversidad encaminados a prestar un apoyo técnico más sistemático para la integración de este tema durante la preparación de los proyectos<sup>16</sup>. La alineación de BID Invest con la igualdad de género también se acentuó a lo largo de este período gracias a una combinación de incentivos de la administración para desarrollar proyectos que aborden este tema estratégico, y a la revisión constante de la cartera de proyectos por parte del equipo de Género y Diversidad para identificar y apoyar oportunidades para integrar este aspecto.

Cuando se observa específicamente el año 2019 se hace evidente que, después de la disminución que se registró en 2018 en su alineación con igualdad de género y diversidad, BID Lab tomó medidas encami-

nadas a identificar y financiar soluciones relacionadas con estas prioridades clave. Es así como creó un grupo de trabajo a cargo de la integración de género, y contribuyó a cuatriplicar el porcentaje de los recursos de BID Lab destinados a cerrar las brechas de género. El crecimiento de BID Lab observado en estos ámbitos en 2019 se reprodujo en otras partes del Grupo BID. Concretamente, en 2019 BID Invest diseñó sus primeros proyectos centrados en la inclusión de afrodescendientes, pueblos indígenas y tradicionales, y personas con discapacidades. En la actualización del CRF se establecieron metas ambiciosas para integrar aún más estos temas en el período 2020-2023, además de fijar una meta para el BID relativa a capacidad institucional y Estado de derecho.

<sup>16</sup>. La metodología para determinar la alineación estratégica con igualdad de género y diversidad también fue actualizada en 2017 para capturar de mejor manera los proyectos que incluían análisis, acciones y resultados de género y diversidad en su diseño.

El compromiso del Grupo BID con la igualdad de género va más allá de su trabajo en América Latina y el Caribe. En consonancia con sus prioridades estraté-

gicas para la región, el Grupo también se ha comprometido a luchar por la igualdad de género en la propia institución, como se observa en el Recuadro 2.5.

### Recuadro 2.5

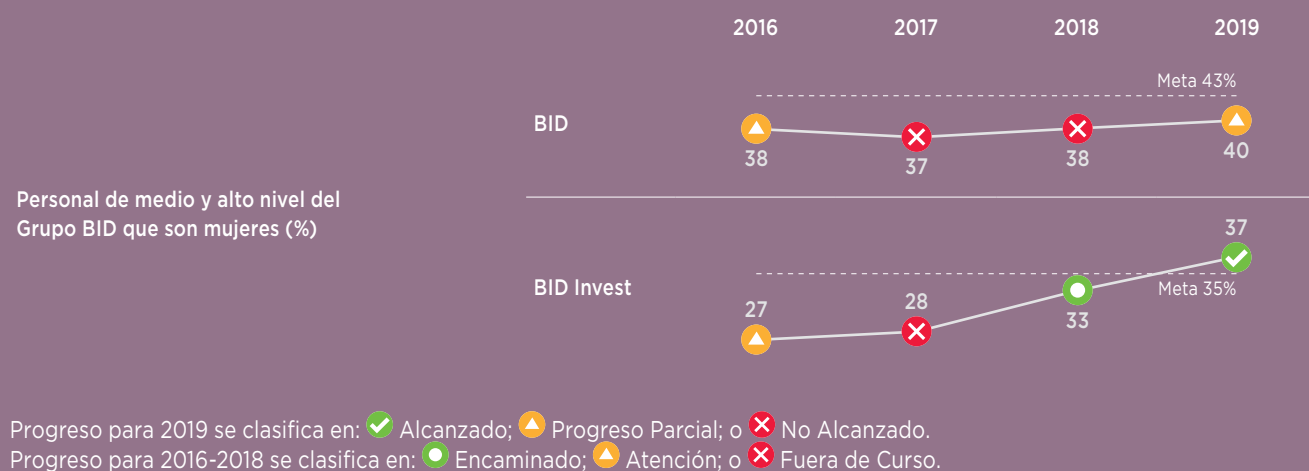
## Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo

Aumentar la representación de las mujeres en funciones de niveles medios y altos en el Grupo BID ha sido prioridad durante muchos años. En el período 2016-2019, tanto el BID como BID Invest mostraron progreso en el indicador CRF *personal de medio y alto nivel del Grupo BID que son mujeres*.

BID Invest superó su meta de 35%; para finales de 2019, el 37% de los puestos en este nivel eran ocupados por mujeres (comparado con el 27% en 2016). Entre los factores coadyuvantes durante ese período de cuatro años figuran la contratación proactiva de candidatas idóneas; esfuerzos concertados por parte de las gerencias del Banco para que en la contratación de personal se priorice el cierre de brechas de género; y el aumento del personal de planta de BID Invest. Dados estos resultados, y el hecho de que el aumento de personal se ha estabilizado, BID Invest ha fijado una meta de 38% para 2023.

Durante este cuatrienio el BID también registró avances en lo que se refiere al aumento de la representación femenina en grados de nivel medio y alto, alcanzando un 40% para finales de 2019. El Banco sigue esforzándose por alcanzar su meta del 43%, y para ello está impulsando medidas ya implementadas y otras nuevas. Por ejemplo, está desplegando campañas focalizadas en los medios sociales aprovechando las soluciones tecnológicas de inteligencia sobre audiencias. Asimismo, ha aumentado su participación en ferias de empleo virtuales para mujeres y ha refinado la forma en que identifica talento que podría llenar futuras vacantes. Otras medidas comprenden el fortalecimiento de los Grupos de Recursos para Empleados de manera que puedan apoyar los esfuerzos dirigidos a identificar a mujeres profesionales talentosas, mejorar los programas de tutoría para focalizarse en grupos específicos, y monitorear y comunicar el progreso mediante actualizaciones trimestrales.

**Gráfico 2.5.1 Mujeres en Cargos de Nivel Medio y Alto en el Grupo BID, 2016-2019**





## Reflexiones

La experiencia del Grupo con los indicadores de desempeño en el período 2016-2019 dejó varias lecciones importantes, entre ellas la necesidad de ser estratégicos cuando se decide cuáles indicadores están sujetos a metas y cómo éstas se establecen. También quedaron enseñanzas sobre la necesidad de que toda la institución se apropie del CRF para que se convierta en una herramienta efectiva de gestión, así como la importancia de capturar y reportar de manera sistemática y frecuente los datos de desempeño a un nivel granular para entender las tendencias y focalizar los esfuerzos de mejora. A través de la presentación de datos de desempeño divididos por sector, país y otras variables relevantes para identificar tendencias, guiar acciones y vincular el progreso a unidades y equipos de negocio específicos. Estas lecciones constituyeron un insumo esencial para el desarrollo de la propuesta del CRF 2020-2023, en la cual se incluye un compromiso de reportar numerosos indicadores con mayor frecuencia y desagregación, y de realizar ajustes en el establecimiento de metas.

En total, se alcanzó la meta de más de la mitad (11 de 19) de los indicadores de Desempeño del Grupo BID para 2019. Otros dos registraron un avance en relación con sus líneas de base, mientras que seis tuvieron un valor final que no evidenciaba mejora en comparación con su línea de base. El progreso limitado en varios indicadores se puede atribuir a factores que van desde falta de claridad sobre cuál es la unidad de negocio responsable para impulsar el progreso del indicador hasta las metas seleccionadas.

Entre los indicadores de desempeño más cruciales para el Grupo se encuentran aquellos relacionados con la efectividad en el desarrollo, particularmente la obtención de resultados finales. Se trata de un ámbito donde el Grupo institucionalizó criterios de medición más robustos a mediados del período 2016-2019, por lo cual el logro de las metas se complicó más de lo anticipado inicialmente. En el Capítulo 3 se tratan en mayor profundidad tales indicadores, así como el Marco de Efectividad en el Desarrollo del Grupo BID en su conjunto.





## Capítulo 3

# Promoción del Desarrollo Efectivo

En su labor como institución de desarrollo, el compromiso fundamental del Grupo BID es asegurar que a lo largo del ciclo de vida de los proyectos se adopte un enfoque de resultados y se recopile información sobre lo que funciona y lo que no funciona, con el fin de que éstos sean cada vez más efectivos. Cada una de las entidades que conforman el Grupo BID utiliza una serie de procesos y herramientas para garantizar un enfoque de resultados durante el diseño de los proyectos, monitorearlos en la cartera activa y evaluar sus logros. Si bien los procesos y las herramientas difieren, tienen en común el propósito de maximizar la probabilidad de producir resultados y promover una cultura de aprendizaje y mejoras continuas en todo el Grupo.

En el período 2016-2019, las herramientas de efectividad en el desarrollo del Grupo evolucionaron considerablemente. A partir del establecimiento de BID Invest en 2016 se desarrolló un nuevo conjunto de instrumentos que evolucionó en los años siguientes como resultado del aprendizaje derivado de su implementación. BID Lab también adoptó nuevas herramientas basadas parcialmente en las de BID Invest,

aunque adaptadas a la medida de su función específica de laboratorio de innovación. Las herramientas del BID también se han ido perfeccionando con el objetivo de que sean cada vez más útiles para impulsar el desempeño de los proyectos. Para un resumen de las herramientas de efectividad en el desarrollo por entidad, véase el Apéndice B.

En este capítulo se presentan los aspectos más destacados en el 2019 para cada entidad tanto en términos de las mejoras introducidas en las herramientas utilizadas durante la preparación, monitoreo y evaluación de los proyectos, como de los hallazgos que se obtuvieron a partir de su aplicación. Cabe subrayar que para el BID y BID Invest, 2019 fue el tercer año en el que los Informes de Terminación del Proyecto (PCR) —en el caso del BID— y los Informes Ampliados de Supervisión (XSR) —en el caso de BID Invest— fueron validados por OVE. Además de las herramientas específicas tratadas para cada entidad, las evaluaciones de impacto se utilizan de manera generalizada en el Grupo BID para hacer una medición rigurosa del impacto de las operaciones (véase el Recuadro 3.1 para más información).



### Recuadro 3.1

## Panorama del Grupo BID: Evaluaciones, Estudios y Diseminación

Las evaluaciones de impacto permiten realizar mediciones rigurosas de los efectos de los proyectos, con lo cual se obtiene el estándar de conocimiento más elevado y se demuestra cuáles son los tipos de intervenciones que mejor funcionan, bajo qué circunstancias y para quién. Además de promover la rendición de cuentas, estas evaluaciones constituyen una poderosa herramienta de aprendizaje dado que la evidencia que generan se puede incluir en el diseño de nuevas intervenciones o se puede utilizar para mejorar operaciones existentes.

En 2019, el Grupo BID completó más de 60 evaluaciones de impacto que abarcaron una amplia gama de sectores en 17 países. Por ejemplo, el BID utilizó los datos de un experimento aleatorio controlado a gran escala realizado en **Perú** sobre educación financiera en la escuela, para hacer un balance del impacto de dichos programas tanto en materia de alfabetización financiera como en los resultados académicos más generales. En un tema relacionado, en 2019 BID Invest divulgó una [evaluación sobre la inclusión financiera](#) en **Paraguay** para determinar si la obtención de acceso a crédito mejora o empeora las condiciones de los prestatarios desatendidos. Los resultados de esta evaluación se resumieron en solo dos páginas ([DEBrief](#)) y un [blog](#) con el propósito de que llegaran a un público más amplio. Por otro lado, BID Lab produjo un [estudio de caso temático](#) sobre el programa ProAhorros, en el cual se comparaban las experiencias de ocho proyectos que ayudaron a las instituciones financieras a desarrollar

productos de ahorro para poblaciones de bajos ingresos, incluyendo la evaluación de impacto de uno de estos proyectos en Perú.

En su función de agente del conocimiento, el Grupo BID se asegura de que los resultados de las evaluaciones de impacto y otros estudios se diseminen ampliamente a través de diversos canales. Por ejemplo, en 2019 el BID publicó un boletín trimestral para compartir con un público más amplio los resultados, evaluaciones de impacto y productos de conocimiento desarrollados por los sectores público y privado. De la misma manera, en 2019 BID Invest continuó publicando los resultados de sus evaluaciones de impacto, los análisis de brechas de conocimiento sectorial y otros estudios en una serie de notas técnicas titulada “Desarrollo a Través del Sector Privado”, sometida a revisión de pares. Como en el ejemplo anteriormente citado, cada nota técnica va acompañada de un [DEBrief](#) y un blog, y se difunde a través de diversos canales de comunicación. Por su parte, BID Lab siguió generando y compartiendo conocimiento en los temas de innovación, incluido un estudio regional sobre innovaciones en [Agtech](#) y la [encuesta de mujeres emprendedoras en STEM](#) más amplia realizada hasta ahora en ALC, en la cual participaron 1.150 encuestadas.

El Apéndice D contiene la lista completa de las evaluaciones de impacto del Grupo BID realizadas durante 2019, algunas de las cuales serán abordadas en más detalle en un próximo informe de evaluación de impacto del Grupo BID.

## El BID

El Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) del BID fue lanzado hace más de una década con el propósito de aumentar la efectividad de sus proyectos mediante el uso de estándares y métricas para evaluar todas las

intervenciones de desarrollo, junto con los lineamientos y procesos de negocio respectivos. El DEF consta de tres herramientas críticas que corresponden a las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto: la

Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM), el Informe de Monitoreo del Progreso (PMR) y el Informe de Terminación del Proyecto (PCR). El enfoque en resultados también ha sido incorporado en un instrumento de préstamo específico que vincula el desembolso de fondos con la obtención de resultados (véase el Recuadro 3.2).

## Diseño de Proyectos

En el BID, la DEM se utiliza para calificar los préstamos durante la fase de diseño con el fin de asegurar que se diagnostiquen adecuadamente los retos de desarrollo pertinentes; se incorporen soluciones basadas en evidencia; se salvaguarden los recursos con un análisis económico ex ante, y se proponga una medición correcta de los resultados a lo largo de la vida del proyecto. Desde 2010 se ha exigido que todos los proyectos cumplan con un umbral de evaluabilidad mínimo antes de ser enviados al Directorio para su aprobación. En 2019, el puntaje promedio de evaluabilidad fue de 8,8 sobre 10 (en comparación con 8,7 en 2018). La DEM también incluye un componente de evaluación de riesgo para asegurar que los equipos apliquen la metodología estándar del BID cuando evalúen los riesgos de un proyecto y definan las medidas de mitigación correspondientes.

## Monitoreo

Durante la ejecución, el BID realiza un seguimiento del desempeño de los proyectos utilizando el PMR, el principal instrumento del banco para monitorear sus operaciones y fortalecer la gestión general de resultados en ese nivel. En la matriz de resultados, el PMR captura la información cuantitativa sobre costos, así como sobre los productos, resultados e impactos, para así contribuir a asegurar que las actividades y productos se estén generando de acuerdo con los costos y plazos previstos. También es un instrumento para que los equipos documenten información cualitativa sobre el estado de implementación de los proyectos, las lecciones aprendidas

durante su ejecución y la probabilidad de que se logren los resultados de desarrollo. Los datos cuantitativos y cualitativos del PMR sobre el progreso de los proyectos ayudan a que la Administración mejore su toma de decisiones y la rendición de cuentas, pues permiten hacer correcciones focalizadas en el curso de la ejecución de un proyecto específico, así como una mejor sistematización de las enseñanzas para perfeccionar el diseño y la implementación de proyectos futuros.

El PMR también se utiliza para calificar anualmente la ejecución de cada proyecto como “satisfactorio”, “en alerta” o como “problema” basándose en el grado en que la implementación se compara con la ejecución planificada y con el promedio histórico del país. Los factores específicos utilizados para determinar la calificación varían dependiendo de la etapa de ejecución en que se encuentren los proyectos. En 2019, 80% de las 469 operaciones clasificadas mediante el PMR fueron calificadas como “satisfactorias”. El porcentaje de proyectos así calificados osciló entre el 76% para el Sector de Infraestructura y Energía y el 88% para el Sector de Integración y Comercio. Por región, el porcentaje de proyectos calificados como “satisfactorios” osciló desde 74% para los países que forman parte del Departamento de Países de Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana, hasta el 83% para el Grupo Andino. Identificar cuáles son los factores que afectan negativamente el desempeño de un proyecto durante su ejecución es relevante para informar la preparación y ejecución de operaciones similares. Las lecciones aprendidas a partir de las operaciones que no fueron calificadas de forma satisfactoria en el 2019, se relacionan principalmente con la capacidad de gestión, el diseño y la coordinación de los proyectos.

Los desafíos de capacidad de gestión de proyectos se mencionaron con mayor frecuencia en las lecciones aprendidas y van desde la capacidad técnica de los responsables del diseño y la ejecución de la operación, hasta la estructura y la tasa de rotación de



### Recuadro 3.2

## Préstamos Basados en Resultados

El instrumento Préstamo Basado en Resultados (LBR) que ofrece el BID vincula el desembolso de fondos directamente al logro de resultados predefinidos y sostenibles. Con esto se busca ayudar a los países a mejorar el diseño e implementación de sus propios programas de desarrollo y alcanzar resultados duraderos fortaleciendo la buena gobernanza y promoviendo una cultura de gestión basada en resultados. La modalidad de LBR también minimiza los costos de transacción para la agencia ejecutora al permitirle seguir sus propias reglas de adquisiciones y sistemas fiduciarios (en vez de las del BID, que aplican a otros tipos de operaciones).

Desde que el BID actualizó este instrumento en 2017 se han aprobado cuatro LBR para Uruguay (más que para cualquier otro país miembro prestatario) en diversos ámbitos. Por ejemplo, el primer LBR aprobado ([UR-L1141](#)) estaba destinado a perfeccionar el aprendizaje y las competencias de los alumnos de primaria y secundaria en las escuelas mejorando las prácticas pedagógicas y las inversiones en plataformas tecnológicas.

Los desembolsos en el marco de UR-L1141 se efectuaron con base en indicadores que medían aspectos como los resultados de los alumnos en inglés y su nivel de participación en una plataforma adaptativa de matemáticas que se ajusta al ritmo de aprendizaje de cada alumno. Este proyecto se fundamentó en el apoyo previo que el BID había prestado al Plan CEIBAL de Uruguay, el cual se centra en mejorar el aprendizaje mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación.

En los dos años desde que se aprobó la operación, los maestros han creado más de 1300 actividades nue-

vas de aprendizaje profundo que se han compartido en la plataforma, casi dos millones de alumnos en todo el país han presentado pruebas a través de ella, y el porcentaje de estudiantes de zonas urbanas que alcanzan un nivel A2 en inglés se ha incrementado en un 10%.<sup>a</sup> El uso general de la plataforma también aumentó en un 27% entre 2018 y 2019. Los resultados de esta operación han sido especialmente importantes para Uruguay en el contexto de la pandemia del coronavirus, pues gracias a eso se encontraba bien posicionado para efectuar una rápida transición al aprendizaje a distancia. Como resultado, más del 70% de los alumnos de escuela primaria se había registrado y conectado con sus profesores a través de las plataformas del Plan CEIBAL en las primeras dos semanas después de que se suspendieran las clases presenciales debido al virus.

Otros LBR en Uruguay han sido igualmente exitosos en el logro de los resultados previstos, incluida la movilización de inversión por parte del sector privado para empresas innovadoras y el ahorro del gasto público. Por ejemplo, el programa **Uruguay Global** ([UR-L1150](#)) ha promovido las habilidades digitales centrándose en la internacionalización de los servicios, para lo cual ha proporcionado capacitación técnica de MIT y Harvard a más de 50 estudiantes. Otro ejemplo es el Proyecto de Innovación Empresarial y Emprendimiento ([UR-L 1142](#)), con el cual se busca elevar la productividad del sector privado mediante programas a través de los cuales se ofrecen servicios de asesoría técnica y capital semilla a los empresarios, entre otros. Posteriormente se aprobó una operación ([UR-L1158](#)) bajo la Línea de Créditos Condicionales para Proyectos

<sup>a</sup>. El aprendizaje profundo es un enfoque pedagógico enmarcado en experiencias de aprendizaje basadas en problemas que se propone conectar conocimientos interdisciplinarios de manera más eficaz. A2 es el nivel superior básico según el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas.

de Inversión (CCLIP), destinada a promover la investigación y el emprendimiento en el país financiando empresas innovadoras, estudios de post doctorado y proyectos de investigación científica<sup>b</sup>.

La selección del instrumento adecuado para cada proyecto dependerá de lo que se proponga lograr. Así como el préstamo de inversión puede proporcionar li-

quidez inicial a inversiones de infraestructura nueva, y un préstamo de apoyo para reformas de política o PBL es la herramienta adecuada para promover los cambios de política pública, los LBR pueden crear incentivos para mejorar los programas u operaciones existentes. Además de Uruguay, también se han aprobado LBR para Brasil y la República Dominicana.



<sup>b</sup>. Un CCLIP es un instrumento que puede servir para financiar programas que involucran a un sector o a varios, cuyo objetivo es aumentar la agilidad de los procesos de preparación y aprobación de préstamos, reducir sus costos de procesamiento y premiar a los prestatarios por un buen desempeño en la ejecución de los proyectos.

personal de las agencias ejecutoras. Por ejemplo, los estudios técnicos de baja calidad se han considerado como una causa en el incremento de costos y retrasos durante la ejecución, afectando el logro de las metas físicas y financieras a tiempo. Una supervisión cercana por parte del equipo del BID y la agencia ejecutora, con personal enfocado completamente en el proyecto y un fuerte respaldo institucional en niveles superiores, pueden ayudar a mantener la ejecución de proyectos complejos de acuerdo con lo planeado. El diseño de los proyectos es el segundo desafío que se menciona con mayor frecuencia en el 2019. La complejidad o falta de madurez de los proyectos al momento de su aprobación puede afectar su ejecución y comprometer el alcance de los resultados a tiempo. Finalmente, otro factor que influye en el bajo desempeño de los proyectos se relaciona con la coordinación. Es decir, los desafíos relacionados con los roles y responsabilidades de los diferentes actores involucrados en la implementación de un proyecto, tanto dentro de la estructura del prestatario como con otros actores involucrados. Los mecanismos de coordinación para las agencias ejecutoras de los proyectos se consideran altamente favorables para su desempeño, en especial para operaciones complejas y multisectoriales.

## Terminación de Proyectos

Después de su terminación, los proyectos del BID se califican con base en cuatro criterios clave: relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad. Aquí se utiliza

un enfoque basado en objetivos para evaluar el desempeño en relación con los objetivos específicos que el proyecto se proponía alcanzar, se mide al momento del cierre a partir de los resultados concretos identificados para cada objetivo. En el documento PCR se presentan los resultados de esta evaluación; su preparación está a cargo de la unidad del BID responsable del proyecto, y los resultados son validados independientemente por OVE. La elaboración y diseminación de los aprendizajes del PCR cumplen con una importante función de rendición de cuentas, así como de aprendizajes para apoyar en la mejora del diseño y ejecución de otros proyectos.

En 2019 se completaron 62 PCR, los cuales fueron enviados a OVE para que validara la calificación de efectividad general en base a los lineamientos armonizados de evaluación de proyectos finalizados que fueron establecidos en 2018.<sup>17</sup> La lista completa con los PCRs y su calificación asociada puede encontrarse en el Apéndice C. Estos proyectos, aprobados entre 2009 y 2018 por un monto total de US\$ 4.200 millones, abarcan una amplia gama de sectores en 21 países. En general, la calificación validada por OVE fue favorable para el 52% de los proyectos (en comparación con el 63% para 2018)<sup>18</sup>. La mayor proporción de calificaciones favorables fue para proyectos que correspondían al Departamento de Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible, donde el 60% de los proyectos fueron calificados ya sea como “parcialmente exitosos”, “exitosos”, o “altamente exitosos.” La subregión con mayor proporción de calificaciones fa-

<sup>17</sup>. Desde 2018, este indicador ha sido reportado con base en el nivel de alcance de los resultados —conforme la validación de OVE— establecidos al inicio del proyecto, sin embargo en años anteriores este enfoque consideraba los ajustes realizados a los indicadores y metas a lo largo de la ejecución del proyecto y también tomaba en consideración los productos de los proyectos. Las guías del PCR especifican que los resultados alcanzados por un proyecto deben compararse con aquellos indicadores y metas establecidos cuando los proyectos fueron aprobados, así como cualquier cambio en los resultados realizado dentro de límite de 60 días después de que proyecto alcance su elegibilidad.

<sup>18</sup>. “Favorable” indica una calificación general de “parcialmente exitoso” “exitoso” o “altamente exitoso” en la escala de seis puntos utilizada para evaluar el proyecto en su totalidad.

vorables correspondió al Grupo Andino, con un 56% de los proyectos calificados como “parcialmente exitosos”, “exitosos”, o “altamente exitosos.”

La mayoría de los PCR revisados en 2019 corresponden a proyectos diseñados y aprobados antes de que los lineamientos actuales se adoptaran. Por tal motivo, estos proyectos fueron evaluados con base en un criterio que no fue considerado en el momento de su preparación, lo cual ha podido contribuir al bajo desempeño de este indicador. Además de este factor metodológico, cada PCR incluye una síntesis de las principales conclusiones y lecciones aprendidas del diseño e implementación de los proyectos. En ellos se aborda qué se hizo bien y lo que se hubiera podido hacer de otra manera para optimizar los resultados. Los factores que influyen en el éxito de un proyecto van desde la solidez de la agencia ejecutora y de los recursos humanos asignados, hasta la calidad de su diseño y planificación. Algunos de los factores comunes citados en proyectos que no lograron los resultados previstos fueron las dificultades asociadas con el monitoreo y la evaluación, la coordinación entre las partes interesadas y la capacidad institucional. De igual manera, en algunos casos, el contexto macroeconómico o político cambió sustantivamente a lo largo del ciclo de vida de la operación, afectando su implementación.

Vale la pena destacar que una calificación no favorable del PCR no significa que el proyecto no alcanzó ninguno de sus objetivos y/o resultados planteados. Por ejemplo, un proyecto aprobado en 2010 para fortalecer el sistema de innovación agrícola en **Argentina** ([AR-L1064](#)) no alcanzó algunos de sus objetivos en relación al cultivo a pequeña escala y a la mejoría de los niveles de extensión agrícola. Por el otro lado, se alcanzaron la mayoría de sus objetivos relacionados con mejorar la capacidad de generar o transferir tecnología, productos y procesos. Por ejemplo, el número de patentes obtenidas sobrepasó su objetivo

en un 50% y el número de laboratorios con acreditaciones superó su objetivo en un 71%. Por lo tanto, aunque el proyecto haya tenido un menor desempeño con base en la totalidad de sus resultados esperados, sí realizó importantes contribuciones para fortalecer el sistema de innovación agrícola.

Cerrar la brecha entre el desempeño esperado y los resultados en la terminación de un proyecto es una de las prioridades críticas del BID. Dado que el logro de resultados depende de la calidad del diseño y la efectividad en la implementación de los proyectos, el BID ha ampliado su Programa de Aprendizaje de las Operaciones y otras actividades de aprendizaje para brindar un mayor número de herramientas y recursos que permitan una preparación y ejecución efectiva. Esto incluye recursos para los equipos de proyecto relacionados con la identificación y gestión de riesgos, así como materiales de aprendizaje externos disponibles para las agencias ejecutoras y otras partes interesadas. Adicionalmente, más de 7.000 profesionales en la región (empleados del BID y personal de los gobiernos) han sido capacitados desde 2012 mediante el Programa de Gestión de Proyectos para Resultados (PM4R), que fortalece las habilidades de planificación y gestión, además de fomentar la adopción de buenas prácticas. El BID también ha recopilado y consolidado desde 2013 una base de datos con lecciones aprendidas basadas en los PCR, PMR y otras fuentes de conocimiento aplicado y se está desarrollando una plataforma de búsqueda integrada para que los equipos de proyecto puedan acceder a estas lecciones. Asimismo, actualmente el BID viene implementando un piloto con los países del Cono Sur para fortalecer los procesos de retroalimentación durante la preparación de proyectos, que consiste en entregar a los jefes de equipo una lista de lecciones aprendidas relevantes según el perfil de la nueva operación (Resumen de Lecciones Aprendidas).



## BID Invest

El Marco de Gestión de Impacto de BID Invest consta de una serie de herramientas y prácticas que apoyan todo el ciclo de vida de los proyectos de principio a fin con un enfoque especial en el manejo de la cartera. Este enfoque de cartera (Portfolio 2.0) integra tanto el impacto en el desarrollo como la sostenibilidad financiera en la toma de decisiones acerca de las inversiones utilizando dos herramientas clave: la Herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo (DELTA), que califica el impacto potencial de los proyectos y los monitorea a lo largo de la implementación, y la Calificación de la Contribución Financiera (FCR), que mide la contribución financiera de cada operación a BID Invest con base en el Rendimiento Ajustado al Riesgo de Capital (RAROC). Otras herramientas clave son la Tarjeta de Puntaje de Selectividad Estratégica en la originación, la DELTA para la etapa de supervisión, la Plataforma de Analítica sobre Efectividad en el Desarrollo, y el Informe Ampliado de Supervisión (XSR) en la fase de terminación.

## Selección y Diseño de Proyectos

Entre los aspectos destacados en 2019 figura el lanzamiento del plan piloto de la Tarjeta de Puntaje de Selectividad Estratégica por parte de BID Invest, que incluyó 117 operaciones en nueve sectores. Esta herramienta contribuye a orientar la originación hacia las principales brechas de desarrollo en cada sector y país, de acuerdo con las estrategias de país y los objetivos corporativos e institucionales del Grupo BID. Otro logro clave fue la implementación de una nueva metodología para evaluar las contribuciones previstas de los proyectos a los ODS, incorporada en la DELTA.

BID Invest analizó e hizo un mapeo de toda su cartera activa relacionada con los ODS, y medirá sus contribuciones a estos objetivos *vis-à-vis* lo programado a lo largo de la supervisión de los proyectos (véase el Recuadro 1.1 para más detalles).

El puntaje DELTA en la aprobación es una evaluación combinada del resultado de desarrollo previsto de los proyectos y la adicionalidad de BID Invest. La mediana del puntaje DELTA de un proyecto ha aumentado año a año desde el lanzamiento de BID Invest, ascendiendo a 8,9 (de un total de 10) en 2019<sup>19</sup>. En comparación con 2018, la mediana de los puntajes aumentó en los tres segmentos de negocio, llegando a 9,2 en infraestructura y energía, 8,3 en instituciones financieras y 8,5 en proyectos corporativos<sup>20</sup>.

En lo relativo a los resultados de desarrollo, y en comparación con 2018, una parte significativa de los proyectos de infraestructura y energía, y de los relativos a instituciones financieras que se aprobaron en 2019 tuvieron un componente dirigido a las poblaciones pobres y vulnerables. De la misma manera, en el segmento de instituciones financieras en particular, los proyectos se enfocaron más en la igualdad de género, lo cual refleja los esfuerzos permanentes de BID Invest por aumentar el acceso a financiamiento para mujeres, y para las PYME dirigidas por estas. Con respecto a los puntajes de categorías específicas de la DELTA, se observó que los correspondientes a las conexiones con el mercado aumentaron en todos los segmentos. Lo anterior muestra los amplios efectos sistémicos que los proyectos de BID Invest pueden tener al integrar y fortalecer cadenas de valor y fomentar el comercio.

En relación con la adicionalidad financiera, la movilización de recursos mejoró particularmente en los

<sup>19</sup>. A partir de 2020, BID Invest reportará la medianas de los puntajes DELTA en el momento de la aprobación solo para las operaciones cuyos recursos hayan sido comprometidos.

<sup>20</sup>. El sector corporativo comprende préstamos a empresas agroindustriales, manufactureras, de telecomunicaciones y de turismo.

proyectos de infraestructura: casi dos tercios de éstos atrajeron más inversión, lo mismo que los proyectos corporativos. En cuanto a la adicionalidad no financiera, un aspecto que la DELTA evalúa es el grado en que BID Invest está formando capacidades entre los clientes mediante el fortalecimiento de sus prácticas de gobernanza corporativa, la incorporación de mejoras operativas o la introducción de innovaciones. En general los proyectos mostraban puntajes más altos en esta categoría, en comparación con 2018 sobre todo en los segmentos corporativos y de instituciones financieras. De la misma manera, los puntajes relativos a las mejoras logradas por los clientes en gestión

ambiental y social (E&S) aumentaron tanto para los segmentos de infraestructura y energía como para el corporativo. En su conjunto, las mejoras en materia de capacidades como la gobernanza corporativa (véase el Recuadro 3.3) y gestión E&S reflejan la creciente importancia de la gestión de riesgo no financiero en los proyectos del sector privado y el valor agregado que BID Invest aporta en este sentido.

Por último, la DELTA también evalúa el diseño de los proyectos al inicio para permitir una medición adecuada de los resultados a lo largo de las etapas de monitoreo y evaluación. El puntaje promedio de evaluabilidad fue de 8,5 en 2019, ligeramente supe-

### **Recuadro 3.3**

#### **Formación de Capacidades de Gobernanza Corporativa en los Clientes**

Las empresas bien gestionadas tienden a mostrar un mejor desempeño en el largo plazo y pueden tener un mayor impacto en el desarrollo de la región. Esto exige que integren buenas prácticas como la rendición de cuentas, la transparencia, la responsabilidad y el tratamiento equitativo en la toma de decisiones corporativas y en la participación de las partes interesadas. Por lo tanto, ayudar a los clientes a adoptar buenas prácticas de gobernanza corporativa que cumplan con las normas reconocidas internacionalmente es una parte esencial del trabajo de BID Invest. Para ello se usa la [metodología de gobernanza corporativa](#), con la cual se evalúan las prácticas vigentes de los clientes para determinar si cumplen ciertos umbrales, y se identifican dificultades y oportunidades para introducir mejoras. A su vez, en la sección de adicionalidad no financiera del puntaje del proyecto, la DELTA captura el apoyo que BID Invest puede proporcionar a los clientes en materia de formación de capacidades adicionales.

El apoyo a la gobernanza corporativa de BID Invest cubre una variedad de iniciativas de formación de capacidades adaptada a las necesidades de los clientes. Por ejemplo, entre los proyectos aprobados en 2019, BID Invest trabajó con una cooperativa de la agroindustria en **Uruguay** para mejorar la efectividad de su junta directiva y su planificación de sucesión, así como mejorar las políticas internas en relación con las transacciones con partes relacionadas, conflictos de interés y la rotación de auditores externos. De la misma manera, el apoyo a la gobernanza corporativa para una empresa en la industria de maquinarias en **México** incluirá entre sus actividades la integración de miembros independientes al directorio y la creación de un departamento de control interno. BID Invest también ayudará a un proyecto de construcción portuaria en **Colombia** a adoptar buenas prácticas relacionadas con políticas de conflicto de intereses, procesos de control interno y divulgación de la información de los accionistas.

rior al de 2018, exhibiendo mejoras en los tres segmentos de negocio.

## Monitoreo

Para gestionar activamente la cartera de impacto en la etapa de supervisión, el puntaje DELTA de cada proyecto se actualiza anualmente. Esto permite que BID Invest identifique en la cartera cuáles proyectos avanzan adecuadamente y cuáles no en términos de metas e impacto en el desarrollo, además de que ayuda a los clientes a tomar las medidas necesarias. El proceso de monitoreo está diseñado para acortar la curva de aprendizaje extrayendo lecciones aprendidas de proyectos en etapas tempranas que se puedan aplicar para mejorar el desempeño, tanto a nivel del proyecto mismo como de la cartera. Las operaciones son reclasificadas como “satisfactorias”, “en alerta”, “o problema”<sup>21</sup> con base tanto en el puntaje DELTA absoluto en la supervisión como en la desviación entre éste y el de la aprobación. La clasificación final también toma en cuenta los subpuntos DELTA pertinentes, el desempeño de la matriz de resultados y otra información complementaria, según se requiera.

En 2019 había un total de 181 operaciones bajo supervisión<sup>22</sup>, de las cuales 18 proyectos (el 10%) no se pudieron clasificar debido a problemas de evaluabilidad o a que los datos suministrados por los clientes

eran poco claros o estaban incompletos. Cabe notar que el porcentaje de proyectos con la clasificación “falta de datos” sigue disminuyendo gracias a una mayor colaboración con el equipo de gestión de cartera en lo que se refiere a la recopilación de datos, y también a la existencia de requisitos de reporte más estrictos en el acuerdo de préstamo.

De las 163 operaciones supervisadas que fueron clasificadas en 2019, 75% resultaron “satisfactorias”, 14% en “alerta” y 11% “problema”<sup>23</sup>. En general, la cartera refleja tendencias similares a las de años anteriores. Se prevé que la mayoría de los proyectos de infraestructura —incluso aquellos que han sufrido retrasos en la construcción— alcancen sus objetivos de desarrollo. En general, los proyectos corporativos están progresando adecuadamente; la clasificación de “problema” se debe principalmente a las condiciones climáticas, a la volatilidad de los precios o al contexto macroeconómico. En el caso de las instituciones financieras, si bien el porcentaje de proyectos clasificados como “problema” ha mejorado, disminuyendo del 33% en 2018 a 23% en 2019, el segmento en su conjunto corre un mayor riesgo de no cumplir con las metas de impacto previstas. Esto se debe sobre todo a que las carteras objetivo no crecen como se esperaba originalmente.

Cabe destacar la manera en que ha evolucionado la composición de la cartera de supervisión desde el lan-

21. Una clasificación de “alerta” se refiere a proyectos que en general progresan adecuadamente pero que pueden sufrir retrasos o no están cumpliendo ciertas metas de desarrollo. Cuando un proyecto corre un riesgo elevado de incumplir sus metas de desarrollo, se clasifica como “problema”.

22. El universo de supervisión incluye en todo momento la totalidad de las operaciones que ya se han desembolsado y que aún no han llegado a la etapa del Informe Ampliado de Supervisión (XSR). En ediciones anteriores del DEO, los datos de supervisión se reportaban para el final del año. Dado que el universo de supervisión puede evolucionar a lo largo del año (los proyectos salen del universo de supervisión cuando llegan a la etapa del XSR), y con el fin de proporcionar un panorama más completo del desempeño anual, las cifras que se reportaron arriba incluyen todos los proyectos que recibieron una clasificación de supervisión en 2019.

23. En el contexto de la crisis del COVID-19, en abril de 2020 BID Invest sometió los puntajes DELTA de supervisión a una prueba de resistencia a la luz de tres escenarios de shock diferentes, así como de los contextos específicos de país y sector; esto con el fin de analizar en qué medida la crisis podría afectar los resultados de impacto en el desarrollo previstos y las clasificaciones de desempeño registradas anteriormente.

zamiento de BID Invest en 2016. Más de la mitad (57%) se compone actualmente de proyectos aprobados con la herramienta DELTA. Al observar el desempeño de este subconjunto de 95 proyectos que se pudo clasificar para 2019<sup>24</sup>, el 84% resultó “satisfactorio”, el 9% en “alerta” y solo el 6% se clasificó como “problema”.

Más aún, en 2019 BID Invest siguió ganando eficiencia y simplificando el proceso de supervisión centralizando todos los datos pertinentes a ésta, junto con los de la aprobación, en el sistema de gestión de los proyectos. Esto permite evaluarlos de manera más fluida —incluida la evolución del puntaje DELTA lo largo del tiempo—, hacer las clasificaciones anuales y disponer de la información contextual pertinente. Como parte de este enfoque centralizado, los indicadores de la matriz de resultados de los proyectos han sido alineados con los indicadores estándar de BID Invest, que a su vez están vinculados a sus correspondientes indicadores CRF y a los ODS, todo lo cual facilita la agregación de resultados a nivel de cartera e industria.

## Terminación de Proyectos

En 2019, BID Invest preparó 36 Informes Ampliados de Supervisión (XSR) para proyectos que alcanzaron la madurez operativa temprana y fueron aprobados entre 2013 y 2015 por un monto total de US\$ 493 millones (más US\$ 438 millones en fondos adicionales movilizados). En general, el puntaje de resultados de desarrollo de los proyectos validados por OVE resultó favorable en un 58% de estos proyectos (en comparación con el 43% en 2018).

La mayoría de estos XSR (28 proyectos o el 78%) corresponden a proyectos con instituciones financieras centrados en diversos subsectores: mercados financieros, inclusión financiera, desarrollo del mercado banca-

rio, y financiamiento de vivienda. Cinco de ellos (14%) pertenecen al segmento corporativo: tres a agroindustria y dos a turismo sostenible. Por último, se hicieron XSR para tres proyectos en infraestructura (8%), dos destinados a financiar producción de energía solar y uno a infraestructura social enfocado en salud.

En términos del desempeño, el 61% de los proyectos con instituciones financieras, el 40% de proyectos corporativos, y el 67% de los proyectos de infraestructura obtuvieron calificaciones favorables. Al igual que en años anteriores, entre los factores clave del éxito de los proyectos calificados favorablemente figuran la selección de clientes de alta calidad con buenos antecedentes, una clara alineación entre los objetivos de BID Invest y los objetivos del cliente, una demanda sólida de los productos y servicios ofrecidos, y una adicionalidad considerable proveniente del financiamiento de largo plazo y la asistencia técnica.

Se observa que el desempeño de los proyectos de instituciones financieras fue mejor cuando los clientes tenían experiencia atendiendo al grupo objetivo *vis-à-vis* cuando estaban dirigidos a un grupo nuevo o poco conocido. Este último caso ocurrió, por ejemplo, cuando se usaron plataformas tecnológicas para atender a las PYME en zonas rurales y cuando se propuso desarrollar nuevos portafolios para financiar a las PYME que acceden a mercados internacionales. Esta cohorte de proyectos de instituciones financieras también demuestra que tener definiciones claras para los indicadores es clave para capturar resultados. Los proyectos que usaron la definición de PYME previamente empleada por las instituciones financieras para monitorear su desempeño tuvieron menos problemas de recopilación de datos que aquellos donde se introducían nuevas definiciones, pues esto creaba una

---

<sup>24</sup>. En 2019, 8% de los proyectos aprobados después de la consolidación de las operaciones del sector privado no se pudieron clasificar debido a que los datos no eran claros o estaban incompletos, o a problemas de evaluabilidad.



carga adicional en materia de recopilación de información e influía en la calidad de la misma. Por último, la existencia de condiciones externas adversas como las crisis económicas y políticas, también afectaron el bajo desempeño de los proyectos.

En general, aunque es difícil realizar comparaciones año a año sobre el desempeño de los proyectos evaluados, ya que el tamaño de las muestras es pequeño y los tipos de proyectos incluidos en cada cohorte de XSR varía, diferentes factores han contribuido a que este indicador sea menor a la meta del 80% del CRF 2016-2019. En primer lugar, todos los XSRs completados a la fecha corresponden a proyectos diseñados utilizando diferentes estándares que los que se usaron para evaluarlos en su terminación, haciendo que la evaluabilidad sea un problema constante. Además, condiciones externas adversas, que no se habían contemplado durante la aprobación, también afectaron el desempeño de los proyectos. Otro factor es la naturaleza de los proyectos de BID Invest, que promueve que los clientes del sector privado innoven y tomen riesgos en relación a su impacto en el desarrollo.

Teniendo estos factores en mente, BID Invest ha realizado diferentes acciones para ayudar a cerrar la brecha entre el desempeño esperado y los resultados al momento de la terminación. En primer lugar, los proyectos aprobados por BID Invest a partir del 2016 se han diseñado y monitoreado con una serie de herramientas y metodologías consistentes que mejoran su evaluabilidad y siguen los estándares de los XSR. Además, para abordar de mejor manera los choques externos que podrían afectar el desempeño de un proyecto, hay un mayor énfasis en los análisis de sensibilidad durante el diseño del proyecto. De igual manera, BID Invest despliega asistencia técnica para apoyar a los clientes y ayudar a mitigar el riesgo del bajo desempeño inherente a la innovación.

Finalmente, BID Invest ha mejorado significativamente el proceso de supervisión, que ahora incluye la construcción de una relación continua con los clientes para identificar problemas potenciales en la ejecución y ayudarlos a recuperarse. Por ejemplo, BID Invest está trabajando proactivamente con clientes para abordar los problemas relacionados a la recolección de datos, ya que la falta de información o la información ambigua es un factor común para calificación XSR no favorables después del término de un proyecto. De forma similar, en los casos en que las actividades del proyecto se han retrasado, BID Invest está involucrando a los clientes para identificar limitaciones y proveer apoyo técnico adecuado. Este enfoque más proactivo hacia la supervisión permite que BID Invest pueda capturar y aplicar aprendizajes operativos de forma más efectiva, y en tiempos de crisis, predecir problemas potenciales a través de pruebas de estrés de la cartera y tomar acción.

También es importante considerar que las calificaciones de desempeño de un proyecto al alcanzar su madurez operativa no son un “todo o nada”. Si un proyecto es considerado “no exitoso” o “parcialmente no exitoso” por no alcanzar todos sus objetivos, esto no significa que no tuvo resultados de desarrollo positivos. Por ejemplo, siguiendo las guías del XSR, un proyecto con un hotel en el Caribe fue clasificado correctamente como “parcialmente no exitoso” porque no alcanzó uno de sus cuatro objetivos relacionado a su abastecimiento utilizando proveedores locales. Sin embargo, el proyecto alcanzó o superó sus objetivos en términos de ventas, tasa de ocupación del hotel, y sobre todo, en creación de empleos. Por tanto, a pesar de que el proyecto no incrementó su abastecimiento de productos locales conforme lo esperado, que era uno de sus objetivos de desarrollo claves, sí tuvo impactos positivos en otros niveles.

## BID Lab

BID Lab ha continuado sus esfuerzos dirigidos a alinear mejor su marco de medición de resultados con la naturaleza experimental de un laboratorio de innovación. En 2019, BID Lab revisó su marco de resultados vigente, así como las prácticas de otras organizaciones que buscan innovar, con el fin de proponer ajustes en sus indicadores clave de desempeño en el futuro<sup>25</sup>. Entre los principales cambios figura una nueva jerarquía en los indicadores a nivel estratégico, corporativo y de cartera, haciendo énfasis en el escalamiento de la innovación y en la introducción de indicadores para medir los conocimientos, las conexiones, la experimentación y el aprendizaje, entre otros ajustes.

## Diseño de Proyectos

Se han cumplido dos años desde que se desplegara iDELTA, una herramienta de gestión y sistema de puntajes que se emplea para medir el impacto, la innovación y la escalabilidad de los proyectos<sup>26</sup>. La iDELTA sirve para orientar el diseño de éstos en consonancia con la misión de BID Lab, se encuentra integrada al marco de resultados actualizados de BID Lab, y sigue siendo una fuente de datos para numerosos indicadores clave de desempeño.

El puntaje iDELTA captura los resultados de desarrollo potenciales, el nivel de innovación, la escalabilidad y la capacidad de movilización de recursos de cada proyecto. En 2019, el puntaje promedio iDELTA de los proyectos fue similar al de 2018: 7,9 sobre 10. Los puntajes de innovación siguieron aumentando a medida que el 60% de los proyectos introducía nuevos productos o servicios, la mitad de ellos a nivel nacional. El porcentaje de proyectos que utiliza tec-

nología sigue siendo sólido: 92%. En 2019, estos se focalizaron en su mayor parte en poblaciones pobres y vulnerables (64% versus 56% en 2018), lo cual refleja la misión de BID Lab de apoyar soluciones inclusivas basadas en tecnología.

En relación con la escalabilidad, en general los resultados de iDELTA muestran un mejor panorama en comparación con el de 2018. En los proyectos aprobados en 2019 se ha definido con mayor claridad el camino posible para aumentar su escala, al tiempo que la mitad de las agencias ejecutoras planean escalar la solución por sus propios medios (versus 40% en 2018). Asimismo, la calidad de los planes de escalamiento de proyectos ha mejorado en casi un 10%, en consonancia con el aumento del porcentaje de agencias ejecutoras que se consideran socias sólidas (25% en 2019 versus 21% en 2018). Además de la existencia de una mejor planificación en la fase de diseño, un factor fundamental para alcanzar escala es el tamaño potencial del mercado para la solución. En este sentido, el número de proyectos aprobados en 2019 que se prevé multiplicarán su alcance por 10 como mínimo, es menor (23% versus 30% en 2018).

Por último, en 2019 la iDELTA fue adaptada a las necesidades específicas de los fondos de inversión. Esta nueva versión de la herramienta procura evaluar mejor el potencial de cada fondo para llegar a los beneficiarios a quienes van dirigidos a través de las inversiones que efectúa, analizando para ello elementos como el historial del gestor del fondo, la pertinencia de su propuesta de inversión y la cartera de posibles empresas en las que se invierte.

<sup>25</sup>. La propuesta de BID Lab fue aprobada por el Comité de Donantes en enero de 2020. BID Lab empezará a informar sobre sus resultados utilizando Indicadores de Desempeño Clave (KPI) actualizados para el año calendario de 2019. Los KPI se reportan anualmente y de manera directa al Comité de Donantes.

<sup>26</sup>. Para una descripción más detallada del iDELTA, véase el Capítulo 3 del [DEO 2018](#).

## Monitoreo

En 2019, BID Lab continuó sus esfuerzos encaminados a mejorar y a modernizar las herramientas de supervisión de proyectos y de gestión de cartera, avanzando hacia un enfoque basado en datos y conocimiento. Esto exigió modernizar la plataforma de gestión de proyectos para préstamos no reembolsables, la cual se lanzará en 2020, así como in-

formatizar la plataforma de gestión de proyectos de préstamo e inversión. Además, BID Lab y BID Invest hicieron un piloto sobre el uso de iDELTA durante la fase de supervisión. BID Lab espera incorporar la métrica de supervisión de iDELTA en 2020, a medida que sigue desarrollando e implementando sus herramientas digitales (véase el Recuadro 3.4 para un ejemplo de los resultados alcanzados). Por último, se

### Recuadro 3.4

#### Programa de Construcción de Ecosistemas de Cadenas de Bloque Produce Resultados Rápidos

En el desempeño de su papel como laboratorio de innovación, BID Lab necesita ser ágil, obtener y compartir resultados, y aprender de sus experimentos a medida que estos evolucionan. Esto es más importante aun cuando se trata de proyectos centrados en aprovechar las tecnologías digitales emergentes para generar impacto social a escala. Una de estas tecnologías es la cadena de bloque. Básicamente, esta tecnología permite hacer transferencias de valor económico en forma digital, inmediata, segura y fiable. Con ella se puede ayudar a superar las vías tradicionales de hacer negocios y de producir bienes y servicios para lograr que los mercados funcionen de manera más eficiente, transparente e inclusiva.

Aunque en toda América Latina y el Caribe existen numerosas ideas y casos de uso de esta tecnología para aplicaciones relacionadas con el bienestar social, el ecosistema subyacente para favorecer el escalamiento de estas soluciones —infraestructura tecnológica, regulaciones, normas y asociaciones público-privadas— es aún incipiente. Sin embargo, la Alianza Global [LACChain \(RG-T3370\)](#) se propone acelerar el desarrollo del ecosistema de cadenas de bloque en la región. Desde su lanzamiento en 2019, esta iniciativa conjunta de BID Lab y el BID ha dado pasos impor-

tantes en un entorno donde los cambios se producen de manera acelerada. El programa desplegó la red de cadena de bloque interregional LACChain, la cual está fijando normas generales para las cadenas de bloque públicamente autorizadas y ha sido reconocida como referente por la Unión Internacional de Telecomunicaciones, un organismo especializado en la expedición de estándares de Naciones Unidas.

Hasta ahora, el programa está apoyando asociaciones público-privadas en seis países (**Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, México y Perú**), mientras que la red LACChain está patrocinando 15 casos de uso de más de 25 entidades. Entre ellos figuran aplicaciones de cadena de bloque para inclusión financiera en Perú y México; expedición de credenciales académicas en el Caribe; intercambio seguro de datos entre las cuatro administraciones de los países de la Alianza del Pacífico, y una plataforma de adquisiciones inteligente en Honduras, entre otros proyectos. De la misma manera, LACChain está construyendo sinergias operativas en el Grupo BID, aprovechando las contribuciones e inversiones de una red que hasta la fecha cuenta con 18 socios y que seguirá creciendo a medida que la iniciativa se vaya arraigando en la región.

designaron puntos focales de la gestión de cartera tanto para el equipo de inversión como para el equipo que está a cargo de los fondos no reembolsables, lo que contribuyó a formar capacidad instalada para obtener perspectivas novedosas del mercado y extraer enseñanzas de las operaciones a lo largo de la supervisión.

En relación con las operaciones de préstamo e inversión de capital de BID Lab, su desempeño se monitorea mediante la Actualización del Estado del Proyecto (PSU). En diciembre de 2019, BID Lab contaba con una cartera de préstamos y de inversión de capital de US\$ 158,8 millones distribuidos en 87 operaciones. En términos de calidad de la cartera, 69% de las operaciones fueron clasificadas con bandera verde (“avanza adecuadamente para un alto desempeño”); 17% con bandera amarilla (“bajo desempeño, pérdidas menores previstas” para las inversiones de capital, y “violación del acuerdo y probabilidad de impago” para los préstamos); y 14% con bandera roja (“bajo desempeño, grandes pérdidas esperadas” para las inversiones de capital e “impago con riesgo de pérdida principal” para los préstamos)<sup>27</sup>. En comparación con 2018, el porcentaje de operaciones con bandera verde disminuyó ligeramente tanto en la cartera de préstamos como en la de inversiones de capital. Las operaciones con bandera roja representaron US\$ 23,5 millones expuestos a riesgos, lo que para finales de 2019 equivalía al 15% del saldo pendiente. El desempeño a diciembre de 2019 refleja el apetito de riesgo de BID Lab y sigue siendo consistente con la política de provisión actual de BID Lab y con las proyecciones financieras de largo plazo.

## Terminación de Proyectos

Una vez terminado un proyecto, BID Lab documenta los resultados acumulados de cada una de sus operaciones de fondos no reembolsables en su Informe Final de Supervisión de Proyecto (FSR). En 2019 se completaron 68 proyectos de BID Lab, los cuales habían sido aprobados entre 2000 y 2017 por un monto total de US\$ 69,5 millones<sup>28</sup>. Debido al volumen pequeño y naturaleza innovadora de sus operaciones, OVE no efectúa una validación de estos instrumentos. En lugar de ello, OVE proporciona evaluaciones periódicas a BID Lab en las que evalúa sus operaciones. El plan de trabajo de OVE plantea el inicio de su tercera evaluación independiente para BID Lab en 2020.

Una de las métricas clave del éxito de BID Lab es el grado de réplica o escalamiento, ya sea por parte del Grupo BID o de otras entidades, de las innovaciones que apoya. De los proyectos finalizados en 2019, el 29% fue replicado o escalado (en comparación con el 25% en 2018), por encima de su meta del 20%. En ocasiones, un proyecto de BID Lab sienta las bases para una expansión futura a través del sector privado. Por ejemplo, como parte del programa de bancarización de mujeres emprendedoras del Grupo BID (weB), en 2017 BID Lab se asoció con el banco Banistmo de **Panamá (PN-T1162)** para desarrollar productos y servicios a la medida de las necesidades de los negocios emergentes dirigidos por mujeres. Además de financiamiento, las mujeres empresarias recibieron apoyo para la formación de capacidades a través de talleres, mentorías y diagnósticos empresariales. A partir de allí, en 2019 BID Invest se asoció con Banistmo para emitir el primer [bono de género](#) de la región, cuyos

<sup>27</sup>. En el contexto de la crisis de COVID-19, BID Lab ha monitoreado muy de cerca sus operaciones con el fin de determinar hasta qué punto la crisis podría afectar las clasificaciones de desempeño que se registran más arriba.

<sup>28</sup>. Dado el horizonte de largo plazo de las inversiones de capital en los fondos de capital emprendedor, la primera aprobación en esta cohorte fue en 2000.



ingresos aumentarán el acceso al financiamiento de las PYME dirigidas por mujeres en Panamá.

Otra vía para escalar las innovaciones apoyadas por BID Lab es a través del sector público. Por ejemplo, un proyecto en **Bolivia** ([BO-M1064](#)) desarrolló una metodología de capacitación para formar habilidades para la vida y fortalecer la empleabilidad de las jóvenes indígenas de El Alto, utilizando una combinación de intervenciones basadas en juegos, capacitación técnica, orientación profesional y pasantías remuneradas en empresas. Los programas de estudio relativos a orientación profesional, habilidades para la vida y empleabilidad han sido transferidos a la municipalidad de El Alto, que adaptó el contenido para compartirlo vía Facebook durante la pandemia del COVID-19. Además, el Ministerio de Planificación está financiando la ampliación de la cobertura del modelo a todo el país a través de la red nacional de institutos de formación y capacitación laboral (INFOCAL), con el fin de impulsar la empleabilidad de 3.000 jóvenes en 12 ciudades.

## Reflexiones

Las herramientas de efectividad en el desarrollo utilizadas en todo el Grupo BID son esenciales para maximizar el valor que la institución puede producir para la región. Éstas se complementan con otros instrumentos y fuentes de información que también desempeñan un papel importante en la mejora del trabajo del Grupo<sup>29</sup>.

El diseño de cada proyecto con base en la mejor evidencia disponible, su monitoreo y la obtención de resultados durante la ejecución, así como la evaluación de éstos al cierre son elementos esenciales cuando se trata de encontrar soluciones de desarrollo efectivas. El análisis de esta información en toda la

cartera y durante un plazo más prolongado es importante para identificar tendencias y extraer lecciones que puedan mejorar el diseño y la implementación de operaciones futuras. Los resultados también deben ser sostenibles en el tiempo y las estrategias para lograrlo deben continuar adaptándose a un mundo que se encuentra en flujo permanente.

Este DEO refleja la conclusión de un período crítico. A medida que el Grupo entra en una nueva década, enfocarse en la efectividad en el desarrollo será tan vital como siempre. Nos encontramos actualmente en la “década de la acción” para lograr los ODS hacia 2030, y la comunidad global reconoce la necesidad de acelerar el progreso hacia tales objetivos. Sin embargo, esta tarea se ha tornado aún más compleja ahora que la humanidad se enfrenta a la pandemia más peligrosa que haya soportado en un siglo, la cual plantea nuevos retos en relación con la salud, el bienestar social y el crecimiento económico.

La experiencia del Grupo BID en diferentes sectores, su conocimiento profundo sobre cada país de la región, y su enfoque en el aprendizaje, dejan al Grupo bien posicionado para ayudar a la región a enfrentar los retos complejos que se presentan con el COVID-19. La experiencia del Grupo apoyando la prevención y control de enfermedades infecciosas en la región, así como respondiendo a crisis que van desde desastres naturales hasta crisis macroeconómicas, será crítica para apoyar en la mitigación de los efectos inmediatos del COVID-19, y diseñar reformas para el periodo de recuperación. Además, las lecciones aprendidas en los proyectos que apoyan a poblaciones vulnerables, contribuyen a la protección social, y que promueven el crecimiento económico serán críticas en los próximos años. Por ejemplo, el apoyo amplio del Grupo en

---

<sup>29</sup>. Por ejemplo, el Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones monitorea las recomendaciones hechas por OVE y avaladas por el Directorio, así como sus planes de acción asociados.

el acceso a financiamiento para MIPYME ha generado aprendizajes importantes sobre cómo orientar recursos hacia segmentos en los que los préstamos tendrían un mayor impacto en el funcionamiento de la economía y el bienestar de la sociedad. En general, la respuesta del Grupo a la pandemia del COVID-19 está siendo informada por una experiencia operacional previa, con énfasis en apoyar a los países en la región no solo con una respuesta a nivel salud, sino apoyan-

do también sus necesidades fiscales, apoyo a MIPYME y el empleo que éstas generan, así como apoyar el bienestar de poblaciones vulnerables<sup>30</sup>.

Conforme la región y el mundo enfrentan esta realidad que evoluciona rápidamente, la efectividad de las intervenciones del Grupo BID dependerá de su capacidad de evaluar regularmente los programas y proyectos que apoya para garantizar un uso más efectivo y eficiente de los recursos en la región.

---

<sup>30</sup>. Más información sobre la respuesta del Grupo BID a la pandemia del COVID-19 se encuentra disponible en la [Plataforma del Grupo BID para el Coronavirus](#).







# Referencias


- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2019. [Housing What's Next?: From Thinking The Unit to Building The City](#). Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Último acceso: mayo de 2020.
- FMI (Fondo Monetario Internacional). 2020. [World Economic Outlook, April 2020: Chapter 1](#). Último acceso: Abril de 2020.
- Hepburn, C., O'Callaghan, B., Stern, N., Stiglitz, J., y Zenghelis, D. 2020. '[Will COVID-19 Fiscal Recovery Packages Accelerate or Retard Progress on Climate Change?](#)', Documento de trabajo del Smith School 20-02. Último acceso: mayo de 2020.
- OIM (Organización Internacional para las Migraciones). 2020. [Crisis de refugiados y migrantes venezolanos](#) 2020. Último acceso: mayo de 2020.
- ONU Mujeres. 2020. [The Impact of COVID-19 on Women](#). Policy Brief. Último acceso: mayo de 2020.









# **Apéndice A.**

# **Indicadores del CRF**

## Nivel 1. Indicadores de Contexto Regional<sup>a</sup>

Indicador	Línea de base	Año	Progreso	Año	Prioridades estratégicas del Grupo BID <sup>b</sup>
Tasa de incidencia de la pobreza (US\$ 3,10 por día, según la PPA) (%)	13,4	2013	14,5	2018	
Coefficiente de Gini	0,492	2013	0,496	2018	
Índice de Progreso Social	68,7	2015	70	2019	
Tasa de crecimiento del PIB por persona empleada (%)	1,4	2013	1,5	2019	
Índice Global de Innovación (promedio ALC)	33,5	2014	30,4	2019	
Gastos de investigación y desarrollo como porcentaje del PIB (%)	0,63	2011	0,64	2017	
Comercio intrarregional de bienes (%)	16	2014	15,3	2018	
Tasa de crecimiento del valor total de exportaciones de bienes y servicios (%)	-1,99	2014	6,8	2018	
Flujos netos de inversión extranjera directa como porcentaje del PIB (%)	3,7	2012	3,6	2018	
Emisiones de gases de efecto invernadero (kg de CO <sub>2</sub> equivalente por US\$ 1 del PIB [PPA])	0,45	2012	0,45	2016	
Proporción de zonas terrestres y marinas protegidas (%)	13,3	2014	ND	-	
Eficacia gubernamental (percentil promedio ALC)	48,6	2013	44,1	2018	
Estado de Derecho (percentil promedio ALC)	39,8	2013	39,6	2018	

<sup>a</sup> El conjunto de países incluido en los valores de progreso varía según los datos disponibles para cada indicador. Para más información y enlaces a las fuentes de los datos originales, visite la página de [Contexto Regional del sitio web del Marco de Resultados Corporativos](#). Las fuentes externas incluyen: Social progress imperative, Indicadores del Desarrollo Mundial del Banco Mundial, Índice de Innovación Global, RICyT, Instituto de Recursos Mundiales (CAIT Climate data explorer); Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU; y el Banco Mundial. ND = no disponible; ALC = América Latina y el Caribe; PPA = paridad de poder adquisitivo; RICyT = Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana.

<sup>b</sup> La Actualización de la Estrategia Institucional describe varias prioridades estratégicas que están organizadas en los tres desafíos y tres temas transversales que siguen:  Inclusión social e igualdad;  Productividad e innovación;  Integración económica;  Igualdad de género y diversidad;  Cambio climático y sostenibilidad ambiental;  Capacidad institucional y Estado de Derecho.

## Nivel 2. Indicadores de Resultados de Desarrollo de los Países<sup>a</sup>

Indicador	Prioridades estratégicas del Grupo BID <sup>b</sup>	Progreso 2016-2019	Resultados Esperados 2016-2019 <sup>c</sup>	Estado <sup>d</sup>
Reducción de emisiones con apoyo de financiamiento del Grupo BID (toneladas anuales de CO <sub>2</sub> equivalente)		14.369.323	8.000.000	✓
Estudiantes beneficiados por proyectos de educación (#)		16.629.592	15.790.000	✓
Beneficiarios que reciben servicios de salud (#)		35.309.425	38.000.000	○
Beneficiarios de programas destinados a combatir la pobreza (#)		16.736.019	8.000.000	✓
Beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural (#)		1.646.862	4.900.000	✗
Hogares que se benefician de soluciones de vivienda (#)		401.148	850.000	✗
Beneficiarios de programas de capacitación en el trabajo (#)		950.890	875.000	✓
Empleos creados por empresas apoyadas (#)		387.590	140.000	✓
Mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico (#)		2.094.388	1.300.000	✓
Micro, pequeñas y medianas empresas financiadas (#)		2.550.378	3.400.000	✗
Micro, pequeñas y medianas empresas a las que se les proporciona apoyo no financiero (#)		925.769	260.000	✓
Hogares con acceso nuevo o mejorado a agua potable (#)		976.632	950.000	✓
Hogares con acceso nuevo o mejorado a saneamiento (#)		1.140.664	1.300.000	○
Capacidad de generación de energía instalada de fuentes renovables (%)		100	80	✓
Caminos construidos o mejorados (km)		8.005	6.300	✓
Profesionales de los sectores público y privado capacitados o asesorados en integración económica (#)		171.678	40.000	✓
Acuerdos de integración regional, subregional y extra regional e iniciativas de cooperación apoyadas (#)		45	28	✓
Gobiernos subnacionales beneficiados por proyectos de seguridad ciudadana (#)		487	52	✓
Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos (#)		641	150	✓

## Nivel 2. Indicadores de Resultados de Desarrollo de los Países<sup>a</sup> (continuación)

Indicador	Prioridades estratégicas del Grupo BID <sup>b</sup>	Progreso	Años	Resultados Esperados 2016-2019 <sup>c</sup>	Estado <sup>d</sup>
Países de la región que mejoraron sus resultados de aprendizaje en PISA (matemáticas / lectura)		<b>Matemáticas: 27</b> <b>Lectura: 36</b>	2018	-	-
Tasa de mortalidad materna (número de muertes maternas por cada 100.000 nacimientos vivos)		<b>74</b>	2017	-	-
Valor de la propiedad dentro del área de influencia del proyecto (cambio porcentual)		<b>112</b>	2016	-	-
Tiempos de procesamiento del comercio internacional de bienes y servicios (cambio porcentual)		<b>-73,3</b>	2016-2018	-	-
Empleo formal para mujeres (%)		<b>45,9</b>	2018	-	-
Impuestos recaudados como porcentaje del PIB (%)		<b>22,3</b>	2018	-	-

- a. Los datos reportados para los resultados de desarrollo de los países son capturados por los procesos y herramientas de monitoreo descritos en el capítulo 3, que incluyen el PMR para las operaciones del BID, el DELTA para las de BID Invest y el PSR/PSU para las de BID Lab. Los datos de la mayoría de los indicadores son suministrados por las agencias ejecutoras y los clientes, con la validación posterior de los equipos de proyecto del Grupo BID. Para mayor información visite la [página de Resultados de Desarrollo de los Países](#) en el sitio web del Marco de Resultados Corporativos o el [Apéndice I](#) de la nota técnica del CRF.
- b. La UIS describe varias prioridades estratégicas que están organizadas en los tres desafíos y tres temas transversales que siguen: Inclusión social e igualdad; Productividad e innovación; Integración económica; Igualdad de género y diversidad; Cambio climático y sostenibilidad ambiental; Capacidad institucional y Estado de Derecho.
- c. Seis indicadores de los Resultados de Desarrollo de los Países no cuentan con los resultados esperados porque capturan resultados intermedios que se materializan en un plazo más largo y no es viable cuantificar la contribución del Grupo BID al progreso del indicador. En cambio, el Grupo BID realiza un seguimiento de los proyectos que están alineados a estos indicadores y reporta esta información en las páginas dedicadas a cada indicador en el sitio web del Marco de Resultados Corporativos. Para los indicadores “valor de la propiedad dentro del área de influencia del proyecto (cambio porcentual)” y “tiempos de procesamiento del comercio internacional de bienes y servicios (cambio porcentual)”, el progreso es reportado solo en los años en que se han completado los proyectos con los indicadores correspondientes en su matriz de resultados.
- d. Cada indicador para el cual se hayan fijado los resultados esperados ha sido categorizado en uno de los tres estados siguientes con base en la [Metodología de Semáforo](#): Alcanzado; Mayormente alcanzado; No alcanzado. Para años previos, los indicadores se clasificaban en los siguientes estados: Alcanzado; Encaminado; Progreso moderado; Fuera de curso.



### Nivel 3. Indicadores de Desempeño del Grupo BID<sup>a</sup>

		Línea de base							
Indicador		Institución	(Año)	2016 Progreso	2017 Progreso	2018 Progreso	2019 Progreso <sup>b</sup>	2019 Meta	
Capacidad de respuesta	Socios satisfechos con las soluciones de desarrollo del Grupo BID (%)	Grupo BID	74 (2015)	79	-	-	88	85	
	Préstamos a países pequeños y vulnerables (%)	BID	37 (2014)	37	34	42	44	35	
		BID Invest	38 (2016)	38	25	45	46	40	
	Operaciones que cumplen con el plazo de preparación (%)	BID	83 (2014)	88	92	85	83	87	
Multisectorialidad	Socios satisfechos con el uso del Grupo BID del enfoque multisectorial (%)	BID	92 (2015)	89	-	-	71	-	
	Operaciones de préstamos del Grupo BID con composiciones de equipo multidisciplinario (%)	Grupo BID	54 (2014)	59	58	72	79	Monitorear	
Efectividad	Operaciones activas con clasificación de desempeño satisfactorio (%)	BID	69 (2014)	76	82	82	80	75	
		BID Invest	64 (2017)	-	64	61	75	75	
	Operaciones finalizadas con resultados de desarrollo satisfactorios (%)	BID	- <sup>c</sup>	- <sup>c</sup>	54	63	52	80	
		BID Invest	40 <sup>c</sup> (2016)	40	58	43	58	80	
	Operaciones con altos riesgos ambientales y sociales calificadas como satisfactorias en la implementación de medidas de mitigación (%)	BID	88 (2014)	82	80	81	83	90	
		BID Invest	91 (2016)	91	92	91	91	90	
	Personal de medio y alto nivel del Grupo BID que son mujeres (%)	BID y BID Lab	37 (2014)	38	37	38	40	43	
		BID Invest	27 (2016)	27	28	33	37	35	

<sup>a</sup>. Para más información, visite la [página de Desempeño del Grupo BID](#) del sitio web del Marco de Resultados Corporativos. MM = miles de millones; M = millones; NSG = sin garantía soberana. Un guión indica que la información no está disponible. Para algunos indicadores, los datos preliminares se reportan cada año en otros reportes. Los datos reportados en este DEO reflejan los datos finales validados.

<sup>b</sup>. Cada indicador para el cual se hayan fijado los resultados esperados ha sido categorizado en uno de los tres estados siguientes con base en la [Metodología de Semáforo](#): Alcanzado, Progreso parcial, No alcanzado. Para años previos, los indicadores se clasificaban en los siguientes estados: Encaminado, Alerta, Fuera de curso.

<sup>c</sup>. Nótese que los datos del BID antes del 2017 no están incluidos en el cuadro porque estos se basan en una evaluación de la Administración y no son comparables con la información del 2017-2019 la cual está basada en en calificaciones validadas por OVE. Los datos del 2016 de BID Invest se han actualizado para reflejar la calificación de la validación final de la oficina de OVE con un 40% favorable. La calificación reportada en el DEO 2016 (66% favorable) no se validó por OVE porque las calificaciones validadas no estaban disponibles cuando el reporte fue publicado.

### Nivel 3. Indicadores de Desempeño del Grupo BID<sup>a</sup> (continuación)

Indicador	Institución	Línea de base (Año)	2016 Progreso	2017 Progreso	2018 Progreso	2019 Progreso <sup>b</sup>	2019 Meta	
Eficiencia	Ratio de costos a ingresos (%)	BID	40,3 (2014)	33,1	37,1	40,7	37,0	40
		BID Invest	43,6 (2016)	43,6	44,4	41,3	43	-
	Ratio de costos a activos relacionados con el desarrollo (%)	BID	0,84 (2014)	0,79	0,81	0,76	0,73	0,80
		BID Invest	1,02 (2016)	1,02	1,23	1,38	1,38 <sup>d</sup>	-
Apalancamiento y alianzas	Volumen de movilización de proyectos / compañías financiadas por operaciones NSG (US\$)	BID Invest	8,9 MM (2012-2014)	1,2 MM	5,7 MM	10,3 MM	15,5 MM <sup>e</sup>	21,3 MM <sup>f</sup>
	Socios satisfechos con la capacidad del Grupo BID para convocar a otros socios (%)	Grupo BID	72 (2015)	66	-	-	62	75
Conocimiento e innovación	Socios que consideran que las soluciones del Grupo BID son innovadoras (%)	Grupo BID	81 (2015)	80	-	-	68	85
	Total de lecturas del blog del Grupo BID (#)	Grupo BID	2,1 M (2014)	2,8 M	3,2 M	4,7 M	5,4 M	4,2 M
	Visitas promedio a las publicaciones del Grupo BID (#)	Grupo BID	139 (2014)	222	372	493	511	230
Alineación estratégica	Nuevas aprobaciones alineadas con al menos un desafío o tema transversal de la Actualización de la Estrategia Institucional (% de préstamos y volumen de cooperaciones técnicas)	Grupo BID	99,4 (2016)	99,4	99,8	98,9	98,4	-
	Inclusión social e igualdad	Grupo BID	47	47	43	44	47	-
	Productividad e innovación	Grupo BID	56	56	65	69	72	-
	Integración económica	Grupo BID	22	22	31	22	26	-
	Igualdad de género y diversidad <sup>g</sup>	Grupo BID	17	17	12	41	43	-
	Cambio climático y sostenibilidad ambiental	Grupo BID	32	32	45	36	39	-
	Capacidad institucional y Estado de derecho	Grupo BID	36	36	40	43	55	-

<sup>d</sup> El denominador para costos y activos relacionados con el desarrollo de BID Invest incluye la cartera de NSG del BID, ya que los gastos administrativos de BID Invest incluyen costos asociados con la originación de nuevas operaciones para el BID, y la administración de su cartera existente de acuerdo con los términos del esquema de capitalización, acuerdos de contrataciones cruzadas y acuerdos de nivel de servicio entre el BID y BID Invest.

<sup>e</sup> Los datos de movilizaciones reportados para 2019 reflejan el progreso acumulado de 2016-2019.

<sup>f</sup> La meta de 21,3 MM es una meta acumulada para 2016-2019.

<sup>g</sup> En 2018, los criterios de alineación estratégica de las operaciones del BID con igualdad de género y diversidad se modificaron de forma que todas las operaciones que incluyeran un análisis de género o diversidad, actividades relacionadas y al menos un indicador relacionado, podrían alinearse con esta prioridad. A partir de este cambio, ya no se consideraba como requisito que estos tres elementos de género o diversidad estuvieran directamente alineados con el objetivo principal o la lógica vertical central del proyecto.

# **Apéndice B.**

## **Herramientas del Marco de Efectividad en el Desarrollo del Grupo BID**

## Herramientas del Marco de Efectividad en el Desarrollo del Grupo BID

	En el origen/al ingresar	Durante la ejecución	Después de terminados/ al vencimiento del plazo	
BID	La <b>Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)</b> sirve para calificar todos los préstamos y asegurarse de que diagnostiquen correctamente los desafíos relevantes de desarrollo, incorporen soluciones basadas en la evidencia, salvaguarden los recursos al incluir análisis económicos <i>ex ante</i> y permitan la medición adecuada de los recursos durante toda la vida del proyecto.	El <b>Informe de Monitoreo del Progreso (PMR)</b> refleja los resultados generados durante la ejecución del proyecto de manera semianual, así como los costos del mismo a lo largo del tiempo.	El <b>Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</b> sirve para evaluar los préstamos completados en términos del grado de efectividad del proyecto en cuanto al alcance de los resultados, su eficacia, relevancia para las necesidades locales y sostenibilidad.	Las <b>evaluaciones de impacto</b> sirven para calcular el efecto causal de los proyectos, particularmente donde haya brechas de conocimiento.
BID Invest	<p>El marco de gestión de impacto incluye una serie de herramientas para respaldar el ciclo operativo de principio a fin:</p> <p>La <b>Tarjeta de Puntaje de Selectividad Estratégica</b> es una herramienta para la identificación <i>ex ante</i> de ámbitos con el mayor potencial de aporte al desarrollo. Se adapta a los segmentos de negocio de BID Invest, refleja las metas corporativas e institucionales, y brinda información para las estrategias de país del Grupo BID y recibe orientación de estas.</p> <p>La herramienta <b>Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad del Desarrollo (DELTA)</b> sirve para puntuar todas las inversiones de BID Invest en términos de su impacto en el desarrollo y su nivel de adicionalidad de BID Invest (puntaje por proyecto). Además, se asegura de que la inversión sea congruente con las prioridades estratégicas del Grupo BID, BID Invest, y los países. Asimismo, mide las contribuciones de los proyectos a los ODS.. Por último, evalúa la calidad del diseño en el inicio para la medición adecuada de los resultados durante la vida de la inversión.</p> <p>La <b>Calificación de la Contribución Financiera (FCR)</b> complementa la DELTA por medio de medir la contribución financiera de cada operación a BID Invest. Se basa en la rentabilidad del capital ajustada por riesgo de cada operación.</p> <p>Juntos, la DELTA y la FCR comprenden la Cartera 2.0, que proporciona una visión integral del impacto en el desarrollo de la cartera y la contribución financiera.</p>	<p>La herramienta <b>DELTA en supervisión</b> monitorea anualmente el alcance de los resultados de los proyectos durante su ejecución. Compara su progreso conforme a sus metas y contribuciones planeadas a los ODS, identifica oportunidades para tomar las medidas correctivas necesarias, e informa sobre el desempeño de un proyecto.</p> <p>El sistema de <b>Análisis sobre Efectividad en el Desarrollo (DEA)</b> sistematiza todos los datos sobre resultados e impacto recopilados a lo largo del ciclo del proyecto con el fin de producir información relevante a nivel del portafolio para los diversos socios de BID Invest, e informar el proceso de toma de decisiones estratégicas. Los tableros de análisis en tiempo real visualizan los datos capturados por la herramienta DELTA durante las etapas de aprobación y supervisión, incluyendo las contribuciones a los ODS a nivel cartera. El DEA también incluye un repositorio de lecciones aprendidas a partir de operaciones completadas.</p>	El <b>Informe Ampliado de Supervisión (XSR)</b> sirve para evaluar proyectos una vez que alcanzan su madurez operativa. Evalúa el grado de efectividad y eficacia de los mismos en relación con el logro de resultados relevantes para las necesidades locales y su sostenibilidad. El informe de proyectos aprobados después de 2016 incluirá un DELTA al vencimiento.	
BID Lab	La herramienta <b>iDELTA</b> asigna puntajes a todos los proyectos de BID Lab en términos de su impacto en el desarrollo, nivel de innovación, escalabilidad potencial y movilización de recursos (puntaje por proyecto). Además, garantizará la alineación del proyecto con las prioridades estratégicas del Grupo BID y de BID Lab. Por último, iDELTA evaluará la calidad del diseño en el inicio para la medición adecuada de los resultados durante la vida de la inversión.	El <b>Informe de Supervisión del Proyecto o PSR</b> (donaciones) y la <b>Actualización del Estado del Proyecto o PSU</b> (préstamos y capital) reflejan los avances en la ejecución del proyecto, el cumplimiento de hitos, la consecución de objetivos y el desempeño financiero cuando se trata de inversiones. Además, las <b>evaluaciones intermedias</b> sirven para aportar la pericia en el sector, necesaria para realinear o rediseñar proyectos desviados de los objetivos.	El <b>Informe Final de Supervisión del Proyecto (FSR)</b> sirve para evaluar proyectos una vez concluidos. Es la principal herramienta para informar de la implementación y los resultados del proyecto, pues aporta pruebas tempranas de replicación y escalabilidad, y proporciona enseñanzas acordes.	



# **Apéndice C.**

## **Calificación de los Informes de Terminación de Proyectos del BID, 2019**

## Calificaciones de los Informes de Terminación de Proyectos del BID, 2019

País	Número	Título	Instrumento de préstamo	Calificación de OVE
<b>Sector de Cambio Climático y Desarrollo Sostenible</b>				
Argentina	AR-L1064	<a href="#">Fortalecimiento del Sistema de Innovación Agropecuaria</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Brasil	BR-L1084	<a href="#">Programa Integrado de Desarrollo Urbano e Inclusión Social de Aracaju</a>	GCR	No exitoso
Brasil	BR-L1103	<a href="#">Programa de Desarrollo Ambiental de Bahía</a>	ESP	Exitoso
Brasil	BR-L1212	<a href="#">Programa Nacional de Turismo-Prodetur Nacional-Pernambuco</a>	GOM	Exitoso
Guyana	GY-G1002	<a href="#">Consolidación Institucional en Apoyo de las LCDS de Guyana</a>	IGR	Parcialmente exitoso
Honduras	HO-L1031	<a href="#">Proyecto de Prevención y Mitigación del Riesgo de Desastres Naturales</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Honduras	HO-L1088	<a href="#">Programa de Integración y Convivencia Urbana</a>	ESP	Exitoso
Jamaica	JA-L1012	<a href="#">Programa de Competitividad Agropecuaria</a>	ESP	No exitoso
Nicaragua	NI-L1067	<a href="#">Programa de Fomento a la Productividad Agropecuaria Sostenible</a>	ESP	Altamente no exitoso
Trinidad y Tobago	TT-L1016	<a href="#">Programa de Mejoramiento de Barrios</a>	ESP	Parcialmente exitoso
<b>Sector de Infraestructura y Energía</b>				
Argentina	AR-L1045	<a href="#">Primer Programa de Infraestructura Vial Productiva</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Bolivia	BO-L1034	<a href="#">Fondo Español - Agua y Saneamiento Zonas Periféricas</a>	ESP	Parcialmente exitoso
	BO-X1004		IGR	
Chile	CH-L1136	<a href="#">Programa de Energía Sostenible</a>	PBL	Exitoso
Colombia	CO-L1028	<a href="#">Programa de Agua Potable y Saneamiento para el Municipio de Pasto</a>	GOM	Parcialmente no exitoso
Colombia	CO-L1111	<a href="#">Apoyo a la Implementación de la Política Nacional de Seguridad Vial</a>	TCR	Parcialmente no exitoso
Ecuador	EC-L1128	<a href="#">Programa de Electrificación Rural y Urbano-Marginal del Ecuador II</a>	ESP	Exitoso
El Salvador	ES-L1046	<a href="#">Programa de Agua y Saneamiento Rural</a>	ESP	Parcialmente exitoso
	ES-X1002		IGR	
El Salvador	ES-L1050	<a href="#">Programa de Transporte del Área Metropolitana de San Salvador</a>	ESP	Altamente no exitoso
Guyana	GY-L1030	<a href="#">Ampliación del Tramo de Cuatro Carriles de la Carretera East Bank Demerara</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Guyana	GY-L1037	<a href="#">Operación Sostenible del Sector Eléctrico y Mejora de la Calidad del Servicio</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Haití	HA-L1035	<a href="#">Rehabilitación de la Red de Distribución de Electricidad de Puerto Príncipe</a>	ESP	No exitoso
Honduras	HO-L1189	<a href="#">Apoyo Programático a Reformas Estructurales del Sector Eléctrico Tercer Préstamo</a>	PBP	Exitoso
México	ME-L1147	<a href="#">Sostenibilidad en Servicios de Agua Potable en Comunidades Rurales</a>	GOM	Parcialmente no exitoso

## Calificaciones de los Informes de Terminación de Proyectos del BID, 2019 (continuación)

País	Número	Título	Instrumento de préstamo	Calificación de OVE
Nicaragua	NI-X1005	<a href="#">Manejo Integral de la Cuenca Hídrica de los Lagos Apanás y Asturias</a>	IGR	Parcialmente exitoso
Panamá	PN-L1151	<a href="#">Apoyo al Programa de Reformas del Sector Transporte y Logística de Panamá III</a>	PBP	Parcialmente no exitoso
Paraguay	PR-L1022	<a href="#">Agua Potable y Saneamiento para Comunidades Rurales e Indígenas</a>	ESP	Exitoso
	PR-X1003		IGR	
Sector de Instituciones para el Desarrollo				
Argentina	AR-L1074	<a href="#">Programa de Seguridad Ciudadana e Inclusión</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Argentina	AR-L1127	<a href="#">Programa de Fortal. Instit. Prov. y de Gestión Financiera- Seg. Etapa</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Brasil	BR-L1020	<a href="#">Producción y Difusión de Innovaciones Competitividad Clusters Estado Pernambuco</a>	INO	No exitoso
Brasil	BR-L1252	<a href="#">Prog. Nacional de Apoyo a la Gestión Administrativa y Fiscal Municipios Brasileños</a>	PFM	Parcialmente no exitoso
Brasil	BR-L1269	<a href="#">Programa de Modernización de la Gestión del Sistema de Previsión Social</a>	PFM	Parcialmente no exitoso
Brasil	BR-L1442	<a href="#">Programa de Financiamiento para Energía Sostenible</a>	GCR	Parcialmente exitoso
Chile	CH-L1134	<a href="#">Programa de Apoyo a la Competitividad y la Diversificación Productiva</a>	PBP	Parcialmente exitoso
Colombia	CO-L1098	<a href="#">Fortalecimiento de la Procuraduría General de la Nación - Segunda Etapa</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Colombia	CO-L1124	<a href="#">Programa del Fondo para una Tecnología Limpia para el Financiamiento de Proyecto</a>	GCR	Parcialmente no exitoso
Colombia	CO-L1227	<a href="#">Programa de Profundización de la Reforma Fiscal en Colombia II</a>	PBP	Parcialmente exitoso
El Salvador	ES-L1089	<a href="#">Financiamiento al Desarrollo Productivo de El Salvador</a>	GCR	Exitoso
Guatemala	GU-L1160	<a href="#">Programa de Consolidacion Fiscal para Guatemala</a>	ESP	No exitoso
Guyana	GY-G1003	<a href="#">Fomento de la Micro y Pequeña Empresa y Creación de Medios de Vida Alternativos</a>	IGR	Parcialmente no exitoso
México	ME-L1163	<a href="#">Sexto Programa Global de Crédito para el Desarrollo de Mercados Hipotecarios</a>	ESP	Parcialmente exitoso
México	ME-L1190	<a href="#">Segundo Programa para el Financiamiento de Proyectos de Inversión y Reconversión Productiva en el Sector Rural</a>	GCR	Exitoso
Perú	PE-L1087	<a href="#">Modernización del Sistema de Administración Financiera Pública</a>	ESP	No exitoso
Uruguay	UR-L1062	<a href="#">Programa de Gestión Integrada Local de Seguridad Ciudadana</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Uruguay	UR-L1065	<a href="#">Programa de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en Uruguay II</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Uruguay	UR-L1071	<a href="#">Programa de Apoyo a Futuros Empresarios</a>	ESP	Exitoso

## Calificaciones de los Informes de Terminación de Proyectos del BID, 2019 (continuación)

País	Número	Título	Instrumento de préstamo	Calificación de OVE
<b>Integración y Comercio</b>				
Argentina	AR-L1078	<a href="#">Fortalecimiento del Ministerio de R. E., Comercio Internacional y Culto II</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Honduras	HO-L1055	<a href="#">Modernización de la Aduana en Puerto Cortés</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
<b>Sector Social</b>				
Bahamas	BH-L1030	<a href="#">Programa de Reforma de la Red de Apoyo Social</a>	ESP	Altamente no exitoso
Bolivia	BO-L1051	<a href="#">Programa de Apoyo al Empleo</a>	ESP	Exitoso
Brasil	BR-L1053	<a href="#">Apoyo a las Reformas Sociales de Ceará - Proares Fase II</a>	PFM	Parcialmente no exitoso
Brasil	BR-L1122	<a href="#">Programa Integrado de Políticas Públicas de Juventud de Fortaleza</a>	GOM	Parcialmente exitoso
Brasil	BR-L1287	<a href="#">Programa de Inclusión Social y Oportunidades para la Juventud en Rio de Janeiro</a>	ESP	Altamente no exitoso
Chile	CH-L1064	<a href="#">Programa de Apoyo a la Efectividad del Sence</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Guatemala	GU-L1022	<a href="#">Mejoramiento del Acceso y Calidad de Servicios de Salud y Nutrición - Fase I</a>	PFM	Parcialmente no exitoso
Jamaica	JA-L1037	<a href="#">Protección Integrada Social y el Programa de Trabajo</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Nicaragua	NI-L1054	<a href="#">Mejoramiento de Salud Familiar y Comunitaria en Municipios Alta Vulnerabilidad</a>	ESP	Altamente exitoso
Nicaragua	NI-L1059	<a href="#">Programa de Acompañamiento a la Implementación de la Política Nacional de Primera Infancia en Comunidades Priorizadas</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Nicaragua	NI-L1081	<a href="#">Cobertura de Servicios Comunitarios de Salud en el Corredor Seco</a>	ESP	Parcialmente exitoso
Panamá	PN-L1152	<a href="#">Programa de Transparencia y Equidad del Gasto en Protección Social III</a>	PBP	Parcialmente no exitoso
República Dominicana	DR-L1047	<a href="#">Apoyo al Programa de Protección Social -Tercera Fase</a>	PFM	Parcialmente no exitoso
Uruguay	UR-L1050	<a href="#">Programa de Apoyo a la Educación Media y Técnica y a la Formación en Educación</a>	ESP	Parcialmente no exitoso
Uruguay	UR-L1093	<a href="#">Programa de Apoyo a la Educación en Matemáticas e Inglés en Primaria y Media</a>	ESP	Altamente exitoso

**Nota:** Los PCR solo están disponibles en el idioma original en que fueron escritos. La puntuación general de efectividad de PCR va de 1 a 6. Se considera que un proyecto es altamente exitoso si la puntuación es de 6, exitoso si la puntuación es de 5, parcialmente exitoso si la puntuación es de 4, parcialmente no exitoso si la puntuación es de 3, no exitoso si la puntuación es de 2 y altamente no exitoso si la puntuación es de 1. CCLIP = Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión; ESP = Operación de Inversión Específica; GCR = Operación de Crédito Global; GOM = Operación Global de Obras Múltiples; IGR = Operaciones de Financiamiento No Reembolsables para Inversión; IRF = Facilidad de Respuesta Inmediata para Emergencias; PBP = Préstamo Programático Basado en Políticas; PFM = Proyecto de Préstamos de Fases Múltiples.



# **Apéndice D.**

# **Evaluaciones de**

# **Impacto Finalizadas en**

# **2019 del Grupo BID**

## Evaluaciones de Impacto Finalizadas en 2019 del Grupo BID

País	Título	Metodología	Institución
<b>Cambio Climático y Desarrollo Sostenible</b>			
Brasil	Evaluación de Impacto del Programa Favela Barrio	Diferencias en diferencias	BID
Ecuador	Clarificar Pero No Invertir: Áreas Protegidas Afectan el Uso de Ciertos Tipos de Suelos Más Que Otros.	Métodos mixtos	BID
Ecuador	Programa Nacional de Vivienda Social - Etapa 2 Miduvi II Evaluación de Impacto	Métodos mixtos	BID
Nicaragua	Evaluación de Impacto del Componente 1 del Programa Ambiental de Gestión de Riesgos de Desastres y Cambio Climático (Pagricc)	Diferencias en diferencias	BID
República Dominicana	<a href="#">Efectos Directos e Indirectos de los Programas de Adopción de Tecnología Agrícola: Evidencia Experimental de la República Dominicana</a>	Experimento aleatorio en dos etapas	BID
<b>Instituciones para el Desarrollo</b>			
Argentina	<a href="#">Atención Imperfecta en Políticas Públicas: Un Experimento en Campo Durante la Amnistía Fiscal en Argentina</a>	Experimento aleatorio controlado	BID
Chile	<a href="#">Innovación, Productividad y Efectos Indirectos: Evidencia de Chile</a>	Técnicas de efectos fijos	BID
Colombia	<a href="#">La Importancia de Ser Claro: Impacto del Programa de Lenguaje Claro en Colombia para la Reducción de la Carga Administrativa</a>	Experimento aleatorio controlado	BID
Perú	<a href="#">El Papel de la Reasignación de Recursos y la Aceleración del Crecimiento de los Programas Públicos Productivos: La Eficacia de un Programa Peruano de Emprendimiento Dinámico y las Implicaciones de la Selección de los Participantes</a>	Control sintético	BID
Perú	<a href="#">El Impacto de la Educación Financiera en los Jóvenes</a>	Experimento aleatorio controlado	BID
Regional	Efectos del Cumplimiento Tributario: El Papel de las Sanciones y la Detección	Experimento aleatorio controlado	BID
Regional	<a href="#">Transparencia y Confianza en el Gobierno: Evidencia de un Experimento por Encuestas</a>	Encuesta aleatoria	BID
Regional	<a href="#">¿Quién Llama? El Efecto de las Llamadas Telefónicas y la Interacción Personal en el Cumplimiento Tributario</a>	Experimento aleatorio controlado	BID
<b>Infraestructura y Energía</b>			
Bolivia	<a href="#">Metodología de Medidas de Seguridad con Base en Videos para el Diagnóstico y Evaluación de Medidas de Seguridad para Peatones: el Caso de Cochabamba, Bolivia</a>	Experimento aleatorio controlado	BID
Bolivia	<a href="#">Luz para las Comunidades de La Chiquitania: Los Beneficios de la Electrificación Rural con Energía Renovable en Bolivia</a>	Experimento aleatorio controlado	BID
Brasil	<a href="#">Impacto de las Paradas en la Generación Hidroeléctrica de Brasil</a>	Métodos mixtos	BID
Paraguay	<a href="#">Evaluación de Impacto del Programa de Mejoramiento de Caminos Vecinales en Paraguay: informe de Línea de Referencia</a>	Pareamiento por puntaje de propensión y diferencias en diferencias	BID

## Evaluaciones de Impacto Finalizadas en 2019 del Grupo BID (continuación)

País	Título	Metodología	Institución
Perú	<a href="#">¿Los Sistemas de Transporte de Autobuses Rápidos Mejoran la Accesibilidad a los Trabajos? El Caso de Lima, Perú</a>	Métodos mixtos	BID BID Invest
Regional	<a href="#">Mejora de los Estándares de Seguridad de los Vehículos en América Latina y el Caribe a Través de la Adopción de Reglamentos de la ONU y Sistemas de Información al Consumidor: Informe Final del Proyecto Bien Público Regional (Bpr)</a>	Métodos mixtos	BID
Regional	Efectos Sobre El Desarrollo De La Electrificación: Un Metanálisis Para Los Ingresos, El Trabajo Y Los Resultados Educativos	Métodos mixtos	BID Invest
<b>Sector Social</b>			
Argentina	Efectividad de Una Estrategia Colaborativa para Mejorar la Contrarreferencia de Pacientes con Enfermedad Cardiovascular en el Sector Público de la República Argentina: Ensayo Clínico Aleatorizado por Clusters	Experimento aleatorio controlado	BID
Argentina	Evaluación de la Efectividad de Una Estrategia Colaborativa para Aumentar el Tamizaje de Cáncer Colorrectal en el Sector Público para Atención de la Salud en Argentina: Ensayo Clínico Aleatorizado por Conglomerados	Experimento aleatorio controlado	BID
Barbados	Programa de Deportes para el Desarrollo (A Ganar) en Instituciones Secundarias y Post-secundarias	Pareamiento por puntaje de propensión	BID
Bolivia	<a href="#">Políticas Activas del Mercado Laboral en Un Contexto de Alta Informalidad: El Efecto Del PAE En Bolivia</a>	Diferencias en diferencias	BID
Bolivia	<a href="#">Evaluación de Impacto del Programa de Desarrollo Infantil Temprano "Crece Bien Para Vivir Bien" En Bolivia: Modalidad Centros Infantiles</a>	Experimento aleatorio controlado	BID
Bolivia	<a href="#">Evaluación de Impacto del Programa de Desarrollo Infantil Temprano "Crece Bien Para Vivir Bien" En Bolivia: Modalidad de Visitas a Hogares</a>	Experimento aleatorio controlado	BID
Brasil	<a href="#">¿La Educación Técnica Mejora los Resultados Académicos? Evidencia en Brasil</a>	Regresión discontinua	BID
Brasil	Evaluación Experimental sobre el Impacto de la Información Parental en las Tasas de Asistencia de ECD	Experimento natural	BID
Brasil	<a href="#">¿Múltiples Trabajos Escolares Afectan el Desempeño del Maestro? Evidencia de Brasil</a>	Métodos mixtos	BID
Chile	Devoluciones de Impuestos y Ahorro Para el Retiro en Chile	Experimento aleatorio controlado	BID
Chile	<a href="#">¿Pueden los Incentivos Financieros Ayudar a Las Escuelas Desfavorecidas a Atraer y Retener Maestros de Alto Rendimiento? Evidencia de Chile</a>	Regresión discontinua	BID
Chile	<a href="#">¿Funciona la Gamificación en la Educación?: Evidencia Experimental de Chile</a>	Experimento aleatorio controlado	BID
Chile	<a href="#">Educación Financiera y Previsional a Través del Taller Ahorra Desde Ahora: Evidencia de una Evaluación de Impacto en Chile</a>	Experimento aleatorio controlado	BID
Chile	<a href="#">Los Efectos de la Rendición de Cuentas en la Distribución de Recursos Escolares: Evidencia RD Desde Chile</a>	Regresión discontinua	BID
Chile	<a href="#">Los Efectos del Sistema de Rendición de Cuentas de las Escuelas Chilenas en la Rotación de Maestros</a>	Regresión discontinua	BID

## Evaluaciones de Impacto Finalizadas en 2019 del Grupo BID (continuación)

País	Título	Metodología	Institución
Chile	<a href="#">Capacitación, Habilidades Blandas y Productividad: Evidencia de un Experimento de Campo de Ventas al por Menor</a>	Diferencias en diferencias	BID
Colombia	Correos Electrónicos para Incentivar el Ahorro para el Retiro en Colombia	Experimento aleatorio controlado	BID
Colombia	<a href="#">Educación Remedial: Evidencia de una Serie de Experimentos en Colombia</a>	Experimento aleatorio controlado	BID
Colombia	Mensajes de Texto Que Incentivan el Ahorro para El Retiro entre Trabajadores Informales y de Bajos Ingresos en Colombia	Experimento aleatorio controlado	BID
Colombia	<a href="#">El Impacto de la Toma de Decisiones Descentralizada en los Resultados de los Estudiantes y La Calidad de los Docentes: Evidencia de Colombia</a>	Regresión discontinua	BID
Colombia	¿Cuál es el Precio de la Libertad? Estimando la Disposición de las Mujeres a Pagar por Flexibilidad	Métodos mixtos	BID
Colombia	<a href="#">Atención en el Centro para Bebés y Niños Pequeños: El Ensayo Aleatorizado aeioTU</a>	Experimento aleatorio controlado	BID Lab
Colombia	Evaluación Experimental de Estereotipos de STEM de Género y Raciales en Niños en Nivel Preescolar.	Experimento Natural	BID
Ecuador	Comunidades Sostenibles: Evaluación Socio Cultural del Programa Socio Bosque	Métodos mixtos	BID
Ecuador	Uso de Ideas de Comportamiento para Atraer Maestros a Escuelas Aisladas en Ecuador	Experimento aleatorio controlado	BID
Guatemala	<a href="#">Spoon: Programa Continuo para Mejorar la Nutrición: Resultados de la Encuesta de Línea Base en Baja Verapaz, Guatemala</a>	Experimento aleatorio controlado	BID
Haiti	Un Experimento Aleatorio Controlado para Evaluar el Impacto de las Boletas de Calificaciones Escolares en los Resultados de Elección de Escuela en Haití	Experimento aleatorio controlado	BID
Honduras	Efectivo, Condiciones y Desarrollo Infantil: Evidencia Experimental de un Programa de Transferencias en Honduras	Experimento aleatorio controlado	BID
Honduras	<a href="#">Los Impactos a Largo Plazo del Programa CCT de Honduras: Educación Superior y Migración Internacional</a>	Experimento aleatorio controlado	BID
Jamaica	¿Son Sostenibles los Beneficios de las Intervenciones Parentales Entregadas a Través de los Servicios de Salud? Impacto a Mediano Plazo de una Evaluación Aleatoria en Jamaica	Experimento aleatorio controlado	BID
México	Incentivar el Ahorro Pensional a Través de las Redes Sociales: Diseño y Evaluación de una Campaña Publicitaria en Facebook para Impulsar el Ahorro Voluntario en México	Experimento aleatorio controlado	BID
México	Efectos a Largo Plazo del Seguro de Salud Pública en la Salud de los Niños en México: Un Estudio en Retrospectiva	Diferencias en diferencias	BID
México	Mensajes de Texto Que Incentivan el Ahorro para el Retiro en México	Experimento aleatorio controlado	BID
México	Redes Comerciales para Facilitar el Ahorro Pensional	Diferencias en diferencias	BID
Nicaragua	<a href="#">Centros Infantiles Públicos y Costo-efectivos Benefician a Niños y Madres en Un País de Bajos Ingresos</a>	Variables Instrumentales	BID
Panamá	Evaluación Experimental de Matemáticas Bilingües Interculturales en Nivel Preescolar	Experimento Natural	BID

## Evaluaciones de Impacto Completadas en 2019 del Grupo BID (continuación)

País	Título	Metodología	Institución
Peru	¿Altruismo o Dinero? Rompiendo la Clasificación de Maestros a Través de Intervenciones de Comportamiento en Perú (RCT)	Experimento aleatorio controlado	BID
Perú	¿Funciona la Gamificación en la Educación? Evidencia Experimental de Perú	Experimento aleatorio controlado	BID
Regional	Efectos Experimentales a Largo Plazo de la Exposición a un Programa de Transferencias Condicionadas en la Infancia Temprana y Edad Escolar	Experimento aleatorio controlado	BID
Regional	¿Cuánto Tiempo Te Falta para la Pensión? Rediseño de los Estados de Cuenta de las Aportaciones a Pensiones para Mejorar su Entendimiento	Experimento aleatorio controlado	BID
Regional	Promoción del Ahorro Voluntario entre Clientes de Banco Estado Personas	Experimento aleatorio controlado	BID
República Dominicana	Evaluación de Impacto Programa Progresando con Solidaridad	Experimento aleatorio controlado	BID
República Dominicana	Modelo de Financiamiento Basado en Resultados en República Dominicana: Efectos Sobre los Indicadores de Salud	"Técnicas de efectos fijos y series temporales interrumpidas"	BID
<b>Pequeñas y Medianas Empresas e Inclusión Financiera</b>			
Argentina	El Impacto de las Garantías en el Acceso de las PYME al Crédito y al Empleo	Emparejar con técnicas de efectos fijos	BID Invest
Chile	Efectos de Pagos Predeterminados, Recordatorios Vía Mensaje de Texto y Estrategias de Ahorro	Experimento aleatorio controlado	BID Invest BID Lab
Jamaica	<a href="#">El Impacto de la Capacitación de Habilidades Blandas para Emprendedores en Jamaica</a>	Experimento aleatorio controlado	BID BID Invest BID Lab
<a href="#">Paraguay</a>	¿Personalizando o Recordando? Cómo Incentivar Mejor los Ahorros entre las Personas de Bajos Ingresos	Experimento aleatorio controlado	BID Invest







## LECCIONES DE DESARROLLO