

DEO

Panorama de la Efectividad en el Desarrollo 2022



DEO

Panorama de
la Efectividad
en el Desarrollo
2022

LECCIONES EN DESARROLLO

COORDINACIÓN GENERAL

Viviane Azevedo
Erin Bautista
Norah Sullivan

DIRECCIÓN ARTÍSTICA

María Lucía Angulo
Carlos A. Bernal Barrera
Andrés Gómez-Peña
Paula Sáenz

© 2022 Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N. W.
Washington, D.C. 20577
publications.iadb.org

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

Panorama de la efectividad en el desarrollo 2022 / 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-332

Copyright © 2022 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia



Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo (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 2022 es un informe conjunto del Grupo BID. Su elaboración se llevó a cabo por la Oficina de Planeación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) del BID, el Departamento de Estrategia y Desarrollo (DSP) de BID Invest, y la Unidad de Escalabilidad, Conocimiento e Impacto del BID Lab bajo el liderazgo de Francesca Castellani, Alessandro Maffioli, y Yuri Soares. Hugo Flórez Timorán y Alexandre Meira da Rosa proporcionaron orientación y contribuciones estratégicas. Viviane Azevedo, Erin Bautista, y Norah Sullivan lideraron la producción de este informe, con valiosas contribuciones de Ana Sofía Aron Said, Alice Tavares, y Renata Mercado López. Aportes importantes y el análisis sobre efectividad en el desarrollo fueron preparados por Leonardo Corral, Shakirah Cossens, José Martínez, Camilo Pecha, y Vania Pizano del BID, Maryline Penedo y Patricia Yañez-Pagans del BID Invest, y Tetsuro Narita, Federico Prieto, y María Claudia Ventocilla del BID Lab. María Lucía Angulo, Carlos Alberto Bernal Barrera, Andrés Gómez-Peña, y Paula Sáenz lideraron la dirección creativa de este informe. La Oficina de la Secretaría del BID llevó a cabo la traducción al español.

Este esfuerzo no hubiera sido posible sin las valiosas contribuciones de: Gabriela Aparicio, Rosangela Bando Grana, Doris Barandiaran, Angeles Barral, David Bernal, Bertha Briceño, Martín Carnevalle, Francisco Jose Joel Castro y Ortiz, Juan José Durante, María Alejandra Escovar Bernal, Maricarmen Esquivel, Nelson Estrada, Paola Fernandez, David Giuliodori, María Isabel Gomez-Pineda Puebla, Sandra Gomez, Mario González, Jozef Henriquez, Ria Jordan, Rafael Labrador, Sergio Lacambra, Nora Lambrecht, Benoit Jean Marie Lefevre, Amy Lewis, David Margolis, Favio Martínez, Naiara Martinez, Hilen Meirovich, Jorge Enrique Mercado, Scarleth Nunez, Nobu Otsuka, María Isabel Pineda Puebla, Karen Pinerros, Nicolas Guillermo Rezzano, Camila Rodriguez, Laura Rojas, Cristiane Ronza, Florencia Savoca, Raúl Sánchez, Andrea Schirokauer, Yolanda Strachan, Nayaatha Taitt, Ao Tang, y Christine Ternent.

Contenido

- Agradecimientos iv
- Contenido.....v
- Acrónimos.....vi
- Mensaje del Presidentevii
- Resumen Ejecutivo viii
- Introducción1
- Capítulo 1. Medición del progreso hacia las metas corporativas2
 - Alineación estratégica 4
 - Efectividad en el desarrollo 6
 - Apalancamiento y alianzas8
 - Gestión institucional y efectividad..... 9
 - Reflexiones..... 11
- Capítulo 2. Supervisión y monitoreo de resultados del proyecto 12
 - Introducción 13
 - El BID..... 15
 - BID Invest19
 - BID Lab 25
- Capítulo 3: Evaluación del alcance de resultados de los proyectos..... 28
 - Introducción 29
 - Informes de terminación de proyecto del BID 29
 - Informes ampliados de supervisión de BID Invest..... 37
 - BID Lab46
- Capítulo 4: Lecciones sobre la construcción de resiliencia ante el cambio climático y la gestión de riesgo de desastres.....50
 - Introducción 51
 - Alcance..... 52
 - Lección 1: Es esencial incorporar consideraciones de resiliencia en la forma en que operan los gobiernos, el sistema financiero y las empresas privadas 52
 - Lección 2: Los proyectos de inversión deben tener en cuenta el cambio climático y los riesgos de desastres sistemáticamente desde su concepción hasta el cierre..... 57
 - Lección 3: La resiliencia es un aspecto importante al abordar temas de productividad y el alcance de objetivos sociales..... 61
 - Reflexiones finales..... 65
- Referencias 66



Acrónimos

ASR	Informes de supervisión anual
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIS	Bonos de impacto social
BMD	Banco multilateral de desarrollo
CASEIF	Fondo Centroamericano de Inversión para las PyME
CBA	Análisis costo-beneficio
CCF	Facilidad de crédito contingente para emergencias por desastres naturales
CRF	Marco de Resultados Corporativos
CT	Cooperación técnica
DCCRA	Metodología de evaluación del riesgo de desastres y cambio climático para proyectos
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
EDGE	Dividendos Económicos para la Igualdad de Género
EOM	Madurez operativa temprana
EROIC	Tasa de rendimiento económico de la inversión
ERR	Tasa Económica de Retorno
ESG	Gestión Ambiental, Social y de Gobernanza
ESP	Operaciones de inversión específicas
FSR	Informe Final de Supervisión de Proyecto
IFs	Instituciones financieras
iDELTA	Innovación DELTA
IRR	Tasa interna de retorno
LGBTQ+	Lesbianas, gays, bisexuales, transgénero, queer y otras orientaciones sexuales e identidades de género
MiPyME	Micro, pequeña y mediana empresa
NAC	Empresas de activos naturales
NPS	Puntaje neto del promotor
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OMB	Oficina de Administración y Presupuesto
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PCR	Informe de Terminación de Proyecto
PIB	Producto Interno Bruto
PMR	Informe de Seguimiento del Avance
PPA	Acuerdo de compra de energía a largo plazo
PSR	Informe de Supervisión del Proyecto
PSU	Actualización del Estado del Proyecto
PyME	Pequeña y mediana empresa
SG	Con garantía soberana
XSR	Informe ampliado de supervisión

Nota: Todos los montos en dólares son en dólares de Estados Unidos, excepto si se señala lo contrario

Mensaje del Presidente

El Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO por sus siglas en inglés) de este año llega en un momento de múltiples desafíos para América Latina y el Caribe. La pandemia fue un fuerte golpe para la región y la guerra de Rusia en Ucrania ha afectado la vida cotidiana cerca de casa, en medio de una creciente incertidumbre y presiones inflacionarias. Ahora que debemos abordar estos apremiantes desafíos, es más importante que nunca centrarse en el impacto al desarrollo, la medición de los resultados y el uso de las lecciones aprendidas.

Es esta también la razón por la cual nos hemos enfocado en crear un BID del siglo XXI que sea aún más eficiente y efectivo. Como siempre, el DEO destaca el progreso que se ha tenido hacia el cumplimiento de las metas corporativas e incluye una captura de los resultados que apoyan los Objetivos de Desarrollo Sostenible. También examinamos de cerca nuestros esfuerzos continuos para alcanzar la excelencia operativa, mejorando la forma en la que diseñamos, ejecutamos y supervisamos los proyectos, centrándonos en los resultados de principio a fin.

Entre los logros destacados del 2021, no sólo vimos un fuerte apoyo del Grupo BID a los países pequeños y vulnerables, sino que también alcanzamos niveles récord de movilización de capital privado, lo cual es especialmente crítico hoy en día, conforme intensificamos nuestros esfuerzos para canalizar más capital de sostenibilidad y de impacto para la región por parte de inversionistas. También nos sentimos alentados por los recientes avances en la escena global en relación con los estándares de sostenibilidad y el aumento en la transparencia, la armonización y la integridad de la forma en que los inversionistas y las empresas miden y reportan sobre el impacto, para impulsar aún más los flujos de capital hacia nuestra región.

También fortalecimos la incorporación de temas transversales relevantes en nuestros proyectos, con más de tres cuartas partes de las aprobaciones del BID para 2021 apoyando la igualdad de género, y más de la mitad de los compromisos del BID Invest para 2021 apoyando la mitigación y/o adaptación al cambio climático. Dada la necesidad de tomar medidas robustas contra el cambio climático para garantizar un crecimiento sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe, el DEO de este año también incluye una revisión del aprendizaje obtenido a partir del apoyo del Grupo al fortalecimiento de la resiliencia al cambio climático y la gestión del riesgo de desastres en la región.

Todavía queda mucho trabajo por hacer para cimentar el camino de la región hacia un crecimiento sostenible e inclusivo a largo plazo. Como la principal institución financiera para el desarrollo de la región, la misión del Grupo BID de mejorar vidas es más importante que nunca. Estamos comprometidos a trabajar mano a mano con nuestros 26 países miembros prestatarios y con nuestros clientes del sector privado para fortalecer el impacto al desarrollo y construir conocimiento sobre lo que funciona y lo que se puede realizar mejor.

Mauricio Claver-Carone

Presidente

Grupo BID

Washington DC, julio 2022

Resumen Ejecutivo

Cada año, en el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO por sus siglas en inglés) el Grupo BID ofrece un panorama del progreso realizado al abordar las prioridades destacadas en la estrategia institucional e incluidas en la Visión 2025. Un elemento clave de cada DEO incluye el reporte del progreso alcanzado en los indicadores del Marco de Resultados Corporativos (CRF por sus siglas en inglés), que miden el desempeño del Grupo en relación con sus metas operativas y organizacionales, y ofrecen una visión de alto nivel de los resultados de desarrollo apoyados por el Grupo BID.

Un aspecto crítico del compromiso del Grupo BID para gestionar los resultados es hacer balance periódico del progreso en cada una de sus metas CRF. En el 2021, 36 de los 51 indicadores estuvieron en curso hacia el alcance de sus metas, 7 estuvieron en alerta, y 8 estuvieron fuera de curso. Si bien los resultados a mediados de este período del CRF son sólidos en numerosos ámbitos, los esfuerzos deben redoblar en 2022 y 2023 para que el Grupo se acerque a sus metas hacia finales del período del CRF. El Grupo BID está adoptando medidas focalizadas para mejorar el desempeño en los indicadores rezagados, incluyendo el poner mayor atención en el progreso hacia el logro de resultados de desarrollo a lo largo del ciclo de vida del proyecto, y mantener el énfasis en los temas transversales, tales como la igualdad de género y el cambio climático. En 2021, el Grupo BID también trabajó para mejorar la alineación de ejercicios clave de planificación de toda la institución, lo que condujo a una mayor alineación del presupuesto administrativo del BID en 2022 y del proceso anual de establecimiento de objetivos con las prioridades estratégicas y metas del CRF.

Todas las entidades del Grupo BID tienen un conjunto de herramientas de efectividad en el desarrollo que apoyan el enfoque en resultados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, incluyendo sus respectivos enfoques para el monitoreo de la ejecución de los proyectos. El BID monitorea el progreso durante la ejecución a través del Informe de Monitoreo del Progreso (PMR por sus siglas en inglés), que captura tanto la información cuantitativa como cualitativa de la implementación del proyecto para monitorear los productos que están siendo generados y compara esta información con los costos previstos y el calendario establecido al comienzo de la ejecución, junto con referencias del país. En 2021, el 79% de las operaciones clasificadas mediante el PMR fueron calificadas con un desempeño “satisfactorio”. Similarmente, BID Invest monitorea el progreso de cada inversión en relación con el impacto esperado, actualizando anualmente la calificación de impacto inicial que se le asigna a cada operación para reflejar los resultados alcanzados. En el 2021, el 58% de las operaciones supervisadas de BID Invest fueron clasificadas como “satisfactorias”. Para las operaciones de préstamos e inversión de capital de BID Lab, el desempeño financiero y operacional se monitorea mediante la Actualización del Estado del Proyecto (PSU por sus siglas en inglés), y en el 2021, el 70% de estas operaciones se clasificó como bandera verde, o como “en curso para un alto desempeño”.

Las herramientas de monitoreo de proyectos permiten la captura de indicadores estandarizados para medir la magnitud de las contribuciones del Grupo a una variedad de temas de desarrollo que apoyan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En 2021, los resultados apoyados por el Grupo BID incluyen a 10,2 millones de beneficiarios de programas destinados a combatir la pobreza, 1,8 millones de estudiantes que se benefician de proyectos de educación, 1,1 millones de micro, pequeñas, y medianas empresas financiadas, y 1,4 millones de beneficiarios de una mayor resiliencia a desastres y efectos del cambio climático.

Los informes finales del proyecto producidos para cada entidad del Grupo -Informes de terminación de proyecto (PCR por sus siglas en inglés) en el BID, los Informes ampliados de supervisión (XSR por sus siglas en inglés) en BID Invest y los Informes finales de supervisión de proyecto (FSR por sus siglas en inglés)- en BID Lab- son las herramientas más importantes del Marco de Efectividad en el Desarrollo. La finalidad de estos informes es determinar si las operaciones alcanzaron sus objetivos, cuán eficazmente y con cuánta eficiencia, así como la sostenibilidad de los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas para apoyar el diseño y el monitoreo de proyectos futuros. Se utilizan cuatro criterios básicos para evaluar los proyectos del BID y de BID Invest: efectividad, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad. En 2021, el 53% de los proyectos del BID con PCR, y el 62% de las operaciones de BID Invest con XSR recibieron una calificación general positiva validada por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). Adicionalmente, una de las medidas clave de éxito de BID Lab es el grado en que las innovaciones que apoya son replicadas o escaladas por el Grupo BID u otros. En 2021, el 32% de los proyectos completados por BID Lab fueron replicados o escalados, superando la meta de 20% de BID Lab por cuarto año consecutivo.

Dado que las calificaciones de los PCR y XSR no han logrado cumplir las metas corporativas en los últimos años, han revelado oportunidades de mejoras no sólo en cómo se diseñan y ejecutan los proyectos sino también en cómo medimos el éxito y nos adaptamos a las circunstancias cambiantes de la región a lo largo del tiempo. Para abordar estos factores críticos correlacionados con el éxito del proyecto y promover la efectividad en el desarrollo, el BID ha establecido una Agenda de Excelencia Operativa, cuyo fin es mejorar el logro de resultados mediante mejoras en la preparación y diseño de los proyectos, su ejecución y supervisión, y una supervisión estratégica y de gestión de cartera más amplia, además, planea mejorar su Marco de Efectividad en el Desarrollo. De igual manera, BID Invest continúa aprovechando su capacidad analítica mejorada para realizar análisis en profundidad con el fin de comprender mejor los factores que impulsan el rendimiento de las operaciones al ser completadas. Estos análisis también demuestran cómo es que las herramientas integrales que conforman el Marco de Gestión de Impacto de BID Invest pueden predecir el éxito de las operaciones. Análisis recientes de los XSR muestran que las herramientas de supervisión pueden apoyar a predecir el desempeño al momento de madurez, resaltando el importante rol que juega la información capturada durante la supervisión en la capacidad de gestión de cartera de BID Invest.

Finalmente, la sistematización de las lecciones aprendidas a través de las operaciones y el uso de este conocimiento para informar intervenciones futuras es una prioridad constante del Grupo BID. Con base en esto, en el DEO 2022 se profundiza sobre las lecciones aprendidas

a partir del apoyo del Grupo BID a los países y clientes de la región en la construcción de su resiliencia al cambio climático y la gestión efectiva de los riesgos de desastres ante las crecientes amenazas generadas por el cambio climático. Estas lecciones generales incluyen: (i) es esencial incorporar consideraciones de resiliencia en la forma en que operan los gobiernos, el sistema financiero y las empresas privadas; (ii) los proyectos de inversión deben tener en cuenta el cambio climático y los riesgos de desastres sistemáticamente desde su concepción hasta el cierre; y (iii) la resiliencia es un aspecto importante al abordar temas de productividad y el alcance de objetivos sociales.

I N T R O D U C C I Ó N

El Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO), una publicación anual del Grupo BID, ofrece un panorama del progreso realizado al abordar las prioridades destacadas en la estrategia institucional y en el enfoque de la Administración para implementarla tal como se incluye en la Visión 2025.

El progreso en los indicadores del Marco de Resultados Corporativos (CRF) que miden el progreso alcanzado en las prioridades estratégicas y los principios rectores del Grupo es uno de los componentes cruciales del DEO, ya que el CRF presenta una visión de alto nivel de los resultados de desarrollo apoyados por el Grupo BID y su desempeño en relación con metas operativas y organizacionales.

El DEO también constituye una vía de acceso a otros recursos de efectividad en el desarrollo del Grupo BID, a los que se puede acceder mediante enlaces electrónicos a lo largo de la publicación, incluidas las páginas web de efectividad en el desarrollo del [BID](#) y de [BID Invest](#) y la [página de impacto de BID Lab](#). El DEO de este año consta de los siguientes cuatro capítulos:

Capítulo

1

El Capítulo 1 revisa el desempeño del Grupo BID en 2021 en relación con las metas en el [Marco de Resultados Corporativos](#) para identificar dónde el Grupo ha tenido un buen desempeño y qué brechas persisten.

Capítulo

2

El Capítulo 2 proporciona información sobre [el desempeño de los proyectos durante su ejecución](#) y los esfuerzos para mejorar el desempeño de la ejecución. También incluye contribuciones seleccionadas del Grupo BID a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Capítulo

3

El Capítulo 3 analiza los resultados del último ciclo de los Informes de Terminación de Proyecto ([PCR](#)) del BID y los Informes Ampliados de Supervisión ([XSR](#)) de BID Invest, y también destaca los resultados de la ampliación de los proyectos apoyados por BID Lab.

Capítulo

4

El Capítulo 4 presenta un breve análisis temático de las [lecciones aprendidas](#) a través del apoyo del Grupo BID a temas de resiliencia climática y la gestión del riesgo físico para contribuir a construir la base de conocimiento para desarrollar soluciones de desarrollo efectivas.

Medición del progreso hacia las metas corporativas



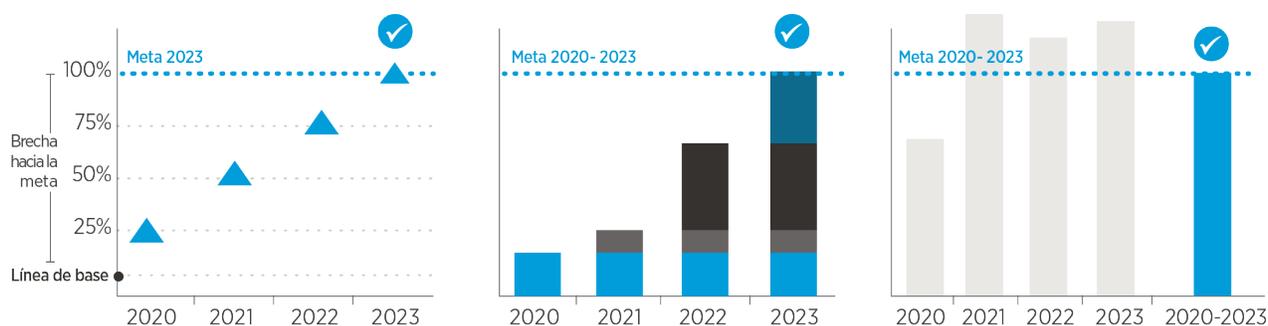
Un aspecto crítico del compromiso del Grupo BID para gestionar los resultados es hacer balance periódico del progreso en cada una de las metas de su Marco de Resultados Corporativos (CRF por sus siglas en inglés). El CRF consiste en tres niveles de indicadores, con metas establecidas para casi todos los indicadores del Nivel 3 (que miden el desempeño del Grupo BID).¹ Estos indicadores están agrupados en dos grandes categorías, que a su vez se dividen en subáreas basadas en los principios rectores y las ventajas comparativas de la [estrategia institucional](#), como se muestra en el Gráfico 1.1.

Gráfico 1.1 Ámbitos medidos por los indicadores de nivel 3 del CRF



Cada indicador está clasificado como “en curso”, “alerta” o “fuera de curso” basándose en los criterios descritos en la [Metodología del semáforo del CRF](#), que varían según el año al que se aplica la meta y si el progreso se suma a lo largo del período (ver Recuadro 1.1).

Recuadro 1.1 Metodología del semáforo del CRF



Tipo A: la meta se aplica a 2023. Los indicadores se clasifican según el progreso hacia la meta en comparación con la línea de base.

Tipo B: La meta se aplica a 2020-2023 en función de la suma del progreso de cada año. Los indicadores se clasifican según el porcentaje de progreso en comparación con una meta acumulativa de cuatro años.

Tipo C: La meta se aplica a 2020-2023 y no se basa en la suma del progreso de cada año. Los indicadores se clasifican comparando el progreso anual con su meta 2020-2023.

El Gráfico 1.2 incluye un resumen de la situación de los indicadores por institución basándose en el desempeño de 2021. Si bien los resultados a mediados de este período del CRF son sólidos en numerosos ámbitos, los esfuerzos deben redoblar en otros en 2022 y 2023 para que el Grupo se acerque a sus metas hacia finales del período del CRF. El Grupo BID está adoptando medidas focalizadas para mejorar el desempeño en los indicadores rezagados.

¹ En el [CRF 2020-2023](#) aprobado se puede encontrar una descripción detallada de cada nivel del CRF.

Gráfico 1.2 Estatus 2021 de los indicadores del CRF por entidad del Grupo BID



Nota: El gráfico se basa en el progreso de 2021. No incluye datos para el indicador 3.29 dado que estos datos no están disponibles para 2021

Alineación estratégica

Los indicadores de alineación estratégica brindan información sobre la medida en que el Grupo BID está alineando el apoyo a un conjunto clave de prioridades estratégicas, entre las cuales se incluyen la inclusión social y la igualdad, la productividad y la innovación, la integración económica, la igualdad de género, la diversidad, la mitigación y adaptación al cambio climático, la capacidad institucional y el Estado de Derecho, y el apoyo a países pequeños y vulnerables. El progreso de muchos de los indicadores de alineación estratégica mejoró en el 2021 para todas las entidades del Grupo en comparación con el 2020 (ver el Cuadro 1.1).

En el 2021, el progreso anual del BID en cada uno de los indicadores de alineación estratégica estaba en curso hacia sus metas, y el progreso mejoró en relación con los valores de 2020 para cada uno de los temas transversales. El financiamiento climático ([indicador 3.5](#)) se duplicó, de ser el 15% del monto aprobado en 2020 al 30% en 2021. El porcentaje de aprobaciones que incorporaron apoyo a temas de capacidad institucional y el Estado de Derecho también aumentó del 58% en 2020 al 69% en 2021. El apoyo a la igualdad de género y a la diversidad alcanzó niveles récord en 2021, con el 76% y el 37%, respectivamente. Análisis sistemáticos de todos los proyectos de la cartera en preparación (*pipeline*) para identificar oportunidades para incorporar temas de género, diversidad y cambio climático han contribuido a estos resultados, además del apoyo técnico directo por parte de expertos en la materia, quienes han incrementado su presencia en la región. Además, los gobiernos están priorizando estos temas cada vez más como parte de sus esfuerzos para reconstruirse mejor después de la crisis de COVID-19.

Cuadro 1.1. Indicadores de alineación estratégica, 2020-2021

	Institución	Progreso 2020	Progreso 2021	Progreso 2020-2021	Meta 2020-2023	
3.1	Proyectos que apoyan la inclusión social y la igualdad (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	78%	68%	73%	Monitor
		BID Invest	56%	41%	49%	
		BID Lab	69%	64%	66%	
3.2	Proyectos que apoyan la productividad e innovación (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	60%	77%	69%	Monitor
		BID Invest	49%	59%	54%	
		BID Lab	85%	74%	79%	
3.3	Proyectos que apoyan la integración económica (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	12%	16%	14%	Monitor
		BID Invest	8%	34%	21%	
		BID Lab	5%	6%	5%	
3.4	Apoyo a países pequeños y vulnerables (%)	BID	56%	40%	48%	≥ 35%
		BID Invest	40%	35%	38%	≥ 40%
		BID Lab	44%	45%	45%	≥ 45%
3.5	Financiamiento climático en operaciones del Grupo BID (% del monto aprobado/comprometido)	BID	15%	30%	23%	≥ 30%
		BID Invest	23%	23%	23%	≥ 30%
		BID Lab	24%	21%	23%	≥ 30%
3.6	Proyectos que apoyan la mitigación y/o adaptación al cambio climático (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	41%	77%	60%	≥ 65%
		BID Invest	48%	53%	51%	≥ 40%
		BID Lab	32%	30%	31%	≥ 40%
3.6a	Proyectos que apoyan la gestión de la agricultura, la silvicultura, el uso de la tierra y las zonas costeras (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	1%	11%	7%	≥ 10 %
		BID Invest	4%	7%	5%	≥ 8 %
		BID Lab	18%	8%	12%	≥ 25 %
3.7	Proyectos que apoyan la igualdad de género (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	54%	76%	66%	≥ 70% (2023)
		BID Invest	29%	50%	40%	≥ 25%
		BID Lab	53%	60%	58%	≥ 60%
3.8	Proyectos que apoyan la diversidad (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	20%	37%	29%	≥ 20%
		BID Invest	8%	10%	9%	≥ 5%
		BID Lab	10%	13%	11%	≥ 20%
3.9	Proyectos que apoyan la capacidad institucional y el Estado de derecho (% de nuevas aprobaciones)	BID	58%	69%	64%	≥ 60%
3.10	Proyectos alineados con las estrategias de país (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	83%	92%	88%	≥ 90%
		BID Invest	86%	94%	91%	≥ 79%
		BID Lab	84%	93%	89%	≥ 90%
3.11	Nuevas estrategias de país que consideran los compromisos oficiales del país respectivo en relación con el clima (%)	Grupo BID	-	100%	100%	100%

El Progreso se clasifica como En curso; En alerta; o Fuera de curso de acuerdo con la [metodología del semáforo](#) para los indicadores con data disponible y para los cuáles se han establecido metas. No hay una clasificación según la metodología de semáforo para los indicadores 3.1, 3.2, o 3.3 ya que no se determinaron metas para estos indicadores y no hay una clasificación de semáforo para 3.11 en el 2020, ya que no se aprobaron estrategias de país en ese año.

En el caso de BID Invest, el porcentaje de proyectos que incorporan la igualdad de género y la diversidad alcanzó nuevos máximos, con un 50% y un 10% respectivamente, lo que refleja su fuerte y continuo compromiso con estos temas críticos. De la misma manera, el porcentaje de proyectos que incorporaron temas de cambio climático alcanzó un nivel récord de 53%; sin embargo, el financiamiento climático llegó al 23% de los compromisos totales en 2021, por debajo de la meta del 30%.²

BID Lab está en curso en términos de los proyectos que apoyan la igualdad de género y a los países pequeños y vulnerables, con un 60% y un 45%, respectivamente. En relación con el apoyo a temas de diversidad, si bien BID Lab no alcanzó la meta en términos del apoyo a los grupos incluidos en el indicador del CRF (indígenas, afrodescendientes, personas con discapacidades y LGBTQ+), el 33% de las aprobaciones de 2021 apoyó una definición más amplia de las poblaciones diversas (incluyendo también a los migrantes y a los jóvenes en situación de riesgo). A pesar de que BID Lab no logró sus metas de apoyo a temas de cambio climático, merece la pena señalar que las inversiones en 2021 tienen un potencial significativo para impulsar la innovación en la agenda del cambio climático, a través del uso de tecnologías que apoyan la mitigación y adaptación al cambio climático, e inversiones estratégicas en compañías que desarrollan nuevas soluciones climáticas en áreas tales como la energía, movilidad, agricultura y la alimentación, y el agua.

Efectividad en el desarrollo

Los indicadores de efectividad en el desarrollo del CRF informan sobre la medida en que los proyectos están mitigando riesgos de manera efectiva, ejecutándose de acuerdo con lo planeado, y alcanzando resultados de desarrollo (ver Cuadro 1.2).

Con respecto a la mitigación de riesgos ambientales y sociales durante la ejecución ([indicador 3.14](#)), el desempeño tanto del BID como de BID Invest en el 2021 superó sus respectivas metas. Este sólido progreso puede atribuirse a un monitoreo más minucioso y al fortalecimiento del apoyo a las operaciones de mayor riesgo en los últimos años como consecuencia de: (i) una mayor presencia en el terreno de especialistas en temas ambientales y sociales; (ii) una mayor conciencia de las políticas sociales y ambientales por parte de los equipos de proyecto debido a los informes trimestrales de riesgos ambientales y sociales, y a las iniciativas de construcción de capacidades; y (iii) la integración de estos temas en las revisiones de la cartera.³

² Esto se debe principalmente a tres factores: (la proporción relativamente alta de financiamiento a corto plazo -una parte importante de la respuesta contracíclica de BID Invest en respuesta a la crisis de COVID-19-; (2) un foco en la movilización de la mayor parte posible de los proyectos; y (3) el hecho de que la incertidumbre actual relacionada con la pandemia ha desacelerado la infraestructura, que tradicionalmente representa una parte importante del financiamiento climático de IDB Invest. Cabe resaltar que el 31% del financiamiento a largo plazo de BID Invest es financiamiento climático. BID Invest sigue posicionándose como líder del mercado en financiamiento climático con operaciones innovadoras como ENGIE —el primer proyecto que propone monetizar el costo de la descarbonización -y productos de conocimiento como la guía de las Emisiones de Bonos Azules en América Latina y el Caribe.

³ Nótese que los datos de IDB Invest para 2021 y años anteriores actualmente se reportan como alineados con la definición utilizada por el BID, que incluye en el numerador tanto los proyectos calificados como "parcialmente satisfactorios" (26%) como los proyectos calificados como "satisfactorios" (74%).

El indicador *proyectos con riesgo considerable de desastres y cambio climático en los que se aplicaron análisis de riesgo para identificar acciones de resiliencia* ([indicador 3.15](#)) llegó al 96% en 2021, cerca de su meta del 100% para el 2023. Este indicador refleja en qué medida las operaciones del BID aprobadas en el año con un riesgo considerable de desastres y cambio climático han llevado a cabo un diagnóstico y han definido una estrategia de mitigación de riesgo.⁴ Si bien la pandemia de COVID-19 inicialmente produjo retrasos en la contratación de apoyo para este análisis, el equipo que proporciona asesoría técnica en estos temas se ha ampliado desde entonces, lo cual ha permitido un apoyo adicional a los equipos de proyecto para diseñar estrategias adecuadas.

Los indicadores de efectividad en el desarrollo restantes están relacionados con el desempeño de los proyectos durante la ejecución ([indicador 3.12](#)) y el logro de resultados en la terminación ([indicador 3.13](#)). El desempeño de cada entidad del grupo para cada uno de estos indicadores se aborda en detalle en los Capítulos 2 y 3, respectivamente. Dado que en varios casos el progreso se ha quedado corto con respecto a las metas, la mejora del desempeño de estos indicadores es una prioridad crucial del Grupo BID.

Cuadro 1.2 Indicadores de la efectividad en el desarrollo, 2020-2021

	Institución	Progreso 2020	Progreso 2021	Progreso 2020-2021	Meta 2020-2023
3.12	Proyectos activos clasificados con desempeño satisfactorio (%)				
	BID (préstamos)	83%	79%	81%	≥ 80%
	BID Invest	61%	58%	59%	≥ 70%
	BID Lab	77%	70%	73%	≥ 60%
3.13	Proyectos finalizados con resultados de desarrollo satisfactorios (%)				
	BID (CT)	54%	62%	58%	≥ 75%
	BID	52%	53%	53%	≥ 70%
3.14	Proyectos finalizados con resultados de desarrollo satisfactorios (%)				
	BID Invest	61%	62%	61%	≥ 65%
3.14	Proyectos con riesgos ambientales y sociales más altos con calificación satisfactoria en la adopción de medidas de mitigación (%)				
	BID	90%	88%	89%	≥ 84% (2023)
3.14	BID Invest	97%	100%	99%	≥ 90%
	3.15	Proyectos con riesgo considerable de desastres y cambio climático en los que se aplicaron análisis de riesgos para identificar acciones de resiliencia (%)			
	BID	22%	96%	-	100% (2023)

El Progreso se clasifica como En curso; En alerta; o Fuera de curso de acuerdo con la [metodología del semáforo](#).

⁴ Concretamente, este indicador mide la aplicación del tercer paso de la Metodología de evaluación de riesgos de desastres y cambio climático del BID, que consiste en un diagnóstico cualitativo inicial. En esta metodología se reconoce que el punto más eficaz para apalancar inversiones relacionadas con los riesgos de desastres y cambio climático se encuentra en las etapas iniciales, al contabilizar de manera adecuada estos riesgos y aumentar la resiliencia de las inversiones en desarrollo frente a estos riesgos desde la fase de diseño. La meta de 100% en 2023 refleja una ambición de configurar todas las operaciones para que sean resilientes ante los desastres y el clima. Para más información sobre la metodología del BID, así como la metodología de [Evaluación de Riesgo Climático](#) de BID Invest, ir al Capítulo 4 de este DEO.

Apalancamiento y alianzas

Los indicadores sobre la medida en que el Grupo BID moviliza recursos adicionales para el desarrollo incluyen el *financiamiento directo otorgado por terceros* -con un desglose para los recursos privados- y el *financiamiento indirecto otorgado por terceros* (ver Cuadro 1.3).⁵ Las iniciativas de movilización del Grupo BID incluyen trabajar para abordar las fallas de mercado y minimizar el riesgo de los proyectos para atraer a más inversionistas, permitir transacciones y hacer comercialmente viables las operaciones de mayor riesgo y que atienden a clientes y países de ingresos menores.

En 2021, el Grupo BID movilizó \$4.400 millones en *financiamiento directo otorgado por terceros* ([indicador 3.16](#)) (de los cuales \$ 3.200 millones eran privados), alcanzando un total de \$7.200 millones (\$4.900 millones privados) a lo largo del período 2020-2021, dejando a estos indicadores en curso para alcanzar sus metas del CRF.⁶ Con respecto al *financiamiento indirecto otorgado por terceros* ([indicador 3.17](#)) el Grupo BID alcanzó los \$ 3.500 millones en 2020 y \$2.300 millones en 2021, por un total de \$5.800 millones en la primera mitad del período CRF, en comparación con una meta de \$16.500 millones en cuatro años, dejando este indicador fuera de curso. Los esfuerzos para mejorar el desempeño en esta métrica incluyen priorizar la movilización de financiamiento privado y ampliar el uso de garantías, enfoques de financiamiento mixto y socios locales.

En términos de sinergias público-privadas, la estrategia del Grupo BID se centra en apalancar plenamente las fortalezas y la capacidad colectiva del Grupo para generar valor agregado trabajando juntos. El indicador *partes interesadas que consideran que el Grupo BID es efectivo promoviendo sinergias público-privadas* ([indicador 3.18](#)) tiene como finalidad medir, mediante una encuesta, las percepciones de los clientes y las partes interesadas con respecto al desempeño del Grupo BID en ese sentido. Entre 2019 y 2021 la calificación del Grupo para facilitar la coordinación entre los sectores público y privado ha seguido siendo relativamente estable, pasando de 67% a 68%, en comparación con la meta de 2023 del 75%. Cambiar las percepciones lleva tiempo y se requiere más información para adquirir una perspectiva práctica de los ámbitos que deben mejorar. Como tal, el Grupo está trabajando en identificar el perfil de los encuestados mejor posicionados para evaluar al Grupo BID en esta materia, analizando las preguntas de la encuesta para identificar oportunidades de mejora y recopilando información complementaria para comprender más adecuadamente los resultados. Al mismo tiempo, el Grupo BID está desarrollando un nuevo marco para mejorar las sinergias a lo largo del BID, BID Invest, y BID Lab a nivel estratégico, operativo, y financiero a fin de impulsar la movilización de recursos hacia la región y mejorar el impacto en el desarrollo.

⁵ Las definiciones de estos indicadores concuerdan en su mayor parte con la metodología de los bancos multilaterales de desarrollo (BMDs) para los informes sobre movilización de recursos privados, pero no son idénticas debido a la necesidad de capturar también los recursos del sector público movilizados para reflejarlos en los informes del CRF. Véase más información en las definiciones de los indicadores del CRF. El financiamiento de terceros se refiere a la movilización de fondos de agentes externos, entre ellos inversionistas, socios bilaterales de los gobiernos, socios multilaterales, empresas, entidades filantrópicas y otros.

⁶ En 2021, IDB Invest produjo un nivel récord de financiamiento directo de terceros (movilización básica) por segundo año consecutivo, y llegó a \$3.000 millones. Quizá más importante que el aumento del volumen es el mayor número de transacciones que se ha movilizado, reduciendo así la dependencia de las mega transacciones. Si bien las mega transacciones hacen crecer el volumen de la movilización, son menos predecibles, de modo que BID Invest ha intentado movilizar un mayor número de transacciones e inversionistas para expandir las fuentes de capital de la región. Para más información sobre los productos de BID Invest, ver la [página de movilización de recursos de BID Invest](#).

Cuadro 1.3 Indicadores de apalancamiento y alianzas, 2020-2021

	Institución	Progreso 2020	Progreso 2021	Progreso 2020-2021	Meta 2020-2023	
3.16	Financiamiento directo de terceros otorgado (US\$ miles de millones)	Grupo BID	\$2,8	\$4,4	\$7,2	≥ \$9,0
3.16a	Financiamiento privado directo de terceros otorgado (US\$ miles de millones)	Grupo BID	\$1,7	\$3,2	\$4,9	≥ \$6,0
3.17	Financiamiento indirecto de terceros otorgado (US\$ miles de millones)	Grupo BID	\$3,5	\$2,3	\$5,9	≥ \$16,5
3.18	Partes interesadas que consideran que el Grupo BID fomenta eficazmente sinergias público-privadas (%)	Grupo BID	67%	68%	-	75% (2023)

El Progreso se clasifica como En curso; En alerta; o Fuera de curso de acuerdo con la [metodología del semáforo](#).

Gestión institucional y efectividad

Los indicadores de Gestión Institucional y Efectividad proponen arrojar luz sobre la medida en que el Grupo BID se gestiona efectivamente, eficientemente y de acuerdo con sus propios principios (ver Cuadro 1.4). Estos indicadores están organizados en tres ámbitos:

- Los **indicadores de eficiencia** analizan en qué grado las entidades del Grupo BID son financieramente sostenibles y eficientes en su uso de los recursos ([indicador 3.19](#) e [indicador 3.20](#)), así como si están manteniendo su calificación crediticia objetivo ([indicador 3.21](#))⁷
- Los indicadores de **conocimiento e innovación** capturan el alcance de los productos de conocimiento del Grupo ([indicador 3.22](#) e [indicador 3.23](#)) así como las percepciones de las partes interesadas en relación con el intercambio de conocimientos del Grupo BID ([indicador 3.24](#)) e innovación ([indicador 3.25](#)). Todos experimentaron un fuerte progreso durante 2021.
- Los **indicadores de alineación interna** analizan en qué medida el Grupo BID se alinea internamente con sus prioridades estratégicas para la región con respecto a la mitigación del cambio climático ([indicador 3.26](#)), igualdad de género ([indicador 3.27](#)), diversidad ([indicador 3.28](#)) y transparencia ([indicador 3.29](#)).

⁷ En vista de la naturaleza de BID Lab, la relación entre costos e ingresos se usa solo para mediciones del BID y BID Invest. BID Invest incluye el gasto de provisionamiento en el cálculo de la relación entre costos e ingresos, que incorpora los compromisos no desembolsados y las expectativas del mercado y de las condiciones macroeconómicas introducidas con la norma contable de pérdidas crediticias esperadas. La calificación crediticia es un indicador de la solvencia que los inversionistas usan al tomar decisiones sobre inversiones. Ayuda a determinar el acceso de una entidad a los mercados de capital y el precio de sus emisiones de deuda. Dado que las calificaciones crediticias sustentan la capacidad del Grupo BID para otorgar y movilizar financiamiento, los Gobernadores han establecido ciertos mandatos para la calificación del BID (AAA) y BID Invest (por lo menos AA) y han dado instrucciones a la Administración para que establezca normas, políticas, directrices e iniciativas conexas a fin de mantener estas calificaciones

Cuadro 1.4 Indicadores de gestión institucional y efectividad, 2020-2021

	Institución	Progreso 2020	Progreso 2021	Meta 2020-2023
3.19 Relación entre costos e ingresos (%)	BID	39,9%	40,7%	< 40% (2020-2023)
	BID Invest	64,8%	27,7%	< 60% (2020-2023)
3.20 Relación entre costos y cartera (%)	BID	0,71%	0,69%	< 0,8% (2020-2023)
	BID Invest	1,30%	1,21%	< 1,3% (2020-2023)
	BID Lab	5,67%	5,69%	< 7,3% (2020-2023)
3.21 Agencias de calificación crediticia que otorgan a las entidades del Grupo BID la calificación objetivo (#)	BID	3	3	3 (2020-2023)
	BID Invest	3	3	3 (2020-2023)
3.22 Promedio de descargas de las publicaciones del Grupo BID (#)	Grupo BID	2.219	4.758	≥ 3.000
3.23 Total de lectores de blogs del Grupo BID (#)	Grupo BID	11,4	15,3	≥ 5,5
3.24 NPS: Grupo BID como proveedor de conocimiento pertinente (NPS)	Grupo BID	34	48	≥ 38
3.25 NPS: Grupo BID como proveedor de soluciones innovadoras (NPS)	Grupo BID	16	31	≥ 27
3.26 Emisiones de las instalaciones y el parque automotor del Grupo BID (toneladas de CO ₂ equivalente)	Grupo BID	7.135	8.394	≤ 9.600
3.27 Personal de medio y alto nivel del Grupo BID que son mujeres (%)	BID y BID Lab	41%	42%	≥ 43%
	BID Invest	38%	38%	≥ 38%
3.28 Acciones para promover la diversidad y la inclusión en el Grupo BID (#)	Grupo BID	38	39	80 (2020-2023)
3.29 Puntaje en el Índice de Transparencia de la Ayuda	BID	95	Not available	90

El progreso se clasifica como En curso; En alerta; o Fuera de curso de acuerdo con la [metodología del semáforo](#). No hay datos disponibles para el indicador 3.29 para el 2021, ya que ese año no se llevó a cabo el Índice de Transparencia de la Ayuda. El Índice de Transparencia de la Ayuda es una métrica de la transparencia en la cooperación para el desarrollo que se lleva a cabo periódicamente por la organización no gubernamental Publish What You Fund.

Con la excepción de la relación entre costos e ingresos para el BID, todos los indicadores de gestión institucional y efectividad estuvieron en curso en 2021.⁸ Hay que destacar particularmente todos los avances continuos del Grupo hacia la paridad de género con mejoras en el porcentaje de personal de medio y alto nivel que son mujeres ([indicador 3.27](#)) y el logro de la recertificación de Dividendos Económicos para Igualdad de Género (EDGE, por sus siglas en inglés), en la cual tanto al BID como a BID Invest se les otorgó la certificación de segundo nivel - EDGE Move. Esta prestigiosa distinción marcó el avance del Grupo BID de un reconocimiento de su compromiso a una demostración de su progreso, reconociendo la gestión proactiva de la equidad salarial de género y un sólido marco de políticas y prácticas

⁸ La relación entre costos e ingresos compara los gastos administrativos con el ingreso neto de intereses en un promedio móvil de cuatro años. El ligero aumento reciente en esta relación para el BID refleja la reducción del ingreso promedio de los préstamos que se experimentó desde el comienzo de la pandemia, principalmente debido al contexto de bajas tasas de interés. Dado que no se prevé que los gastos administrativos promedio experimenten un crecimiento importante en 2022-2023, se espera que la relación volverá a un nivel en línea con la meta CRF una vez que las tasas de interés del mercado aumenten. En el caso de IDB Invest, la relación entre costos e ingresos disminuyó en 27,7% a finales de 2021, desde el 64,8% reportado a finales de 2020. Esta caída se debió principalmente a un aumento de \$ 144,3 millones del ingreso de las inversiones y los activos líquidos relacionados con el desarrollo, neto de gastos de endeudamiento. Este cambio se debió principalmente a una menor provisión por pérdidas de los créditos combinado con un ingreso más alto en relación con el crecimiento de la cartera de inversiones relacionadas con el desarrollo.

para apoyar la equidad de género. En términos de diversidad, equidad e inclusión, el Grupo también siguió adelante con la implementación de medidas para fomentar un ambiente de trabajo diverso e inclusivo, y se formó el primer grupo de trabajo sobre inclusión de las personas con discapacidad.

Reflexiones

El Grupo BID está emprendiendo medidas focalizadas para mejorar el desempeño en ámbitos rezagados, entre los cuales se encuentran el mantener su énfasis en los temas transversales y poner mayor atención en el progreso hacia el logro de resultados de desarrollo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En 2021, el Grupo BID también trabajó para mejorar la alineación de ejercicios claves de planificación de toda la institución, lo que condujo a una mayor alineación del presupuesto administrativo del BID en 2022 y del proceso anual de establecimiento de objetivos con las prioridades estratégicas y metas del CRF.

El progreso hacia el cumplimiento de las metas del CRF es una responsabilidad compartida en todo el Grupo BID y sus contrapartes, y se guía a través de un conjunto de planes de acción e iniciativas centradas en apoyar las prioridades institucionales y fomentar mejoras a lo largo del tiempo. El CRF Tracker interno del Grupo BID lanzado en 2021 contribuye a identificar ámbitos rezagados, automatizando la publicación de datos trimestrales y desglosados sobre el progreso en numerosos indicadores. Al evaluar regularmente el progreso en relación con las métricas del CRF e incluirlo como parte de las discusiones con la administración senior, llevar a cabo acciones oportunas para dirigir esfuerzos hacia los ámbitos rezagados para mejorar el desempeño. Los siguientes dos capítulos describen los esfuerzos actuales y planeados para mejorar los indicadores de efectividad en el desarrollo rezagados.

Supervisión y monitoreo de resultados de los proyectos



Introducción

Todas las entidades del Grupo BID tienen un conjunto de [herramientas de efectividad en el desarrollo](#) que apoyan el enfoque en resultados a lo largo del ciclo de vida del proyecto - desde asegurar la evaluabilidad durante el diseño hasta llevar a cabo evaluaciones rigurosas de resultados en la terminación del proyecto. Entre estos dos extremos, la gestión del proyecto es crucial para apoyar el logro de resultados. El BID, BID Invest y BID Lab tienen sus respectivas herramientas y procesos para monitorear la ejecución.

Este capítulo hace un balance de los resultados del 2021 capturados a través de las herramientas de monitoreo de proyectos, incluyendo el porcentaje de proyectos con resultados satisfactorios para cada entidad del Grupo según la metodología de clasificación elaborada a la medida de cada entidad. Las herramientas de monitoreo de proyectos permiten la captura de productos y resultados clave del proyecto durante la ejecución.⁹ Mediante un conjunto de indicadores estandarizados que forman parte del Nivel 2 del CRF del Grupo BID, destacamos una selección de resultados apoyados por el Grupo BID en 2021 alineados con los ODS (ver Gráfico 2.1 para un panorama general y el sitio web del CRF para más detalles).

⁹ El Grupo BID también tiene una metodología conjunta para clasificar proyectos según los ODS ([enlace](#)).

Gráfico 2.1. Contribuciones seleccionadas a los ODS del Grupo BID en 2021



Nota: ver los sitios web del Grupo BID para el CRF (www.crf.iadb.org/es) y los ODS (www.iadb.org/ods) para más detalles sobre las contribuciones del Grupo BID a estos y otros indicadores.

El BID

El BID monitorea el progreso durante la ejecución tanto de las operaciones de cooperación técnica (CT) - monitoreadas a través del sistema de monitoreo y reporte de CT— como de las operaciones de préstamos y garantías con montos aprobados mayores a \$3 millones -monitoreadas a través del Informe de Monitoreo del Progreso (PMR por sus siglas en inglés).

Resultados de supervisión para las operaciones de CT

Las operaciones CT son una parte importante del valor agregado que el Grupo BID ofrece a la región, debido a que estas apoyan la generación de conocimiento, actividades de pre-inversión, la cooperación regional, y más. Un uso estratégico de los recursos de CT alineado con las prioridades de los países es un aspecto importante para maximizar sus beneficios para la región, así como la ejecución satisfactoria de las CT una vez que son aprobadas. La ejecución satisfactoria de la CT se mide por el porcentaje de la cartera que entrega los productos planificados oportunamente. En 2021, el 62% de las operaciones CT activas alcanzaron una clasificación satisfactoria, lo cual se situó por debajo de la meta del CRF de 75%, pero que constituyó una mejora en comparación con el 54% de 2019 y 2020.¹⁰ Dado que para este indicador se estableció una meta en el CRF 2020-2023 por primera vez, los dos primeros años han sido un período importante para generar conciencia acerca de estos estándares y aumentar los incentivos para centrarse en el logro oportuno de los productos planificados. Esto coincidió con un período de gran incertidumbre en el contexto de la pandemia de COVID-19. Un estudio reciente identificó los factores que influyen en la terminación oportuna de los productos planificados de CT y observó que el no desembolso durante la etapa de ejecución inicial, sobre todo en los primeros seis meses después de elegibilidad, se asocia con una mayor probabilidad de una clasificación de desempeño no satisfactoria.¹¹ La planificación demasiado optimista de los productos es otro factor que tiene un impacto adverso en la clasificación de desempeño de las operaciones activas de CT.

Tanto el proceso de preparación y ejecución de las CT están siendo fortalecidos para abordar el desempeño de las CT. Por ejemplo, durante el proceso de revisión de calidad y riesgo de las CT en preparación, se prestó mayor atención a la posibilidad de entregar los productos según el calendario propuesto. En términos de supervisión, se han hecho esfuerzos para identificar indicadores de alerta temprana pertinentes (es decir, cuando han transcurrido seis meses desde que la operación alcanzó la elegibilidad sin que haya desembolso) y proporcionar alertas a los líderes de equipo para que adopten medidas correctivas con el fin de mejorar la ejecución. En diversos departamentos del Banco, también se están desarrollando planes de acción para abordar aquellas CT que pertenecen a una categoría que no sea satisfactoria.

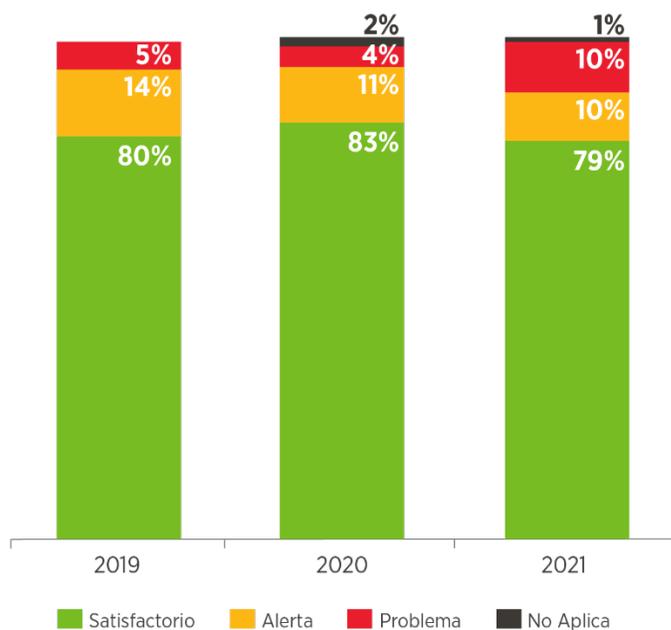
¹⁰ Para ser clasificadas como satisfactorias, las operaciones activas de CT deben haber producido al menos el 75% de los productos planeados, acumulativamente, desde el primer año de ejecución hasta el año del informe.

¹¹ Ver la Nota Técnica del BID: [The Role of Technical Cooperation and Tools to Improve Monitoring](#) (Abril de 2022).

Resultados de la supervisión en los préstamos

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 los resultados a nivel del proyecto. El PMR captura tanto la información cuantitativa como cualitativa de la implementación del proyecto para monitorear los productos que están siendo generados y compara esta información con los costos previstos y el calendario establecido al comienzo de la ejecución, junto con referencias del país. Con base en esta información, tomando en cuenta la etapa de ejecución y la modalidad de la operación, cada año el PMR califica la ejecución de los productos como “satisfactorios”, “alerta” o “problema”. En 2021, el 79% de las 487 operaciones¹² clasificadas mediante el PMR fueron calificadas con un desempeño “satisfactorio”, el 10% como “alerta” y el 10% como “problema” (ver Gráfico 2.2).¹³ Los Gráficos 2.3 y 2.4 muestran el desglose de clasificaciones con desempeño satisfactorio por departamentos de país y sectoriales.

Gráfico 2.2 Clasificaciones PMR, 2019-2021



¹² Este grupo se compone de las operaciones con garantía soberana en ejecución que han alcanzado la elegibilidad para el desembolso.

¹³ El 1% restante se compone de operaciones que deben comenzar a ejecutarse en 2022 o más tarde, y, por lo tanto, no se les aplica una clasificación de desempeño. Los casos se muestran como “No Aplica” en el gráfico 2.2.

Gráfico 2.3 Clasificaciones PMR satisfactorias por departamento de país, 2019-2021

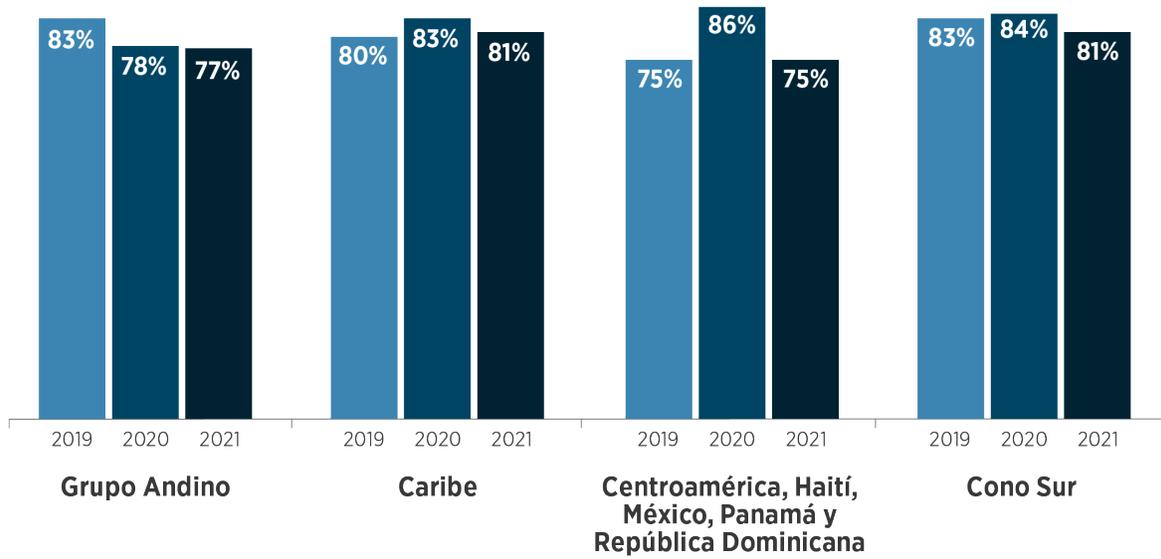
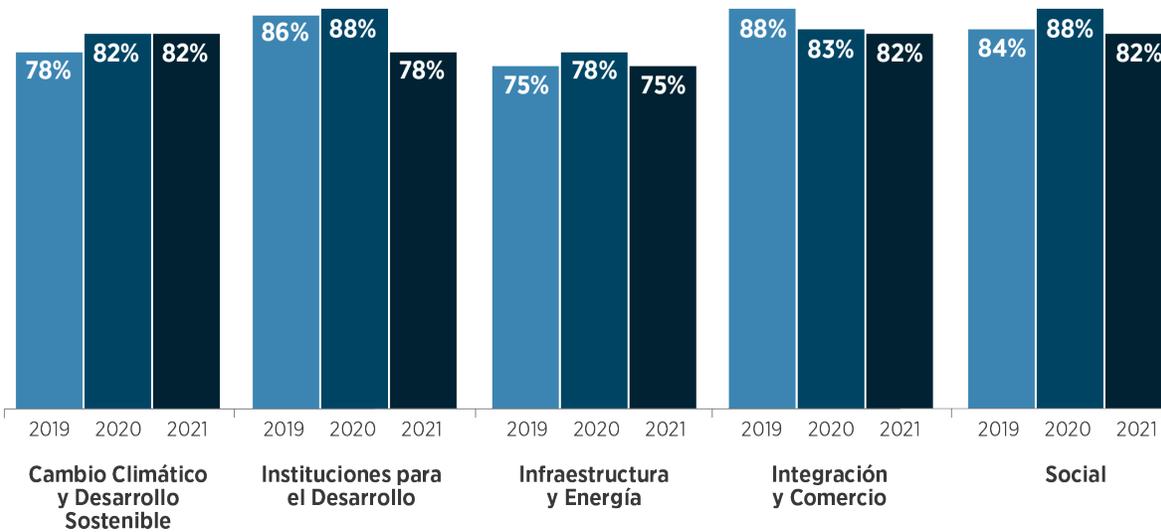


Gráfico 2.4 Clasificaciones PMR satisfactorias por departamento sectorial, 2019-2021



Entender qué impulsa el desempeño de las operaciones durante la implementación y la adopción de medidas correctivas

Entender los temas más comunes y las lecciones aprendidas que influyen en el desempeño de los proyectos es importante para apoyar la preparación y ejecución de operaciones similares. Los equipos de proyecto cuentan con un módulo dentro del PMR para brindar información cualitativa acerca de la ejecución para complementar los indicadores de monitoreo.

Al reportar sobre 2021, la pandemia de COVID-19 se mencionó como un factor que continúa afectando el progreso de la implementación de las operaciones y pone en riesgo la probabilidad de alcanzar resultados. Por ejemplo, en el caso de las operaciones destinadas a apoyar créditos para bancos de segundo piso, algunos equipos destacaron que la pandemia impactó negativamente la demanda prevista de productos financieros y la probabilidad de alcanzar sus resultados.

El 33% de los proyectos revisaron a la baja su estimación de alcanzar resultados en este ciclo en comparación con su informe de 2020.¹⁴ Entre los elementos que afectan el proyecto, los factores reportados más frecuentemente, además de la pandemia, se relacionan con (i) retrasos en la firma de los contratos de préstamo, (ii) insuficiente asignación presupuestaria de las autoridades, (iii) cambios en el personal de las unidades de implementación del proyecto (debido a cambios en el gobierno) y (iv) controles externos impuestos por otros organismos gubernamentales (por ejemplo, la Oficina de la Contraloría). En menor medida, los equipos comunicaron las dificultades relacionadas con el contexto económico, por ejemplo, problemas de la cadena de suministro asociados con los materiales de construcción, la disponibilidad de un equipo adecuado en las agencias ejecutoras para implementar la operación y la alta rotación del personal. Algunos equipos resaltaron, como lección aprendida, que mejoras en la coordinación y el seguimiento del proyecto con las unidades ejecutoras y la adopción de enfoque basado en riesgos en la gestión contribuyeron a fortalecer la supervisión y la ejecución.¹⁵ Otros mencionaron que fue clave la asistencia técnica proporcionada por el Banco para fortalecer la ejecución. En particular, la reactivación de actividades de supervisión con el apoyo de consultores locales les permitió identificar problemas y áreas de mejora para apoyar al ejecutor con las actividades de pre-inversión.

¹⁴ El 33% de operaciones que revisaron a la baja la probabilidad de alcanzar sus resultados se divide en operaciones que en el reporte de 2020 consideraban una alta probabilidad de alcanzar los resultados y que en el reporte de 2021 pronostican una probabilidad media (19%), aquellas que pronostican un cambio de alta a baja probabilidad (2%) y las que teniendo una probabilidad media en el ciclo anterior ahora la estiman como baja (12%).

¹⁵ Un análisis del texto incluido en los PMR, utilizando el Procesamiento de Lenguaje Natural, encontró de forma similar que las operaciones que pasaron de ser satisfactorias a estar en alerta o como problema en el 2021 mencionaron con mayor frecuencia palabras que podrían indicar problemas en la implementación relacionados con el contexto y la burocracia legal a nivel local, así como obstáculos relacionados con el acceso a capital productivo y humano para continuar con la implementación de las actividades. Las palabras que se encontraron con mayor frecuencia en operaciones problema o en alerta incluían “COVID”, “retrasos”, “contratos”, “contratación”, “planeación”, “adquisición”, y “coordinación”, entre otros.

La clasificación PMR sobre si las operaciones se están ejecutando satisfactoriamente depende del progreso físico y financiero de los productos financiados mediante la operación. Un desempeño satisfactorio durante la ejecución es un elemento necesario pero insuficiente para alcanzar los resultados previstos del proyecto. La medición de los resultados durante la implementación del proyecto es difícil y puede depender de factores como la lógica vertical de la intervención, el tiempo requerido para que los productos generen resultados y las decisiones y el comportamiento de los beneficiarios, entre otros factores. Sin embargo, hay oportunidades para mejorar la medición de resultados en el PMR, como vincular el estado de implementación con la probabilidad de lograr los resultados previstos y asegurar una clara alineación entre el diseño, la implementación y el cierre de las operaciones. Esto permitirá centrarse más adecuadamente en los resultados a lo largo del ciclo de vida del proyecto. El capítulo 3 incluye detalles adicionales de los esfuerzos del BID para mejorar la excelencia operativa durante todo el ciclo de proyecto.

BID Invest

Resultados de supervisión

Como parte de su Marco Integral de Gestión de Impacto, BID Invest evalúa anualmente los resultados de impacto de cada operación de la cartera hasta la etapa de evaluación final. La matriz de resultados y el plan de monitoreo y evaluación, que se establecen durante la estructuración de la operación, son la base para monitorear y reportar los resultados de desarrollo. La matriz de resultados define los objetivos de la operación, resume la lógica vertical (es decir, como se espera que se logren los objetivos de desarrollo) y establece los indicadores y las metas de resultados¹⁶ y productos¹⁷ correspondientes. Estos indicadores y metas proporcionan la evidencia necesaria para establecer los puntajes de cada categoría del Sistema de Calificación de Impacto DELTA,¹⁸ y determina las contribuciones a ODS específicos. El plan de monitoreo y evaluación contiene indicadores relevantes adicionales alineados a las prioridades de negocio y otros componentes del proyecto, como por ejemplo servicios de asesoría, para asegurar un monitoreo del desempeño y evaluabilidad adecuados.

Durante la supervisión, se recopilan datos para cada indicador con el fin de comparar los resultados actuales con las metas iniciales y evaluar si los componentes de la operación están siendo ejecutados según lo previsto (incluidos los componentes no financieros como los servicios de asesoría o los planes de acción ambiental y social). Basándose en esta información, el puntaje DELTA se actualiza anualmente para reflejar el desempeño real en el logro de las metas de impacto establecidas en la matriz de resultados. Además, el desempeño de cada

¹⁶ Los indicadores de resultados miden el cambio esperado que resulta de la ejecución y/o entrega de los productos del proyecto (o componentes y actividades del proyecto). Estos representan el nivel final de la cadena de resultados, y reflejan los objetivos de impacto en el desarrollo finales de la transacción.

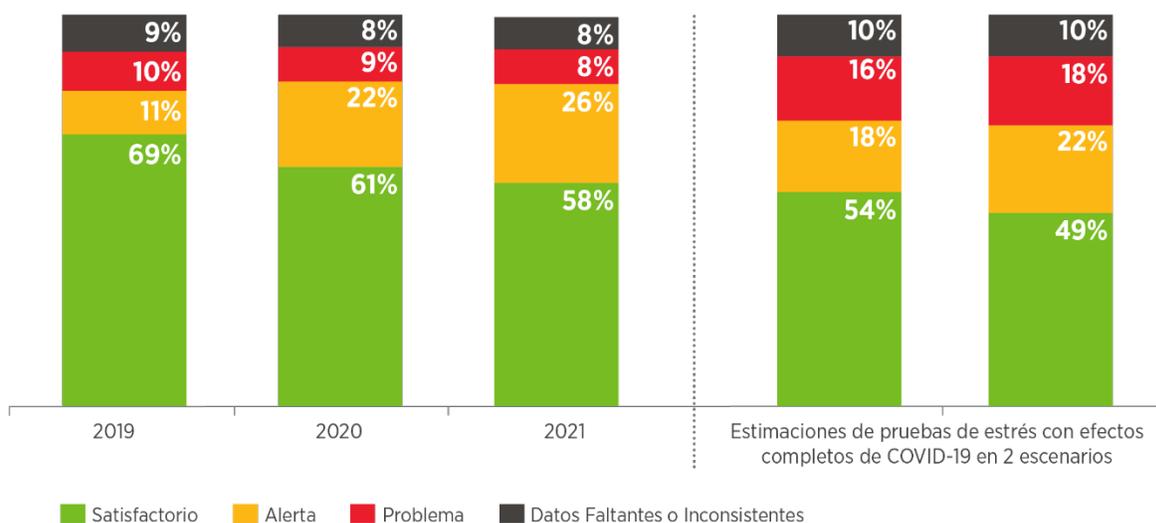
¹⁷ Los indicadores de producto son identificados a nivel de los componentes y describen los entregables o productos que deben generarse durante la ejecución de la operación.

¹⁸ DELTA = Herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo. Para más detalles sobre el DELTA, ver: <http://www.idbinvest.org/impact>.

operación en la cartera activa se clasifica como “satisfactorio”, “alerta”, o “problema”¹⁹ basándose en que tanto el puntaje DELTA en el momento de la supervisión se desvía del puntaje en el momento de la aprobación. Esto proporciona una visión general del impacto actual alcanzado a nivel de cartera. Esta evaluación se documenta en los Informes de Supervisión Anuales (ASR) y se consolida en los Informes de Supervisión de Impacto en el Desarrollo trimestrales, que se presentan al Comité de Supervisión de Cartera de BID Invest.

A finales de 2021, el 58% de las 226 operaciones supervisadas fueron clasificadas como “satisfactorias”, el 26% como “alerta” y el 8% como “problema”.^{20 21} Los efectos de la crisis de COVID-19 siguen siendo los principales responsables de las clasificaciones de “alerta” y “problema” en la cartera de supervisión.²² Como se preveía, debido a la magnitud de la crisis el desempeño general de la cartera se ha deteriorado desde 2019 (Gráfico 2.5). La parte positiva es que el número de operaciones clasificadas como “problema” fue menor de lo que estimaron los escenarios de pruebas de estrés llevadas a cabo por BID Invest para evaluar el efecto potencial de la crisis de COVID-19 en el logro de los resultados de impacto en el desarrollo.²³

Gráfico 2.5 Evolución de las clasificaciones de la cartera desde 2019 y estimaciones de las pruebas de estrés



¹⁹ Una clasificación “satisfactoria” se otorga a las operaciones que están alcanzando los objetivos de desarrollo planeados. Una clasificación de “alerta” se refiere a las operaciones que tienen el potencial para lograr sus metas, aunque se recomienda una supervisión más estrecha. Cuando una operación corre un alto riesgo de no lograr sus metas de desarrollo, se clasifica como “problema.”

²⁰ Durante el ciclo de supervisión, el 8% de las operaciones no pudieron clasificarse debido a datos poco claros o incompletos de los clientes. Normalmente hay una cierta cantidad de clientes que se retrasan en entregar la información, aunque esto aumentó ligeramente durante la pandemia.

²¹ Merece la pena señalar que a medida que las operaciones se recuperan de la pandemia en 2022, varias han cambiado de “alerta” y vuelven a ser “satisfactorias”.

²² Las operaciones se evalúan basándose en los datos del año anterior para corregir cualquier efecto de estacionalidad (es decir, las metas de final de año se comparan con los resultados de final de año logrados). Por lo tanto, las evaluaciones de supervisión de 2021 se llevaron a cabo en su mayoría basándose en datos de 2020.

²³ Ejercicio de prueba de estrés llevado a cabo en 2020 y actualizado en 2021; estimaciones basadas en una simulación de Monte Carlo. La simulación de los efectos de la pandemia se basa en un enfoque de arriba abajo de dos niveles: impacto país- sector y severidad del shock específica de la operación.

Con respecto al desempeño por ámbito de negocio, el segmento de instituciones financieras (IF) fue el segmento de la cartera más afectado por la pandemia, tal y como refleja un aumento de las operaciones clasificadas como “alerta” del 20% en 2020 al 32% en 2021. Esto se debe en gran parte a la naturaleza de las operaciones de BID Invest con las IF, que normalmente se enfocan en ampliar el acceso al crédito para segmentos subatendidos y más riesgosos como las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME). Para mitigar los riesgos de la pandemia, los bancos reaccionaron ajustando los préstamos en estas áreas con el fin de mantener reservas de capital y liquidez saludables, mientras se enfrentaban al deterioro de la calidad de sus activos. La menor demanda de crédito en general, probablemente influenciada por la moratoria de los pagos de los préstamos y las transferencias públicas para ayudar a las empresas a superar la crisis, también contribuyó a deprimir el crecimiento de estas carteras. De la misma manera, algunos clientes que se preparaban para lanzar nuevos tipos de carteras para pequeñas y medianas empresas (PyME) dirigidas por mujeres o préstamos verdes cuando se declaró la pandemia, tuvieron que pausar sus planes y centrarse en sus áreas de negocios principales. Las operaciones con fondos de inversión también se vieron afectadas, ya que algunas perspectivas de inversión se congelaron durante la crisis.

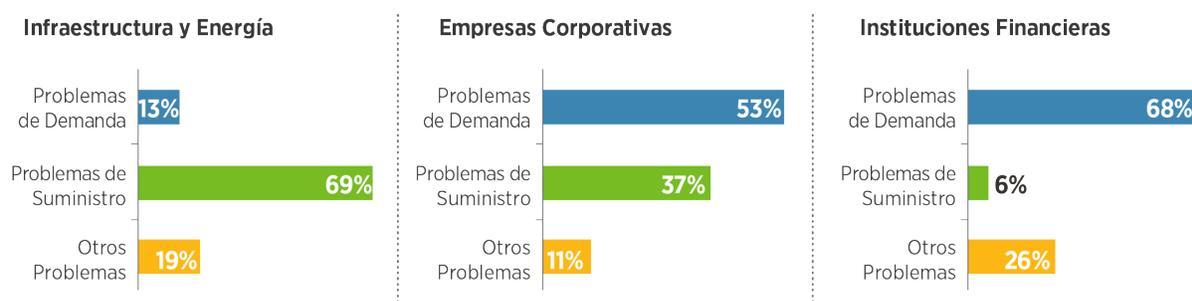
El desempeño del segmento corporativo también se deterioró. La proporción de operaciones clasificadas como “problema” aumentó hasta el 7%, en comparación con el 4% en 2020. Una combinación de factores mayoritariamente inducidos por la pandemia, como el cierre de negocios (cuarentenas y restricciones), menor demanda y volumen de ventas, disminución de las exportaciones, insumos más caros y problemas en las cadenas de suministro, contribuyó a este bajo desempeño. El número de clientes que no reportaron datos también aumentó durante la pandemia.

En las operaciones del segmento de infraestructura y energía los efectos de la crisis parecen haber sido más transitorios, provocando sobre todo retrasos en la fase de construcción debidos a problemas de suministro y escasez de mano de obra. A medida que la construcción se recupera, los efectos tienden a disiparse.

Dado el rol prominente de la pandemia en el desempeño de la cartera, BID Invest llevó a cabo una encuesta de clientes como parte de la evaluación de supervisión de 2021 para conocer de primera mano cómo la crisis estaba afectando sus operaciones. La mayoría de los clientes corporativos y de IF (73%) reportaron haber experimentado una menor demanda de sus productos y servicios, mientras que los clientes de infraestructura y energía destacaron sobre todo los problemas de suministro (Gráfico 2.6). Sin embargo, el 46% de los encuestados espera tener mejores resultados en 2022 y otro 46% espera, al menos, mantener su desempeño actual.

Por último, basándose en estos resultados de supervisión, BID Invest está reflexionando sobre un proceso de evaluación que le permitirá aprender qué tipos de operaciones tienen mayor habilidad para recuperarse de los efectos de la pandemia, generando conocimiento sobre la resiliencia a crisis de esta magnitud.

Gráfico 2.6 Principales efectos de COVID-19 por segmento, reportados por clientes



Comprendiendo qué impulsa el desempeño de las operaciones en supervisión y tomando medidas para apoyar a los clientes a lograr resultados de impacto

En general, el mayor reto en el bajo desempeño de las operaciones son los shocks exógenos repentinos que afectan la habilidad de la operación para cumplir sus objetivos de impacto en el desarrollo. En 2021, BID Invest llevó a cabo un análisis en profundidad de los datos de la cartera de supervisión para comprender mejor los determinantes de un bajo desempeño. Los datos confirmaron la sensibilidad de las operaciones a los ciclos económicos (por ejemplo, un aumento en la tasa de desempleo de un país aumenta la probabilidad de que una operación sea clasificada como “alerta” o “problema”). Si bien la evaluación de riesgo y el análisis de sensibilidad están incorporados en la evaluación de impacto en el desarrollo *ex-ante* de BID Invest para tener en cuenta posibles escenarios negativos, la planificación para lograr resultados es difícil en contextos volátiles, particularmente cuando se enfrentan crisis masivas como la pandemia de COVID-19.

Para los clientes de las IF, es todavía más difícil predecir su desempeño debido a la relación subyacente entre el desempeño de la cartera de préstamos y el ciclo de negocio²⁴ (ver Capítulo 3 para un debate más en profundidad). Una comprensión más completa y contextualizada del desempeño de las operaciones de las IF requiere una evaluación continua de las tendencias a nivel de resultados, comparadas con las tendencias del mercado correspondientes, sobre todo durante períodos de volatilidad. Por ello, es especialmente importante dedicar atención al monitoreo anual de las operaciones de IF, además de su evaluación *ex ante* y su evaluación final. El monitoreo continuo de las operaciones con IF también ayuda a BID Invest a acortar la curva de aprendizaje, fortalecer la gestión de los proyectos de la cartera activa, y mejorar la estructuración de nuevas operaciones (Ver Recuadro 2.1). Por ejemplo, los datos de operaciones activas de IF proporcionan puntos de referencia que ayudan a informar futuras operaciones con clientes del mismo tamaño que apuntan a carteras similares o que operan en un contexto similar.

²⁴ Una amplia literatura documenta esta relación. Ver J. Glen, C. Mondragón-Vélez (2011). “Business cycle effects on commercial bank loan portfolio performance in developing economies”, *Review of Development Finance*, Elsevier, abril-junio 2011.

De la misma manera, adoptar medidas para apoyar operaciones afectadas por shocks externos es importante, tanto para lograr el impacto en el desarrollo previsto como para construir relaciones más sólidas con los clientes. Por ejemplo, en 2021, BID Invest intervino con financiamiento adicional para ayudar a la operación con Portland Caribe Fund II, que tuvo un desempeño financiero saludable y altos resultados de impacto hasta que la pandemia golpeó la cartera de empresas en la que invertía. Para preservar el valor que estas empresas habían construido antes de la pandemia, así como los empleos que generan en el Caribe y Colombia, en 2021 BID Invest aprobó un préstamo de \$10 millones para el Fondo, con el fin de financiar el capital de trabajo de las empresas en que invertía e inversiones en ámbitos clave como las tecnologías digitales. Del mismo modo, BID Invest continuó apoyando a otros clientes existentes afectados por la pandemia a través de la Facilidad de Gestión de Crisis. Esta reciente experiencia subraya el valor del trabajo de supervisión que se lleva a cabo. También sugiere una nueva manera de ver la relación de BID Invest con sus clientes como una alianza continua, que puede ampliarse -o reducirse- dependiendo de los resultados producidos y el compromiso mostrado durante la implementación.

Otro motivo del bajo desempeño son los retrasos temporales en la ejecución de ciertos componentes de las operaciones que están parcialmente bajo el control del cliente. En el contexto de la pandemia, los clientes tuvieron que enfocarse más en su área de negocio principal y a menudo suspender actividades importantes relacionadas con el lanzamiento de productos o servicios piloto, la promoción de la igualdad de género y la diversidad o la implementación de planes de acción ambiental, social y de gobernanza corporativa (ESG). En 2021, BID Invest creó un sistema de notificación trimestral que alerta sobre rezagos en la implementación de los servicios de asesoría o en los planes de acción ESG, lo que permite seguir el progreso de estas actividades y coordinar respuestas para ayudar a los clientes a reprogramarlas cuando sea necesario.

Por último, los clientes proporcionan a veces datos incompletos, poco claros o inconsistentes para los indicadores de impacto que están siendo monitoreados. Si bien un cierto porcentaje de las operaciones presenta inevitablemente deficiencias en los datos o retrasos en proporcionarlos, BID Invest realiza un esfuerzo coordinado de seguimiento con los clientes para revisar los datos y resolver inconsistencias. Una vez que se han resuelto los problemas de datos, la clasificación de las operaciones suele actualizarse a “satisfactoria”, lo que contribuye a un mejor desempeño de la supervisión.

Recuadro 2.1 Mejora de las evaluaciones de resultados durante la supervisión mediante automatización de los datos e inteligencia artificial

BID Invest ha dado grandes pasos para automatizar la recopilación de datos durante la supervisión. Todas las matrices de resultados, incluidas las metas y los datos que deben recopilarse de los clientes, se definen y son monitoreados en el Sistema de Gestión de Procesos de Negocios de BID Invest. Esto ha contribuido significativamente a reducir el riesgo operacional, a aumentar la eficiencia de la recopilación y consolidación de datos, y a asegurar informes más consistentes de manera permanente. La automatización también ha permitido a BID Invest mejorar cómo visualiza los resultados alcanzados por la cartera de forma continua a través del Tablero de Control de Impacto que se desarrolló en 2021. Este tablero de control captura las cifras de impacto generadas por BID Invest a diferentes niveles, las cuáles pueden desglosarse por año, región, país y sector, entre otros filtros.

Además, con la consolidación y automatización de su sistema de supervisión, BID Invest puede analizar mejor los determinantes de desempeño durante la implementación, recopilando información que puede informar la estructuración de nuevas operaciones y predecir el éxito de la operación en su cierre. Por ejemplo, con un número creciente de operaciones clasificadas como “alerta” en 2021, BID Invest analizó la probabilidad de que estas operaciones volvieran a ser “satisfactorias” en lugar de que su calificación se rebajara a “problema”. Un análisis de los datos de supervisión, usando modelos de *Machine Learning* (aprendizaje automático), identificó que variables son los predictores más sólidos de la clasificación actual de una operación, permitiendo a BID Invest establecer modelos predictivos para un futuro desempeño. De la misma manera, junto con el IDB Tech Lab, BID Invest está implementando un modelo de *Machine Learning* que sugerirá una clasificación de supervisión para cada operación, basándose en una evaluación breve y en datos históricos documentados a partir de operaciones en el pasado.

Con estas mejoras, el sistema de supervisión de BID Invest está alejándose cada vez más de la analítica descriptiva, que describe qué ocurrió y por qué, hacia una analítica predictiva y prescriptiva, que se centra en qué ocurrirá y cómo la organización puede utilizar esta información para impulsar su curso de acción.^a

^a Desarrollado en 2012, el [Modelo Analítico de Gartner](#) describe cuatro etapas diferentes del análisis de data: 1. Análisis descriptivo; 2. Análisis de diagnóstico; 3. Análisis Predictivo; y, 4. Análisis Prescriptivo. Las organizaciones en etapas posteriores del modelo utilizan la data para tomar decisiones.

BID Lab

Resultados de supervisión

Rastrear los resultados alcanzados por los proyectos en supervisión es una parte central de la proposición de valor de BID Lab. Como parte de los esfuerzos en curso para fortalecer su enfoque proactivo de gestión de cartera, BID Lab implementó un sistema de alerta temprana en 2021 para identificar proyectos con bajo desempeño y trabajar con los socios ejecutores para corregir el rumbo. Este sistema le permite a BID Lab monitorear el logro de hitos clave de los proyectos durante la ejecución (por ejemplo, firma del proyecto, primer desembolso y desembolsos posteriores) y enviar recordatorios personalizados sobre los retrasos u otros problemas a los líderes de equipo de los proyectos. Este enfoque más proactivo también ha ayudado a BID Lab a optimizar el uso de sus recursos desplegando fondos más rápidamente para los socios en la región—el tiempo promedio entre la aprobación del proyecto y el primer desembolso disminuyó en un 22% en el 2021 en comparación con el 2020— y mediante la cancelación oportuna de recursos comprometidos no utilizados o no desembolsados, que constituyen una parte importante de las aprobaciones en una organización con un alto apetito de riesgo y tolerancia al fracaso. Además, BID Lab siguió trabajando con BID Invest para integrar la herramienta de evaluación de impacto iDELTA al proceso de supervisión y gestión de cartera, lo cual se espera completar en el 2022. Ver Recuadro 2.2 para un resumen de como los proyectos en supervisión están beneficiando a las poblaciones pobres y vulnerables a través de la innovación inclusiva.

Con respecto a las operaciones no reembolsables de BID Lab (financiamiento no reembolsable y de recuperación contingente) la cartera consistía en 340 operaciones activas a finales de diciembre del 2021. BID Lab monitorea los resultados alcanzados por estas operaciones a través del Informe de Supervisión del Proyecto (PSR). En base a los resultados capturados por los PSR en 2021, el 65% de los proyectos son “bandera verde”, el 26% son “bandera amarilla” y el 8% son “bandera roja”.²⁵

Además, en el 2021 BID Lab observó con mayor detenimiento las primeras lecciones de su más reciente instrumento no reembolsable, el prototipo. Este instrumento ágil, lanzado en el 2019, fue diseñado para apoyar innovaciones experimentales en etapa temprana con alto impacto potencial y mayor riesgo, a través de financiamiento rápido y flexible (de hasta \$150.000 con tiempos de ejecución de hasta 18 meses). A la fecha, han sido aprobados 41 proyectos de prototipos (con \$5,9 millones de financiamiento de BID Lab además de \$3,9 millones de financiamiento de contrapartes). Las primeras lecciones de este instrumento muestran que solicitar menos requisitos para las contrapartes permiten trabajar con una mayor variedad de socios en países más pequeños (el 46% de los prototipos se realizaron en países pequeños e islas o países C&D). De la misma forma, este instrumento satisface la necesidad de financiar innovaciones en etapas iniciales con riesgos altos, que no se había abordado

²⁵ Considerar que los valores no suman 100% debido ya que estos fueron redondeados.

previamente por BID Lab. De igual manera, facilita la colaboración del Grupo BID en torno al despliegue rápido de recursos para responder a necesidades específicas (por ejemplo, los retos de tecnologías de salud para el COVID-19). Al mismo tiempo, la experiencia específica con los prototipos de COVID-19 demostró que incluso cuando una solución se desarrolla rápidamente con el apoyo de este instrumento, aún pueden existir cuellos de botella al momento de ser aprobados o adoptados por los socios del sector público.

Para las operaciones de préstamos e inversión de capital de BID Lab, el desempeño financiero y operacional se monitorea mediante la Actualización del Estado del Proyecto (PSU). A diciembre del 2021, BID Lab tenía una cartera activa de préstamos e inversiones de capital de \$178 millones, distribuidos en 103 operaciones. En términos de la calidad de la cartera, el 70% de las operaciones se clasificó como bandera verde (“en curso para un alto desempeño”); el 20% como bandera amarilla (“desempeño bajo, pérdidas menores previstas” para las inversiones de capital y “violación del acuerdo y con probabilidades de impago” para los préstamos); y el 10% como bandera roja (“bajo desempeño, grandes pérdidas previstas” para las inversiones de capital e “impago con riesgo de pérdida del principal” para los préstamos). El cambio más importante en el desempeño fue en la proporción de operaciones de bandera amarilla, que era del 9% en 2020, principalmente debido a un aumento de las operaciones de préstamos incumpliendo el convenio que requiere un monitoreo más cercano.

Al igual que en el 2020, la calidad general de la cartera se mantuvo estable en 2021 a pesar de la actual pandemia de COVID-19. Esto se debe principalmente al sólido desempeño de las operaciones de inversiones de capital, sobre todo los fondos de capital emprendedor y la diversidad de los modelos de negocio en la cartera de inversión. Las operaciones de bandera roja representaron \$25,2 millones en exposición de riesgo o 16% del monto pendiente a finales de 2021. El desempeño a diciembre de 2021 reflejaba el apetito de riesgo de BID Lab y sigue siendo congruente con su política de provisión actual y proyecciones financieras a largo plazo.

Recuadro 2.2 Cómo llegar a poblaciones pobres y vulnerables mediante la innovación inclusiva

Los modelos de negocio innovadores impulsados por la tecnología están volviéndose cada vez más importantes para empoderar a las poblaciones pobres y vulnerables, tanto económicamente como con mejores niveles de vida. Acelerar la inclusión social apoyando estos modelos es crucial para el trabajo de BID Lab. En el 2021, BID Lab logró tanto sus metas de innovación como de pobreza y vulnerabilidad ^a para las nuevas aprobaciones, llegando al 90% y el 60% respectivamente, lo que refleja su capacidad innata para combinar ambos objetivos. Además, un análisis de los datos sobre el uso de la tecnología en los proyectos de BID Lab muestra que el uso de las tecnologías digitales modernas y de ciencias de la vida es comparable en proyectos focalizados en poblaciones pobres y vulnerables y aquellos que no lo están.

Más allá de las aprobaciones, el porcentaje de proyectos en supervisión que están llegando a las comunidades pobres y vulnerables se mantuvo alto con un 67% en 2021, según informaron los socios ejecutores de BID Lab. Y el 35% de estos proyectos están casi completamente enfocados en beneficiarios pobres y vulnerables (es decir, 80-100%). Los socios también informan que una parte considerable de los beneficiarios de los proyectos son pobres y vulnerables: el 45% de los empleos, el 52% de las personas con mejores condiciones de vida y el 45% de los hogares con acceso mejorado a los servicios esenciales se encuentran en este segmento.

^a BID Lab tiene una serie de indicadores clave de desempeño que reportan de forma independiente a su Comité de Donantes.

Evaluación del alcance de resultados de los proyectos



Introducción

Desde que se creó el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF por sus siglas en inglés) para aumentar la efectividad de los proyectos, el Grupo ha hecho importantes avances en su capacidad para medir e informar sobre los resultados de desarrollo. Los informes finales del proyecto producidos para cada entidad del Grupo -Informes de terminación de proyecto (PCR por sus siglas en inglés) en el BID, los Informes ampliados de supervisión (XSR por sus siglas en inglés) en BID Invest y los Informes finales de supervisión de proyecto (FSR por sus siglas en inglés)- en BID Lab- son las herramientas más importantes del DEF. La finalidad de estos informes es determinar si las operaciones alcanzaron sus objetivos y cuán eficiente fue su desempeño, así como la sostenibilidad de los resultados obtenidos. Los informes también capturan lecciones para apoyar el diseño y el monitoreo de proyectos futuros.

Este capítulo revisa los resultados del ejercicio del 2021 para los PCR y XSR del BID y BID Invest, respectivamente, destacando las conclusiones clave y los esfuerzos en curso para mejorar el logro de los resultados de los proyectos.²⁶ Se utilizan cuatro criterios básicos para evaluar los proyectos del BID y de BID Invest: efectividad, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad.²⁷ Dado que las calificaciones de los PCR y XSR no han logrado cumplir las metas corporativas en los últimos años, han revelado oportunidades de mejoras no sólo en cómo se diseñan y ejecutan los proyectos sino también en cómo medimos el éxito y nos adaptamos a las circunstancias cambiantes de la región a lo largo del tiempo. El análisis de BID Lab se centra en indicadores de desempeño clave seleccionados y ejemplos de escala de proyectos completados en 2021.

Informes de terminación de proyecto del BID

Resumen de los resultados de los PCR de 2021

Para el ciclo de 2021, la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE por sus siglas en inglés) validó 62 proyectos para los cuales se elaboraron PCR.²⁸ La lista completa de los PCR y sus calificaciones asociadas y los documentos PCR se pueden encontrar en la página del sitio web del CRF para el indicador [proyectos finalizados con resultados de desarrollo satisfactorios](#). Estos proyectos fueron aprobados entre 2009 y 2020²⁹ por un monto total de \$6.300 millones. Abarcaron una amplia gama de sectores, diversos instrumentos de préstamo y cubrieron 19 países.

²⁶ El ejercicio de 2021 se refiere a un conjunto de PCR que debían presentarse a OVE en el primer semestre de 2022. Para el BID, corresponden a proyectos que se cerraron entre 2018 y 2020. Para IDB Invest, corresponden a proyectos que alcanzaron la madurez entre 2016 y 2022.

²⁷ Ver las Normas de Buenas prácticas del Grupo de cooperación en materia de evaluación para una visión general de cada criterio.

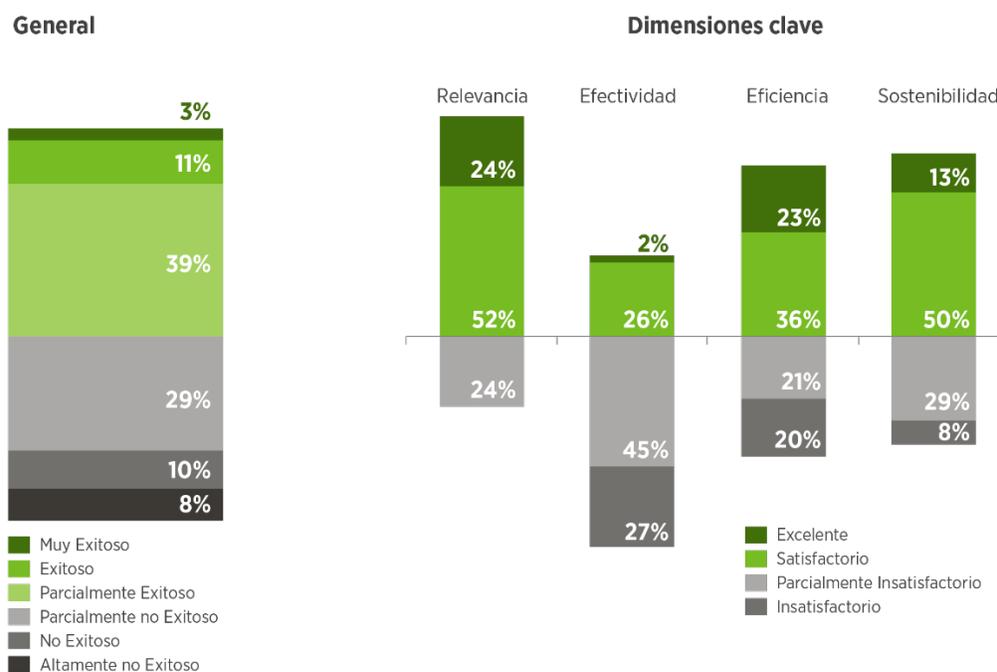
²⁸ Este estudio se basó en las directrices para la evaluación de proyectos en el momento del cierre que se establecieron en 2018 y se revisaron en 2020. Los PCR se prepararon para préstamos de inversión, préstamos basados en políticas, cooperaciones técnicas únicas reembolsables, y garantías mayores a \$3 millones. Nótese que tres proyectos que apoyan el sector del transporte en Nicaragua (NI-L1049, NI-L1052 y NI-L1071) fueron cubiertos por un único PCR, pero validados individualmente por OVE.

²⁹ El 80% de los proyectos se aprobaron entre 2009 y 2014.

La calificación validada por OVE fue positiva (“muy exitoso”, “exitoso” o “parcialmente exitoso”) para el 53% de los proyectos, lo cual coincide con los ciclos de PCR más recientes. Como en ciclos anteriores, el criterio de Relevancia sigue siendo el que tiene la más alta calificación, con el 76% de los proyectos calificados positivamente (ver Gráfico 3.1), y el de Efectividad tuvo la calificación más baja, con el 27% calificados positivamente. La evaluación está basada en objetivos. El logro de cada objetivo específico se mide con base en el logro promedio de sus indicadores de resultados asociados. Los objetivos específicos y los indicadores de resultados se evalúan en relación con aquellos aprobados por el Directorio o aquellos que resultan de los talleres de arranque cuando el proyecto alcanza la elegibilidad. En este capítulo se analiza con mayor detalle los factores que afectan la efectividad.

El criterio de Eficiencia disminuyó ligeramente con el 59% de los proyectos calificados como satisfactorio o excelente (en comparación con el 61% en el ciclo anterior). Los problemas detectados siguen estando relacionados con supuestos no fundamentados o poco claros utilizados para realizar estimaciones de los beneficios y/o costos de los proyectos, la limitada cobertura del análisis al no incluir todas las actividades apoyadas por el proyecto, y problemas con la incorporación adecuada de retrasos y sobrecostos. Así mismo, en algunos casos, también hubo dificultad en la monetización de los beneficios o el uso de transferencia de beneficios. Un ejemplo de buenas prácticas en el análisis de eficiencia ex post de los proyectos ambientales que utilizan rutinariamente estas técnicas se presentan en el Recuadro 3.1.

Gráfico 3.1 Porcentaje de proyectos validados en 2022 por su puntaje PCR en cada sección



Nota: La muestra consiste en 62 proyectos validados en 2022. Considerar que los valores no suman 100% debido a que estos fueron redondeados.

Recuadro 3.1 Buenas prácticas en el análisis económico ex post de los proyectos ambientales: Serra do Mar (BR-L1241)

El Programa de Recuperación Socioambiental de Serra do Mar y el Sistema Mosaico de la Mata Atlántica (2376/OC-BR) se estructuró en torno a dos ejes concurrentes. Por un lado, con el fin de corregir la expansión urbana desordenada, se apoyaron soluciones de inclusión social. Se realizaron inversiones para urbanizar o reasentar poblaciones irregulares establecidas en el *Parque Estadual Serra do Mar* (PESM) o en sus zonas de protección, sujetas a un alto riesgo geotécnico. Al mismo tiempo se implementaron medidas de vigilancia y monitoreo en las unidades de conservación (terrestres y marinas), estableciendo las bases para asegurar la provisión de servicios ambientales a largo plazo. Dado que el programa completó su ejecución en 2019, la evidencia de los impactos generados sigue siendo limitada, porque la mayoría de los beneficios previstos, tanto sociales como ambientales, requieren un período largo para manifestarse.

El análisis de eficiencia ex post del PCR se basó en un análisis de costo-beneficio (CBA), teniendo en cuenta las inversiones totales hechas por el programa durante el período de ejecución y las proyecciones a 20 años de los costos y beneficios. Por su parte, los beneficios del proyecto (aumento de la cobertura vegetal, mejora de la calidad del agua, mejora de la calidad de la vivienda, reducción de la vulnerabilidad ante los riesgos geológicos) fueron monetizados utilizando métodos de valoración socioambientales relacionados con la captura de carbono (utilizando el precio sombra recomendado por la Comisión de Alto Nivel sobre los Precios del Carbono), la voluntad para pagar por mejoras en la calidad del agua, los costos evitados por pérdida de vidas humanas e infraestructura.

La tasa de descuento utilizada fue de un 7%, inferior a la tasa de 12% utilizada habitualmente. Esta decisión se justifica siguiendo, entre otros, un estudio del BID (Campos et al., 2016) y las directrices de la Oficina de Administración y Presupuesto (OMB) de Estados Unidos que sugiere la conveniencia de aplicar tasas de menos del 12% en proyectos de inversión pública que generan beneficios a más largo plazo, como ocurre con los proyectos de inversión en gestión ambiental. En efecto, el uso de tasas relativamente altas en proyectos de este tipo puede provocar la subestimación de los beneficios ambientales y sociales que se materializan a largo plazo, generando la inviabilidad financiera y económica del proyecto y comprometiendo el bienestar de las generaciones futuras. Concretamente, la opción del 7% se basa en el escenario más conservador de la gama requerida por la OMB (3% al 7%) para proporcionar un análisis de sensibilidad cuando un proyecto produce beneficios para las generaciones futuras.

Como resultado de este CBA, se estimó que la tasa interna de retorno (IRR por sus siglas en inglés) era un 8,3%, superior a la tasa de descuento de 7%. Además, considerando que hay elementos de incertidumbre en relación con el nivel proyectado de algunas variables (por ejemplo, secuestro de y precio del carbono, efecto en el ingreso de las poblaciones en las áreas intervenidas y probables pérdidas anuales debido a desastres), el CBA presenta un análisis basado en un ejercicio de (5000) simulaciones. Según este análisis, el 90% de las estimaciones producen un IRR en el rango de 6,87% a 10,3%.

^a Ver la Comisión de Alto nivel sobre los precios del carbono. 2017. Informe de la Comisión de Alto nivel sobre los precios del carbono. Washington, DC: Banco Mundial. Licencia: atribución de Creative Commons CC BY 3.0 IGO

Determinantes del desempeño de los proyectos y mejora de los logros de resultados

El logro de resultados de los proyectos depende del diseño y la ejecución de los proyectos y ambos juegan un rol importante en la clasificación final del PCR. El BID ha realizado una revisión de los resultados de PCR recientes para identificar los factores asociados con el alcance de resultados de los proyectos y ha publicado estudios que los revisan a profundidad.³⁰ Estos factores pueden ser desde la calidad de la matriz de resultados durante el diseño hasta la cancelación de los recursos durante la ejecución. Para abordar estos y otros factores críticos correlacionados con el éxito del proyecto y promover la efectividad en el desarrollo, el Banco ha establecido una Agenda de excelencia operativa. Esta iniciativa busca mejorar el logro de resultados mediante mejoras en la preparación y diseño de los proyectos, su ejecución y supervisión, y una supervisión estratégica y de gestión de cartera más amplia como se describen en las siguientes secciones y se resumen en el Cuadro 3.1.

Cuadro 3.1 Mejoras clave para aumentar el logro de resultados

Mejoras	
Preparación y diseño de los proyectos	El BID está actualizando los procedimientos para procesar las operaciones y la matriz de efectividad en el desarrollo (DEM) utilizada para determinar la evaluabilidad durante la preparación del proyecto para fortalecer la calidad de la matriz de resultados, incluida una mayor atención a los indicadores de resultado y metas , y la identificación de productos prioritarios cruciales para lograr los resultados de los proyectos.
Ejecución y supervisión de los proyectos	<p>Con el fin de abordar los retrasos en el lanzamiento de los proyectos, el BID está implementando un proceso para monitorear el lanzamiento y asegurar focalizarse en el diseño de una matriz de resultados y el plan de monitoreo y evaluación (M&E) durante las reuniones iniciales con la agencia ejecutora.</p> <p>El monitoreo del progreso durante la implementación del proyecto incluirá una focalización en los objetivos de desarrollo del proyecto y se establecerá un proceso de revisión intermedia estándar para monitorear el progreso hacia los objetivos de desarrollo.</p> <p>Se celebrará un taller de cierre formal para asegurar todos los insumos necesarios antes de la preparación del PCR.</p>
Gestión de cartera y supervisión estratégica	A nivel de país, se establecerán dos revisiones de cartera , con un alcance estándar. A nivel de cartera, un sistema de alerta temprana basado en indicadores estándar proporcionará alertas oportunas para la toma de decisiones con el fin de asegurar la entrega de resultados. Además, se celebrarán cuatro reuniones de gestión de cartera y dos sesiones informativas anualmente con el Directorio.

³⁰ Ver Álvarez, Carola, Leonardo Corral, Ana Cuesta, César Montiel y Consuelo Yepez, "Project Completion Report: Factors behind project success and effectiveness", Nota técnica del BID 2135, marzo de 2021. Ver también Álvarez, Carola, Leonardo Corral, José, Martínez Carrasco y César Montiel, "Project Completion Report Analysis: Implications for the Portfolio", Nota técnica del BID 3145, marzo de 2021. Ver Operational excellence: understanding project financial cancellations and its impact on the delivery of results / Leonardo Corral, Giulia Lotti, José Martínez, Camilo Pecha. (2022) — (Nota técnica del BID; 2417)

Con base en el análisis ya mencionado, el Banco también está en el proceso de proponer mejoras a las herramientas que conforman su Marco de Efectividad en el Desarrollo, para mejorar el apoyo que se les da a los equipos durante el diseño, ejecución, y cierre de los proyectos, fortaleciendo su enfoque en resultados.³¹ Esto, a la par de las actividades que se llevan a cabo regularmente para fortalecer la capacidad institucional de las agencias ejecutoras, deberá generar un mejor desempeño de los proyectos en relación a resultados.

Preparación y diseño

Un elemento clave para lograr resultados es con una fuerte preparación y diseño de los proyectos. Análisis recurrentes muestran que un elemento fundacional de los proyectos exitosos y efectivos es la calidad de su matriz de resultados, incluida la robustez de la lógica vertical (la estructura subyacente mediante la cual se prevé que productos cruciales generen indicadores de resultados); la disponibilidad de datos de la línea de base; el establecimiento de metas realistas; y los medios para verificar los logros y atribuir resultados mediante un monitoreo y un plan de evaluación de alta calidad.

El BID se está centrando en mejorar la preparación y diseño de los proyectos de diversas maneras mediante un nuevo proceso de preparación de proyectos que se ha estado piloteando desde finales del 2021. Entre otras mejoras, enfatiza mejoras en el diseño del proyecto al aumentar la atención que se le da a elementos críticos para la entrega de resultados del proyecto, como la identificación de los productos prioritarios necesarios para alcanzar las metas del proyecto y la consideración de lecciones aprendidas en proyectos previos durante la preparación.³² Este proceso también incluye vías diferenciadas de preparación de los proyectos basándose en riesgo para aumentar la eficiencia y mejorar la mitigación de riesgos, estableciendo una vía ampliada para los proyectos con un riesgo o complejidad más altos.

Ejecución y supervisión de los proyectos

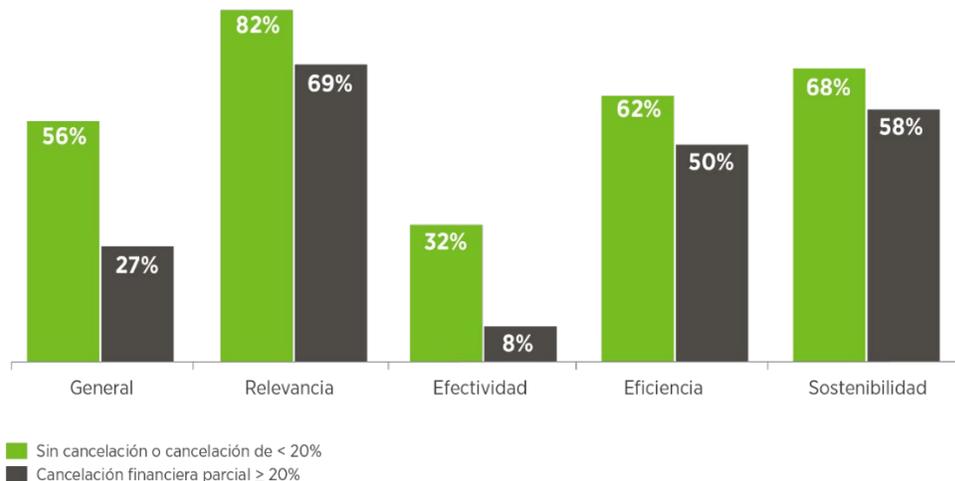
Como se mencionó anteriormente, el desempeño de la ejecución centrado en la entrega de productos a tiempo y a costo es una condición necesaria para proyectos exitosos, pero no es suficiente. Los proyectos que tienen retrasos en la fase inicial, que son puestos en Alerta o clasificados como Problema tienen una menor probabilidad de alcanzar los resultados después de ser completados. Aquellos que sufren cancelaciones de las actividades del proyecto también tienen menos probabilidades de tener éxito (ver Gráfico 3.2) dado que cuando los productos clave para producir resultados son eliminados o no son ejecutados en la cantidad o calidad requeridas, la lógica vertical subyacente del proyecto se rompe. También hay fallos de monitoreo y en las prácticas de evaluación que se traducen, por ejemplo, en 10 por ciento de los indicadores de resultados que no son medidos en este ciclo PCR (en el ciclo anterior el 15%

³¹ En la etapa de diseño, la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) mide si la evaluación y los resultados propuestos por una operación son lo suficientemente robustos para demostrar la obtención de resultados al ser finalizada. Durante la implementación de los proyectos, el PMR monitorea dos veces al año el progreso físico y financiero de los proyectos. Durante la fase de evaluación, el PCR informa sobre el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.

³² Por ejemplo, el BID está facilitando el acceso a lecciones aprendidas durante la preparación a través de un nuevo servicio automático de paquetes de conocimiento desarrollado en el 2021. Utilizando inteligencia artificial, los equipos que registran un nuevo proyecto recibirán un correo automático con una selección de proyectos similares y las lecciones aprendidas de operaciones pasadas, y otra información relacionada para facilitar la consideración e inclusión de conocimiento y recursos institucionales existentes.

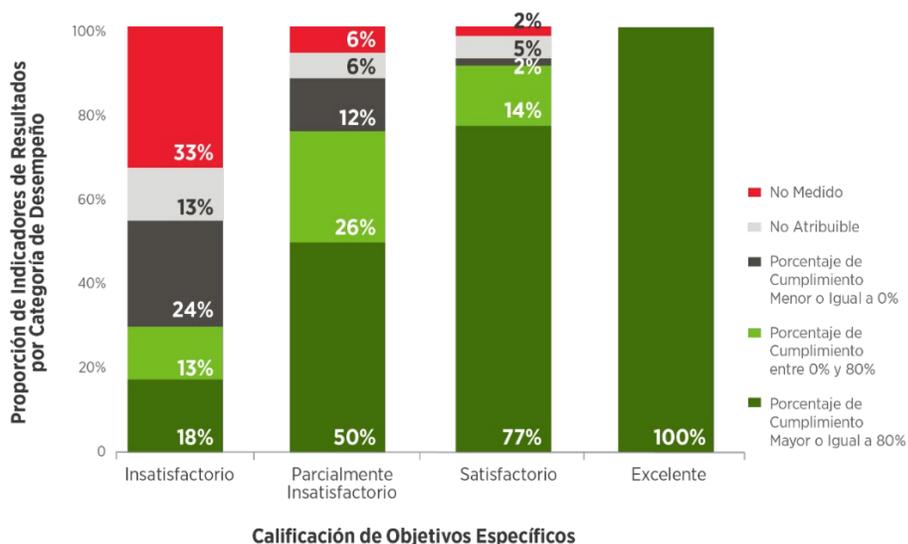
no fue medido). Como se muestra en el Gráfico 3.3, hay una relación directa entre indicadores de resultados no medidos y objetivos específicos calificados como no satisfactorios.

Gráfico 3.2 Porcentaje de PCR exitosos/satisfactorios por el estado de cancelación



Nota: Los datos se basan en una muestra de 184 proyectos validados como parte de los ciclos de PCR en 2019, 2020 y 2021. 26 de estos proyectos tuvieron cancelaciones financieras parciales mayores o iguales al 20% de su monto aprobado. Los financiamientos no reembolsables no se incluyeron en la muestra.

Gráfico 3.3 Distribución de los resultados de los indicadores por puntuación específica de los objetivos



Nota: Para los ciclos 2020 y 2021 del PCR, 115 objetivos específicos tuvieron una clasificación insatisfactoria, 77 parcialmente insatisfactorias, 75 satisfactorias y 66 excelentes. En general, cada objetivo específico puede tener múltiples indicadores de resultados asociados, con 341 indicadores asociados con objetivos calificados como insatisfactorios, 303 indicadores asociados con objetivos calificados como parcialmente insatisfactorios, 295 indicadores asociados con objetivos calificados como satisfactorios y 143 asociados con objetivos calificados como excelentes. Considerar que los valores no suman 100% debido ya que estos fueron redondeados.

Un aspecto clave en relación con la ejecución es la necesidad de cambiar el foco de productos a resultados. Esto no es fácil debido a lo arraigado de los incentivos, prácticas y sistemas de ejecución. También es difícil debido a la incapacidad de observar la evolución de los resultados durante el ciclo de ejecución dado que estos tardan tiempo en materializarse. Además, en muchos casos es prohibitivo en términos de costos rastrear los resultados anualmente, particularmente cuando los valores no son publicados periódicamente y requieren la recopilación de datos de encuestas.³³ En esos casos, una evaluación de la validez continua de la lógica vertical y de la capacidad de monitoreo y evaluación y el cumplimiento podrían, como mínimo, proporcionar insumos para realizar los ajustes de gestión necesarios para volver a encaminar el proyecto hacia el logro de resultados. Los proyectos cuya lógica vertical ha sido irreparablemente dañada hasta el punto en que se consideran demasiado difíciles o costosos de reorientar, deberían ser cancelados o reformulados.

Como parte de la Agenda de Excelencia Operativa, el BID está desarrollando y pilotando un modelo de gestión de cartera integral que apoya el rastreo de los factores que influyen en el desempeño de los proyectos y adopta medidas correctivas oportunas cuando sea necesario para promover la producción de resultados. La primera parte de este modelo integral de gestión de cartera es a nivel del proyecto. La implementación y la supervisión de los proyectos deben integrarse adecuadamente para asegurar que sus objetivos respectivos se logren efectiva y eficientemente. Si bien el diseño sólido de un proyecto es una condición necesaria para la efectividad, incluso un proyecto bien diseñado puede enfrentarse a problemas para alcanzar sus resultados si no está implementado adecuadamente. De hecho, un estudio reciente del BID señalaba que hay tres elementos clave en el éxito de un proyecto, a saber, la velocidad inicial del proyecto, el desempeño en la implementación y los esfuerzos de supervisión. Los esfuerzos tempranos para facilitar la transición del diseño a la implementación pueden favorecer un sólido desempeño inicial. Además, aseguran que las agencias ejecutoras tengan la capacidad necesaria en cada ámbito relevante para la implementación del proyecto, incluido el monitoreo y la evaluación, es crucial.³⁴ Si la supervisión va acompañada de medidas correctivas efectivas, puede contribuir a reorientar el proyecto cuando el logro de resultados esté comprometido.

Durante cada fase de la implementación del proyecto, la agenda de excelencia operativa contempla un mayor foco sobre los resultados. En la fase inicial, las actividades que tienen lugar entre la aprobación y el primer desembolso serán simplificadas para hacer un mejor uso del tiempo disponible. Durante esta fase, el Banco y la Agencia Ejecutora celebrarán una serie de reuniones de seguimiento que culminarán con la reunión inicial para asegurar que el diseño del proyecto sigue siendo válido o, si es necesario, abordar los cambios que pueden haber ocurrido desde la aprobación para tener objetivos de desarrollo congruentes. Durante la implementación, después del período inicial, el proyecto seguirá proporcionando actualizaciones de la ejecución mediante el PMR. Una vez que la operación ha alcanzado su punto intermedio, el Banco y la Agencia Ejecutora llevarán a cabo una revisión intermedia para

³³ El uso de datos obtenidos mediante sensores remotos y otras fuentes de datos de alta frecuencia y bajo costo ofrecen un gran potencial en este sentido.

³⁴ El Banco tiene diferentes esfuerzos actuales y renovados enfocados en la construcción de capacidades de las unidades ejecutoras, que incluyen oportunidades de capacitación a través de BID Academy, tales como el Programa de Gestión de Proyectos por Resultados.

evaluar la situación del proyecto, identificar cualquier desviación de lo que se planificó y confirmar la validez de su lógica vertical y la probabilidad de lograr resultados.

Tanto al comienzo como en la implementación, la validez de la lógica vertical se vuelve crucial para asegurar que, debido a su estado inicial o de implementación, la operación esté en la vía correcta para lograr los resultados previstos. En este sentido, las modificaciones y reformulaciones son importantes si se requieren cambios. Sin embargo, es necesario asegurar que los cambios en la lógica vertical del proyecto y los objetivos previstos se reflejen consistentemente en la matriz de resultados del proyecto. Por último, durante la fase de terminación del proyecto, el Banco trabajará con el cliente para llevar a cabo una revisión anterior al cierre, reuniendo todos los insumos necesarios para el PCR. El paso final después de la terminación del proyecto seguirá siendo la validación independiente del PCR por parte de OVE, lo cual asegura rendición de cuentas y transparencia.

Gestión y supervisión estratégica

El segundo nivel del modelo de gestión de cartera integral del BID es la cartera a nivel de país. A nivel de país el modelo se basa en dos revisiones a nivel de país cada año. Estas revisiones se basarán en un sistema de alerta temprana que alerta sobre las prioridades institucionales, la calidad del diseño, los retrasos, el desempeño, las políticas ambientales y sociales, la cancelación de recursos y la ampliación de los períodos de implementación. El sistema de alerta temprana propuesto ayudaría al Banco a monitorear las operaciones, adoptar decisiones oportunas y mejorar el desempeño.³⁵

La revisión de cartera del primer semestre abarca todos los proyectos para asegurar un progreso adecuado y adoptar medidas correctivas cuando sea necesario. Teniendo en cuenta el efecto de la implementación del proyecto en los objetivos de desarrollo esperados, cualquier solicitud de cancelación de recursos, modificaciones, reformulaciones o ajustes en el plan de supervisión será examinado y autorizado. Las operaciones pendientes de elegibilidad también serán revisadas y el cierre de los proyectos será monitoreado adecuadamente. Los acuerdos alcanzados se registrarán y monitorearán hasta su cumplimiento. La revisión de cartera del segundo semestre se centrará en un subconjunto de operaciones, que consisten en aquellas identificadas como prioridad en la cartera. Como en la primera reunión, se registrarán y monitorearán los acuerdos hasta su cumplimiento.

Se prevé que el monitoreo de la gestión de cartera integral será un proceso continuo para asegurar que el progreso de las operaciones sea monitoreado regularmente y que cualquier desviación será analizada y se tomarán las medidas necesarias de manera oportuna.

³⁵ Ya se ha logrado un progreso en la creación de indicadores para este sistema de alerta temprana con el fin de identificar proyectos que corren el riesgo de no lograr los resultados previstos (por ejemplo, aquellos que han sido clasificados como alerta hubo problema durante tres años o más, aquellos que han cancelado más del 20% de los recursos aprobados, aquellos con retrasos en lograr la efectividad y elegibilidad para el desembolso). Basándose en estos indicadores de alerta temprana, el Banco identificará operaciones en la cartera activa que pueden correr el riesgo de no lograr sus resultados y evaluaría el impacto potencial de estas señales de alerta para desarrollar planes de acción con el fin de mejorar el desempeño cuando sea necesario.

Las lecciones aprendidas a partir de los planes piloto del modelo de gestión de cartera integral en 2022 se utilizarán para afinar el modelo antes de que esté plenamente institucionalizado.

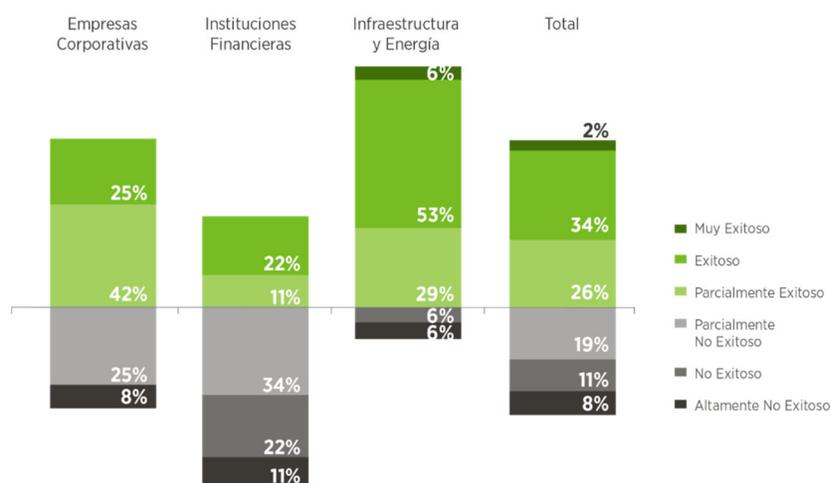
Informes ampliados de supervisión de BID Invest

Resumen de los resultados de los XSR 2021

En 2021, BID Invest preparó 47 XSR que abarcaron 55 operaciones. Por segmento, la muestra incluyó 12 XSR de operaciones con corporativos,³⁶ 17 de infraestructura y energía y 18 de instituciones financieras (IF).³⁷ Los resultados validados por OVE indican que el 62% de los XSR tuvo una calificación positiva³⁸, y el porcentaje más alto fue en el segmento de infraestructura y energía (88%), seguido del segmento corporativo (67%) y las IF (33%) (ver Gráfico 3.4). La calificación de efectividad, que mide el logro de los objetivos de una operación y constituye uno de los principales determinantes del resultado general del proyecto, fue positiva para un 51% de la muestra.

Estos resultados muestran un desempeño relativamente bajo de la cartera de IF, donde un porcentaje mayor de operaciones fue calificado como insatisfactorio o muy insatisfactorio (33%) comparado con el total de la muestra (19%). Para profundizar en estos resultados, BID Invest llevó a cabo un análisis de la cartera IF, tanto durante la supervisión como en la evaluación final, con el fin de generar lecciones para mejorar el diseño de los proyectos y comprender mejor la sensibilidad de la cartera IF ante shocks exógenos y condiciones macroeconómicas adversas (ver la sección de Lecciones de la Evaluación, más abajo, para una discusión en profundidad).

Gráfico 3.4 Resumen de los resultados de los XSR, 2021



³⁶ El segmento con empresas corporativas se refiere a préstamos a la agroindustria, las manufacturas, empresas de telecomunicaciones y turismo.

³⁷ Observando la distribución de proyectos, la muestra incluyó: corporativos 27.3% (15); IF 36.4% (20); e Infraestructura y energía 36.4% (20).

³⁸ El resultado general del proyecto se considera "positivo" cuando la calificación es Muy exitosa, Exitosa o Parcialmente exitosa, y "negativo" cuando la calificación es Parcialmente insatisfactoria, Insatisfactoria o Muy insatisfactoria.

Determinantes del desempeño del proyecto y los impactos de COVID-19

Se observan varias tendencias acerca de los determinantes del desempeño de las operaciones evaluadas en 2021. Para empezar, BID Invest ha seguido fortaleciendo su posición en el sector de infraestructura y energía a través de proyectos de energía renovable. Este éxito ha sido impulsado principalmente por la fuerte capacidad de las operaciones en este ámbito para alcanzar tanto los objetivos de desarrollo como financieros. Otros factores son la selección de socios adecuados, modelos de negocio sólidos apoyados por acuerdos de compra a largo plazo y marcos regulatorios favorables.

En el segmento corporativo, la asociación con empresas con fuerte capacidad empresarial y un compromiso explícito con los objetivos de desarrollo fue esencial para lograr resultados. Por ejemplo, a pesar de que varias operaciones se enfrentaron a condiciones externas adversas, los clientes con una integración vertical plena, una fuerte penetración en los mercados y una sólida alineación entre objetivos financieros, sociales y ambientales, estuvieron mejor equipados para mantener sus estrategias de negocio y su compromiso para alcanzar los objetivos de desarrollo, y obtuvieron mejores resultados que aquellos sin estas características.

En el caso de las IF, aunque los bancos socios suelen tener estrategias para desarrollar o crecer líneas de crédito específicas para segmentos alineados con los intereses de BID Invest (por ejemplo, líneas verdes, vivienda social, PyME), cuando se enfrentan a un shock o a un contexto macroeconómico volátil, la asignación de recursos a estas carteras tiene un mayor riesgo de ser afectada. Para las operaciones con IF evaluadas en este ciclo, una serie de shocks negativos que afectaron a muchos países en la región, incluso antes de la pandemia, empujó a los bancos a revisar la asignación de recursos en su cartera. Aunque estos cambios de estrategia podrían ser temporales y las carteras meta podrían recuperarse a lo largo del tiempo, el periodo de evaluación para esta cohorte de IF tuvo lugar probablemente durante uno de los puntos más bajos de una tendencia altamente volátil. Por ejemplo, países como Chile y Argentina continúan experimentando los efectos de las crisis económicas y el malestar social previo a la pandemia, además de los efectos más recientes de COVID-19. Algunas de las operaciones con IF que mostraron un desempeño positivo corresponden a bancos pequeños altamente especializados e instituciones financieras no bancarias que se enfocan en llegar a segmentos subatendidos. Esto puede deberse a su amplia experiencia en la gestión de estas carteras o a los costos más elevados que enfrentan para reasignar recursos o introducir cambios substanciales en su estrategia.

Es importante notar que, aunque varias operaciones con IF no lograron sus metas, las carteras apoyadas de varios bancos se mostraron más resilientes comparado con sus pares o con el desempeño del sistema financiero en general. Adicionalmente, durante la reciente emergencia sanitaria, los bancos han jugado un papel importante para canalizar recursos a las poblaciones más necesitadas. En general, los resultados de la evaluación confirman cuán sensibles son las operaciones con IF a las condiciones externas, sugiriendo que hay espacio para reforzar la comparación de los resultados con tendencias de mercado como parte de la evaluación, y para un mayor enfoque en el proceso de monitoreo anual que permita entender

mejor el contexto del desempeño general de cada proyecto. Adicionalmente, es importante recordar que una calificación negativa no necesariamente implica que una operación no tuvo impacto de desarrollo. Para un análisis más profundo ver la sección de Lecciones de la Evaluación.

La muestra de XSR de 2021 es la primera en incluir operaciones afectadas por la pandemia de COVID-19. De los 47 XSR, 30 (64%) se refiere a operaciones que de alguna manera han sufrido el impacto de COVID-19, principalmente en términos de efectos negativos en su desempeño financiero dado el deterioro de las condiciones macroeconómicas generales inducido por la pandemia.³⁹ Las condiciones económicas inciertas también influyeron en las operaciones en términos del volumen de crédito proporcionado a las PyME y los retrasos en la construcción de vivienda social. La disminución de la demanda de mercado también fue un factor que contribuyó, particularmente en el primer año de la crisis. Sin embargo, la calificación del resultado general del proyecto se vio directamente influida por COVID-19 en sólo el 10% (3) de estos casos. En general, las operaciones con calificaciones negativas ya tenían un desempeño bajo antes de la pandemia; la crisis simplemente amplificó su deterioro.⁴⁰

En cambio, los 17 XSR restantes no reportaron efectos importantes de COVID-19; más de la mitad fueron proyectos de infraestructura y energía (58%) seguidos de los corporativos (24%) y las IF (18%). Los XSR indican que la demanda de servicios de energía e infraestructura fue la menos afectada por la pandemia dado el carácter vital de este sector para la economía. También muestran que las operaciones con IF y corporativos que contaron con un aprovisionamiento adecuado y capacidad para proporcionar servicios en línea fueron capaces de navegar los efectos de la crisis a corto plazo. En este sentido, la cartera imita la dinámica observada durante la pandemia en general en términos de la priorización de actividades esenciales y el giro hacia los servicios digitales.

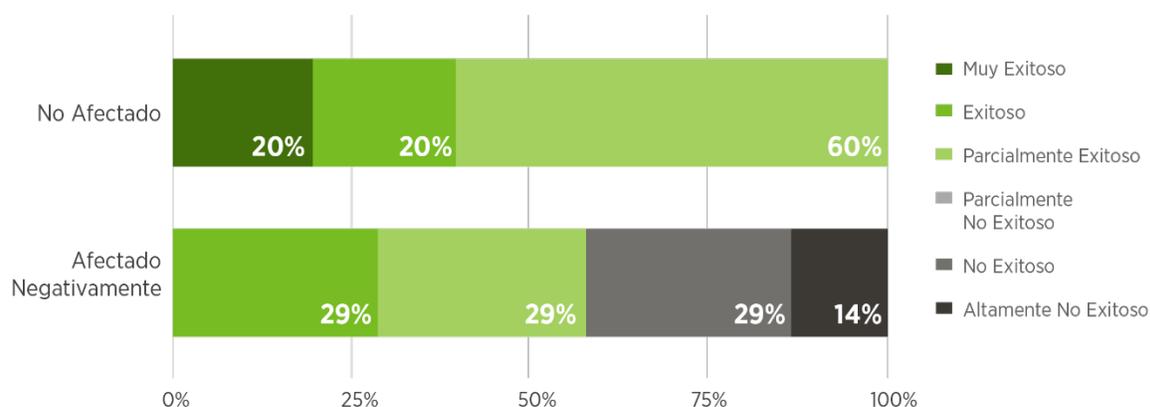
Para tener una perspectiva más detallada de cómo la pandemia ha afectado a los clientes, BID Invest llevó a cabo una encuesta en 2021 y 2022 (Gráfico 3.5). Las respuestas de los clientes⁴¹ en relación con los efectos de COVID-19 coinciden con las calificaciones de los XSR para sus operaciones: entre los clientes que declararon que se vieron afectados negativamente, el 43% de sus operaciones tuvieron calificaciones negativas en el XSR, mientras que no se observaron calificaciones negativas entre los clientes que indicaron que no se vieron afectados por la pandemia.

³⁹ Esto es especialmente cierto para las operaciones en México y Costa Rica, que comprenden el 43% de las operaciones afectadas por COVID-19 en este ciclo de XSR.

⁴⁰ Este fue el caso principalmente para operaciones con IF; el desempeño de la cartera de al menos 5 operaciones con IF empeoró después de la pandemia.

⁴¹ El tamaño de la muestra se limita a respuestas de 13 clientes.

Gráfico 3.5 Calificaciones de los XSR y efectos de la COVID-19 declarados por los clientes de BID Invest



Nota: Considerar que los valores no suman a 100% ya que estos fueron redondeados

Por último, utilizando su capacidad analítica mejorada y la automatización de la información sobre el impacto en el desarrollo a lo largo del ciclo de vida de las operaciones, BID Invest continuó realizando análisis en profundidad en 2021 para comprender mejor los determinantes del desempeño al momento de la evaluación. Estos análisis también contribuyen a entender cómo las herramientas integrales que constituyen el Marco de Gestión de Impacto de BID Invest funcionan para predecir el éxito de una operación. Un análisis de la muestra de los XSR validados entre 2016 y 2021 confirma que la actualización del puntaje DELTA, y particularmente la clasificación durante la etapa de supervisión, son los mejores predictores del éxito en el momento de evaluación. El hecho de que las herramientas de supervisión pueden predecir el desempeño a la madurez es pertinente desde una perspectiva de gestión de cartera dado que muestra el importante rol de la data capturada durante la etapa de supervisión en la capacidad de BID Invest para informar continuamente sobre el desempeño de la cartera sin tener que esperar hasta la etapa de evaluación final. Adicionalmente, el hecho que el puntaje DELTA en aprobación no está estadísticamente correlacionado con los resultados de la evaluación final confirma que el éxito se mide relativo a las expectativas y que el análisis realizado *ex-ante* no es demasiado optimista.

Lecciones de la Evaluación

Cada año el ciclo de evaluación varía en tamaño y composición, y ofrece nuevas oportunidades para aprendizaje y mejora continua. Han surgido cuatro lecciones clave del ciclo de 2021 relacionadas con (1) evaluar continuamente la evolución de las operaciones IF; (2) clarificar los supuestos utilizados en el análisis económico; (3) establecer criterios de selección de XSR claros; y (4) considerar diferentes criterios de evaluación para nuevos tipos de operaciones.

El monitoreo continuo para evaluar más adecuadamente la evolución de las operaciones con IF

Para los proyectos de infraestructura o gasto de capital (CapEx) corporativo, las inversiones son claramente identificadas en el momento de la aprobación y se planifican a lo largo de un período específico de tiempo. Sin embargo, esto no es tan claro para las operaciones con IF. Si bien los bancos tienen estrategias para asignar sus recursos a corto plazo, por su naturaleza tienen más flexibilidad para adaptar sus planes a medida que sea necesario, cambiando la asignación de recursos hacia ciertas carteras según las estrategias de negocio y como respuesta a fuerzas externas como las condiciones macroeconómicas, la demanda de los consumidores, cambios en políticas fiscales y shocks súbitos como COVID-19, entre otros.

Por su diseño, la calificación del XSR de una operación está estrechamente vinculada con la progresión de ciertos indicadores hacia metas predefinidas a lo largo de un período fijo de tiempo. Para las IF, el valor vigente de la cartera apoyada se compara con la meta establecida para el último año antes de la evaluación final. Esta evaluación antes y después puede acabar ignorando la evolución dinámica de la cartera del banco y hace que la calificación del XSR sea sumamente dependiente del momento en que se lleva a cabo la evaluación final. Es por esto que trabajar con IF requiere un análisis más profundo de cómo evolucionan sus estrategias a lo largo de la vida del préstamo, teniendo en cuenta sus compromisos a corto y largo plazo y diferenciando entre ajustes estratégicos temporales y permanentes.

También es importante entender cómo el desempeño de un banco se compara con tendencias observadas para el sistema financiero en términos amplios, como se describe más abajo. Con este fin, durante la supervisión BID Invest se centra en comprender mejor cada banco en su contexto nacional, así como la evolución de sus asignaciones de cartera con el fin de mejorar el logro de los objetivos de desarrollo de cada operación (ver discusión sobre la supervisión en el Capítulo 2).

Un análisis de las operaciones con IF evaluadas en 2020 y 2021 confirma la importancia de llevar a cabo ejercicios de comparación para controlar por la volatilidad externa que influye en las operaciones de los bancos. Si bien construir estos escenarios contrafactuales puede ser difícil, y no es posible tener una metodología que aplique en todos los casos, una aproximación consiste en analizar el desempeño del crédito proporcionado al sector privado en el sistema financiero donde tiene lugar la operación y, si está disponible, el monto del crédito proporcionado al mismo segmento apoyado por la operación. En la medida de lo posible, es importante comparar a los bancos con entidades similares y llevar adelante entrevistas con clientes para entender mejor su desempeño y como los mercados afectaron sus operaciones específicas.

El Gráfico 3.6 compara las tendencias de crecimiento esperadas de las carteras apoyadas y los valores reales logrados, así como las tendencias para el sistema financiero más amplio y el producto interno bruto (PIB). El análisis incluye operaciones donde algunos de los objetivos

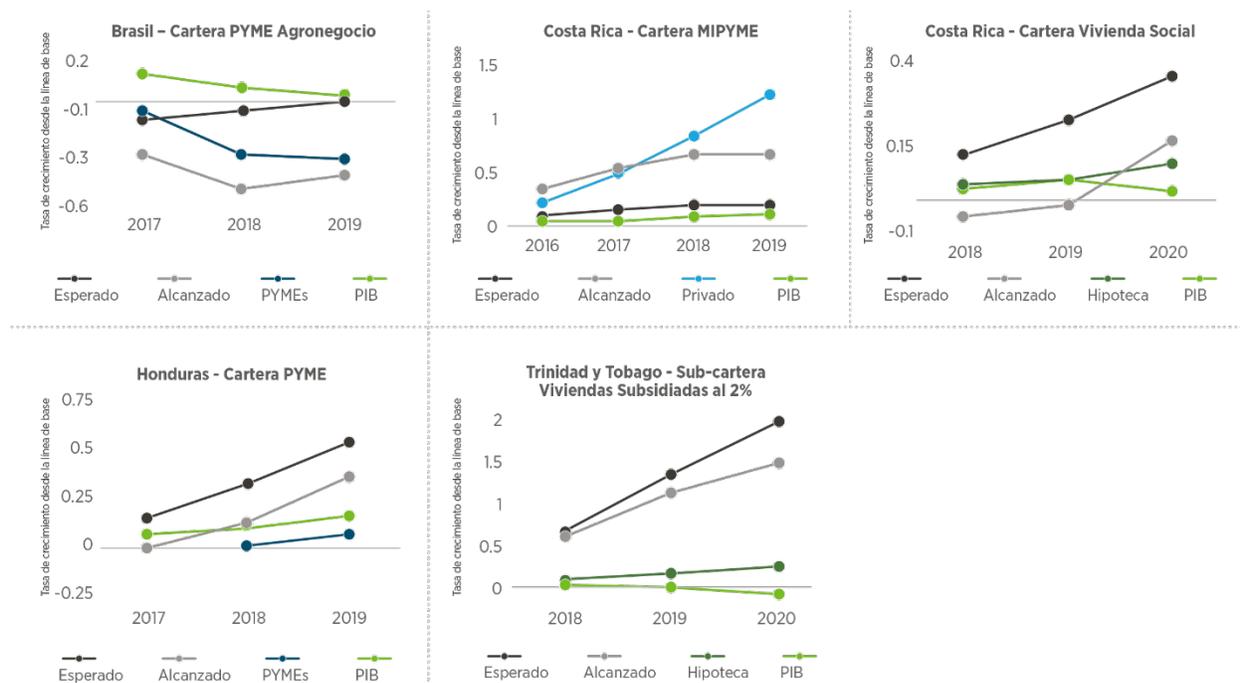
fueron calificados como parcialmente insatisfactorios. Como es de esperar, los datos muestran que los valores de cartera logrados para estas operaciones se sitúan por debajo de las metas. Sin embargo, dos perspectivas clave surgen cuando el desempeño real se compara con la referencia del sistema financiero y el crecimiento del PIB. En primer lugar, el crédito y el crecimiento económico están correlacionados; las tendencias del sistema crediticio siguen de cerca las tendencias del PIB, consistente con evidencia externa.⁴² En segundo lugar, el desempeño de las operaciones evaluadas se sitúa en línea con la referencia y, en múltiples casos, tuvo un desempeño superior al sistema financiero. Esta última observación es particularmente importante; en el contexto de una crisis o desaceleración económica, el hecho de que un banco que se desenvuelve a la par con el sistema financiero o que tenga mejores resultados debería ser una indicación de resiliencia. En particular, para las IF que tienen mejores resultados que el sistema, ésta es una indicación sólida de que la IF no sólo siguió la tendencia del mercado, sino que realizó un esfuerzo para seguir sirviendo a los beneficiarios previstos.

Es importante mencionar que, aunque varias operaciones con IF que tuvieron un desempeño negativo no lograron alcanzar sus metas, algunas han tenido impactos de desarrollo positivos que no se reflejan en la calificación final. Por ejemplo, una compañía que financia hipotecas en Trinidad y Tobago no logró crecer su cartera de vivienda en línea con lo esperado, pero logró más que duplicar la cartera de hipotecas con subsidio de 2%, la cual se enfoca en poblaciones de bajos ingresos, e incrementó el número de préstamos en esta cartera en más de 2.000 entre 2017 y 2020. De forma similar un banco en Brasil sobrepasó las metas relacionadas al crecimiento en su cartera de PyME lideradas por mujeres e incrementó el número de PyME lideradas por mujeres que son clientes en 17.000 entre 2017 y 2019; sin embargo, dado que otro indicador de resultado relacionado al número de préstamos a PyME lideradas por mujeres estuvo por debajo de la meta, la operación se calificó como no satisfactoria.

En general, si bien algunas operaciones con IF pueden no alcanzar sus objetivos, el análisis aquí presentado sugiere que la adopción de una perspectiva contrafactual más profunda al evaluar las operaciones con IF puede proporcionar una visión más precisa de su desempeño. De la misma manera, la fecha de la evaluación final es crucial, particularmente para las operaciones que estuvieron expuestas a shocks exógenos más grandes, tanto positivos como negativos, y para las cuales se prevé que los impactos sean temporales. También debería contemplarse la posibilidad de posponer la fecha de la evaluación final para observar el desempeño de las operaciones durante condiciones externas más estables. Por último, y aún más importante, para entender mejor cómo la volatilidad influye en el desempeño de las operaciones con IF y proporcionar asistencia técnica oportuna cuando sea necesario, debería ponerse más énfasis en un enfoque de monitoreo continuo basado en el ejercicio de supervisión anual.

⁴² Ver por ejemplo [Behr et al. \(2017\)](#) y [Altar et al. \(2021\)](#).

Gráfico 3.6 Instituciones financieras: desempeño de los XSR y comparaciones



Fuente: Datos del PIB extraídos de Estadísticas de CEPAL; Datos crediticios a nivel de sistema extraídos del Banco Central de Brasil, el Banco Central de Costa Rica, la CNBS de Honduras y el Banco Central de Trinidad y Tobago.

Nota: Solo los indicadores de resultado parcialmente no satisfactorios se incluyeron en el Gráfico 3.7. La cartera meta de cada operación se compara con la cartera del sistema pertinente en su país, basándose en datos disponibles. Por ejemplo, las carteras de vivienda se comparan con datos sobre los créditos hipotecarios a nivel de país. Cuando los datos para la cartera meta no están disponibles a nivel del sistema, se utiliza como referencia la cartera de los créditos comerciales o del crédito al sector privado.

Fortalecimiento del análisis económico utilizando el tipo de datos y cantidad de supuestos adecuados

La cuantificación de los costos y beneficios de una operación para la economía y la sociedad (es decir, la tasa de retorno económica y social; ERR, por sus siglas en inglés) se encuentra en el centro de cómo BID Invest evalúa las inversiones tanto en el momento de la aprobación como en la evaluación final. Si bien asignar un valor monetario a estos costos y beneficios facilita la toma de decisiones y las comparaciones entre diferentes inversiones, este análisis también depende de varios supuestos. Hay un amplio consenso en torno a algunos supuestos en el mundo de la evaluación mientras que otros todavía permanecen abiertos a debate y pueden requerir mayor guía para su aplicación.

En general, la preparación de un análisis económico implica una disyuntiva entre monetizar todos los elementos posibles versus limitar el número de supuestos para evitar confundir potencialmente los resultados. Algunos casos de esta disyuntiva potencial emergieron durante la revisión de este año.

Un caso corresponde a los proyectos de energía renovable cuando el gobierno es el comprador de la energía. Al estimar la ERR, la diferencia de precio entre el acuerdo de compra de energía a largo plazo (PPA, por sus siglas en inglés) establecido para la energía renovable producida por el proyecto y lo que el comprador pagaría en ausencia del proyecto resulta ya sea en un costo o un beneficio para la sociedad. El precio al contado o de mercado a veces se utiliza para construir ese escenario contrafactual. Sin embargo, si el precio al contado refleja adecuadamente o no el precio de largo plazo de la energía en el mercado mayorista pertinente sigue siendo un debate abierto y, por lo tanto, incluirlo en el análisis implica supuestos y recopilación de datos adicionales. Utilizando una muestra de los proyectos de energía en el ciclo de XSR 2021, BID Invest llevó a cabo un análisis de sensibilidad con y sin el precio al contado como proxy. Los datos mostraron que las calificaciones de los XSR se veían afectadas sólo marginalmente en la mayoría de los casos.

Otro caso corresponde a la decisión de si incluir impuestos a la exportación que el gobierno deja de recibir en casos donde productos agrícolas procesados pueden desplazar la exportación de insumos. Evaluadores y validadores tuvieron varias discusiones técnicas para acordar la mejor metodología para llevar adelante este análisis, lo cual requiere ciertos supuestos y datos de los precios de insumos y productos procesados y las tasas de los impuestos de exportación. Los resultados confirmaron que incluir este diferencial de impuestos no hizo una diferencia substancial en las conclusiones.

Para seguir mejorando la calidad y la estandarización de los cálculos de los análisis económicos, BID Invest está colaborando activamente con OVE para alinear criterios y desarrollar directrices de análisis económico para que los equipos de proyecto las utilicen durante la estructuración y la evaluación final.

Recopilación efectiva de datos para operaciones reembolsadas o prepagadas y la definición de criterios de selección claros para determinar las operaciones a incluirse en cada ciclo de XSR.

En 2021, BID Invest analizó una muestra de 27 operaciones reembolsadas o prepagadas que alcanzaron la madurez operativa temprana (EOM, por sus siglas en inglés)⁴³ entre 2016 y 2019 pero que no tuvieron un XSR preparado antes de dejar la cartera. Los resultados preliminares de este ejercicio muestran que los clientes que reembolsaron o prepagaron el financiamiento lo hicieron por varias razones, incluyendo condiciones financieras adversas y acceso a otras fuentes de financiamiento. Adicionalmente, la carencia de un proceso formal para evaluar operaciones en proceso de reembolso/prepago afectó la capacidad de BID Invest para recolectar datos de impacto de los clientes antes de que dejen la cartera. Finalmente, los reembolsos y prepagos no eran identificados automáticamente en el sistema, lo cual

⁴³ Según las Normas de buenas prácticas, la madurez operativa temprana (EOM) se define en la fecha más temprana cuando un préstamo ha sido completamente desembolsado, el proyecto se ha implementado y ha comenzado a tener un impacto en el desarrollo. Se elabora un XSR un año después de alcanzar la EOM (por ejemplo, los proyectos que han alcanzado la EOM en 2020 elaboraron su XSR en 2021).

incrementaba el riesgo de que algunas de estas operaciones no se incluyan en la muestra de XSR designados para cada ciclo.

Basándose en estas lecciones, actualmente BID Invest tiene un sistema de notificación automático para los reembolsos y prepagos, que asegura que se recopilen los datos de impacto antes de que el cliente deje la cartera. También ha automatizado el cálculo de las fechas de EOM para el conjunto de la cartera y ha compartido esta información con OVE para asegurar una coordinación en la identificación de la cartera de XSR.

Nuevos tipos de operaciones pueden requerir diferentes criterios de evaluación

BID Invest tiene una cartera creciente de operaciones de factoraje inverso destinadas a proporcionar liquidez a las MiPyME en las cadenas de valor. Dado que las empresas ancla generalmente tardan varios días en pagar a sus proveedores, los proveedores que necesitan liquidez pueden vender sus facturas a una institución financiera con un descuento (equivalente a una tasa de interés para un préstamo). El factoraje inverso permite a la empresa ancla confirmar a la IF que las facturas son reales para disminuir las tasas de descuento.

En 2021, BID Invest llevó a cabo las dos primeras evaluaciones de operaciones de factoraje inverso. Como parte de este proceso, y en colaboración con OVE, se crearon directrices de evaluación específicas. Los resultados de estas dos evaluaciones proporcionaron calificaciones positivas y se aprendieron lecciones valiosas. En primer lugar, es importante proveer asistencia técnica a los clientes para ayudarlos a recolectar datos más granulares acerca de las características de las MiPyME en su cadena de valor para entender mejor quien se beneficia de las líneas de factoraje inverso. En segundo lugar, dado que las líneas de factoraje inverso son instrumentos relativamente nuevos, los proveedores aún no están familiarizados con este tipo de líneas y tienen un período de inicialización más largo. Esto significa que se tarda más en desembolsar estos fondos, dado que las MiPyME primero tienen que registrarse en las plataformas de descuento y luego decidir utilizarlas. Teniendo esto en cuenta, y considerando que los productos de factoraje inverso están altamente estandarizados, puede que sea más adecuado diferenciarlos de las operaciones con IF evaluándolos en una etapa más madura y explorar la posibilidad de evaluar estas transacciones como un programa en lugar de individualmente. Por último, para aumentar la adopción de estos fondos, se requiere más análisis para identificar que barreras estructurales o conductuales impiden a las MiPyME participar en el factoraje inverso y explorar qué tipos de estrategias son las más adecuadas para promover su uso e impacto.

Para comprender mejor el impacto de los productos de factoraje inverso, BID Invest está iniciando una evaluación en profundidad que busca analizar algunos de los temas mencionado arriba, entre otros, y recolectar microdatos de MiPyME para medir impactos.

BID Lab

BID Lab monitorea e informa sobre los resultados de los proyectos como parte de su informe anual sobre indicadores clave de desempeño. A nivel de proyecto, en el momento del cierre del proyecto, BID Lab documenta los resultados acumulados de cada operación de financiamiento no reembolsable en la edición final de su informe final de supervisión de proyecto.⁴⁴ En el 2021, se completaron 34 proyectos de BID Lab.

Según su revisión de indicadores clave de desempeño, en el 2021 los proyectos apoyados por BID Lab crearon aproximadamente 132.000 empleos, 46% de los cuales fueron apoyados a través de entidades intermediarias con experiencia en sectores específicos, como los fondos, las aceleradoras, las incubadoras y los creadores de empresas (*company builders*). Además, más de 440.000 hogares mejoraron sus condiciones de vida, muchos gracias a un acceso mejorado a agua y saneamiento. De la misma manera, por primera vez, BID Lab midió el número de personas con acceso mejorado a servicios esenciales, sobre todo salud y educación, llegando a 8,3 millones de personas en 2021. Para subrayar el rol de la tecnología en la mejora del acceso a los servicios de calidad, cerca de 6 millones de estas personas se beneficiaron del acceso mejorado a servicios de telemedicina proporcionados por un proyecto financiado por BID Lab en Colombia ([CO-T1483](#)), de los cuáles casi 285.000 personas los utilizaron en el 2021. Superando los niveles de antes de la pandemia, los proyectos de BID Lab también beneficiaron a aproximadamente 102.000 empresas, la mitad de las cuales estaban dirigidas por mujeres. Cerca de 94.000 de estas empresas mejoraron su productividad o su desempeño de negocios (por ejemplo, aumento de las ventas, rentabilidad, retornos del capital).

Además, una de las medidas clave de éxito de BID Lab es el grado en que las innovaciones que apoya son replicadas o escaladas por el Grupo BID u otros. Los proyectos pueden ser escalados mediante el crecimiento, es decir, cuando la empresa o el cliente es capaz de ampliar la escala de su propio negocio, o a través del escalamiento de terceros, es decir, cuando los negocios o innovaciones apoyadas por BID Lab son adoptados por otros actores del sector privado o por los gobiernos bajo la forma de políticas públicas.

En el 2021, BID Lab implementó una metodología más rigurosa para estimar la escala contando con líderes de los equipos de supervisión que validaron las respuestas de los clientes a partir de la encuesta de impacto anual. De los proyectos completados en el 2021, el 32% fue replicado o escalado (en comparación con el 35% en el 2020), superando la meta del 20% de BID Lab por cuarto año consecutivo. Es importante señalar que, de los proyectos escalados, el 18% fue escalado masivamente,⁴⁵ de sólo 5% en el 2020, ampliando en gran medida los beneficios generados por proyectos más allá de su alcance original. Los siguientes tres ejemplos destacan diferentes vías para escalar tomadas recientemente por fondos, proyectos y empresas apoyados por BID Lab.

⁴⁴ OVE no lleva a cabo validaciones anuales de las operaciones de BID Lab. En su lugar, una muestra de proyectos de BID Lab ha sido revisada por OVE en el contexto de las evaluaciones corporativas de BID Lab. La tercera evaluación de BID Lab por parte de OVE se completó en el 2021.

⁴⁵ Escala masiva se refiere a proyectos con un crecimiento de +500% en clientes o que han alcanzado cinco veces más de usuarios de lo que se alcanzaba bajo el proyecto original de IDB Lab (5X).

BID Lab es uno de los principales inversores en fondos de capital emprendedor en la región. A menudo apoya a administradores de fondos nuevos en los ecosistemas en etapas tempranas, que pueden continuar por varias rondas y atraer a más inversores, incluyendo BID Invest y otros. Por ejemplo, en el 2021 BID Lab concluyó la ejecución del Fondo Centroamericano de Inversión para Pequeñas y Medianas Empresas (CASEIF II), el segundo en una franquicia de fondos que invirtieron en las PyME en Centroamérica, una de las regiones de América Latina y el Caribe con menor penetración de financiamiento a este segmento. El administrador del fondo, LAFISE Investment Management, ha llevado a cabo cuatro rondas de fondos para las PyME a través de CASEIF I (2000), CASEIF II (2006), CASEIF III (2015) y CASEIF IV (2020). Estos fondos, los primeros de su tipo en Centroamérica, se focalizaron en las empresas con potencial de crecimiento, principalmente a través del financiamiento de deuda. BID Lab fue inversor LP (*limited partner*) en los dos primeros fondos ([TC9810351](#); [RG-Q0004](#)), junto con otros inversores tempranos como el Fondo Nórdico para el Desarrollo y Norfund. Los dos fondos más recientes de capital privado/etapa de crecimiento fueron escalados con inversiones de BID Invest (para CASEIF IV; [13320-01](#)), la Corporación Financiera Internacional y otros. CASEIF I-III, que en su mayor parte han concluido sus períodos de inversión, captaron \$88 millones y financiaron 33 PyME, la mayoría de las cuáles son empresas exportadoras de sectores tales como la agricultura, que se han expandido regionalmente desde entonces. A su vez, estas empresas han creado aproximadamente 15.000 empleos directos e indirectos, el 40% de los cuales han sido ocupados por mujeres. A medida que los fondos han evolucionado, el administrador del fondo se ha enfocado cada vez más en promover la igualdad de género tanto entre las empresas en las que invierte como dentro de la propia firma administradora, y fortalecerá aún más su capacidad con el asesoramiento de BID Invest como parte de CASEIF IV, un fondo de \$69 millones que aún está en etapa de inversión. En particular, en 2022, CASEIF IV se convirtió en el primer fondo insignia bajo el Desafío 2X⁴⁶ en América Latina y el Caribe, con el compromiso de adoptar un enfoque de inversión con perspectiva de género y empoderar a las mujeres de al menos el 30% de las empresas en las que invierte.

Otro ejemplo de escalamiento de innovaciones se puede encontrar en la evolución del trabajo pionero de BID Lab desarrollando el ecosistema de Bonos de Impacto Social (BIS, SIB por sus siglas en inglés)⁴⁷ en Colombia en estrecha asociación con la [Secretaría del Estado Suizo para Asuntos Económicos](#) (SECO), el Departamento para la Prosperidad Social en Colombia y la Fundación Corona. El programa SIBs.CO ([CO-T1434](#)) se inauguró en el 2016 con el fin de mejorar los resultados de empleo de las poblaciones vulnerables y generar conocimiento y capacidad mediante el diseño e implementación de modelos innovadores de pago por resultados. Con este programa, Colombia se convirtió en el primer país en vías de desarrollo en el mundo en lanzar un BIS en el 2017 (*Empleando futuro*) con tres inversionistas

⁴⁶ El Desafío 2X es una iniciativa multilateral que tiene el objetivo de movilizar recursos hacia el empoderamiento económico de las mujeres. Este provee una serie de métricas alineadas diseñadas para apoyar a los financiadores a identificar y gestionar los impactos de sus inversiones en yemas de género.

⁴⁷ Según lo define [Social Finance](#), los SIBs son asociaciones público-privadas únicas que financian servicios sociales efectivos a través de contratos basados en el desempeño. Los inversores en impacto aportan el capital para aumentar el trabajo de los proveedores de servicios de alta calidad. El gobierno paga a estos inversores siempre y cuando el proyecto logre resultados que generan un valor público y son validados por una tercera parte experta. En el caso de Colombia, BID Lab, con los fondos de SECO, fue el co-financiador junto con el gobierno de Colombia. En los cuatro BIS aprobados hasta la fecha, 16 inversionistas de impacto han proporcionado el capital inicial para 8 proveedores de servicios; 3 intermediarios han firmado contratos con el gobierno para coordinar la implementación de cada BIS. Instiglio ha sido el asesor técnico internacional para SIBs.CO.

de impacto asumiendo el riesgo financiero del proyecto. Los resultados del programa mostraron el éxito del modelo a nivel nacional: casi 900 personas fueron colocadas en empleos formales, 85% de las cuales siguieron empleadas después de tres meses. De la misma manera, el segundo BIS (*Cali Progresa con Empleo*) también tuvo éxito en términos de colocación laboral y permanencia, esta vez incluyendo a seis inversionistas de impacto.

Impulsados por esta evidencia de que sí era posible alcanzar retornos financieros y sociales al mismo tiempo, y para facilitar la contratación y expansión de modelos de pago por resultados, en el 2019, el programa introdujo una buena práctica internacional creando un Fondo de Resultados al interno del gobierno colombiano, el primero de su tipo en América Latina y el Caribe. El tercer y el cuarto BIS de Colombia (en funcionamiento a mediados de 2022) fueron lanzados a través de este fondo. El Departamento para la Prosperidad Social también utilizó este nuevo medio para lanzar dos Contratos de pago por resultados financiados por fondos públicos para mejorar los empleos de poblaciones vulnerables durante la pandemia, integrando así los pagos por resultados dentro de los programas públicos de empleo, la forma más sostenible para escalar. Además, SIBs.CO ha apoyado a la ciudad de Bogotá a implementar su propio modelo de pago por resultados para aumentar el empleo formal de aproximadamente 12.000 mujeres y jóvenes vulnerables, la iniciativa más grande en Colombia hasta la fecha. Por último, en diciembre del 2021, SIBs.CO logró un hito importante: la incorporación de ambos BIS y el Fondo de Resultados en las políticas públicas,⁴⁸ asegurando un flujo dedicado de recursos públicos para estas iniciativas en el futuro en diferentes administraciones. Más allá de Colombia, esta experiencia ha informado el diseño de nuevos modelos de pagos por resultados en otros países y sectores tales como la Facilidad de Impacto de Haití ([HA-T1295](#)) aprobada en 2021, y dos proyectos de BID Lab relacionados con educación en El Salvador y Honduras que se encuentran aún en la etapa de diseño. (Para más información ver este documento de [estudio de caso, evaluación](#) y documento de [lecciones aprendidas](#)).

Finalmente, una empresa guiada por impacto apoyada por BID Lab también logró una escala impresionante al abordar la principal causa de muerte en México: la diabetes. Fundada en el 2011, Clínicas del Azúcar brinda atención asequible y de alta calidad para la diabetes y la hipertensión para mexicanos de bajos ingresos. Su modelo disruptivo de ventanilla única, que combina tecnologías de punta con conveniencia, precios asequibles y membresías de pago por uso, lo han convertido en el proveedor privado más grande de atención diabética especializada en el país, operando 27 clínicas en 12 estados a finales del 2021. También lanzó una clínica virtual en el 2021, un pivote digital que la impulsó a una escala aún mayor: la cantidad de clientes atendidos llegó a 204.000 en el 2021, un aumento del 34% desde el 2020, el 64% de los cuales mantuvieron su nivel de azúcar en la sangre bajo control dentro de los seis meses, una tasa mucho más alta que la de los programas públicos del país. La resultante prevención de complicaciones ha generado ahorros de aproximadamente \$575 millones a los pacientes y a la sociedad. Una [evaluación de impacto](#) encontró efectos en la salud igualmente importantes, con un incremento del control del azúcar en la sangre en más de dos tercios entre los diabéticos de la muestra. La compañía continúa insistiendo para obtener mayores retornos en la salud a

⁴⁸ CONPES. [Estrategia para fortalecer el uso de los mecanismos de pago por resultados en programas sociales y declaración de importancia estratégica del proyecto fortalecimiento de la gestión de oferta para la superación de la pobreza FIP a nivel nacional.](#)

medida que se expande, aumentando el uso de la inteligencia artificial y la ciencia del comportamiento para identificar de manera proactiva a los pacientes en riesgo de abandonar los tratamientos para la diabetes. BID Lab ha estado apoyando a Clínicas del Azúcar a lo largo de su trayectoria de crecimiento, comenzando con un proyecto de financiamiento no reembolsable en el 2016, cofinanciado con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación ([ME-T1314](#); [ME-G1013](#)) para implementar un modelo de Incentivos de Impacto Social (ver [estudio de caso del 2021](#)), seguido de un préstamo en el 2018 ([ME-L1286](#)) para apoyar la expansión de la empresa.

Lecciones sobre la construcción de resiliencia ante el cambio climático y la gestión de riesgos de desastres



Introducción

Asociarse con los países para maximizar la efectividad en el desarrollo requiere una comprensión profunda de los factores, enfoques y estrategias que llevan hacia los resultados deseados, así como aquellos factores que pueden limitar el logro de resultados. De igual manera, requiere la incorporación de esta información en la planificación y el desarrollo de proyectos. El Grupo BID analiza dichos factores como parte del desarrollo de sus estrategias de país, marcos sectoriales y proyectos para asegurar que las nuevas iniciativas aprovechen las lecciones del pasado. Además, como se señaló en los Capítulos 2 y 3, las lecciones de los proyectos activos y completados se documentan constantemente para construir una base de conocimientos sobre qué funciona y qué no funciona al abordar las necesidades cambiantes de desarrollo de la región. De esta manera, el conocimiento se puede utilizar para informar futuras inversiones y políticas en la región. En numerosos casos, las evaluaciones de impacto se utilizan para medir rigurosamente los efectos de los proyectos y evaluar si los resultados observados se pueden atribuir a las intervenciones de desarrollo específicas.

En el DEO de este año nos basamos en estas numerosas fuentes de aprendizaje para analizar con mayor profundidad las lecciones relacionadas con la construcción de resiliencia, la adaptación al cambio climático y la gestión efectiva de riesgos de desastres. La resiliencia al cambio climático se refiere a la capacidad de abordar adecuadamente los riesgos planteados por el cambio climático, lo cual incluye anticiparse, prepararse, responder a y recuperarse de dichas amenazas con un daño mínimo al bienestar social, la economía y el medio ambiente. La adaptación climática es el proceso mediante el cual los sistemas evolucionan para volverse resilientes. Se eligió este tema debido a su relevancia crítica para América Latina y el Caribe, una de las regiones en el mundo más afectadas por los efectos del cambio climático. La región es altamente susceptible a los desastres naturales -tales como huracanes, deslizamientos de tierra y sequías- que se están volviendo más frecuentes e intensos debido al cambio climático. Sin embargo, la región tiene una de las brechas más grandes de financiamiento para la adaptación al cambio climático, ya que se requieren aproximadamente \$14.000-18.000 millones en fondos adicionales al año para responder y prevenir las pérdidas continuas debido a los impactos del cambio climático (Banco Mundial, 2019). Al mismo tiempo, es más claro que nunca que los riesgos y el impacto del cambio climático están estrechamente interconectados con varios aspectos de la vida económica y social. Sin una acción robusta contra el cambio climático, la región podría revertir muchos de los logros alcanzados en otras áreas del desarrollo, y al mismo tiempo perderse las oportunidades que la descarbonización puede traer a las economías y sociedades.

Por lo tanto, adaptarse a esta realidad basándose en las necesidades de diferentes geografías y sectores será crucial para la prosperidad futura de la región, y se ha convertido en un tema cada vez más importante como parte del apoyo del Grupo BID⁴⁹. Cada vez es más

⁴⁹ Además de los compromisos asumidos como parte del Marco de Políticas Sociales y Ambientales (ESPF por sus siglas en inglés) respecto a la construcción de resiliencia ante desastres y el cambio climático, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, y la implementación de planes de descarbonización en la región, el Grupo BID tiene el compromiso aspiracional de alinear sus nuevas operaciones con los objetivos del Acuerdo de París a partir del 2023, así como el compromiso actual de alcanzar el 30% de financiamiento climático para nuevas aprobaciones del Grupo BID cada año.

claro que tener en cuenta el cambio climático es un asunto clave para la efectividad en el desarrollo y es crítico para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las inversiones. Es decir, el uso efectivo y eficiente de los recursos para el desarrollo requiere de la integración de consideraciones de cambio climático en todas las etapas de planeación de los proyectos.

Alcance

Las lecciones aprendidas resumidas en este capítulo se basan en el trabajo del Grupo BID sobre el apoyo a la adaptación al cambio climático y la gestión de riesgos de desastres a través de diferentes intervenciones. Estas lecciones no pretenden ser exhaustivas, sino que buscan ilustrar algunas de las lecciones recurrentes encontradas en diversos países y clientes de la región. El capítulo incluye enlaces a los estudios e informes de los cuales se han extraído las lecciones y el Recuadro 4.2 proporciona una lista de recursos adicionales con más perspectivas relacionadas con este tema.

Las lecciones fueron compiladas a partir de una gran variedad de fuentes, incluidas las evaluaciones finales de los proyectos completados entre el 2015 y 2021, proyectos actualmente en ejecución, evaluaciones de impacto de proyectos en sectores como la agricultura, transporte y los servicios financieros, así como el trabajo de asesoría y gestión de riesgo de BID Invest con los clientes del sector privado. En total, estas lecciones abarcaron más de 80 proyectos entre 2008 y 2022 a lo largo de todo el Grupo BID, así como el aprendizaje no basado en proyectos.⁵⁰

Lección 1: Es esencial incorporar consideraciones de resiliencia en la forma en que operan los gobiernos, el sistema financiero y las empresas privadas

Con el impacto creciente de los desastres, así como la mayor frecuencia e intensidad de los riesgos relacionados con el cambio climático, los países y los clientes en la región son conscientes de la necesidad de seguir invirtiendo en prevención y de prepararse y protegerse más adecuadamente contra desastres futuros. Tanto para los sectores privado como público, es importante incorporar la adaptación del cambio climático y la gestión de riesgo de desastres en su planificación, estrategias institucionales, y marcos presupuestarios. Estos cambios estructurales promueven la sostenibilidad del apoyo a la resiliencia.

⁵⁰ Las lecciones y ejemplos específicos fueron identificados gracias a la colaboración con varias unidades de negocio y expertos técnicos del Grupo BID. Numerosas lecciones fueron identificadas mediante la herramienta FindIt del Grupo, un motor de búsqueda de inteligencia artificial que proporciona acceso consolidado a diferentes fuentes de conocimiento, incluidas las lecciones de las evaluaciones de impacto, los PMR los PCR, las operaciones de cooperación técnica y otras fuentes.

Un marco de gobernanza sólido puede salvar vidas y apoyar la disminución de las pérdidas económicas frente a los desastres. Los países con marcos regulatorios sólidos, disposiciones institucionales e instrumentos presupuestarios para la gestión de riesgo de desastres y cambio climático muestran un mejor desempeño para reducir las pérdidas humanas y económicas frente a los desastres. La evidencia empírica compilada por el BID señala que las mejoras en la gestión de riesgo en un 1%, medidas con el Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión de Riesgo de Desastres (iGOPP),⁵¹ se asocian con una reducción promedio del 3% en las pérdidas humanas provocadas por los desastres y del 6% en las pérdidas económicas.⁵² El apoyo del BID a Perú para fortalecer su marco de gobernanza con el fin de reducir su vulnerabilidad ante los desastres permitió al país implementar una estrategia financiera integral de gestión de riesgo que combinó inversiones específicas en resiliencia con la adopción y adaptación de mecanismos de protección financiera. Concretamente, Perú creó un Programa de Presupuesto Estratégico para la Reducción de Riesgo que aumentó las inversiones del gobierno central, las regiones y los municipios en la reducción de riesgos en más del 1.000% en sólo tres años. Además, fortaleció el Fondo de Estabilización Fiscal para responder a los desastres, firmó líneas contingentes con varios bancos multilaterales, entre ellos el BID, y participó en un bono catastrófico en el marco de la Alianza del Pacífico. Para más información ver el PCR de [PE-L1086](#), [PE-L1104](#) y [PE-L1138](#).

Las herramientas de financiamiento flexible establecidas antes de los desastres climáticos pueden ayudar a abordar las emergencias y shocks relacionados con el cambio climático en diferentes niveles. La facilidad de crédito contingente para emergencias por desastres naturales (CCF) del BID ofrece a los países préstamos contingentes preparados con antelación pero que son desembolsados después de la ocurrencia de un desastre natural severo o catastrófico para cubrir gastos públicos imprevistos que surgen de emergencias.⁵³ Al tener este arreglo con antelación, los países pueden responder a los desastres naturales más eficientemente. Por ejemplo, cuando el huracán Dorian golpeó las Bahamas en 2019, el préstamo contingente ([BH-00003](#) - [BH-L1049](#)) desembolsó \$80 millones. Al cabo de unos días, el Banco realizó el primer desembolso para aliviar el impacto de este desastre devastador, apoyando los esfuerzos del gobierno para proporcionar ayuda humanitaria y restablecer los servicios básicos para la población afectada.⁵⁴ Al 30 de junio del 2022, la CCF proporciona cobertura activa a 15 países por más de \$3.200 millones para cubrir desastres tales como terremotos, huracanes, inundaciones, incendios forestales, riesgos a la salud, entre otros. A nivel sectorial, BID Invest ha observado que las herramientas de financiamiento flexible pueden contribuir a abordar los impactos del cambio climático en la agricultura. Una de las lecciones

⁵¹ El iGOPP es un índice diseñado para evaluar la existencia demostrable de una serie de condiciones legales, institucionales y presupuestarias consideradas fundamentales para implementar los procesos de gestión de riesgo de desastre en un país (Lacambra *et al.*, 2015). <https://publications.iadb.org/es/igopp-indice-de-gobernabilidad-y-de-politicas-publicas-en-gestion-de-riesgo-de-desastre>

⁵² Estas conclusiones provienen de Guerrero R. y Lacambra S. (2020). Disasters and Loss of Life: New Evidence on the Effect of Disaster Risk Management Governance in Latin America and the Caribbean. Serie documentos de trabajo del BID; 1126 <https://publications.iadb.org/en/disasters-and-loss-life-new-evidence-effect-disaster-risk-management-governance-latin-america-and> y Guerrero R. y Lacambra S. (2022). Disasters and Economic Losses: The Effect of Disaster Risk Management Governance in Latin America and the Caribbean (de próxima publicación).

⁵³ Los recursos de los préstamos CCF se utilizan para cubrir gastos extraordinarios en los que ha incurrido el gobierno seis meses después del desastre, como equipos de saneamiento de emergencia, medicamentos y vacunas, albergue temporal, agua y alimentos para las poblaciones desplazadas, entre otros costos. En el 2020, los riesgos cubiertos por el CCF se expandieron para incluir riesgo a la salud pública y el COVID-19.

⁵⁴ El huracán Dorian fue uno de los desastres naturales más devastadores jamás vividos en Bahamas, con daños y pérdidas estimadas de casi una cuarta parte del PIB del país. Para más información, hacer click [aquí](#).

aprendidas a partir de una revisión de las evaluaciones finales de los proyectos de agroindustria de BID Invest (para más información, ver el [Capítulo 4 del DEO de 2019](#)) se centra en la necesidad de diseñar estructuras de préstamo y acuerdos financieros más flexibles para responder a la ciclicidad y volatilidad de los mercados agrícolas debido a los shocks climáticos. Con este fin, hasta la fecha BID Invest ha incluido una “cláusula de eventos climáticos” en cuatro transacciones en Argentina y Perú, que permite a los clientes reprogramar los pagos de capital de un año si un evento climático ha tenido efectos adversos en su capacidad de pago. Este es un buen ejemplo de una estructura de préstamo con flexibilidad añadida, que refleja las características únicas de la producción agrícola.

Cuando se construye la capacidad de riesgo climático de las organizaciones del sector privado, normalmente es más factible integrar la perspectiva de riesgo climático en los procesos existentes. Esto puede ser implementado al incorporar impactos físicos que podrían ser exacerbados por el cambio climático (por ejemplo, escasez de agua, olas de calor, inundaciones) en la matriz de riesgos ambientales y sociales del cliente. También puede significar actualizar los planes de emergencia y contingencia actuales para incorporar amenazas críticas que pueden volverse más severas o que probablemente se deben al cambio climático. Con este fin, BID Invest está pidiendo cada vez más a diferentes sectores, desde la infraestructura a la agricultura, que actualicen sus matrices de riesgos ambientales y sociales para incorporar los riesgos relacionados con el cambio climático.

Para las instituciones financieras, tales como bancos, uniones de crédito y microfinancieras, el punto de partida para financiar la adaptación al cambio climático es entender el riesgo climático de sus carteras de préstamos. Al utilizar herramientas de evaluación de riesgo climático para entender los riesgos a los que se enfrentan los prestatarios, particularmente en sectores tales como la agricultura, los bancos pueden ofrecer más y mejores soluciones para fortalecer la resiliencia de pequeñas empresas y agricultores, y así también mejorar la gestión de riesgos de la cartera. Esta es una de las lecciones clave aprendidas a través del Programa EcoMicro apoyado por BID Lab ([RG-O1649](#)) que trabaja con instituciones financieras para desarrollar productos de financiamiento verde para fortalecer la resiliencia de las PyME y de hogares con bajos ingresos. Este programa apoyó a 29 proyectos en 19 países desde el 2011 hasta el 2021. Además, las herramientas basadas en tecnología son especialmente potentes. Por ejemplo, un proyecto en Ecuador ([EC-T1406](#)) desplegó una plataforma de análisis de riesgo climático para una red de 14 bancos que analiza información específica de sitio recopilada por los agricultores, información sobre la sensibilidad de los cultivos, y datos climáticos precargados para diferentes geografías. Esta combinación de datos les ofrece a los bancos una mejor proyección de los rendimientos que un agricultor puede esperar para ciertos cultivos bajo ciertas condiciones, y por lo tanto, permite evaluar qué tantos riesgos podrían tener este préstamo. Al mismo tiempo, es también importante que esta información sea fácil de procesar para los oficiales de los créditos. Es por ello que la herramienta desarrollada por un proyecto realizado con tres uniones de crédito en Belice ([BL-T1112](#)) ha creado un mapa con distinciones de colores para cada aplicante a crédito, indicando los niveles de riesgo de sequías, inundaciones e incendios de las ubicaciones de cada cultivo en particular (para ver más información de estos proyectos EcoMicro y otros ejemplos, ver este [estudio de caso](#)). Con base

en lecciones como estas, BID Invest y BID Lab están trabajando actualmente con una institución microfinanciera en Guatemala ([12696-01](#); [GU-L1173](#); [GU-T1302](#)), para desarrollar un sistema integrado de gestión de riesgo climático en línea, de modo que tanto el riesgo de crédito como el riesgo climático se evalúen juntos cuando se toman decisiones de préstamos.

La construcción de la capacidad de los bancos para desplegar financiamiento para la adaptación climática exige un enfoque a la medida. Un buen lugar para empezar es analizar si un banco tiene una estrategia de sostenibilidad y, si es así, cuán madura es ésta, así como sus sistemas para gestionar los riesgos ambientales y sociales, que pueden o no integrar riesgos climáticos ya que esta es un área relativamente nueva para los bancos. Algunos bancos están recién embarcándose en la senda de financiamiento verde mientras que otros son líderes de mercado con productos cada vez más sofisticados, que requieren diferentes tipos de apoyo. Esta lección proviene de la experiencia de BID Invest trabajando con bancos para promover los créditos verdes para las PyME, que destaca la importancia de convencer a los bancos de la justificación económica para desarrollar esta línea de negocios, así como la necesidad de construir la capacidad de los bancos para diseñar estrategias verdes, seleccionar transacciones para financiar, realizar el seguimiento sistemático e informar sobre el desempeño de esa cartera. Sin estos fundamentos, es difícil desplegar con éxito líneas de financiamiento verde. Por ejemplo, en los proyectos evaluados con bancos en Brasil y Costa Rica se encontró que estos tienen dificultades con los criterios de selección para los proyectos verdes, así como con la recopilación y procesamiento de datos de los prestatarios verdes, lo que limita la efectividad general de estas nuevas líneas. De la misma manera, la capacidad de los bancos para gestionar datos y riesgos ambientales, sociales y climáticos son cruciales para desarrollar y otorgar financiamiento para la adaptación al clima.

El desarrollo de nuevos tipos de instrumentos financieros asociados con necesidades locales puede impulsar a las instituciones financieras a cambiar de un enfoque en financiamiento verde para la mitigación al cambio climático hacia el financiamiento para la adaptación climática. Si bien el financiamiento para la mitigación del cambio climático, como los proyectos de energía renovable, se ha generalizado, para el sector privado el financiamiento de inversiones en adaptación climática es menos prevalente. Esto se debe en gran parte a que la mitigación es más fácil de entender y cuantificar (por ejemplo, los megavatios de energía para disminuir/evitar una tonelada de carbono) y, a su vez, los productos financieros enfocados en la mitigación son más fácilmente escalables independientemente de las condiciones geográficas. En cambio, la adaptación climática requiere un enfoque incremental y localizado difícil de medir (es decir, no hay una única métrica para el aumento de la resiliencia), replicar y escalar. Esto exige la creación de nuevas maneras de aumentar los flujos de capital hacia adaptación al cambio climático. Para ayudar a orientar a los bancos y las empresas en este sentido, BID Invest ha desarrollado criterios para sectores o tipos específicos de intervenciones para contribuir a clasificar qué son medidas de adaptación al cambio climático (por ejemplo, protección de reservas de agua, gestión de corales o manglares), que luego se pueden vincular

a un producto financiero específico, como los bonos azules (ver el [informe de bonos azules](#) para más información).⁵⁵

El compromiso del gobierno y los acuerdos regulatorios duraderos son importantes para que los esfuerzos de innovación sobre adaptación al cambio climático liderados por el sector privado tengan éxito. En el caso del desarrollo de Empresas de Activos Naturales (NAC por sus siglas en inglés) por parte de BID Lab –empresas que generan valor mediante el desarrollo y la conservación de activos naturales, como áreas terrestres o marinas—los primeros intentos de desarrollar una NAC en la Reserva Natural de Surinam Central (CSNR por sus siglas en inglés) fracasaron en parte porque no se habían establecido ciertos elementos clave. El proyecto ([SU-T1096](#)) no contó con una participación de todas las partes interesadas y dependió de un único “promotor del proyecto” en el Ministerio de Finanzas. También hubo poca participación y diálogo por parte del gobierno a nivel técnico. Además, las condiciones reglamentarias que permitían el funcionamiento de una NAC en la CSNR eran débiles, ya que se basaban en un decreto presidencial que no entró en vigor tras el cambio de gobierno. Sin embargo, este fracaso abrió el camino para futuras intervenciones, incluyendo el desarrollo de estándares normativos y regulatorios para las NAC. Hoy en día hay varias NAC potenciales en la región de América Latina y el Caribe, incluida una en Costa Rica. En otro proyecto de BID Lab en Colombia ([CO-Q0014](#); [CO-T1436](#)) que buscaba crear el primer banco de hábitat de la región, se ajustó el marco normativo para que las tierras regeneradas y conservadas bajo el modelo del banco de hábitat puedan ahora ser aceptadas como créditos que las empresas pueden utilizar para compensar los impactos climáticos y ambientales negativos de su actividad económica. El modelo de financiamiento del banco de hábitat también contó con un amplio apoyo dentro del gobierno. Estos factores han contribuido a que el proyecto supere sus objetivos ambientales y de cambio climático. Además, como los bancos de hábitat firman acuerdos a largo plazo para regenerar la tierra, cumplen una importante función de adaptación, al reducir los riesgos de cambio climático de los socios propietarios de tierras. Ambas innovaciones en el financiamiento climático y ambiental requerirán de esfuerzos continuos para involucrar a los gobiernos y a los inversionistas privados si quieren ser duraderas y poder ser escaladas. (Para más información sobre estos proyectos de capital natural y otros, véase este [informe](#)).

⁵⁵ Desde el sector público, el BID ha estado apoyando a bancos nacionales de desarrollo en el desarrollo de mapas de calor de riesgos climáticos para identificar a clientes con alta vulnerabilidad a los efectos del cambio climático (definido a través del sector y geografía) y en soluciones específicas para la resiliencia al cambio climático que reduzca su exposición a riesgos y mejore su resiliencia (reporte próximo a publicarse).

Lección 2: Los proyectos de inversión deben tener en cuenta el cambio climático y los riesgos de desastres sistemáticamente desde su concepción hasta el cierre

La integración sistemática de las consideraciones de cambio climático y riesgo de desastres durante la preparación del proyecto es importante para aumentar la resiliencia y reducir las pérdidas potenciales, tanto en términos de costos humanos como económicos. La infraestructura resiliente es crucial para promover el crecimiento inclusivo y proporcionar servicios de energía, transporte, agua, saneamiento y comunicación. Aumentar la resiliencia de la infraestructura ante el cambio climático y los impactos de desastres es una prioridad alta para maximizar los beneficios de estas inversiones a largo plazo.

Las herramientas para determinar la vulnerabilidad de los activos ante el cambio climático y los riesgos de desastres pueden contribuir a la toma de decisiones de potenciales inversiones en infraestructura. Antes de que el desarrollo del proyecto comience, es importante determinar dónde es más conveniente invertir los recursos limitados, considerando las incertidumbres planteadas por el cambio climático. Por ejemplo, en un proyecto en República Dominicana, el BID proporcionó apoyo a través de una operación de cooperación técnica ([DR-T1173](#)) para: (i) actualizar y geo referenciar los activos de infraestructura existentes; (ii) identificar puntos críticos en la red de transporte del país y su vulnerabilidad ante los riesgos de desastres; e (iii) incorporar los modelos hidrológicos con variables climáticas en el diseño de nuevos caminos y puentes, y guías de mantenimiento. La identificación de puntos vulnerables en la red de transporte se llevó a cabo utilizando un análisis Blue Spot -una metodología que prioriza las medidas más costo efectivas para el sistema de transporte. Como resultado, el país pudo mejorar y rehabilitar segmentos viales clave como parte de un programa de préstamos posterior ([DR-L1151](#)) seleccionando intervenciones en áreas con altos niveles de vulnerabilidad y criticidad, reduciendo así el riesgo de pérdidas en el futuro. En este [blog](#) se encontrarán más detalles.

Evaluar los riesgos climáticos y de desastre durante la preparación de los proyectos es crucial para incorporar eficientemente medidas de resiliencia antes de que estén completamente diseñados. Se estima que un dólar invertido en cambio climático y reducción de riesgos de desastres evitará un promedio de \$4 en gastos de recuperación después de los desastres (MMC, 2005). Por este motivo, el BID ha implementado un enfoque estandarizado para evaluar el riesgo de desastres y de cambio climático durante la preparación y diseño de las operaciones -la [Metodología de evaluación del riesgo de desastres y cambio climático para proyectos](#) (DCCRA por sus siglas en inglés) (ver Recuadro 4.1). Utilizando esta metodología, un proyecto en República Dominicana ([DR-L1141](#)) que contemplaba infraestructura portuaria y logística se identificó como un proyecto con un alto nivel de riesgo de desastres y cambio climático. La evaluación de riesgos de cambio climático y desastres resultante incluía los principales riesgos

hidrometeorológicos que podrían tener un impacto en la inversión (por ejemplo, aumento de las temperaturas, tormentas tropicales, sequías). Basándose en este análisis, se preparó un plan de gestión de riesgo de cambio climático, detallando las medidas de mitigación estructurales y no estructurales, las fases de implementación para las medidas propuestas, y los roles y responsabilidades de monitoreo. Por ejemplo, el proyecto se comprometió a adherir el diseño a eventos de 100 años de periodo de retorno y a normas de construcción para inundaciones y, además, apoyará la asociación con los comités del agua para mejorar la gestión de la llanura aluvial. Con estas medidas se pretende reducir la probabilidad de daños por inundaciones, se aumenta la resiliencia de la infraestructura y se reducen las pérdidas económicas.

El análisis de cambio climático y riesgo de desastres debe considerar las circunstancias específicas del sector y el activo específico. Para analizar el riesgo de cambio climático más allá de la exposición física, es importante adoptar un enfoque específico del sector que también tenga en cuenta el grado de vulnerabilidad y capacidad adaptativa del activo o cliente. Por ejemplo, los puertos están naturalmente expuestos a riesgos relacionados con el clima como tormentas o aumento del nivel del mar, pero los niveles de exposición varían considerablemente según la ubicación y el grado de vulnerabilidad depende en gran parte del diseño de la infraestructura. Como se subraya en esta [guía](#) de BID Invest, una evaluación de riesgos específica del lugar y del activo permite a los promotores portuarios y a los operadores identificar las necesidades de adaptación y priorizar las inversiones para construir resiliencia. La elaboración de Informes Independientes de Ingeniería que tengan en cuenta los escenarios de cambio climático además de los datos históricos también puede añadir valor, como en el caso del proyecto Puerto Posorja en Ecuador ([12177-01](#)). El informe proporcionó información cuantitativa, específica del proyecto y el contexto sobre el riesgo climático del puerto, y las medidas potenciales de adaptación y resiliencia. Desde el plan piloto de este enfoque con Puerto Posorja, BID Invest ha utilizado esos informes para la evaluación de riesgo climático de otros proyectos de infraestructura y para comunicar riesgos relacionados con el cambio climático a los patrocinadores del proyecto.

El monitoreo del cambio climático y los esfuerzos de mitigación de riesgos de desastres durante la construcción y el mantenimiento es crucial para alcanzar los objetivos del proyecto. Durante la implementación del proyecto, los equipos monitorean las operaciones para asegurarse de que las evaluaciones de seguridad, el mantenimiento adecuado y las actividades de gestión de riesgo de desastres definidas en el plan de gestión de riesgos del proyecto se implementen efectivamente por parte de las agencias ejecutoras. Durante la ejecución de un proyecto para fortalecer el sistema de transmisión nacional de energía en Honduras ([HO-L1186](#)), las consideraciones de riesgo de desastres fueron monitoreadas de manera continua ante las amenazas naturales presentes en el área de intervención. Cuando las tormentas tropicales Eta y Iota golpearon Honduras en noviembre de 2020, afectando las subestaciones de electricidad en zonas donde el proyecto fue diseñado para ser implementado, la agencia ejecutora fue capaz de integrar las consideraciones de cambio climático y riesgo de desastres en los diseños de las obras de infraestructura antes de su construcción. Las actualizaciones de estos diseños incluían consideraciones para impedir el daño de futuras

inundaciones y otros riesgos de desastre, como elevar el sótano de la caseta de control, las plataformas de los autotransformadores y el tablero de control de los equipos de las instalaciones, que son elementos de las subestaciones de electricidad existentes. Además, la consideración de riesgo de desastres y cambio climático no termina cuando la construcción se completa. El mantenimiento adecuado de la infraestructura para asegurar una resiliencia permanente requiere un plan de operación y mantenimiento de las obras estructurales. Una de las lecciones aprendidas de un programa de drenaje y saneamiento en Uruguay (UR-L1069, [PCR](#)) es que el mantenimiento de las estructuras de control de inundaciones debe tenerse en cuenta como parte del diseño del proyecto. La falta de una planificación adecuada de mantenimiento podría afectar la sostenibilidad a largo plazo de la infraestructura de resiliencia. Por lo tanto, es necesario definir un plan estructurado detallado de las responsabilidades y roles de las agencias ejecutoras y otras partes interesadas pertinentes (por ejemplo, las comunidades locales) para la operación y mantenimiento de estas obras. De la misma manera, este mantenimiento también debe incluir la evaluación y respuesta de estas infraestructuras ante eventos extremos. En medio de los impactos de inundaciones recientes en Montevideo, los especialistas preparan actualmente una visualización digital para modelar los efectos de los desastres en estas estructuras de drenaje para mejorar los diseños en el futuro.



Recuadro 4.1 Enfoques del Grupo BID para evaluar el cambio climático y el riesgo de desastres

Un enfoque estandarizado para evaluar el riesgo de desastres y cambio climático durante la preparación y diseño de las operaciones ha demostrado tener un efecto importante en la identificación y gestión de estos riesgos. Tanto el BID como BID Invest han dedicado herramientas y procesos a este enfoque.

En la cartera del BID, la aplicación de la [Metodología de evaluación del riesgo de desastres y cambio climático para proyectos](#) (DCCRA, por sus siglas en inglés) ha permitido una integración consistente, progresiva y basada en riesgo de los riesgos de desastre en la gestión de riesgo ambiental y social. La metodología proporciona una orientación práctica a los equipos de proyecto, agencias ejecutoras, expertos técnicos y empresas externas de consultoría y diseño sobre cómo integrar las consideraciones de riesgo de desastres y cambio climático en los proyectos de una manera significativa y pertinente. Por un lado, ignorar el impacto potencial de las condiciones climáticas en el futuro significa un riesgo para las inversiones y las comunidades. Por otro lado, también es posible que se sobredimensionen las soluciones y se apliquen medidas de mitigación costosas o inadecuadas. Si bien los modelos científicos muestran que el clima seguramente cambiará, en numerosos casos la dirección y la magnitud del cambio son inciertas. Por lo tanto, la metodología se centra en las soluciones “*low regret*” (es decir, soluciones que probablemente minimizan costos y logran beneficios derivados que serán valiosos, aún si en el futuro el clima difiera de la tendencia central de las predicciones del modelo). Un diagnóstico de 2021 sobre la integración del cambio climático y el riesgo de desastres en las operaciones activas del BID observó que el cambio climático y el riesgo de desastres ha sido cada vez mejor identificado en la fase de preparación que sigue a la etapa inicial de la integración de la metodología DCCRA en 2018.⁵⁶

De la misma manera, anclado en los compromisos relacionados con el clima y los desastres naturales en su política de sostenibilidad ambiental y social, BID Invest ayuda a los clientes a identificar riesgos tangibles y/o oportunidades y los ayuda en la construcción de resiliencia ante los riesgos del clima actuales y futuros aplicando su [metodología de evaluación del riesgo de desastres y cambio climático](#) (CRA por sus siglas en inglés) en sus inversiones directas. El objetivo del CRA es identificar y analizar los riesgos físicos y de desastres naturales y los riesgos de transición del carbono en un proceso doble durante la valoración de la transacción.^a Desde finales de 2021, BID Invest ha analizado 64 transacciones con respecto a la exposición a riesgos físicos y de transición con las dos herramientas respectivas como parte de la Debida Diligencia Ambiental y Social, resumida en un informe de evaluación de riesgo climático.

^a Los riesgos de transición son aquellos riesgos financieros y reputacionales asociados con la transición de la sociedad hacia una economía baja en carbono. Se refieren a los cambios legales, tecnológicos, de políticas y de mercado que se generan a partir de los requisitos para la mitigación y adaptación al cambio climático. Las regulaciones a los precios de carbono o los cambios en las preferencias de los clientes son algunos ejemplos de estos riesgos.

⁵⁶ El análisis incluía 70 operaciones de la cartera activa de operaciones del BID. Este conjunto de operaciones representaba el 19% del conjunto de las operaciones del BID en el primer trimestre de 2021 clasificadas como categoría A y B y es representativa de la cartera del BID en términos de regiones, departamentos e instrumentos financieros, excluyendo los PBL (préstamos basados en políticas) garantías e IF. La muestra incluía ayudas no reembolsables, operaciones de inversión específicas (ESP), y operaciones de obras múltiples (GOM). De esta cartera de muestra, el 100% de las operaciones aprobadas en 2021 integraban suficientemente el riesgo de desastres y cambio climático.

Lección 3: La resiliencia es un aspecto importante al abordar temas de productividad y el alcance de objetivos sociales

Promover la resiliencia climática es un aspecto importante al abordar objetivos de desarrollo social y económico en varios sectores. Las brechas en la resiliencia social y del cambio climático se solapan, y hay oportunidades para abordarlas simultáneamente. De la misma manera, las variables climáticas pueden tener un impacto importante en la productividad. Por ejemplo, la agricultura es vulnerable ante los cambios en las precipitaciones y la temperatura, que tienen un impacto en los patrones de crecimiento estacionales, los eventos climáticos extremos y las plagas y pestes de las plantas. Juntas, éstas amenazan la seguridad alimentaria y los modos de sustento en la región. La creación de prácticas agrícolas resilientes puede contribuir a gestionar la incertidumbre propia de los efectos del cambio climático y a proteger la producción alimentaria en la región.

La conservación, recuperación y restauración de la base de los recursos naturales no sólo es compatible con la producción agrícola sino también permite mejorar la productividad y la resiliencia de los agroecosistemas. En Nicaragua, un proyecto ([NI-L1048](#)) para reducir la vulnerabilidad de las poblaciones rurales ante los fenómenos asociados con el cambio climático promovieron el uso de técnicas agrícolas resilientes al clima (por ejemplo, sistemas agroforestales, cultivos energéticos). [Una evaluación de impacto](#) mostró varios resultados positivos para los participantes del programa en comparación con el grupo de control, como un aumento del valor de la producción anual de cultivos de \$195 por hectárea y un aumento de las ventas de leche durante la temporada seca. Al mismo tiempo, se observaron mejoras en métricas clave, como la cobertura forestal y el número de plantas de gestión eco forestal, lo que muestra cómo la productividad agrícola y los objetivos ambientales pueden trabajar conjuntamente. De la misma manera, una [evaluación de impacto](#) de un proyecto en Haití ([HA-L1059](#)) observó beneficios comparables asociados con el uso de agroforestería.⁵⁷ Se observó que la promoción de la adopción de técnicas de agroforestería mediante incentivos financieros tiene un impacto positivo en el valor total de la producción de cultivos y el ingreso agrícola para los participantes del proyecto. Cuando se compara con un grupo de control, el grupo que recibía los incentivos tuvo un valor de producción de cultivos 38% mayor (real y previsto) y ganancias 63% superiores (reales y previstos). Si bien los beneficios ambientales de las técnicas de agroforestería son de largo plazo y pueden ser complejas de evaluar, la literatura sobre el tema generalmente concluye que esas técnicas generan impactos positivos en la recuperación de la cobertura forestal, la fertilidad del suelo, el secuestro de carbono, la retención de agua y la salud de los ecosistemas, entre otros ámbitos.⁵⁸

⁵⁷ La agroforestería -o el uso de un sistema agrícola donde se cultivan árboles en los mismos lotes con otros cultivos y/o pastos- ofrece un conjunto de beneficios en términos de productividad agrícola, diversificación y mitigación/adaptación al cambio climático. Ver el [blog](#) para más información sobre sus beneficios y usos en Haití.

⁵⁸ Esas experiencias fundamentaron el diseño de la aprobación en 2019 para El Salvador ([ES-L1135](#)) para aumentar la resiliencia de los cafetales ante el cambio climático, que incluía la provisión de vales no reembolsables para los campesinos que podían intercambiarse con beneficios relacionados con la implementación del sistema de agroforestería que apoyará su adaptación al cambio climático.

Las intervenciones enfocadas en la eficiencia de la irrigación y la gestión del agua constituyen una estrategia de adaptación clave para abordar la escasez potencial de agua asociada con el cambio climático. La experiencia del BID en el apoyo a cuatro programas nacionales de irrigación en Bolivia ha mostrado como el aumento de la superficie agrícola irrigada y el uso y distribución eficiente del agua para fines agrícolas puede ser sumamente beneficiosa para los campesinos.⁵⁹ En el marco del programa, se completaron 233 proyectos públicos de infraestructura de irrigación, la superficie agrícola irrigada aumentó en 30.466 hectáreas y se beneficiaron 27.199 familias. Es importante señalar que la [evaluación de impacto](#) de PRONAREC I ([BO-L1021](#)) mostró que, entre otros resultados, los campesinos que participaban (i) aumentaron su ingreso total del hogar en un 45% y el valor de su producción agrícola en un 70%; (ii) mejoraron su acceso a los mercados y observaron volúmenes de venta un 30% más altos que el grupo de control; y (iii) ampliaron el uso de tecnologías complementarias, incluidas semillas mejoradas en un 90% en comparación con el grupo de control. En el contexto de una incertidumbre creciente sobre la periodicidad de las lluvias debido al cambio climático, el programa ha mostrado ser una estrategia de adaptación efectiva para que los campesinos a pequeña escala aseguren un acceso fiable al agua en una de las zonas más secas del país. De la misma manera, más allá de la eficiencia, el diseño de sistemas de irrigación de manera holística es una medida de adaptación importante, como lo demuestra un proyecto de BID Invest ([12814-01](#)) con una empresa azucarera en Nicaragua (ver [blog](#)). Esto implica abordar otros aspectos como la impermeabilización de los canales de irrigación para reducir las pérdidas, mejorar las prácticas de conservación del suelo, construir reservorios para capturar y almacenar agua, y promover medidas de conservación y restauración para contribuir a conservar las aguas subterráneas. Este enfoque integral ayudó a la empresa a disminuir el consumo de agua en cerca de una tercera parte entre 2019 y 2021.

En el caso de la agroindustria, adaptarse al cambio climático exige entender el riesgo climático de su cadena de suministro y construir la resiliencia de los proveedores. Al ayudar a los pequeños productores a adaptar sus prácticas ante las inundaciones y sequías cada vez más frecuentes, u otros eventos climáticos extremos, tanto las empresas grandes como los productores podrían observar un aumento en la productividad y menos perturbaciones de la cadena de suministro inducidas por el clima. Por ejemplo, en México, Naturasol ([13117-01](#)) llevó a cabo una evaluación de la vulnerabilidad climática de sus 400 proveedores de miel—que analizó las proyecciones de cambio climático, el riesgo de inundaciones, la sensibilidad ante las variables climáticas y su capacidad adaptativa— y proporcionó asistencia técnica y suministros para incrementar su resiliencia (ver este [blog](#) para más información). A su vez, los apicultores han mejorado su productividad y han mantenido un suministro regular de miel a la empresa incluso durante las sequías. Como nota relacionada, al trabajar en proyectos con grandes empresas de la agroindustria que se proponen integrar las PyME proveedoras en la cadena de suministro, es importante analizar el impacto potencial de los shocks climáticos en los pequeños productores y no sólo en el desempeño financiero de la empresa. Por ejemplo, en un proyecto de BID Invest con un exportador de limones en Argentina ([AR3966A-01](#)), el suministro de los productores de limones de las PyME aumentó (en un 30%) a lo largo de los

⁵⁹ Éstos incluyen el Programa Nacional de Riego; Programa Nacional de Riego con Enfoque de Cuenca (PRONAREC I) (BO-L1021); PRONAREC II (BO-L1084); y PRONAREC III (BO-L1106).

tres primeros años de la operación, sólo para caer bruscamente cuando las condiciones climáticas adversas afectaron los volúmenes y la calidad de producción de los productores, obligando a la empresa a utilizar su capacidad interna para satisfacer las necesidades de la producción.

Para transversalizar los enfoques de agricultura inteligente para el cambio climático entre los pequeños agricultores, la combinación de prácticas y tecnologías adaptadas localmente junto con asistencia técnica específica puede ayudar a promover su adopción.

El proyecto ProAdapt Sertão ([BR-M1122](#)), apoyado por BID Lab, tenía como objetivo aumentar la resiliencia y la productividad de los pequeños ganaderos y lecheros de la cuenca de Jacuípe, una región semiárida del noreste de Brasil. El proyecto combinó diferentes estrategias adaptadas localmente y tecnologías de bajo costo para crear un "conjunto de herramientas climáticamente inteligentes" (es decir, el módulo MAIS - Módulo Agroclimático Inteligente y Sustentable) para ayudar a 465 agricultores a prepararse para los períodos de sequía prolongada. Esto incluía la aplicación de mejores prácticas en materia de nutrición animal, gestión de las granjas, seguridad alimentaria y del agua, y restauración del suelo. Una [evaluación de impacto](#) concluyó que los agricultores del MAIS obtienen mejores resultados que los que no participaron en términos de producción agrícola e ingresos—sus ingresos se duplicaron en un período de dos años en comparación con los de agricultores similares que no participaron en el programa—, así como en la percepción de las condiciones de trabajo y de vida. Del mismo modo, un proyecto de BID Lab en Nicaragua ([NI-L1142](#); [NI-T1231](#)) tenía como objetivo la transición de los pequeños productores de café a un sistema de producción agroforestal más diversificado para aumentar la resiliencia climática y sus ingresos. Este proyecto desplegó un sistema digital de vigilancia del clima y de alerta temprana, que incluía datos sobre las condiciones climáticas, el suelo, el agua, las plantas y los árboles para adaptar el diseño de estos sistemas agroforestales a las características de cada región. Antes de hacerlo, el proyecto trabajó estrechamente con los productores para diseñar esta intervención y comprender sus prácticas productivas y sus retos, lo que en última instancia fomentó una mayor aceptación y adopción de la innovación.

Las intervenciones que abordan simultáneamente las mejoras de los barrios urbanos y la mitigación de riesgos de desastres pueden tener un efecto significativo en la calidad de vida de las poblaciones beneficiarias.

Un programa de desarrollo urbano implementado en el área metropolitana de El Salvador ([ES-L1016](#)) combinó intervenciones de mejora de los barrios y las estrategias de mitigación de riesgos de desastres para mejorar la calidad de vida de las familias beneficiarias que vivían en asentamientos informales. El proyecto incluyó mejoras en el acceso a agua y saneamiento, electricidad, servicios de salud e intervenciones sociales (por ejemplo, el desarrollo de espacios verdes y la implementación de intervenciones comunitarias), así como proyectos de mitigación de riesgo, tales como la construcción de sistemas de protección contra inundaciones y sistemas de drenaje de aguas pluviales. Al final del programa, el valor del terreno de los asentamientos urbanos precarios incrementó en un 33% en promedio, y siete asentamientos informales redujeron su vulnerabilidad ante inundaciones, sin eventos o deslizamientos en un periodo de 12 meses.

Las matrices y metas de los resultados de los proyectos deberían reflejar claramente los objetivos de resiliencia. La promoción de la resiliencia requiere asegurar que los objetivos de resiliencia sean una parte fundamental de los resultados definidos para un proyecto. En el caso de la agricultura, por ejemplo, esto significa que las metas para medir el éxito deben ir más allá de la productividad. Un proyecto en Nicaragua ([NI-L1067](#)), que promovió sistemas agroecológicos para adaptarse al cambio climático, mostró que cuando se promueve el cambio hacia prácticas agrícolas no convencionales, también es necesario adoptar indicadores de productividad no tradicionales (ver el [PCR](#) del proyecto). Los indicadores incluidos en la matriz de resultados del proyecto midieron el aumento de la productividad de la tierra de los monocultivos y no reflejaron la ambición del proyecto de mejorar sistemas de producción diversificados para adaptarse al cambio climático. Las recomendaciones extraídas de esta operación sugieren que las intervenciones centradas en la producción agrícola diversificada deberían incluir indicadores que midan una gama más amplia de factores de sostenibilidad, como la salud medioambiental y la biodiversidad; y otros tipos de indicadores de productividad como el valor bruto de la producción o el ratio equivalente de tierra.⁶⁰ Estas lecciones fueron utilizadas más tarde en el diseño de un proyecto de innovación agrícola sostenible en Panamá ([PN-L1166](#)), que incluía indicadores para capturar más adecuadamente los aspectos de resiliencia del proyecto (por ejemplo, el porcentaje de granjas que aumentaron su nivel de diversificación productiva, el porcentaje de granjas que aumentaron la materia orgánica en el suelo).

⁶⁰ La razón equivalente de tierra se refiere a las tierras de monocultivos que se requerirían para producir la misma cantidad que la tierra que utiliza un sistema diversificado.

Reflexiones finales

La construcción de resiliencia climática es una necesidad cada vez más urgente para la región y mucho más eficiente que la respuesta de emergencia ex post. Además, la gestión del riesgo climático se está convirtiendo en un imperativo de la sociedad a medida que se acelera el impulso de estándares de sostenibilidad armonizados a nivel mundial y la divulgación obligatoria de riesgos climáticos. Al mismo tiempo, se reconoce cada vez más que, más allá de centrarse en el medio ambiente, es esencial abordar las consecuencias sociales del cambio climático, tanto para las personas como para la prosperidad.

Las lecciones destacadas en este capítulo exhiben unos cuantos rasgos comunes observados en los proyectos apoyados por el Grupo BID. Proponer iniciativas de adaptación al cambio climático e impulsar iniciativas más amplias para el cambio climático requiere que la agencia ejecutora o el cliente del Grupo BID se comprometa a integrar las consideraciones de adaptación al cambio climático y el entendimiento de que éstas son fundamentales para impulsar los resultados claves de los negocios. El Grupo BID sigue mejorando los ciclos de retroalimentación para hacer uso de estas y otras lecciones con el fin de mejorar nuestro apoyo a la región y mejorar la entrega de resultados. El aprendizaje continuo en este espacio se convertirá en algo aún más crucial dado que el Grupo BID ha aumentado su ambición climática con nuevas metas para el financiamiento verde y el compromiso para alinear todas las nuevas aprobaciones con el Acuerdo de París.

Recuadro 4.2 Recursos Relacionados del Grupo BID

- [Avances del Perú en la adaptación al cambio climático del sector pesquero y del ecosistema marino-costero](#)
- [A Framework and Principles for Climate Resilience Metrics in Financing Operations](#)
- [Climate Resilience Opportunities and Metrics](#)
- [Climate Resilient Public Private Partnerships: A Toolkit for Decision Makers](#)
- Documento de Marco sectorial de cambio climático del Grupo BID (de próxima publicación)
- [Generando capacidad adaptativa y transformadora a nivel institucional](#)
- [Identification of Climate Resilience Opportunities and metrics in Financing Operations](#)
- [Política fiscal y cambio climático](#)
- [Políticas climáticas en América Latina y el Caribe: casos exitosos y desafíos en la lucha contra el cambio climático](#)
- [Plan de acción del Grupo BID en materia de cambio climático 2021-2025 IDB](#)
- Qué funciona para promover la conservación forestal, la sostenibilidad ambiental, y la resiliencia al cambio climático (próximo a publicarse)

Referencias

- Álvarez, C., Corral, L., Cuesta A., Montiel, C., and Yopez, C. “Project Completion Report: Factors behind project success and effectiveness”, IDB Technical Note 2135, March 2021.
- Álvarez, C., Corral, L., Martínez, J., Montiel, C. “Project Completion Report Analysis: Implications for the Portfolio”, IDB Technical Note 3145, March 2021.
- Corral, Leonardo. Forthcoming. *What Works to Improve Lives: What Works to Promote Forest Conservation, Environmental Sustainability, and Climate Resilience*. What Works to Improve Lives. InterAmerican Development Bank.
- Corral, L., Lotti, G., Martínez, J., Pecha, C. “Operational excellence: understanding project financial cancellations and its impact on the delivery of results” (2022), IDB Technical Note; 2417.
- Glen, J., Mondragón-Vélez, C. (2011). “Business cycle effects on commercial bank loan portfolio performance in developing economies”, *Review of Development Finance*, Elsevier, April–June 2011.
- Guerrero R. y Lacambra S. (2020). Disasters and Loss of Life: New Evidence on the Effect of Disaster Risk Management Governance in Latin America and the Caribbean. IDB Working Paper Series; 1126. <https://publications.iadb.org/en/disasters-and-loss-life-new-evidence-effect-disaster-risk-management-governance-latin-america-and>
- Guerrero R. y Lacambra S. (2022). Disasters and Economic Losses: The Effect of Disaster Risk Management Governance in Latin America and the Caribbean (forthcoming).
- High-Level Commission on Carbon Prices. 2017. Report of the High-Level Commission on Carbon Prices. Washington, DC: World Bank. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO
- Lacambra, et.al. (2015). “Index of Governance and Public Policy in Disaster Risk Management (iGOPP)”, IDB Technical Note; IDB-TN-720.
- Lotti, G. and Margolis, D. “The Role of Technical Cooperation and Tools to Improve Monitoring”, IDB Technical Note. April 2022.
- MMC (2005) Natural hazard mitigation saves: an independent study to assess the future savings from mitigation activities. Volume 2—study documentation. Multihazard Mitigation Council, Washington, DC
- The World Bank Group (2019). Enabling Private Investment in Climate Adaptation and Resilience: Current Status, Barriers to Investment and Blueprint for Action. World Bank, Washington, DC. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35203> License: CC BY 3.0 IGO



DEO Panorama de
la Efectividad
en el Desarrollo
2022