



# DEO

Panorama de  
la Efectividad  
en el Desarrollo  
**2024**

## COORDINACIÓN GENERAL

Andrea Schirokauer

Norah Sullivan

Alice Tavares

## DIRECCIÓN ARTÍSTICA

Carlos A. Bernal Barrera

Andrés Gómez-Peña

Alejandra Rodríguez Lozano

Paula Sáenz Umaña

## FOTOGRAFÍA

© IDB Photo Archive

© 2024 Banco Interamericano de Desarrollo

1300 New York Avenue, N. W.

Washington, D.C. 20577

[publications.iadb.org](https://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 2024 / 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-373

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. 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 Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). 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 y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

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



The background features a series of overlapping, semi-transparent circles in various shades of light gray. A thin, dark gray curved line starts from the top left and sweeps across the page towards the bottom right. The overall aesthetic is clean and modern.

# DEO

Panorama de  
la Efectividad  
en el Desarrollo

**2024**

# Índice

Índice.....	IV
Agradecimientos.....	I
Siglas y abreviaturas .....	II
Mensaje del Presidente.....	III
Resumen ejecutivo .....	VI
Introducción.....	1
Capítulo 1 Medición del progreso hacia las metas corporativas .....	4
Introducción .....	6
Panorama del desempeño.....	7
Alineación estratégica.....	8
Efectividad en el desarrollo.....	13
Apalancamiento y alianzas.....	16
Gestión y eficacia organizacional.....	18
Reflexiones.....	21
Capítulo 2 Efectividad en el desarrollo en el BID.....	22
Introducción .....	24
El Marco de Efectividad en el Desarrollo del BID.....	25
Desempeño durante la ejecución .....	26
Desempeño al cierre.....	28
Gestión adaptativa del cambio: rigurosidad y respuesta.....	35
La reforma de la efectividad en el desarrollo.....	43
Reflexiones.....	44
Capítulo 3 Efectividad en el desarrollo en BID Invest.....	45
Introducción .....	47
El Marco de Gestión de Impacto .....	48
Desempeño durante la supervisión.....	51
Desempeño al momento de la evaluación final.....	55
Gestión de la cartera para generar impacto.....	60
Reflexiones.....	74
Capítulo 4 Efectividad en el desarrollo en BID Lab.....	75
Introducción .....	77
Desempeño durante la supervisión.....	79

Desempeño al momento de terminación del proyecto .....	84
Análisis de escalamiento en 2023.....	94
Reflexiones.....	100
Capítulo 5 Lecciones de inclusión social e igualdad.....	101
Introducción .....	103
Lección 1: El acceso por sí solo no basta para asegurar la inclusión de grupos vulnerables.....	104
Lección 2: La promoción de la inclusión social y la igualdad implica incorporar perspectivas culturales y socioeconómicas locales .....	108
Lección 3: La mejora de la inclusión social y la igualdad va de la mano con el aumento de las oportunidades económicas.....	111
Reflexiones.....	117
De cara al futuro .....	118
Referencias bibliográficas .....	125

# Agradecimientos

El DEO 2024 es un informe conjunto del Grupo BID. Su elaboración estuvo a cargo de 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 de BID Lab bajo el liderazgo de Francesca Castellani, Annette Killmer, Alessandro Maffioli y Yuri Soares. Gabriel Azevedo y Alexandre Meira da Rosa proporcionaron orientación y contribuciones estratégicas.

Norah Sullivan, Andrea Schirokauer y Alice Tavares lideraron la producción de este informe. Otros autores principales del informe incluyen a Rosangela Bando, Erin Bautista, Ana Maria Cuesta Bernal, Maryline Penedo, Vania Pizano, Luis Eduardo Quintero, Jaime de los Santos, Maria Claudia Ventocilla, and Patricia Yañez-Pagans. Carlos Alberto Bernal Barrera, Andrés Gómez-Peña, Alejandra Rodriguez Lozano y Paula Sáenz Umaña 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: Carolina Dell Acqua, Gabriela Aparicio, Irani Arráiz, Viviane Azevedo, Denesh Baboolal, Fernando Campero, Maria Victoria del Campo, Ana Castillo, Francisco Jose Joel Castro y Ortiz, Maikol Cerda, Mattia Chiapello, Emely Condor, Carla Daniele, William Ernest, Eduardo Fajnzylber, Paola Fernandez, Ignacio Fichetti, Lucas Figal, David Giuliadori, Maria Isabel Gomez-Pineda Puebla, Alfonso Hernandez, Raúl Jiménez, Rafael Labrador, Maria Laura Lanzalot, Tomás Lisazo, Franco Manfredi, Diego Margot, Favio Martínez, Tetsuro Narita, Masato Okumura, Alexandra Orsola, Camilo Pecha, Vania Pizano, Federico Prieto, Galia Rabchinsky, Joanne Riley, Anna Risi Vianna Crespo, Alejandro Rodriguez, Vanessa Ruperez, Raúl Sánchez, Rodolfo Stucchi, Samantha Todd, Marielle del Valle y Cecilia Vidal.

# Siglas y abreviaturas

<b>BID</b>	Banco Interamericano de desarrollo
<b>CO<sub>2</sub></b>	Dióxido de carbono
<b>CRF</b>	Marco de Resultados Corporativos
<b>DEF</b>	Marco de Efectividad en el Desarrollo
<b>DELTA</b>	Herramienta de Aprendizaje, Monitoreo y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo
<b>DEM</b>	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
<b>DEO</b>	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo
<b>IA</b>	Inteligencia Artificial
<b>LGBTQ+</b>	Personas lesbianas, gays, bisexuales, transexuales y otras orientaciones sexuales e identidades de género
<b>MIPYME</b>	Micro, pequeña y mediana empresa
<b>ODS</b>	Objetivo de Desarrollo Sostenible
<b>OVE</b>	Oficina de Evaluación y Supervisión
<b>PCR</b>	Informe de terminación del proyecto
<b>PMR</b>	Informe de seguimiento del avance
<b>PSR</b>	Informe de supervisión de proyecto
<b>PSU</b>	Actualización de avance del proyecto
<b>PYME</b>	Pequeña y mediana empresa
<b>SMART</b>	Específico, medible, alcanzable, pertinente y sujeto a plazos
<b>XSR</b>	Informe ampliado de supervisión

# Mensaje del Presidente

El Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) de este año llega en un momento histórico para el Grupo BID, un momento de cambios transformacionales que permitirán a todo el Grupo aumentar el impacto y la escala de su trabajo.

El impacto es fundamental en todo lo que hacemos en el Grupo BID. Para cumplir nuestra misión y realmente mejorar la vida de las personas en América Latina y el Caribe, debemos aspirar a ser más efectivos en la obtención de resultados concretos y medibles, como la reducción de la pobreza y la desigualdad, la aceleración del crecimiento y el abordaje del cambio climático, entre otros.

Para enfocarnos en aumentar el impacto, debemos asegurarnos de que nuestro trabajo esté anclado en estándares de evaluación rigurosos y basados en la evidencia. La pieza central de este esfuerzo será un nuevo Marco de Política de Efectividad en el Desarrollo para las operaciones con garantía soberana, que será considerado por el Directorio en los próximos meses. El nuevo marco incluirá una nueva herramienta integral, denominada sgDELTA, que nos ayudará a analizar, supervisar, evaluar y aprender más eficazmente de nuestros proyectos. Como resultado, podremos gestionar mejor los riesgos y adoptar un enfoque más proactivo y transparente para mejorar los resultados, basado en evidencia y en la experiencia adquirida.

El informe DEO es un elemento crucial de nuestro esfuerzo para generar impacto. Muestra de forma transparente cómo nos está yendo en términos de la eficacia. El DEO ayuda a garantizar que aprendemos no sólo de nuestros éxitos, sino también de nuestras decepciones. Analiza en profundidad la efectividad en el desarrollo del BID, de BID Invest y de BID Lab, ayudándonos a entender cómo estamos actuando como instituciones individuales y colectivamente como Grupo.

Debemos fomentar las sinergias y garantizar que cada una de nuestras instituciones aprenda de los éxitos y deficiencias de las demás y aproveche las ventajas comparativas de cada una. La región de América Latina y el Caribe sigue enfrentando lo que yo llamo un “triple desafío”, que consiste en una intensificación de las demandas sociales, lo que incluye reclamos de mejores servicios públicos; escasos recursos fiscales para atenderlas y bajo crecimiento. Estos desafíos se ven exacerbados por los efectos cada vez más frecuentes y costosos del cambio climático.

Sin embargo, hay buenas razones para creer que podría encontrarse en un punto de inflexión. Ello se debe a que tiene el potencial de formar parte de la solución a los retos mundiales compartidos en ámbitos como la energía limpia, la seguridad alimentaria y la biodiversidad y la naturaleza. Para ayudar a la región a aprovechar este potencial, el propio Grupo BID también se encuentra en un punto de inflexión gracias a tres transformaciones aprobadas por nuestras Asambleas de Gobernadores en nuestras últimas Reuniones Anuales en Punta Cana.

Los tres cambios incluyen una nueva estrategia institucional que nos permitirá aumentar nuestro impacto y escala. La estrategia, que denominamos EstrategiaBID+, nos permitirá ser más selectivos estratégicamente con respecto al trabajo en el que nos centramos. Guiará

nuestro trabajo hasta 2030 y lo centrará en tres áreas fundamentales: reducir la pobreza y la desigualdad, promover el crecimiento y abordar el cambio climático.

El segundo gran cambio incluye una nueva visión, un modelo de negocio líder en el sector y una ampliación de capital de US\$3.500 millones para BID Invest, nuestro brazo del sector privado. Esto aumentará la escala y el impacto de nuestras operaciones en el sector privado. Lo llamamos BIDInvest+.

El tercer cambio incluye una nueva visión, modelo de negocio y hasta US\$400 millones en recursos adicionales para BID Lab, nuestro laboratorio de innovación y brazo de capital emprendedor. Lo llamamos BIDLab+.

A la suma de estos cambios la llamamos BIDImpact+. Gracias a estas transformaciones, estamos mejor posicionados para convertirnos en un socio mejor, más grande y más eficaz para los países y los clientes. Podremos lograr mayor impacto a mayor escala, entre otras cosas movilizándolo mejor los recursos y maximizando las sinergias público-privadas, no sólo dentro de nuestras tres instituciones, sino también con nuestros homólogos del sistema multilateral.

Gracias a este nuevo marco de efectividad en el desarrollo, y a los tres cambios transformadores, Impact+, el Grupo BID estará mejor equipado que nunca para ofrecer el tipo de resultados en el desarrollo -impacto- que la región necesita.

Los retos actuales son simplemente demasiado grandes para que sigamos adoptando el mismo enfoque de impacto de siempre. Por lo tanto, este DEO es el primer informe de una nueva era en el Grupo BID, una era caracterizada por nuestro renovado impulso para marcar la diferencia. Con esta DEO, reafirmamos nuestro compromiso de mantenernos en los más altos niveles de transparencia y rendición de cuentas mientras maximizamos el impacto y la escala de nuestro trabajo.

Confío que todo esto nos ayudará a hacer mucho más para mejorar la vida de las personas en toda la región.

Ilan Goldfajn  
Presidente Grupo BID  
Julio de 2024

# Resumen ejecutivo

Por más de una década, el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) ha ofrecido un espacio para que las entidades que integran el Grupo BID puedan reflexionar conjuntamente sobre sus logros y sus limitaciones a fin de propiciar la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional.

En 2023, los resultados obtenidos por el Grupo BID beneficiaron a 1,1 millones de personas con programas focalizados de lucha contra la pobreza, a 3,4 millones de mujeres con iniciativas de empoderamiento económico y a 6,6 millones de personas con iniciativas de apoyo al empleo, entre otros.

Al llegar al cierre del período 2020-2023, abarcado por la segunda Actualización de la Estrategia Institucional y el Marco de Resultados Corporativos (CRF) del Grupo BID, el DEO 2024 presenta un balance de la labor del Grupo en 2023 y a lo largo de estos cuatro años, y una mirada a las futuras oportunidades a medida que el Grupo BID va avanzando en la implementación de una nueva estrategia institucional, la Estrategia BID+. El CRF 2020-2023 contenía 52 metas para impulsar la ejecución y los resultados de las operaciones, así como la gestión y eficacia organizacional. Durante este período, se alcanzó el 75% de las metas del CRF, y en otras ocho se observaron mejoras en comparación con los niveles anteriores a 2020. Aunque en algunas áreas hubo avances constantes a lo largo de todo el período, en otras será necesario continuar los esfuerzos para mejorar el desempeño, como se explica de manera detallada en el DEO.

En 2008, el BID estableció su primer Marco de Efectividad en el Desarrollo, conjunto de herramientas para facilitar el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos a fin de promover la obtención de resultados concretos. Durante la ejecución, el informe de seguimiento del avance (PMR) es la herramienta que recoge información cuantitativa y cualitativa sobre la ejecución de los proyectos a fin de dar seguimiento a su desempeño en función de sus avances físicos y financieros. En 2023, el desempeño del 83% de los proyectos fue calificado como “satisfactorio”, ya que, según el PMR, estos proyectos habían alcanzado su meta para el final del período abarcado por el CRF. Al momento del cierre se usa el informe de terminación del proyecto (PCR) para evaluar su desempeño de acuerdo con cuatro criterios básicos: efectividad, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad. En 2023, el 47% de los proyectos del BID recibió una calificación general positiva en el PCR, validada por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE), que es independiente, pero estos proyectos no llegaron a alcanzar la meta del 70% establecida en el CRF. Ahora que el Grupo BID ha colocado aún más énfasis en generar un mayor impacto en el desarrollo con la Estrategia BID+, un Marco de Efectividad en el Desarrollo nuevo y mejorado recalibrará su perspectiva de la medición y la demostración de la efectividad con un enfoque más adaptativo y con mayor impacto, que pondrá de relieve la ejecución exitosa y la

alineación de los incentivos para que los equipos de proyecto se sientan identificados con la labor orientada al impacto.

El Marco de Gestión de Impacto de BID Invest es una serie integral de herramientas y prácticas que apoyan todo el ciclo de proyecto, desde la originación y la estructuración hasta el monitoreo, la evaluación, el aprendizaje y la gestión del conocimiento. La piedra angular de nuestro marco es la Herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo (DELTA), un sistema de puntaje riguroso y fáctico que permite evaluar el impacto potencial de cada inversión y seguir los resultados con el paso del tiempo. En 2023, el 63% de las operaciones en supervisión se clasificó como “satisfactorio”. Al momento de la evaluación del proyecto, el informe ampliado de supervisión (XSR) compara el impacto previsto y real de cada proyecto usando los mismos criterios que el BID (relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad). En 2023, el 69% de los XSR de BID Invest recibió una calificación general positiva, que fue validada por OVE, con lo cual se superó la meta del 65% por primera vez. Por último, en consonancia con la Nueva Visión y Modelo de Negocios de BID Invest, que enfatizan la necesidad de comprensión de los factores determinantes del impacto dentro de la cartera, en el DEO de este año se hace un análisis exhaustivo del desempeño de “sub-carteras” por sector, segmento y región, utilizando datos de proyectos que alcanzaron cierta madurez en supervisión, y proyectos que tuvieron una evaluación final.

La finalidad del Marco de Gestión de Resultados de BID Lab es medir los resultados y el impacto de las soluciones innovadoras que apoya y aprender de los éxitos y los fracasos a lo largo del camino. En cuanto al desempeño de su cartera activa de préstamos e inversiones de capital, en 2023 el 57% de estas operaciones recibió bandera verde, es decir, se consideró que estaban “bien encaminadas para alcanzar o superar las metas proyectadas”. En el desempeño de la cartera ha influido la contracción persistente de la industria del capital emprendedor en la región, en lo que se refiere tanto al financiamiento como al flujo de operaciones. Además, en una evaluación de la efectividad de una muestra de proyectos concluidos de BID Lab, el 43% recibió una calificación positiva, lo cual significa que estos proyectos alcanzaron todos, o casi todos, sus objetivos de desarrollo. Al igual que en 2022, esta distribución de calificaciones de efectividad es de prever debido al enfoque de BID Lab para asumir riesgos. Asimismo, en una evaluación de la posibilidad de ampliar la escala de los proyectos de BID Lab se observó que el determinante más importante de la escala es el tiempo transcurrido desde la aprobación. En el momento de la aprobación, la calidad del plan para ampliar la escala del proyecto presenta solo una correlación moderada con la escala futura, lo cual implica que el apoyo que brinde BID Lab durante la ejecución podría ser un factor más importante para promover la escala. Por último, como laboratorio de innovación, BID Lab sigue dando a conocer lo que aprende de los proyectos que fracasan, entre ellos uno para lanzar un nuevo producto de cobertura de riesgos climáticos y otro para crear un ecosistema de hidrógeno verde.

El DEO 2024 concluye con algunas reflexiones sobre las lecciones aprendidas del trabajo del Grupo BID en lo que atañe a la inclusión social y la igualdad, una de las seis prioridades estratégicas de la Estrategia Institucional que llegó a su fin. Aunque no se propone ser exhaustiva, la revisión que se presenta complementa otras actividades encaminadas a generar conocimiento y a actualizar sistemáticamente el conocimiento adquirido por medio de las operaciones del Grupo. A medida que el Grupo BID vaya avanzando en la aplicación de la Estrategia BID+, este ciclo de aprendizaje continuo seguirá siendo crucial para que refuerce su enfoque en el impacto y en la asociación con gobiernos y clientes del sector privado a fin de seleccionar estratégicamente las intervenciones que ofrezcan mayores posibilidades de generar impacto.



## Introducción

El Grupo BID, como principal fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe, busca reducir la pobreza y la desigualdad, abordar el cambio climático y impulsar un crecimiento sostenible en la región. El Grupo está conformado por el BID, que trabaja con gobiernos en toda la región; BID Invest, que colabora con el sector privado, y BID Lab, que opera en el ecosistema de innovación. El Grupo brinda soluciones financieras, conocimientos especializados sobre desarrollo y buenas prácticas a entidades del sector público y clientes del sector privado para respaldar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y abordar temas emergentes en la región.

El Grupo BID es consciente de la importancia crucial de centrarse en la efectividad en el desarrollo y aplicar las lecciones aprendidas con el paso del tiempo para generar el máximo impacto en la región. Anualmente, el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) ofrece una oportunidad para evaluar el logro de resultados durante el año anterior, reflexionar sobre el apoyo del Grupo BID a sus prioridades estratégicas y a la consecución de sus metas, y realizar el papel del aprendizaje como medio para aportar valor a la región.

## Gráfico I.1 Contribuciones del Grupo BID a los ODS en 2023



**1,1 millones**  
de beneficiarios de programas destinados a combatir la pobreza



**2,9 millones**  
agricultores con acceso mejorado a inversiones y servicios agrícolas



**34,1 millones**  
de beneficiarios de servicios de salud



**2,2 millones**  
de estudiantes que se benefician de proyectos de educación



**3,4 millones**  
de mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico



**1,8 millones**  
hogares con acceso mejorado a agua y saneamiento



**4,3 millones**  
hogares con acceso mejorado a servicios de energía



**490.000**  
Empleos respaldados  
**4,7 millones**  
micro, pequeñas y medianas empresas financiadas  
**6,6 millones**  
de beneficiarios de iniciativas de apoyo al empleo



**2,2 millones**  
de beneficiarios con acceso a una nueva red de telefonía móvil de al menos 4G  
**2,1 millones**  
empresas que reciben asistencia técnica  
**900 km**  
de vías construidas o mejoradas



**460.000**  
beneficiarios de iniciativas que apoyan a los migrantes y sus comunidades de acogida  
**9.300**  
beneficiarios designados de servicios públicos que han sido adaptados para grupos diversos



**53.000**  
beneficiarios de una mayor resiliencia a desastres y efectos del cambio climático



**170 megavatios**  
de capacidad instalada de generación eléctrica a partir de fuentes renovables



**9 millones**  
emisiones evitadas (toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente)  
**\$489 millones**  
en inversiones en infraestructura resiliente o con bajas emisiones de carbono



**4 millones hectáreas**  
de hábitats manejados de forma sostenible usando métodos basados en ecosistemas



**18.300**  
funcionarios públicos capacitados en seguridad ciudadana y justicia



**\$ 13,1 miles de millones**  
en comercio internacional respaldado  
**19**  
acuerdos de integración e iniciativas de cooperación a nivel regional respaldados

El Panorama de la Efectividad en el Desarrollo 2024 tiene cinco capítulos:

1

En el Capítulo 1 se examina el desempeño final del Grupo BID en relación con las metas del Marco de Resultados Corporativos de 2020 a 2023. También se aborda el nuevo Marco de Impacto 2024-2030, con el cual se dará seguimiento a los avances realizados en consonancia con la nueva Estrategia Institucional del Grupo BID.

2

En el Capítulo 2 se describe el Marco de Efectividad en el Desarrollo del BID y se destaca el desempeño de los proyectos durante la ejecución y al momento de su terminación.

3

En el Capítulo 3 se presenta el Marco de Gestión de Impacto de BID Invest y se describe el desempeño de los proyectos durante la ejecución y al momento de su terminación, incluido un análisis exhaustivo del desempeño de las subcarteras.

4

En el Capítulo 4 se presenta el Marco de Gestión de Resultados de BID Lab y se describe el desempeño de los proyectos durante la ejecución y al momento de su terminación, con ejemplos de soluciones innovadoras para ampliar la escala y aprender del fracaso de proyectos.

5

En el Capítulo 5 se presenta un breve análisis temático de lo que el Grupo BID ha aprendido de su apoyo a la inclusión social y la igualdad, a fin de aumentar la base de conocimiento sobre soluciones eficaces para el desarrollo.

CAPÍTULO 1

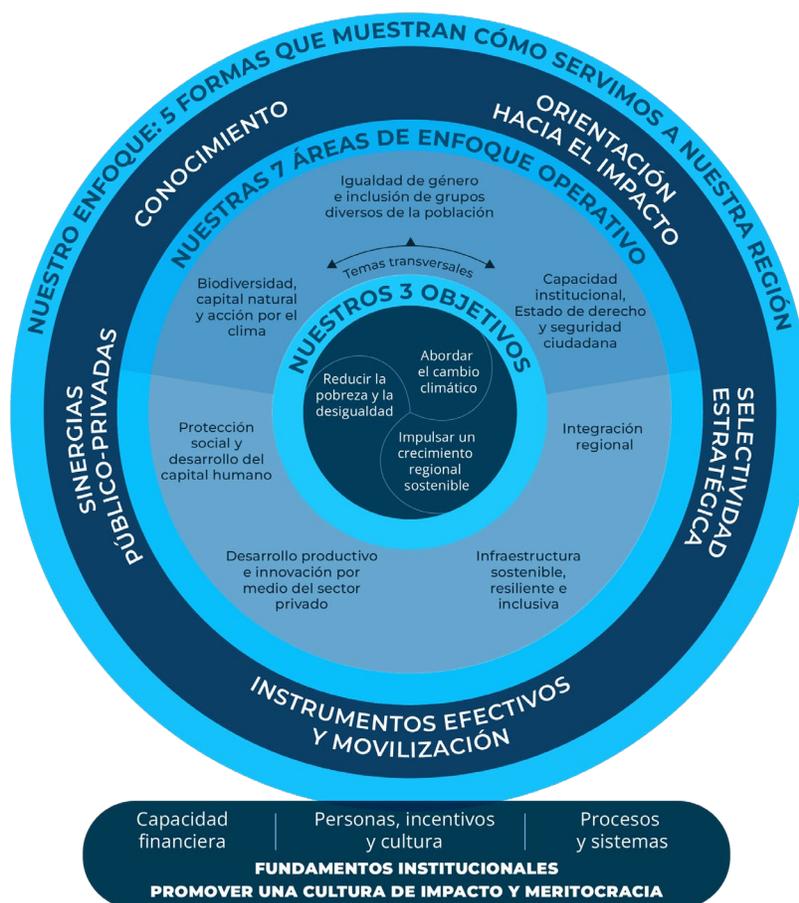
# **MEDICIÓN DEL PROGRESO HACIA LAS METAS CORPORATIVAS**



# Introducción

El Marco de Resultados Corporativos (CRF) fue la herramienta de más alto nivel para dar seguimiento a los avances de la Estrategia Institucional del Grupo BID entre 2020 y 2023. En marzo de 2024, las Asambleas de Gobernadores aprobaron una nueva [Estrategia Institucional](#) conocida como Estrategia BID+ (Gráfico 1.1), que abarca el período 2024-2030 y se medirá sobre la base de un nuevo Marco de Impacto que reemplazará al CRF. En este Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) se hace un balance de los resultados obtenidos con la estrategia anterior, así como de los avances y el desempeño de los indicadores del CRF a lo largo del período 2020-2023. En este capítulo se examina el desempeño en relación con las metas del CRF al concluir el período correspondiente al marco y se analizan las tendencias y los determinantes del desempeño. Es conveniente evaluar los logros obtenidos con el CRF y la estrategia anterior para aprender lecciones que nos permitan alcanzar mejor nuestros objetivos de acuerdo con la nueva estrategia. En este capítulo también se anticipan los nuevos conceptos que se prevé captar en el Marco de Impacto.

Gráfico 1.1. Un vistazo de la Estrategia BID+



# Panorama del desempeño

El CRF establecía 52 metas para impulsar la ejecución y los resultados de las operaciones, así como la gestión y la eficacia organizacional<sup>1</sup>. Anualmente, los avances hacia el logro de cada meta se clasifican como “en curso”, “en alerta” o “fuera de curso”, conforme a la [Metodología del Semáforo del CRF](#).

Al final del período abarcado por el CRF 2020-2023 se comparó el desempeño de cada indicador con su meta y su valor de referencia usando la metodología de semáforo del CRF. Se consideró que un indicador se había “alcanzado” en los casos en que su desempeño final era igual o superior a la meta o igual o inferior a la meta si eso era deseable<sup>2</sup>. Se consideró que un indicador presentaba “progreso parcial” en los casos en que el desempeño final era inferior a la meta, pero se había avanzado en el período del CRF en comparación con el valor de referencia. Por último, un indicador con un desempeño inferior a la meta y al valor de referencia se consideró “no alcanzado”. Al final del período del CRF se había logrado el 75% de las metas (39 en total). Aunque no se alcanzaron las metas de trece indicadores, el desempeño de ocho de ellos se aproximó a la meta o presentó algunos avances frente a los valores de referencia.

El Gráfico 1.2 ofrece una visión global del desempeño al final del período, desglosado de acuerdo con las dimensiones de alineación estratégica, efectividad en el desarrollo, apalancamiento y alianzas, eficiencia, conocimiento e innovación, y alineación interna con los temas transversales. El progreso en cada una de estas dimensiones del CRF se examina en lo que resta de este capítulo.

---

<sup>1</sup> El CRF consta de tres niveles de indicadores: nivel 1, contexto regional; nivel 2, contribuciones del Grupo BID a los resultados de desarrollo; nivel 3, desempeño del Grupo BID. En el sitio web del CRF, se presenta el progreso histórico de todos los indicadores. Este capítulo se centra en los indicadores de nivel 3, que son los únicos que tienen metas.

<sup>2</sup> Por ejemplo, en el caso del indicador 3.26 (emisiones de las instalaciones y el parque automotor del Grupo BID), un valor más bajo es mejor.

**Gráfico 1.2. Evaluación final de las metas del Marco de Resultados Corporativos por dimensión**



## Alineación estratégica

La finalidad de los indicadores de alineación estratégica es proporcionar información sobre la medida en que el Grupo BID está alineando los recursos con sus prioridades estratégicas, a saber: inclusión social e igualdad, productividad e innovación, integración económica, igualdad de género, diversidad, adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos, capacidad institucional y Estado de derecho, y apoyo a los países pequeños y vulnerables. En general, el desempeño de estos indicadores al final del período del CRF 2020-2023 fue positivo, ya que se alcanzaron 16 de las 23 metas.

El Grupo BID hizo considerables avances en la alineación de nuevos proyectos con sus prioridades estratégicas, y el progreso en muchos de estos indicadores aumentó durante el período en todas las entidades, como se muestra en el Cuadro 1.1. En algunos casos, el desempeño estuvo muy por encima de la meta prevista (por ejemplo, en el BID, el porcentaje de proyectos de apoyo a medidas de adaptación al cambio climático o a la mitigación de sus efectos llegó al 76%, en comparación con la meta del 65%). De los siete indicadores que no alcanzaron su meta, cuatro presentaron avances respecto de su valor de referencia, y algunos se acercaron a la meta que ambicionaban.

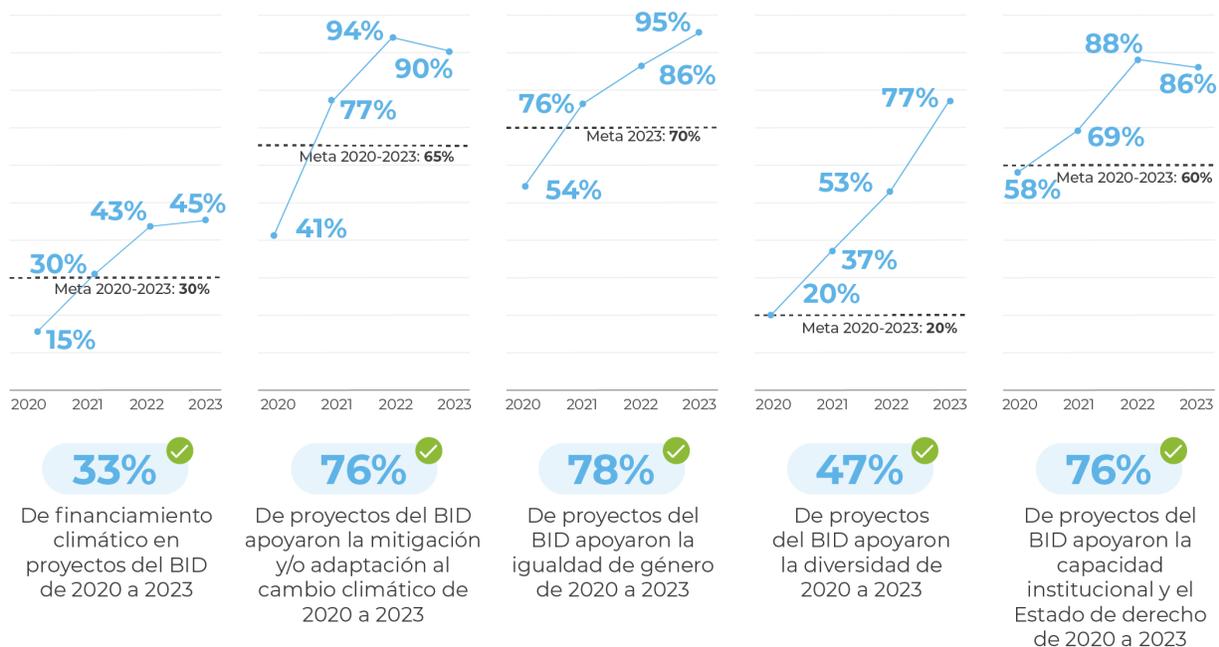
Cuadro 1.1. Indicadores de alineación estratégica

Indicador	Institución	Progreso					Meta para 2020-2023
		2020	2021	2022	2023	2020-2023	
3.1 Proyectos que apoyan la inclusión social y la igualdad (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	78%	68%	64%	78%	71%	Seguimiento
	BID Invest	56%	41%	34%	40%	43%	
	BID Lab	69%	64%	69%	65%	67%	
3.2 Proyectos que apoyan la productividad y la innovación (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	60%	77%	80%	72%	73%	Seguimiento
	BID Invest	49%	59%	31%	66%	51%	
	BID Lab	85%	74%	73%	66%	74%	
3.3 Proyectos que apoyan la integración económica (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	12%	16%	23%	13%	16%	Seguimiento
	BID Invest	8%	34%	29%	43%	27%	
	BID Lab	5%	6%	10%	6%	7%	
3.4 Apoyo a países pequeños y vulnerables (%)	BID	56%	40%	46%	38%	45%	≥ 35%
	BID Invest	40%	35%	33%	34%	36%	≥ 40%
	BID Lab	44%	45%	45%	42%	44%	≥ 45%
3.5 Financiamiento climático en operaciones del Grupo BID (% del monto aprobado/comprometido)	BID	15%	30%	43%	45%	33%	≥ 30%
	BID Invest	23%	23%	29%	32%	27%	≥ 30%
	BID Lab	24%	21%	26%	31%	25%	≥ 30%
3.6 Proyectos que apoyan la adaptación al cambio climático o la mitigación de sus efectos (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	41%	77%	94%	90%	76%	≥ 65%
	BID Invest	48%	53%	61%	65%	56%	≥ 40%
	BID Lab	32%	30%	43%	48%	39%	≥ 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%	13%	16%	10%	≥ 10%
	BID Invest	4%	7%	14%	7%	8%	≥ 8%
	BID Lab	18%	8%	15%	23%	15%	≥ 25%
3.7 Proyectos que apoyan la igualdad de género (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	54%	76%	86%	95%	78%	≥ 70% (2023)
	BID Invest	29%	50%	34%	40%	39%	≥ 25%
	BID Lab	53%	60%	73%	58%	62%	≥ 60%
3.8 Proyectos que apoyan la diversidad (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	20%	37%	53%	77%	47%	≥ 20%
	BID Invest	8%	10%	7%	14%	10%	≥ 5%
	BID Lab	10%	13%	21%	20%	16%	≥ 20%
3.9 Proyectos que apoyan la capacidad institucional y el Estado de derecho (% de nuevas aprobaciones)	BID	58%	69%	88%	86%	76%	≥ 60%
3.10 Proyectos alineados con las estrategias de país (% de nuevas aprobaciones/compromisos)	BID	83%	92%	100%	95%	92%	≥ 90%
	BID Invest	84%	94%	84%	98%	90%	≥ 79%
	BID Lab	84%	93%	90%	90%	90%	≥ 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%	100%	100%

Nota: De acuerdo con la metodología de semáforo, el progreso anual se clasifica de la siguiente manera: en curso, en alerta, o fuera de curso. El desempeño final para el período 2020-2023 se clasificó de la siguiente manera: alcanzado, progreso parcial o no alcanzado, y se aplica únicamente a los indicadores para los que se dispone de datos sobre el progreso y se han establecido metas. Las cifras de 2020-2023 reflejan el valor global correspondiente al período (es decir, la suma de los numeradores en 2020, 2021, 2022 y 2023 dividida entre la suma de los denominadores en 2020, 2021, 2022 y 2023). La información de referencia se puede consultar en el [sitio web del CRF](#).

En el caso del BID, se alcanzaron todas las metas relativas a la alineación estratégica, y algunos indicadores excedieron sus metas en gran medida. En asuntos transversales, como el apoyo a la igualdad de género ([indicador 3.7](#)) y a la diversidad ([indicador 3.8](#)), se alcanzaron niveles sin precedentes en 2023, con apoyo a estas áreas en el 95% y el 77% de las aprobaciones, respectivamente. En cuanto al financiamiento climático ([indicador 3.5](#)), en 2023 también se llegó al nivel sin precedentes del 45%, en tanto que el porcentaje de proyectos que apoyaron la adaptación al cambio climático o la mitigación de sus efectos llegó al 90%, cifra muy superior a la meta del 65%. Los proyectos que apoyan la capacidad institucional y el Estado de derecho ([indicador 3.9](#)) se elevaron al 76% en el período, en comparación con la meta del 60%. Este desempeño puede atribuirse a varios factores, entre ellos una mayor descentralización de especialistas hacia las Representaciones, una mejor capacitación de los empleados de todo el Banco sobre estos temas y la incorporación de las metas del CRF en los planes de trabajo de los empleados y el sistema de evaluación del desempeño del BID. En el Gráfico 1.3, se muestra la evolución de cada indicador a lo largo del período del CRF.

**Gráfico 1.3. Evolución del apoyo del BID a temas transversales**

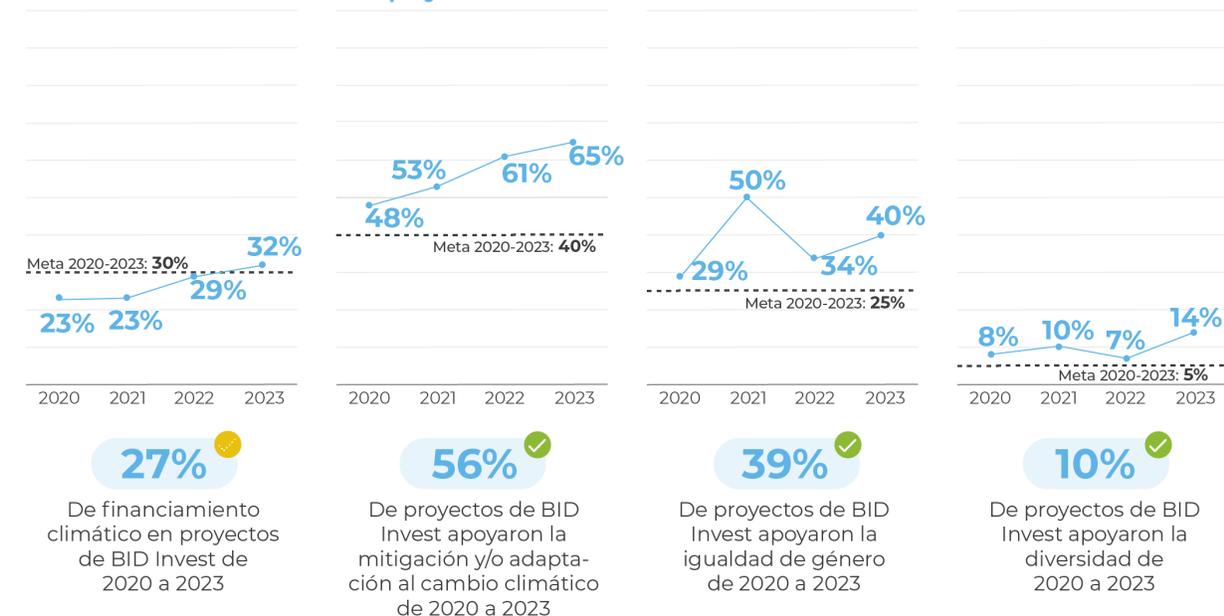


BID Invest alcanzó plenamente cinco de sus siete metas de alineación estratégica para el período 2020-2023. En cuanto a la igualdad de género ([indicador 3.7](#)) y la diversidad ([indicador 3.8](#)), el 39% y el 10%, respectivamente, de los nuevos compromisos de BID Invest apoyaron estos temas transversales, muy por encima de las metas. Análogamente, los proyectos que respaldan la adaptación al cambio climático o la mitigación de sus efectos ([indicador 3.6](#)) llegaron al 56% en el período, con lo cual superaron la meta del 40%. Con respecto al financiamiento climático, mientras que BID Invest sobrepasó su meta por primera vez en 2023, no llegó a la meta del 30% para el

período completo de cuatro años<sup>3</sup>. Eso se debió principalmente a su respuesta anticíclica a la crisis causada por la COVID-19, que implicó niveles elevados de financiamiento a corto plazo y una mayor atención a la movilización de fondos en vez del compromiso de recursos propios. Sin embargo, cada año se observa una clara tendencia ascendente del financiamiento climático, y los montos comprometidos aumentaron del 23% en 2020 al 32% en 2023.

El Gráfico 1.4 muestra la tendencia de estos indicadores en todo el período del CRF en relación con BID Invest. A pesar de que no alcanzó el porcentaje del monto comprometido para el apoyo a países pequeños y vulnerables ([indicador 3.4](#)), el porcentaje de los proyectos con un compromiso de ese tipo en estos países superó el umbral del 40%. Esto subraya la acción concertada y la asignación de recursos de BID Invest para apoyar proyectos en estos países. Además, muchas de las oportunidades que surgen en estos países requieren un mayor apetito de riesgo y recursos para actividades en las fases iniciales, en gran medida porque los clientes más pequeños no conocen las instituciones de financiamiento para el desarrollo. En adelante, el modelo de negocios de BID Invest+, que se aprobó hace poco, abordará estos retos, focalizando esfuerzos tales como la preparación del cliente a través de un mayor apoyo antes de aprobar una operación ("upstream"), implementando un enfoque con mayor apetito de riesgos, y desarrollando soluciones en moneda local para mejorar la capacidad de BID Invest de ofrecer términos financieros atractivos en estos países.

**Gráfico 1.4. Evolución del apoyo de BID Invest a temas transversales**



<sup>3</sup> A los efectos del presente informe, el financiamiento climático se calcula considerando el financiamiento tanto a corto plazo como a largo plazo. Cabe señalar que el 41% del financiamiento a largo plazo de BID Invest para el período 2020-2023 fue de índole climática.

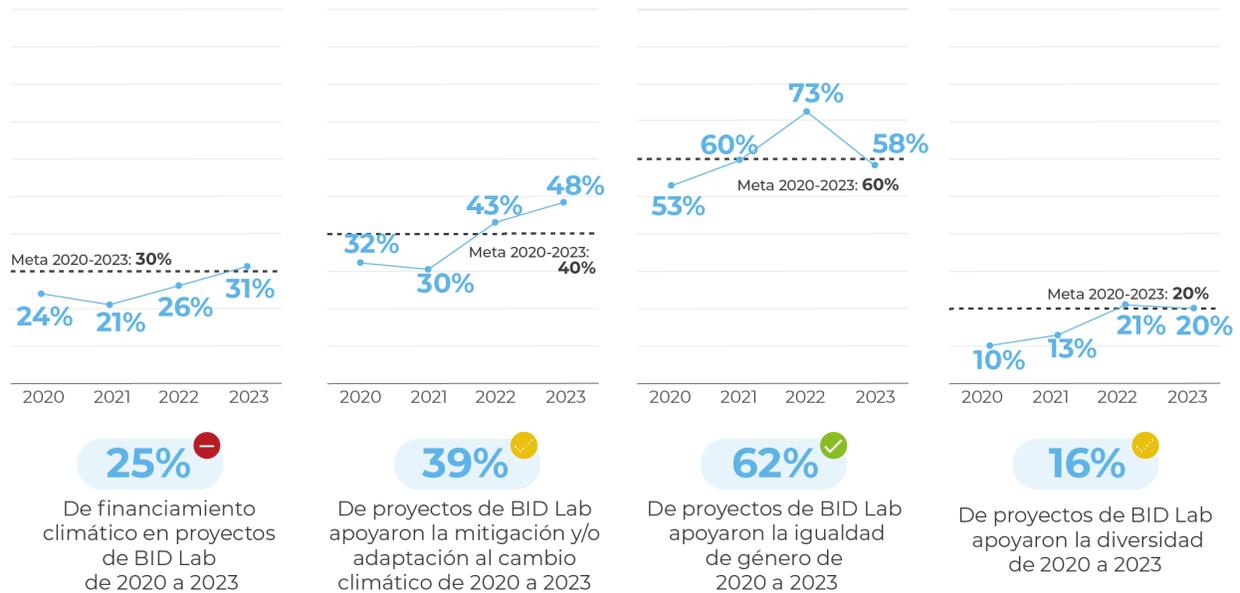
En el caso de BID Lab, se alcanzaron dos de las siete metas de alineación estratégica para el período 2020-2023, algunos indicadores no llegaron por poco a alcanzar sus objetivos y otros presentaron grandes avances. Por ejemplo, el 44% de las aprobaciones de proyectos se destinó a países pequeños y vulnerables, justo por debajo de la meta del 45%. Los proyectos que apoyan la adaptación al cambio climático o la mitigación de sus efectos alcanzaron la cifra sin precedentes del 48% en 2023, con un desempeño general del 39% durante el período en comparación con la meta del 40% (Gráfico 1.5). Estos avances se deben principalmente a las iniciativas de BID Lab encaminadas a desarrollar el ecosistema para la innovación climática mediante la aceleración de empresas en etapa temprana y la movilización de coinversionistas para apalancar los limitados fondos de BID Lab. Los proyectos que apoyan la diversidad ascendieron al 20% de las aprobaciones en 2023, con un desempeño general del 16% en el período, en tanto que la meta era del 20%. Con respecto al financiamiento climático, mientras que el desempeño general fue del 25%, es decir, inferior a la meta del 30%, BID Lab la sobrepasó en 2023 y llegó al 31%. Esto se debió en parte a los esfuerzos de BID Lab por clarificar cómo las metodologías conjuntas de los Bancos Multilaterales de Desarrollo para monitorear el financiamiento climático<sup>4</sup> son aplicadas en el caso de instrumentos financieros de menor monto enfocados en la innovación, para capturar de mejor manera el alcance de las actividades relacionadas al clima y los modelos de negocio empleados por los proyectos de BID Lab. Esto ayudará a BID Lab a monitorear de manera más exacta el financiamiento climático en adelante.

Por último, hubo grandes avances en materia de género, ya que el 62% de las aprobaciones de proyectos en el período 2020-2023 respaldó la igualdad de género, con lo cual se superó la meta del 60%, además de alcanzar el nivel sin precedentes del 73% en 2022. Al final del período, casi un tercio de los proyectos que apoyaban temas de género de manera directa abordaban retos de género como principal objetivo. Además, BID Lab tuvo un buen desempeño durante el período en lo que se refiere a objetivos estratégicos a los que no se da seguimiento en el CRF, como el porcentaje de proyectos en países pequeños e insulares y el porcentaje de proyectos orientados a personas pobres y vulnerables.

---

<sup>4</sup> Ver el [2022 Joint Report on Multilateral Development Banks' Climate Finance](#), Anexo C.2 y C.3.

Gráfico 1.5. Evolución del apoyo de BID Lab a temas transversales



Se prevé que el nuevo Marco de Impacto continúe midiendo el grado en que el Grupo BID está alineando los recursos con un conjunto clave de prioridades estratégicas, como los temas transversales<sup>5</sup> de la estrategia y el apoyo a poblaciones pobres y vulnerables.

## Efectividad en el desarrollo

Un aspecto central de la misión del Grupo BID es asegurar la obtención de resultados que mejoren vidas en la región. En tal sentido, los indicadores de efectividad en el desarrollo recogidos en el CRF permiten saber en qué medida los proyectos se ejecutan conforme a lo previsto, alcanzan resultados de desarrollo y mitigan efectivamente los riesgos. En el Cuadro 1.2 se presenta información sobre el progreso histórico de estos indicadores y la evaluación final de cada uno.

<sup>5</sup> Los tres temas transversales aprobados en la nueva estrategia son (i) biodiversidad, capital natural y acción por el clima; (ii) igualdad de género e inclusión de grupos de población diversos; y (iii) capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana.

## Cuadro 1.2. Indicadores de efectividad en el desarrollo

Indicador	Institución	Progreso					Meta para
		2020	2021	2022	2023	2020-2023	2020-2023
3.12 Proyectos activos clasificados con desempeño satisfactorio (%)	BID (préstamos)	83%	79%	80%	83%	81%	≥80%
	BID Invest	61%	58%	65%	63%	62%	≥70%
	BID Lab (préstamos e inversiones de capital)	77%	70%	67%	57%	67%	≥60%
	BID (cooperación técnica)	54%	62%	67%	70%	64%	≥75%
3.13 Proyectos finalizados con resultados de desarrollo satisfactorios (%)	BID	52%	53%	59%	47%	53%	≥70%
	BID Invest	61%	57%	51%	69%	59%	≥65%
3.14 Proyectos con riesgos ambientales y sociales más altos con calificación satisfactoria en la adopción de medidas de mitigación (%)	BID	90%	88%	94%	91%	-	≥84% (2023)
	BID Invest	97%	100%	100%	97%	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%	98%	100%	-	100% (2023)

Nota: De acuerdo con la metodología de semáforo, el progreso anual se clasifica de la siguiente manera: en curso, en alerta, o fuera de curso. El desempeño final para el período 2020-2023 se clasificó de la siguiente manera: alcanzado, progreso parcial o no alcanzado, y se aplica únicamente a los indicadores para los que se dispone de datos sobre el progreso y se han establecido metas. Las cifras de 2020-2023 reflejan el valor global correspondiente al período (es decir, la suma de los numeradores en 2020, 2021, 2022 y 2023 dividida entre la suma de los denominadores en 2020, 2021, 2022 y 2023). La información de referencia se puede consultar en el [sitio web del CRF](#).

A partir de 2021, las cifras del indicador 3.13 para BID Invest incluyen operaciones que fueron clasificadas como activos especiales, tanto aquellas que tuvieron un XSR, como las que fueron consideradas no evaluables. La cifra para 2021 en la serie fue revisada de 62% a 57% para reflejar este cambio en la metodología de reporte.

Los indicadores de efectividad en el desarrollo relacionados con el desempeño de proyectos distintos de los de cooperación técnica durante la ejecución ([indicador 3.12](#)) y el logro de resultados en proyectos finalizados ([indicador 3.13](#)) se examinan detalladamente por entidad del Grupo BID en los tres capítulos siguientes, puesto que estos indicadores son esenciales para la obtención de resultados. Tanto el BID como BID Lab alcanzaron las metas relativas al desempeño durante la ejecución que se habían fijado para este período, mientras que BID Invest no alcanzó su meta. El desempeño de los proyectos durante la supervisión tiende a ser un buen predictor del desempeño al momento de la terminación. Con respecto a los resultados alcanzados en proyectos finalizados, tanto el BID como BID Invest estuvieron por debajo de sus metas. En los Capítulos 2, 3 y 4 se examinan los factores determinantes del desempeño con más detalles. En adelante, y en vista de la importancia de la orientación al impacto en la Estrategia BID+, se prevé que el Marco de Impacto ponga de relieve la medición de los indicadores actuales y nuevos de la efectividad en el desarrollo. Complementando avances en términos de transparencia

bajo el CRF 2020-2023, se espera divulgar públicamente información para los indicadores de efectividad en el desarrollo, con el desglose por país y sector o segmento. También se está explorando la inclusión de nuevos conceptos de indicadores, como el logro de resultados para algunos de los temas transversales de la nueva Estrategia BID+, para que formen parte del nuevo Marco de Impacto como indicadores piloto.

En 2023, tanto el BID como BID Invest siguieron sobrepasando las metas relativas a la mitigación de riesgos ambientales y sociales durante la ejecución ([indicador 3.14](#)) y llegaron al 91% (en comparación con la meta del 84%) y al 97% (frente a una meta del 90%), respectivamente. La solidez de estas cifras puede atribuirse a un estrecho seguimiento y apoyo de operaciones de mayor riesgo en los últimos años gracias a la presencia continua en el terreno de especialistas ambientales y sociales y a un mayor seguimiento de la cartera centrado en los temas clave. La mayor atención prestada a mejorar la capacidad de los clientes en aspectos ambientales y sociales también ha sido crucial. Para BID Invest, en particular, la estrecha colaboración entre especialistas en gobernanza institucional y especialistas en temas ambientales y sociales ha sido importante en vista del nexo entre la buena gobernanza de una empresa y su desempeño ambiental y social.

El indicador de proyectos con riesgo considerable de desastres y cambio climático en los que se aplicaron análisis de riesgos para determinar las medidas encaminadas a aumentar la resiliencia ([indicador 3.15](#)) alcanzaron su meta del 100% para 2023. Este logro demuestra que el BID se cercioró de que todos los proyectos clasificados con un riesgo de moderado a alto en relación con los desastres y el cambio climático fueran sometidos a una evaluación cualitativa simplificada de los riesgos y adoptaran estrategias de debida diligencia en el Marco de Política Ambiental y Social del BID<sup>6</sup>. Este análisis de riesgos ahora está anclado en el proceso interno del BID para mantener la congruencia en el futuro, y el BID seguirá centrándose en la implementación adecuada de planes y estrategias durante la ejecución.

La ejecución satisfactoria de operaciones de cooperación técnica se mide según la proporción de la cartera que entrega el 75% o más de los productos previstos. El indicador de proyectos activos clasificados con desempeño satisfactorio ([indicador 3.12](#)) para operaciones de cooperación técnica se ubicó en un 64% en general durante el período. Aunque no alcanzó la meta del 75%, el indicador registró una trayectoria ascendente constante y pasó de un 54% de proyectos cuyo desempeño se clasificó como satisfactorio en 2020 al 70% en 2023. Las dificultades iniciales en 2020 y 2021 se debieron a las

---

<sup>6</sup> Específicamente, este indicador mide la aplicación del tercer paso de la metodología del BID de Evaluación del Riesgo de Desastres y Cambio Climático (DCCRA), que consiste en un análisis cualitativo simplificado de los proyectos clasificados con riesgo alto y moderado. En esta metodología se reconoce que el momento más eficaz para apalancar inversiones relacionadas con los riesgos de desastres y cambio climático es en las etapas iniciales, al tenerlos en cuenta adecuadamente y aumentar la resiliencia de las inversiones en desarrollo frente a estos riesgos desde la fase de diseño. Además de facilitar la detección y evaluación de riesgos de desastres y cambio climático, la aplicación de la metodología ofrece oportunidades para aumentar la resiliencia en todos los proyectos pertinentes en las etapas de selección, preparación y ejecución. La meta del 100% en 2023 refleja la ambición de configurar todas las operaciones para que sean resilientes a estos riesgos.

incertidumbres relacionadas con la pandemia, que afectaron los desembolsos y la entrega oportuna de los productos de cooperación técnica previstos, lo cual condujo a un desempeño insatisfactorio. En 2022 y 2023, la situación mejoró como consecuencia de un mayor escrutinio en las revisiones de la calidad y el riesgo, que se centraron en la programación realista de productos y en indicadores de alerta temprana. La labor de supervisión se orientó a la detección de indicadores de desempeño deficiente y a la integración de nuevos indicadores de alerta en un nuevo módulo de alerta temprana en el sistema de seguimiento y presentación de informes de operaciones de cooperación técnica.

## Apalancamiento y alianzas

Los indicadores de apalancamiento y alianzas miden el grado en que el Grupo BID moviliza recursos adicionales para el desarrollo y la percepción de los socios sobre la forma en que el Grupo fomenta las sinergias público-privadas. El Cuadro 1.3 proporciona información sobre el progreso histórico de estos indicadores y la evaluación de su meta final.

Al final del período abarcado por el CRF, el 71% de las personas de los sectores público y privado que respondieron a la encuesta de satisfacción del Grupo BID consideró que este fomenta eficazmente las sinergias público-privadas ([indicador 3.18](#)). Aunque no se llegó a la meta del 75%, el indicador presentó una mejora de 3 puntos porcentuales en comparación con el valor de referencia del 68% en 2019. Las percepciones de los encuestados del sector público bajaron 1 punto porcentual en 2023 respecto de 2022, y las de los encuestados del sector privado pasaron del 73% al 71% en el mismo período. Los encuestados mencionaron una gran variedad de posibles ámbitos de mejora en la coordinación público-privada, como la facilitación de más alianzas multisectoriales, mesas redondas y seminarios.

La movilización de recursos, en particular financiamiento privado, es un área en la que el Grupo BID ha avanzado en los últimos cuatro años, cumpliéndose todas las metas. En 2023, el Grupo BID alcanzó la cifra sin precedentes de US\$6.500 millones en financiamiento de terceros desplegado ([indicador 3.16](#)). De ese total, US\$5.700 millones provinieron de fuentes privadas con condiciones comerciales ([indicador 3.16a](#)), mientras que el financiamiento indirecto de terceros llegó a la cifra sin precedentes de US\$10.500 millones en 2023 ([indicador 3.17](#)). La mejora del desempeño se debió a diversos factores. En el caso del BID obedeció a un mayor número de garantías con enfoques pioneros, como canjes de deuda por medidas de protección ambiental y financiamiento basado en resultados con componentes de movilización. BID Invest ha seguido diversificando sus instrumentos para movilizar recursos, con el objetivo de crear activos que estén a la altura del apetito de una gama más amplia de coinversionistas. Además, la

acción concertada aumentó la capacidad y los recursos para ampliar las soluciones orientadas a la movilización. En cifras acumuladas, en el período 2020-2023, el Grupo BID movilizó US\$19.700 millones en financiamiento directo de terceros, de los cuales US\$15.400 millones consistieron en financiamiento privado. En adelante, los instrumentos eficaces y la movilización serán uno de los aspectos básicos de nuestro enfoque en la Estrategia BID+. En consecuencia, se prevé que con el Marco de Impacto se sigan midiendo indicadores de movilización de recursos y complementar los indicadores existentes con conceptos adicionales que ofrezcan un panorama más completo de los esfuerzos de movilización del Grupo BID.

### Cuadro 1.3. Indicadores de apalancamiento y alianzas

Indicador	Institución	Progreso					Meta para 2020-2023
		2020	2021	2022	2023	2020-2023	
3.16 Financiamiento directo de terceros otorgado (US\$, miles de millones)	Grupo BID	\$2,8	\$4,4	\$6,0	\$6,5	\$19,7	≥\$9,0
3.16a Financiamiento privado directo de terceros otorgado (US\$, miles de millones)	Grupo BID	\$1,7	\$3,2	\$4,8	\$5,7	\$15,4	≥\$6,0
3.17 Financiamiento indirecto de terceros otorgado (US\$, miles de millones)	Grupo BID	\$3,5	\$2,3	\$5,2	\$10,5	\$21,6	≥\$16,5
3.18 Partes interesadas que consideran que el Grupo BID fomenta eficazmente sinergias público-privadas (%)	Grupo BID	67%	68%	73%	71%	-	75% (2023)

Nota: De acuerdo con la metodología de semáforo, el progreso anual se clasifica de la siguiente manera: en curso, en alerta, o fuera de curso. El desempeño final para el período 2020-2023 se clasificó de la siguiente manera: alcanzado, progreso parcial o no alcanzado, y se aplica únicamente a los indicadores para los que se dispone de datos sobre el progreso y se han establecido metas. La información de referencia se puede consultar en el [sitio web del CRE](#).

# Gestión y eficacia organizacional

La finalidad de los indicadores de gestión y eficacia organizacional es medir hasta qué punto el Grupo BID se gestiona de forma eficaz, eficiente y acorde con sus propios principios. Estos indicadores están organizados en tres áreas: (i) eficiencia; (ii) conocimiento e innovación, y (iii) alineación interna con temas transversales. Cada uno de estos indicadores establecía una meta para 2023, excepto el 3.28, que tenía una meta para el período 2020-2023. El Cuadro 1.4 proporciona información sobre el progreso histórico de estos indicadores y la evaluación de cada uno al final del período.

Mediante los **indicadores de eficiencia** se determina en qué medida las entidades del Grupo BID son sostenibles en el plano financiero y eficientes en su uso de recursos. Al final del período del CRF se habían alcanzado todas las metas. Tanto el BID como BID Invest mantuvieron la calificación objetivo asignada por las agencias de calificación crediticia ([indicador 3.21](#)). También se alcanzaron las metas de los indicadores de dos relaciones entre costos: (i) la relación entre costos e ingresos del BID y BID Invest ([indicador 3.19](#)), que compara los costos administrativos con los ingresos operacionales, y (ii) la relación entre costos y cartera del BID, BID Invest y BID Lab ([indicador 3.20](#)), que compara los costos administrativos con el tamaño de la cartera<sup>7</sup>. Como en la nueva estrategia se recalca la importancia de los fundamentos institucionales para alcanzar los objetivos del Grupo BID, se prevé que el Marco de Impacto siga captando distintos aspectos de nuestra eficiencia.

Los **indicadores de conocimiento e innovación** miden el alcance de los productos de conocimiento del Grupo y las percepciones de las partes interesadas sobre el intercambio de conocimientos y la innovación ([indicadores 3.22, 3.23, 3.24 y 3.25](#)). Se alcanzaron todas las metas excepto la del indicador 3.25 (Net Promoter Score: Grupo BID como proveedor de soluciones innovadoras). En lo que atañe a las percepciones de las partes interesadas del Grupo BID como proveedor de conocimiento pertinente ([indicador 3.24](#)), el desempeño obtuvo 44 puntos en 2023, muy por encima de la meta de 38. Los resultados de la encuesta externa muestran que los clientes perciben los puntos fuertes del Grupo BID en lo que se refiere a la confiabilidad de los proyectos, la transferencia eficiente de conocimiento y la creación de oportunidades de capacitación. Los encuestados del sector académico tienen una imagen positiva de la organización en lo concerniente a su eficiencia en materia de herramientas relacionadas con el conocimiento. Con respecto a las percepciones de las partes interesadas del Grupo BID como proveedor de soluciones innovadoras ([indicador 3.25](#)), el desempeño ha mejorado al subir de 14 (valor de referencia) en 2019 a 22 en 2023, el último año del CRF. Los resultados de la encuesta externa muestran que los promotores de la innovación disminuyeron entre las partes

---

<sup>7</sup> La combinación de estos dos parámetros de medición aporta información sobre el grado de eficiencia operativa y la productividad del BID. El propósito del seguimiento de estas relaciones es asegurar que cada una se mantenga dentro de un rango saludable.

interesadas de la sociedad civil, pero, pese a este resultado, BID Lab y BID Invest recibieron elogios por sus soluciones innovadoras y su confiabilidad y agilidad percibidas. Los comentarios de las partes interesadas sobre este tema indican que hay oportunidades para servir mejor a la región aumentando la flexibilidad, adaptando las soluciones a cada contexto y disminuyendo el tiempo de reacción y respuesta. El conocimiento sigue siendo un elemento importante de nuestro enfoque en la nueva estrategia para ayudar a fomentar el desarrollo a escala. En consecuencia, se prevé que los indicadores en este espacio formen parte del nuevo Marco de Impacto.

Los **indicadores de alineación interna con temas transversales** miden la aplicación de las prioridades estratégicas del Grupo BID para la región en su labor interna en lo que respecta a la mitigación del cambio climático, la igualdad de género, la diversidad y la transparencia (indicadores [3.26](#), [3.27](#), [3.28](#) y [3.29](#)). Al final del período del CRF se habían alcanzado todas las metas en esta categoría de indicadores.

- En 2023, el Grupo BID redujo las emisiones de sus instalaciones y su parque automotor ([indicador 3.26](#)) a 6.795 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente, con lo cual alcanzó el objetivo de emitir menos de 9.600 toneladas de CO<sub>2</sub> para el final del período del CRF.
- Con respecto a la igualdad de género, todas las entidades alcanzaron las metas fijadas para cargos de nivel medio y alto del Grupo BID ocupados por mujeres ([indicador 3.27](#)). El BID y BID Lab alcanzaron su meta del 43% en 2023, en tanto que BID Invest llegó al 39%, 1 punto porcentual por encima de la meta del 38% para el final del período del CRF.
- En cuanto a la diversidad y la inclusión, en 2023 el Grupo BID realizó 168 acciones para promover la diversidad y la inclusión ([indicador 3.28](#)), cifra superior a la meta de 80 acciones para el período 2020-2023. Estas medidas, de índole variada, tenían como finalidad atraer a una fuerza laboral diversa y fomentar un entorno laboral inclusivo. Además, el Grupo BID elaboró un nuevo Marco de Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia para el período 2023-2028, en el cual se establecen compromisos específicos que ayudarán a impulsar la agenda de la Estrategia de Personas del Grupo BID.
- En lo que se refiere a la transparencia, el desempeño del BID en el Índice de Transparencia de la Ayuda ([indicador 3.29](#)) no está disponible para 2023 porque el índice se produce cada dos años. No obstante, se puede considerar que se ha alcanzado la meta, ya que el resultado en 2022 fue 96, lo que supera la meta de 90 establecida en el CRF y muestra un avance frente al valor de referencia de 83 en 2018<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> El Índice de Transparencia de la Ayuda, elaborado periódicamente por la organización no gubernamental Publish What You Fund, mide la transparencia de la cooperación para el desarrollo.

Será importante seguir prestando atención a las áreas mencionadas anteriormente en la ejecución de la Estrategia BID+ como parte de nuestros fundamentos institucionales. En consecuencia, se prevé que el nuevo Marco de Impacto capte áreas conexas, como la igualdad de género en la fuerza laboral y nuestra huella de carbono institucional.

#### Cuadro 1.4. Indicadores de gestión y eficacia organizacional

Indicador	Institución	Progreso				Meta para 2023
		2020	2021	2022	2023	
3.19 Relación entre costos e ingresos (%)	BID	39,9%	40,7%	40,1%	38,7%	<40% (2020-2023)
	BID Invest	64,8%	27,7%	40,5%	24,9%	< 60% (2020-2023)
3.20 Relación entre costos y cartera (%)	BID	0,71%	0,69%	0,65%	0,63%	< 0,8% (2020-2023)
	BID Invest	1,30%	1,21%	1,24%	1,30%	< 1,3%
	BID Lab	5,67%	5,69%	5,6%	5,64%	< 7,3%
3.21 Agencias de calificación crediticia que otorgan a las entidades del Grupo BID la calificación objetivo (número)	BID	3	3	3	3	3
	BID Invest	3	3	3	3	3
3.22 Promedio de descargas de las publicaciones del Grupo BID (número)	Grupo BID	2.219	4.758	3.751	5.237	≥ 3.000
3.23 Total de lectores de blogs del Grupo BID (número en millones)	Grupo BID	11,4	15,3	13,6	9,1	≥ 5,5
3.24 Puntaje neto de promotores: Grupo BID como proveedor de conocimiento pertinente (NPS)	Grupo BID	34	48	45	44	≥ 38
3.25 Puntaje neto de promotores: Grupo BID como proveedor de soluciones innovadoras (NPS)	Grupo BID	16	31	24	22	≥ 27
3.26 Emisiones de las instalaciones y el parque automotor del Grupo BID (toneladas de CO <sub>2</sub> equivalente)	Grupo BID	7.135	8.394	7.712	6.795	≤ 9.600
3.27 Porcentaje de mujeres que ocupan cargos de medio y alto nivel en el Grupo BID (%)	BID y BID Lab	41%	42%	43%	43%	≥ 43%
	BID Invest	38%	38%	37%	39%	≥ 38%
3.28 Acciones destinadas a promover la diversidad y la inclusión en el Grupo BID (número)	Grupo BID	38	39	46	168	80 (2020-2023)
3.29 Puntaje en el Índice de Transparencia de la Ayuda	BID	95	No disponible	96	No disponible	90

Nota: De acuerdo con la metodología de semáforo, el progreso anual se clasifica de la siguiente manera: en curso, en alerta, o fuera de curso. El desempeño final para el período 2020–2023 se clasificó de la siguiente manera: alcanzado, progreso parcial o no alcanzado, y se aplica únicamente a los indicadores para los que se dispone de datos sobre el progreso y se han establecido metas. La información de referencia se puede consultar en el [sitio web del CRE](#).

# Reflexiones

En resumen, en los últimos cuatro años se alcanzó el 75% de las metas del CRF (39 de 52), y ocho presentaron avances en comparación con los niveles anteriores a 2020. Cabe destacar en particular el progreso de los indicadores que miden la incorporación de temas transversales —como la igualdad de género, la diversidad, la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos, y la capacidad institucional— en los proyectos del Grupo BID.

Estos avances fueron posibles gracias a varias acciones e iniciativas para institucionalizar el enfoque en los resultados. Primero, a raíz de los planes de acción dedicados exclusivamente a varias metas del CRF, ha aumentado la atención en áreas particulares (por ejemplo, el [Plan de Acción en materia de Cambio Climático](#)). Además, la puesta en marcha del mecanismo de seguimiento de los indicadores del CRF, instrumento interno que se usa en todo el Grupo BID para automatizar la publicación de datos trimestrales desglosados sobre el avance en varios indicadores, ayudó a detectar áreas en las que el desempeño estaba rezagándose. La incorporación de los avances del CRF en las reuniones trimestrales de altos directivos del BID sobre gestión de las operaciones también impulsó su uso en la adopción de decisiones. Por último, el Grupo BID seguirá presentando datos de proyectos, de forma transparente y detallada, en el [sitio web público del CRF](#).

El nuevo Marco de Impacto aprovecha las lecciones aprendidas de los CRF anteriores y el aprendizaje entre pares de los marcos de resultados de otros bancos multilaterales de desarrollo. Una lección importante es que un conjunto más limitado de metas puede mejorar la focalización y alinear los incentivos para alcanzar los objetivos institucionales. Además, en vista de las grandes mejoras de la incorporación de temas transversales en los últimos cuatro años, será importante incluir estándares mejorados para medir el apoyo a estas áreas. De esta forma, el Grupo BID podrá ampliar su ambición no solo elevando las metas en números, sino también fortaleciendo los marcos conceptuales y las metodologías para la medición. El marco incluirá también una revisión intermedia para evaluar el progreso y efectuar los ajustes necesarios. En los próximos DEO se seguirá haciendo un balance del desempeño en comparación con las metas institucionales y las lecciones aprendidas.

CAPÍTULO 2

**EFFECTIVIDAD EN  
EL DESARROLLO  
EN EL BID**



# Introducción

El BID está comprometido con el logro de resultados de desarrollo para los ciudadanos de América Latina y el Caribe. El primer Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF, por sus siglas en inglés) se implementó en 2008 como un conjunto de herramientas para ayudar a los equipos de proyecto a formular intervenciones basadas en evidencia, a proporcionar datos transparentes sobre la entrega de productos durante la ejecución y a analizar sistemáticamente los resultados y derivar las lecciones aprendidas al terminar los proyectos. Ese marco fue un paso importante para fortalecer la eficacia y la rendición de cuentas del BID. Con la aprobación de la nueva Estrategia Institucional del Grupo BID (Estrategia BID+), el BID está elaborando ahora un enfoque más adaptativo para su trabajo en el ámbito del desarrollo que cimentará su orientación al impacto, lo que incluye la renovación del Marco de Efectividad en el Desarrollo para colocar el impacto en el desarrollo en el centro de toda nuestra labor (véase el Gráfico 1.1 en el Capítulo 1).

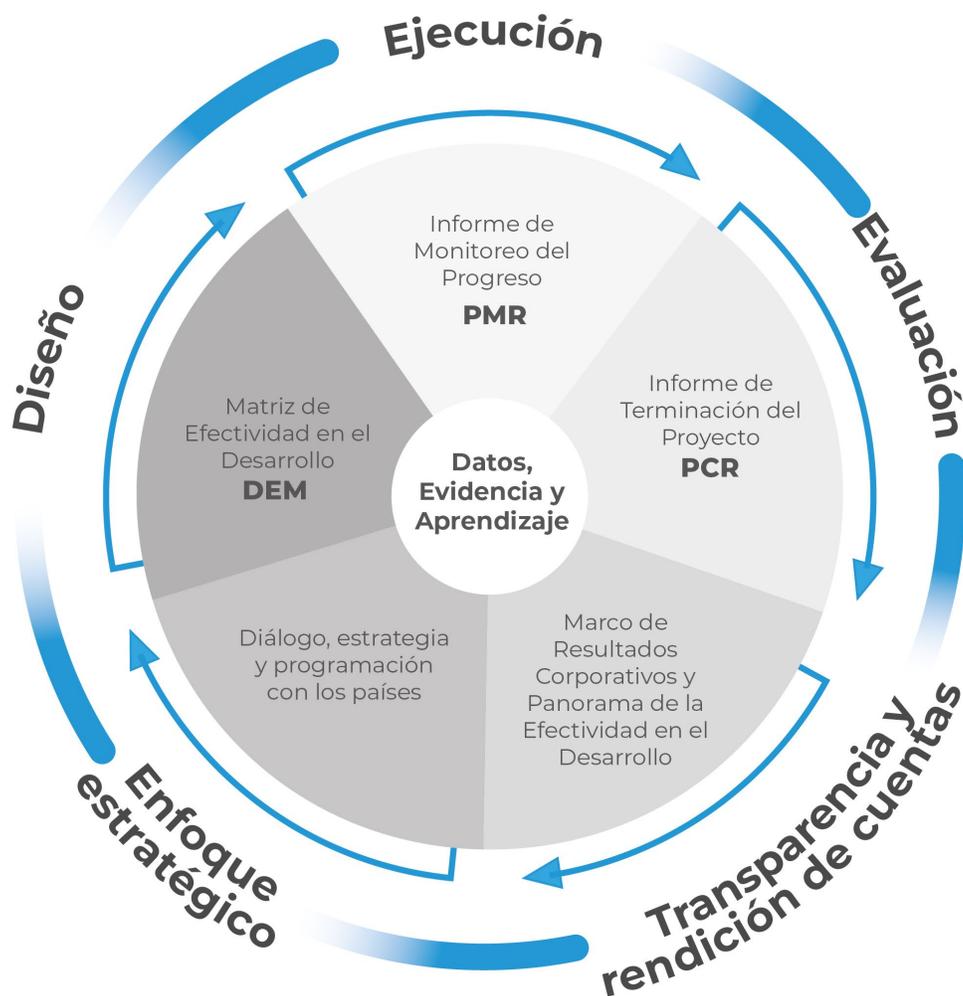
Con este contexto en mente, en este capítulo se examina el desempeño de los proyectos del BID en 2023 durante la ejecución ([indicador 3.12](#)) y al momento de la terminación ([indicador 3.13](#)). Ahora que el período de vigencia del Marco de Resultados Corporativos 2020-2023 ha llegado a su fin, las herramientas del Marco de Efectividad en el Desarrollo muestran que los proyectos enfrentan dificultades para alcanzar o demostrar el éxito al cierre a pesar de tener un desempeño satisfactorio durante la ejecución. El análisis que se presenta en este informe explica la índole sumamente dinámica del trabajo en el ámbito del desarrollo y el papel crucial que desempeñan el monitoreo, la gestión rigurosa del cambio y la evaluación en la efectividad en el desarrollo.

Este capítulo presenta tres conclusiones principales. En primer lugar, como los cambios en el contexto y los sucesos imprevistos de gran magnitud (por ejemplo, desastres naturales, cambios en las prioridades del gobierno o desaceleración de la economía) pueden alterar considerablemente el curso de la ejecución de un proyecto, es indispensable gestionar de manera rigurosa y proactiva la trayectoria de los proyectos hacia los resultados y el impacto y corregir el rumbo cuando sea necesario para responder a los cambios y así obtener resultados de desarrollo medibles. En segundo lugar, se necesitan señales claras, que sean fáciles de interpretar para aquellos en cuyas acciones se busque influir, a fin de que el monitoreo y la evaluación sean eficaces. En tercer lugar, para una sólida gestión adaptativa del cambio se necesitan tanto rigurosidad como capacidad de respuesta. Esto implica que el uso de estándares de evaluación claros y previsibles, basados en evidencia y establecidos de manera transparente, acompañados de mecanismos que incentiven ajustes proactivos basados en la experiencia operacional, en evidencia y en el aprendizaje, a fin de dar prelación al impacto en el desarrollo sobre el apego al diseño original.

# El Marco de Efectividad en el Desarrollo del BID

El Marco de Efectividad en el Desarrollo 2008 del BID dota a los equipos de proyecto con herramientas para facilitar su diseño, ejecución y evaluación, con el objetivo de impulsar el logro de resultados tangibles. En el Gráfico 2.1 se presentan el ciclo y los instrumentos de efectividad en el desarrollo.

Gráfico 2.1. El ciclo de efectividad en el desarrollo



En diálogo con los países, el Grupo BID identifica las necesidades de desarrollo y prioriza objetivos por medio de las estrategias de país. Definir áreas y proyectos prioritarios ayuda al BID a concentrarse en los retos para el desarrollo específicos de cada país.

En la fase de diseño, la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) evalúa los proyectos en lo que respecta a su lógica vertical, la evidencia presentada para sustentar esa lógica y la calidad de los mecanismos de monitoreo y evaluación propuestos. Los equipos deben establecer metas, las cuales permanecen fijas durante todo el período de ejecución, y sirven para verificar el logro de los objetivos del proyecto al cierre.

Durante todo el período de ejecución, el informe de monitoreo de progreso (PMR) aporta valoraciones cuantitativas y cualitativas semestrales sobre los avances del proyecto. El PMR da seguimiento al desempeño de los proyectos sobre todo en lo que concierne a la entrega de productos físicos y financieros. Al cierre, el informe de terminación del proyecto (PCR) sirve de instrumento de autoevaluación para promover la rendición de cuentas y fomentar el aprendizaje. La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) después valida la evaluación presentada en el PCR y califica el éxito de los proyectos.

## Desempeño durante la ejecución

El BID usa el PMR para dar seguimiento al desempeño de los proyectos durante la ejecución. En el PMR, el desempeño se califica como “satisfactorio”, “alerta” o “problema” según los datos sobre la entrega de productos y los desembolsos acumulados notificados por los equipos de proyecto. En 2023, 544 operaciones en ejecución recibieron una clasificación en el PMR sobre su desempeño. De ellas, el 83% recibió la calificación de “satisfactorio”, el 9% de “alerta” y el 7% de “problema”<sup>9</sup>. Estas operaciones, que ascienden a un total de \$41.000 millones, fueron aprobadas entre 2009 y 2023, y abarcan todos los sectores, instrumentos de préstamo y países miembros prestatarios.

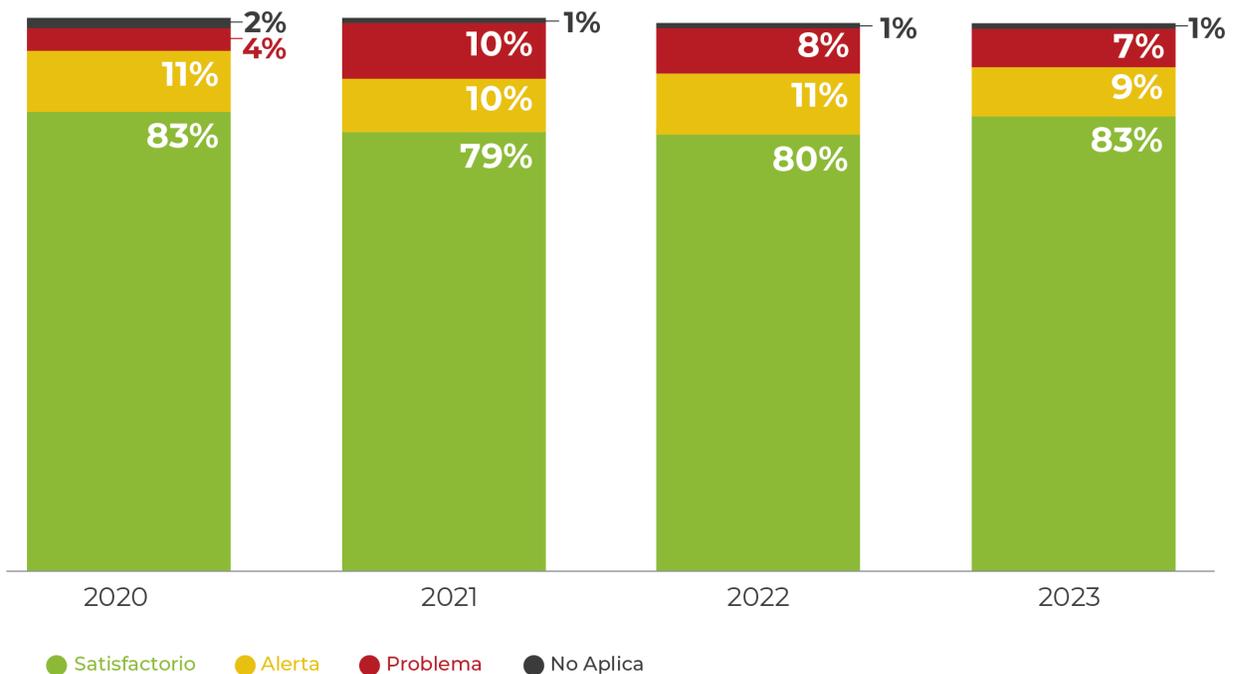
El Gráfico 2.2 ilustra la evolución de esta clasificación del desempeño durante los últimos cuatro años. Históricamente, el porcentaje de operaciones con bajo desempeño ha oscilado en torno al 20%, nivel que se considera razonable en vista de que la finalidad del PMR es justamente arrojar luz sobre los proyectos que requieren una gestión por resultados adicional. Según la información cualitativa proporcionada por los equipos de proyecto en el PMR, los proyectos con bajo desempeño son afectados sobre todo por limitaciones de capacidad institucional, lo que dificulta la designación del personal apropiado para llevar a cabo las actividades, además de generar una mayor demanda de apoyo para la gestión del proyecto y una mayor necesidad de capacitación. En estos casos, el fomento de la participación de autoridades locales de alto nivel ha sido crucial

---

<sup>9</sup> Las operaciones sobre las que se informa en el ciclo del PMR, pero sobre las cuales no hay suficiente información para calcular los indicadores del desempeño, reciben la clasificación “no aplicable”.

para suavizar las curvas de aprendizaje para abordar estas dificultades, reducir las demoras en la ejecución de proyectos y, en última instancia, mejorar la clasificación del desempeño. Cabe señalar también que los informes cualitativos destacan la necesidad de complementar la información de monitoreo con información sobre la forma en que los retos imprevistos o grandes cambios en el entorno podrían plantear riesgos para la consecución de los objetivos de un proyecto.

**Gráfico 2.2. Desempeño histórico de los proyectos del BID en ejecución, 2020-2023**



Un análisis más detenido de 34 operaciones cuyo desempeño pasó de “satisfactorio” en el ciclo anterior de presentación de informes a “alerta” o a “problema” en 2023 revela algunos de los factores más comunes que conducen al deterioro del desempeño de los proyectos, a saber: una elevada rotación de personal en los organismos ejecutores y asignaciones presupuestarias insuficientes como consecuencia de restricciones fiscales o cambios en las prioridades a escala local. Por ejemplo, las elecciones pueden ser particularmente difíciles, ya que es posible que la participación de los países disminuya temporalmente, lo cual afecta la toma de decisiones.

En cambio, un análisis del subconjunto de operaciones cuya clasificación del desempeño pasó de “alerta” o “problema” a “satisfactorio” en 2023 pone de relieve la importancia de una comunicación clara y el comportamiento proactivo, lección que, a su vez, puede usarse para mejorar la ejecución de otros proyectos. Más específicamente, esto incluye mejorar la colaboración y la comunicación entre los integrantes de los equipos y los

organismos a cargo de la ejecución de proyectos, la capacidad para adaptarse a circunstancias cambiantes, e inversiones en fortalecimiento de la capacidad para mejorar las habilidades y el conocimiento de los integrantes de los equipos y las partes interesadas.

## Desempeño al cierre

Aunque la entrega de productos durante la ejecución es una condición necesaria para alcanzar resultados de desarrollo, esta no es suficiente. En esta sección se examina el logro de resultados, analizando el desempeño de los proyectos al cierre sobre la base de los PCRs finalizados en 2023. Esta sección aborda tanto la rendición de cuentas como el aprendizaje, de conformidad con el doble objetivo de los PCRs.

### Informes de terminación de proyecto de 2023

En 2023 se prepararon 59 PCR para 60 proyectos que concluyeron entre 2020 y 2022<sup>10</sup>. Estos proyectos, que abarcan una amplia gama de sectores e instrumentos de préstamo, sumaron un total de \$7.750 millones en préstamos aprobados entre 2009 y 2021 (ver Cuadro 2.1) para 21 países miembros prestatarios<sup>11</sup>.

#### Cuadro 2.1 Proyectos validados por año de aprobación y calificación general del desempeño

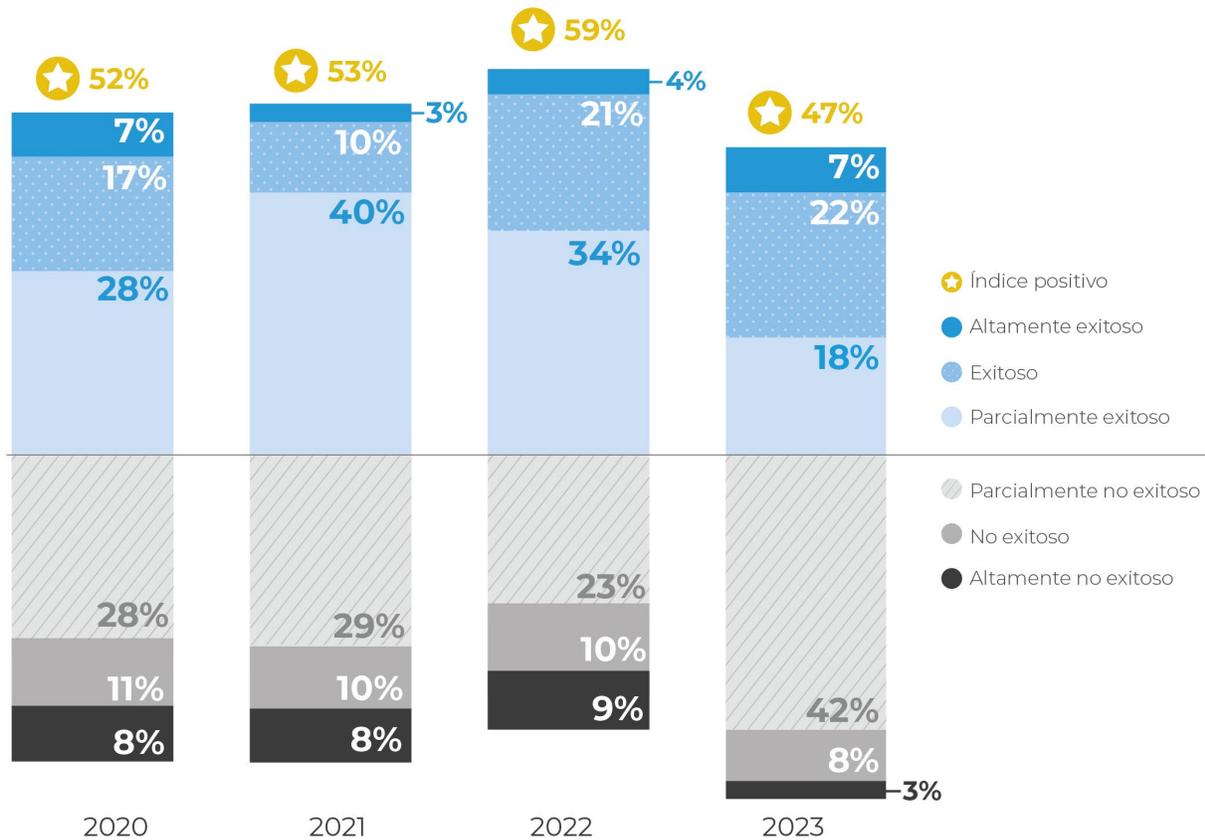
Año de aprobación	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2018	2019	2020	2021
Número de proyectos	1	1	4	3	14	12	9	6	1	2	6	1
Calificación positiva	0%	0%	25%	33%	36%	42%	67%	50%	0%	50%	83%	100%

Al cierre, los proyectos se califican en una escala de seis puntos. La calificación puede ser “altamente exitoso”, “exitoso”, “parcialmente exitoso”, “parcialmente no exitoso”, “no exitoso” o “altamente no exitoso”. En 2023, el 47% de los proyectos validados recibieron la calificación positiva de “altamente exitoso”, “exitoso” o “parcialmente exitoso”. Una comparación a lo largo de los cuatro años abarcados por el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023 (Gráfico 2.3) muestra que esta disminución, del 59% en 2022 al 47% en 2023, revirtió una tendencia positiva de tres años.

<sup>10</sup> El ciclo de PCR de 2023 se refiere al conjunto de estos informes que OVE validó en el primer semestre de 2024. Un proyecto (la operación HA-L1055) llegó al cierre en 2017. La Administración lo había presentado como parte de un enfoque programático, con un solo PCR, para el Programa de Parques Industriales en Haití (HA-L1055, HA-L1076, HA-L1081, HA-L1091 y HA-G1035). A fin de validar este programa, OVE preparó una nota de validación separada para la operación HA-L1055.

<sup>11</sup> La lista completa de los PCR y sus calificaciones y documentos respectivos figuran en la [página del sitio web del CRF](#) dedicada al indicador “proyectos finalizados con resultados de desarrollo satisfactorios”.

**Gráfico 2.3. Calificación general del desempeño de los proyectos del BID al cierre, 2020-2023**



Se están llevando a cabo un análisis para entender los motivos del descenso sustancial con respecto al año pasado, con vistas a incorporar este mejor entendimiento en los PCR's actualmente en preparación y en los proyectos en la fase final de su ejecución, y así procurar que la caída observada este año sea una excepción. Dichos análisis también proporcionarán datos y observaciones para reforzar el abordaje del BID para la preparación y supervisión de proyectos para una ejecución exitosa, lo cual forma parte de las reformas que apuntan a incrementar la efectividad en el desarrollo. El Gráfico 2.3 muestra un cambio importante, en comparación con 2022, de la calificación “parcialmente exitoso” a “parcialmente no exitoso” en los PCR, que explica la disminución de las calificaciones positivas en general.

Con el propósito de comprender los factores que influyen en las calificaciones generales, es necesario analizar los criterios centrales. La calificación general de desempeño al cierre es un promedio ponderado, basado en reglas, de los puntajes obtenidos en los cuatro criterios centrales que se indican en el Cuadro 2.2: relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad. Cada criterio, a su vez, se califica en una escala de cuatro niveles: “excelente”, “satisfactorio”, “parcialmente insatisfactorio” o “insatisfactorio”.

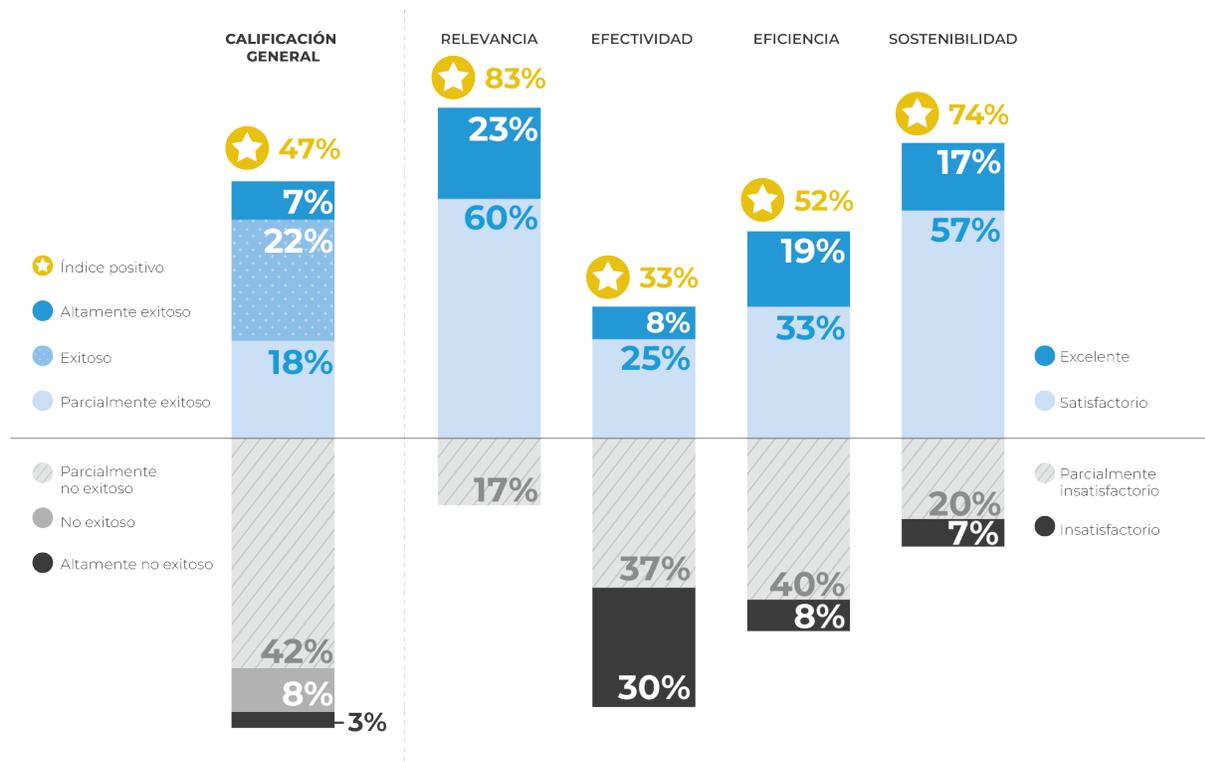
**Cuadro 2.2. Criterios básicos y ponderaciones de los informes de terminación de proyectos del BID**

Relevancia	Efectividad	Eficiencia	Sostenibilidad
20%	40% en préstamos de inversión y 60% en préstamos en apoyo de reformas de política	20% en préstamos de inversión; no se evalúa en préstamos en apoyo de reformas de política	20%
Evalúa si los objetivos del proyecto están alineados con las prioridades del país y si el diseño del proyecto se ajusta al contexto nacional.	Evalúa en qué medida el proyecto alcanzó sus objetivos medido por los indicadores de resultados previamente establecidos.	Evalúa cómo se comparan los beneficios del proyecto con sus costos.	Evalúa las condiciones necesarias para dar continuidad futura a los resultados alcanzados.

En el Gráfico 2.4 se muestra la clasificación de los proyectos sobre la base de estos criterios. Alrededor del 83% de los proyectos recibió calificaciones favorables en relevancia, en comparación con el 79% en 2022. Solo el 33% de los proyectos recibió una calificación positiva para la efectividad, cifra similar al 32% del año pasado. Del mismo modo, el 74% de los proyectos recibió una calificación positiva para la sostenibilidad, cifra similar al 72% de 2022. En cambio, solo el 52% de los proyectos recibió una calificación positiva para la eficiencia, cifra que representa una disminución respecto del 59% alcanzado en 2022. Cabe destacar, por lo tanto, la disminución en eficiencia, aunque la efectividad sigue siendo la principal preocupación<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Como la metodología del BID para calificar el desempeño cuando termina el proyecto está restringida por reglas, las calificaciones bajas de la efectividad afectan las calificaciones generales del proyecto de dos maneras: como criterio central con un peso del 40% al 60% en la calificación final, y porque la calificación máxima para una operación con una calificación de desempeño insatisfactorio en la dimensión de efectividad es “parcialmente no exitoso”.

Gráfico 2.4. Desempeño de los proyectos del BID al cierre por criterios centrales, 2023



## Análisis detallado de la efectividad

La efectividad es la medida en que un proyecto ha alcanzado sus objetivos específicos. Hay varios factores que influyen en el desempeño en la dimensión de efectividad, que van desde una coordinación débil entre los distintos actores que participan en la ejecución de un proyecto hasta grandes cambios en el contexto en el cual se ejecuta el proyecto (como la pandemia de COVID-19, que afectó al 97% de los PCR de 2023) y acontecimientos imprevistos<sup>13</sup>. Análisis previos han mostrado que el desempeño en la dimensión de efectividad es menor en los proyectos con una clasificación de desempeño insatisfactorio en el PMR en los primeros años de ejecución, en proyectos con prórrogas considerables del período de ejecución y aquellos con reducciones sustanciales (cancelaciones parciales) del financiamiento total después de la aprobación<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Véase en el DEO de 2023 un análisis más detenido de este tema.

<sup>14</sup> Álvarez et al., 2021.

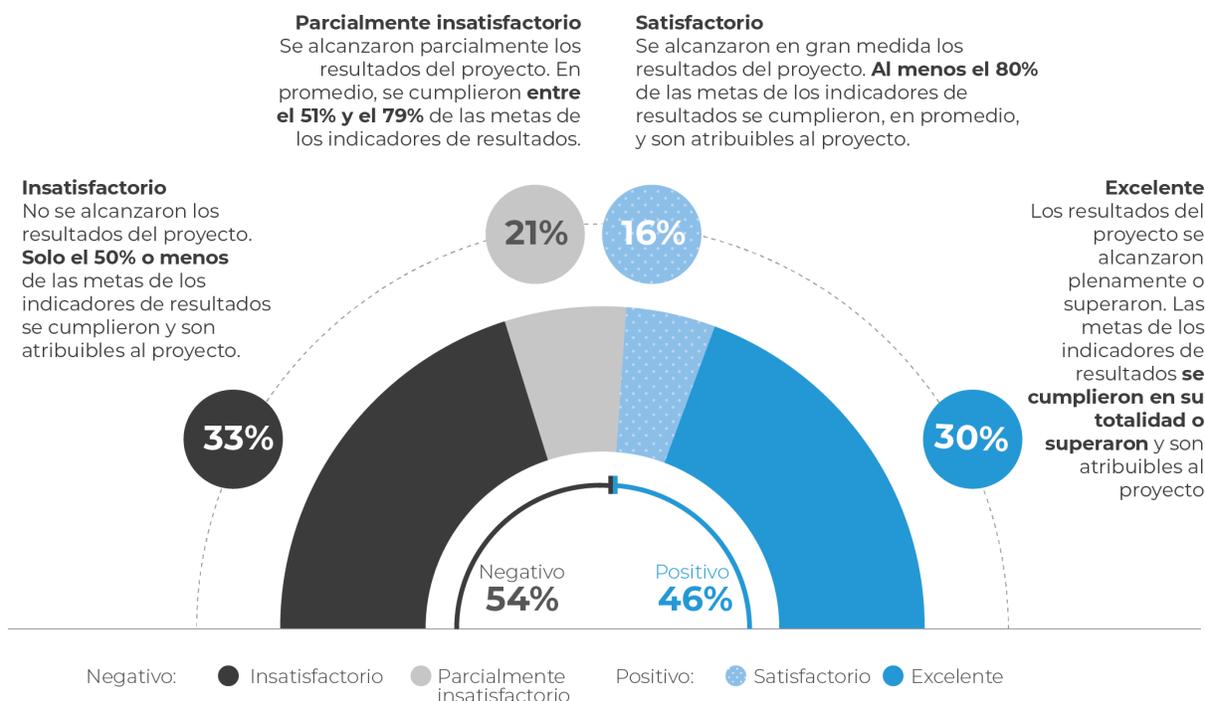
Por lo tanto, la experiencia refuerza la necesidad de complementar los informes durante la ejecución con una gestión activa de retos imprevistos, con un análisis de la forma en que estos retos podrían afectar la solidez y la relevancia de la teoría del cambio de un proyecto durante la ejecución, así como una mayor atención a la capacidad del proyecto para demostrar que ha obtenido resultados al cierre; en otras palabras, su nivel de evaluabilidad tal como ha sido evaluado durante la ejecución. Esto pone énfasis en la necesidad de una gestión rigurosa y proactiva de la trayectoria del proyecto hacia resultados e impacto, incluidas las correcciones necesarias de la trayectoria a seguir para responder a cambios y a información nueva, todo ello con el fin de mejorar la capacidad del proyecto para generar resultados de desarrollo que puedan medirse.

Un elemento clave de esa gestión rigurosa y proactiva del cambio consiste en comprender la efectividad desde el punto de vista de quienes la evalúan y de quienes la impulsan a lo largo de la ejecución de proyectos de desarrollo. Es esencial comprender ambas perspectivas porque la consecución de metas o resultados no equivale invariablemente a lograr una calificación de efectividad positiva. Para facilitar la comprensión de estas perspectivas, es útil considerar la efectividad en tres niveles: (i) a nivel de proyecto, (ii) a nivel de objetivos del proyecto y (iii) a nivel de indicadores de resultados.

**Efectividad a nivel de proyecto.** De conformidad con las directrices del BID para los PCR, para que un proyecto reciba una calificación positiva según los criterios de efectividad, se debe alcanzar más del 50% de los objetivos específicos de desarrollo del proyecto y ningún objetivo puede recibir una calificación de “insatisfactorio”. En 2023, el 33% de los 60 proyectos validados cumplió o excedió estas condiciones y recibió la calificación de “excelente” o “satisfactorio” (Gráfico 2.4).

**Efectividad a nivel de objetivos.** En acuerdo con la Política de Evaluación y las directrices para los PCR, la metodología de evaluación del BID se basa en objetivos. Los objetivos de un proyecto se enuncian no solo en su matriz de resultados, sino también en el contrato legal firmado entre el prestatario y el Banco. Los 60 proyectos evaluados en 2023 incluyeron un total de 158 objetivos específicos de desarrollo. Cada uno de estos objetivos fue calificado en una escala de cuatro puntos (véase el Gráfico 2.5). Para que un objetivo pueda recibir la calificación de “excelente” o “satisfactorio”, la tasa promedio de logro de sus indicadores debe ser igual o superior al 80%. En 2023, el 46% de los objetivos específicos alcanzó o superó ese umbral y recibió la calificación de “excelente” (30%) o “satisfactorio” (16%).

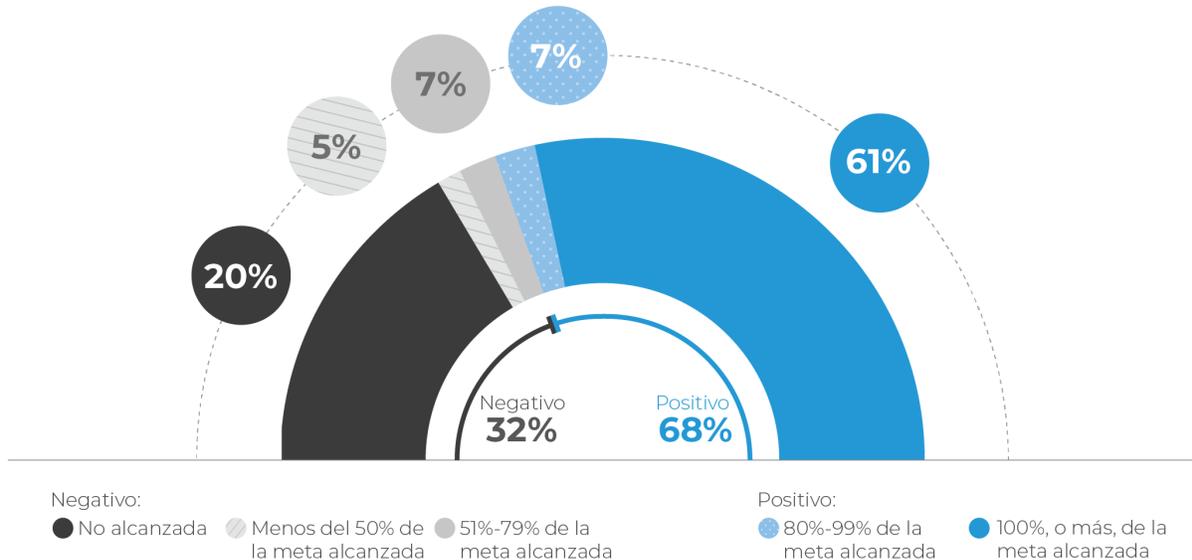
## Gráfico 2.5. Desempeño al cierre según el logro de objetivos específicos de proyectos del BID



**Efectividad a nivel de indicadores.** El tercer nivel, que es el más visible para los equipos de proyecto y del cliente durante el monitoreo de la matriz de resultados y del desempeño del proyecto durante la ejecución, es el logro a nivel de indicador. Los proyectos evaluados en 2023 reportaron un total de 621 indicadores en los PCR aprobados por la Administración. De estos indicadores, 503 fueron considerados para su validación. Otros 313 indicadores se definieron durante la validación y llevaron el total a 816 indicadores validados. El Gráfico 2.6 muestra la consecución atribuible de las metas de estos 816 indicadores de resultados validados, agrupados en cinco categorías por tasa de logro. No fue posible mostrar el logro atribuible de resultados en el 20% de los indicadores (en comparación con el 17% en 2022), y el 12% de los indicadores alcanzó entre el 0% y el 79% de sus metas (frente al 26% en 2022). Entretanto, se alcanzaron las metas en una medida sustancial —por lo menos en un 80%— para el 68% de los indicadores (en comparación con el 56% en 2022), y se lograron plenamente o se excedieron las metas (en un 100% o más) para el 61% de los indicadores<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Para ilustrar la forma en que los tres niveles influyen en la calificación de la efectividad de un proyecto, consideremos un proyecto en Uruguay que tiene tres objetivos específicos y seis indicadores. El primer objetivo específico tenía un indicador que excedía su meta. El segundo objetivo específico tenía tres indicadores, dos de los cuales no cambiaron y uno cuyo valor alcanzó su meta, con lo cual se alcanzó en promedio el 33% de las metas ( $0 + 0 + 100$  dividido por 3). El tercer objetivo específico tenía dos indicadores, los cuales alcanzaron valores que excedieron sus metas. A nivel de indicador, cuatro de los seis indicadores cuentan para el 61% del Gráfico 2.6,

**Gráfico 2.6. Desempeño al cierre según el alcance de la meta del indicador de resultados**



A partir del análisis de estos datos, complementado con la calificación de “satisfactorio” (83%) en el PMR, cuyo enfoque es a nivel de productos, surgen dos conclusiones importantes. La primera se relaciona directamente con la gestión adaptativa rigurosa del cambio: el sistema de gestión de la efectividad en el desarrollo a nivel de proyecto debe contemplar —y poner al alcance de los encargados de la toma de decisiones— la conexión lógica entre los avances en relación con la entrega de productos, la consecución de resultados y el logro de objetivos específicos de desarrollo. Un enfoque exclusivo en cualquiera de estos elementos, sin tener en cuenta la conexión entre ellos, podría arrojar información variable sobre el desempeño, como se observa en el alcance del desempeño satisfactorio, que va del 83% al 68% y al 46%.

La segunda conclusión, más aplicable en general al monitoreo y la evaluación de proyectos, es que las señales deben ser claras y fáciles de interpretar para aquellos sobre cuyas acciones se esperaba influir. Los equipos de los clientes y de proyecto con frecuencia se sorprenden con los resultados de la autoevaluación al terminar un proyecto porque en la percepción del desempeño del proyecto tiende a influir mucho la consecución de indicadores de resultados considerados individualmente (que en este

---

con metas alcanzadas en un 100% o más. A nivel de objetivos, el primero y el tercero recibieron la calificación “excelente”, mientras que el segundo fue considerado “insatisfactorio”, de acuerdo con la información presentada en el Gráfico 2.5. A nivel de proyecto, la calificación en la dimensión de efectividad es “parcialmente insatisfactorio” porque uno de los tres objetivos fue considerado “insatisfactorio”.

análisis se refleja en el Gráfico 2.6). Por lo tanto, una comunicación clara y el fortalecimiento de la capacidad desde las primeras etapas del ciclo de proyecto son importantes para que se comprenda correctamente el instrumento de evaluación a fin de fomentar el aprendizaje y crear incentivos para una gestión proactiva, centrada en resultados e impacto.

## **Gestión adaptativa del cambio: rigurosidad y respuesta**

Varias evaluaciones recientes relacionadas con el Marco de Efectividad en el Desarrollo del BID han puesto de relieve las prácticas actuales de gestión del cambio y la necesidad de fortalecer la gestión adaptativa del cambio<sup>16</sup>. El Grupo BID, como todos los bancos multilaterales de desarrollo, ha adoptado un enfoque basado en objetivos respecto a la efectividad en el desarrollo: el acuerdo formal entre el prestatario y el Banco se centra en objetivos de desarrollo, igual que la evaluación al momento de la terminación. Por lo tanto, debe motivarse una rigurosa gestión adaptativa del cambio mediante la consecución de los objetivos específicos de un proyecto en todas sus dimensiones previstas, al tiempo que se brinda suficiente flexibilidad en los medios para alcanzarlos y medir su consecución, y se recompensa la gestión proactiva, basada en pruebas, para responder a cambios en la trayectoria del proyecto hacia los resultados y el impacto. En resumen, la gestión adaptativa del cambio exige una calibración de la rigurosidad y la respuesta.

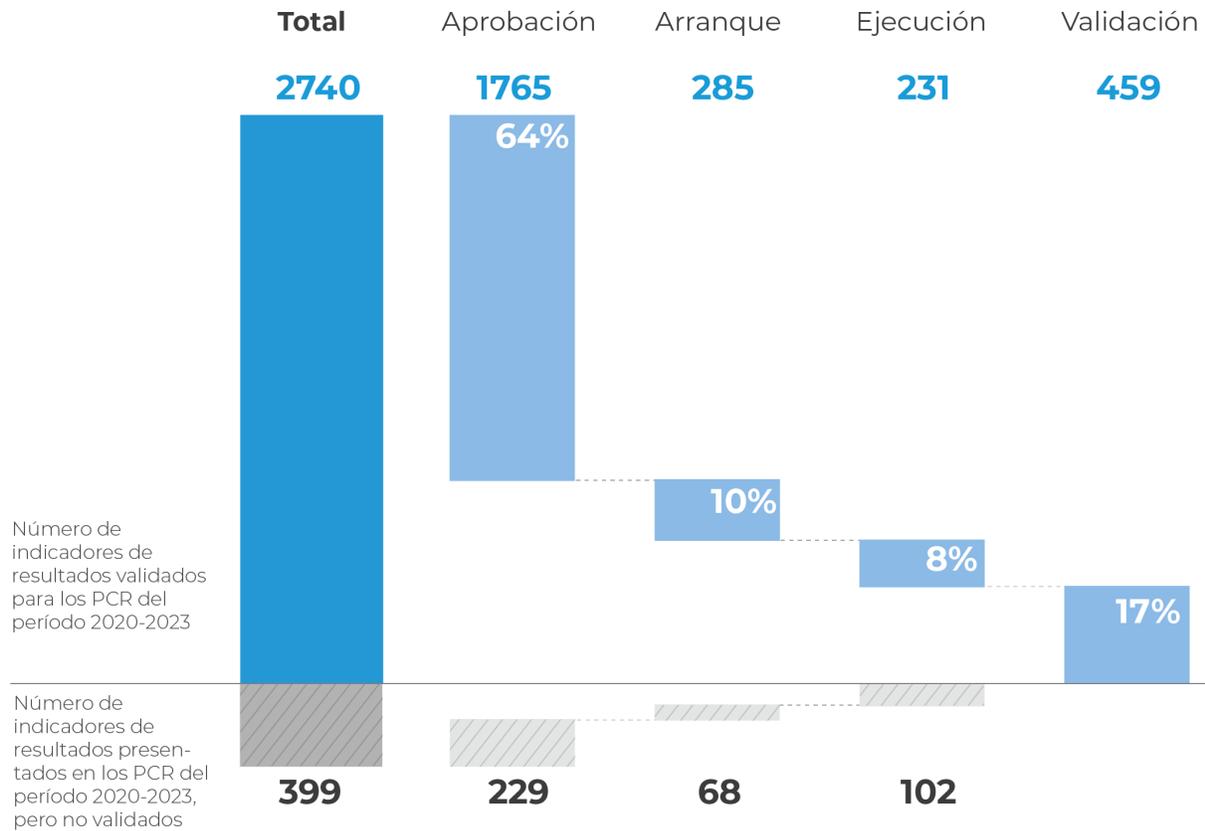
La rigurosidad se deriva de estándares de evaluación claros y previsible, basados en evidencia y establecidos de manera transparente. Para los proyectos de desarrollo, en el proceso de aprobación se establece qué conlleva el éxito, tal y como se refleja en la matriz de resultados del proyecto. Un análisis de las evaluaciones de proyectos correspondientes a 285 operaciones entre 2020 y 2023, que tenían un total de 2.740 indicadores, muestra que casi dos tercios de los indicadores validados después de la terminación se habían establecido en la fase de preparación y aprobación del proyecto (Gráfico 2.7). (Según los PCR aprobados, se establecieron otros 229 indicadores de resultados en el momento de la aprobación). En general, las conclusiones del análisis implican que los estándares y las directrices del BID fomentan un alto grado de fidelidad a los indicadores de resultados (incluidos los valores de referencia y las metas) establecidos en el momento de la aprobación<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Las evaluaciones recientes incluyen la revisión de los PCR y los XSR realizada por OVE, el ciclo de validación de 2023 (2023), el DEO 2023 (2023), una auditoría de procesos de cambio que afectan las matrices de resultados de los proyectos realizada por la Auditoría Ejecutiva (2024) y la evaluación del Marco de Efectividad en el Desarrollo realizada por OVE (2024).

<sup>17</sup> De acuerdo con las normas y directrices del BID, los objetivos de desarrollo de un proyecto, tanto generales como específicos, así como la índole de los beneficiarios del proyecto, únicamente pueden establecerse (o ajustarse) con la aprobación del Directorio.

**Gráfico 2.7. Indicadores de resultados por etapa de inclusión en la matriz de resultados**



Nota: La **aprobación** indica el momento en que el Directorio del BID aprueba la ejecución de un proyecto. El **arranque** se refiere al momento en que un proyecto ha cumplido todas las condiciones para comenzar a ejecutarse. La **ejecución** significa aquí el período comprendido entre el arranque y el cierre. La **validación** es el período durante el cual OVE valida el informe de terminación de proyecto aprobado por la Administración. Los porcentajes no suman 100 debido al redondeo.

El análisis muestra también que el 10% de los indicadores validados se agregaron en la fase de arranque y el 8% durante la ejecución activa (Gráfico 2.7). Incluso si se tienen en cuenta todos los indicadores (incluidos los que figuran en las matrices de resultados y se presentan en los PCR, pero que no se tienen en cuenta a efectos de la validación), los

Asimismo, los indicadores de resultados, los valores de referencia, las metas y sus respectivas fuentes se establecen en el momento de la aprobación del proyecto, aunque se pueden hacer algunos ajustes hasta poco después de la entrada en vigor del proyecto, en lo que se conoce comúnmente como la "fase de arranque". Estos ajustes limitados deben estar justificados, respaldados por evidencia y deben ser validados por la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo del BID. A partir de ese momento se pueden agregar indicadores nuevos a la matriz de resultados (también con la justificación, evidencia y la validación correspondientes), pero no se pueden hacer más cambios a nivel de indicadores de resultados. De acuerdo con las directrices para los PCR, los indicadores que se agreguen durante la ejecución podrán o no tenerse en cuenta en el proceso de validación del PCR. Hay una flexibilidad mucho mayor con respecto a los cambios a nivel de productos durante la ejecución. De acuerdo con el PCR, se requiere un análisis de todo cambio sustancial de la matriz de resultados como parte de la evaluación de la relevancia.

números siguen siendo relativamente bajos: para las 285 operaciones analizadas, se ajustaron 353 indicadores en la fase de arranque (de los cuales 285 se tuvieron en cuenta a efectos de la validación). Este número de ajustes comparativamente pequeño parece indicar que lo más probable es que los proyectos subutilicen la flexibilidad otorgada por las normas y directrices del BID en la fase de arranque.

Durante la ejecución activa se agregaron 333 indicadores, de los cuales 231 se tuvieron en cuenta a efectos de la validación. Este número es muy bajo en vista del contexto dinámico en el cual se ejecutan los proyectos y de que, por lo general, un proyecto se comprende mejor a medida que se va ejecutando. Es probable que no se monitoree sistemáticamente a la importante dinámica que surge durante la ejecución y que podría ofrecer oportunidades para el aprendizaje y proveer evidencia estratégica. Esto podría atribuirse en parte a que los equipos no tienen incentivos explícitos para agregar indicadores formalmente después de la fase de arranque, además de que estas adiciones a menudo tienen costos explícitos en lo que se refiere a procesos de cambio de los países y del Banco.

Con respecto a la calidad de los indicadores de resultados (independientemente de la fase en la cual se incluyan en la matriz de resultados), el BID ha comenzado a abordar de manera estratégica la necesidad de indicadores de buena calidad que permitan medir de forma fidedigna y comparable los objetivos específicos de desarrollo de los proyectos. En el Recuadro 2.1 se describe esta tarea y su contribución a la mejora de la efectividad en el desarrollo. En adelante, las mejoras para respaldar una rigurosa gestión adaptativa del cambio deberán incluir mejores mecanismos para recolectar y analizar datos de buena calidad, proveer una comprensión más profunda por todos los usuarios de las opciones metodológicas en que se basan los procesos de evaluación y validación<sup>18</sup>, y avances en la transparencia y la trazabilidad de los procesos de gestión del cambio.

---

<sup>18</sup> OVE y la Administración han venido trabajando para cerrar brechas y ayudar a los equipos a demostrar el éxito por medio de un suministro continuo de cursos en línea, guías adicionales y capacitación práctica periódica por medio del programa de aprendizaje operativo. Cada año, OVE y la Administración hacen un balance de los recursos para capacitación como preparativo para estas sesiones de formación práctica. Otra herramienta útil que usan otros bancos multilaterales de desarrollo son las directrices para la validación, que complementan las directrices para la preparación de los informes de terminación de proyecto.

## Recuadro 2.1. Catálogo de indicadores de resultados

Un factor importante que influye en la efectividad en el desarrollo es la capacidad del evaluador para medir los resultados de forma precisa basándose en evidencia. Los retos incluyen la disponibilidad limitada de datos y la calidad de los indicadores.

El uso de indicadores no estandarizados o que no son SMART<sup>1</sup> menoscaba la capacidad de los equipos de proyecto para elaborar matrices de resultados adecuadas, dar seguimiento al desempeño y evaluar los resultados con base en evidencia. La falta de indicadores estandarizados también obstaculiza la comparabilidad entre proyectos con objetivos de desarrollo similares y limita la capacidad para agregar resultados por sector o por país.

A fin de abordar estos desafíos, la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo, en estrecha colaboración con la Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento y la División de Competitividad, Tecnología e Innovación, ha venido trabajando en la preparación de un catálogo digital de indicadores de resultados fácil de usar. En la fase de diseño, la finalidad de esta solución digital es ayudar a los equipos a seleccionar indicadores de buena calidad alineados con objetivos estratégicos, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Estrategia Institucional del Grupo BID. En las fases de arranque y ejecución, el catálogo ayudará a los equipos a buscar indicadores de buena calidad basados en parámetros de medición pertinentes para mejorar la evaluabilidad a medida que el proyecto se adapte a cambios en el contexto. Otra finalidad del catálogo es generar una base de datos integral de indicadores, a fin de que el BID pueda dar seguimiento a la frecuencia de uso de los indicadores, su desempeño y sus riesgos.

A lo largo de 2023, el BID se centró en la conceptualización y el desarrollo de esta solución digital. En esta tarea se combinaron técnicas de procesamiento del lenguaje natural e inteligencia artificial generativa para seleccionar un conjunto de indicadores estandarizados derivados de planes de evaluación de proyectos ejecutados en los últimos 10 años<sup>2</sup>. Después se recurrió al conocimiento de expertos sectoriales para mejorar la pertinencia, la exactitud y la congruencia de esta lista generada automáticamente. En esta plataforma interactiva en línea, que se encuentra en la etapa de desarrollo y prueba, los usuarios podrán buscar, seleccionar y adaptar indicadores del catálogo. Al mismo tiempo, la plataforma posibilitará la plena trazabilidad de cada indicador en todas las áreas e intervenciones.

El catálogo de indicadores de resultados promete mejorar la calidad y la eficiencia de la selección de indicadores, fortaleciendo así los sistemas de monitoreo y evaluación de las operaciones del BID.

<sup>1</sup>SMART equivale a específico, medible, loggable, pertinente y sujeto a plazos, atributos que aseguran que los indicadores no sean ambiguos, que se puedan medir y que sean realistas, precisos y sensibles a los impactos de los proyectos.

<sup>2</sup>Para esta tarea se usó la información de las matrices de resultados de proyectos a partir de 2012 que están registradas en el sistema Convergencia del BID.

La capacidad de respuesta es crucial para obtener resultados de desarrollo y generar impacto, en particular en vista de los cambios en el contexto y los sucesos imprevistos que los proyectos enfrentan invariablemente entre la aprobación de la propuesta de un proyecto y la aprobación de su PCR. La labor realizada en 2023 para reforzar el enfoque en la medición y los resultados en todo el ciclo de los proyectos (véanse más detalles en el Recuadro 2.2) mostró que estos cambios y sucesos a menudo inciden en las actividades y los productos de los proyectos, aunque las repercusiones de estos efectos en los indicadores de resultados muchas veces no resultan evidentes para los encargados de la ejecución y supervisión de los proyectos. (Esto podría explicar en parte por qué el efecto de los cambios en el contexto de los proyectos casi no se refleja a nivel de indicadores de resultados, como se aprecia en el análisis que se resume en el Gráfico 2.7). Las conclusiones de la labor del BID para reforzar el enfoque en la medición y los resultados concuerdan con la observación que se desprende del análisis más detenido de la efectividad efectuado para los PCR de 2023: el sistema de gestión de la efectividad en el desarrollo a nivel de proyecto debe contemplar —y poner al alcance de los encargados de la toma de decisiones— la conexión lógica entre los avances en relación con los productos, la consecución de indicadores de resultados y el logro de objetivos específicos de desarrollo. Si estas conexiones no resultan claras, habrá poca capacidad para responder de manera adecuada a los cambios en el contexto de los proyectos.

Las observaciones derivadas de la labor del BID para reforzar el enfoque en la medición y los resultados también confirmaron el nexo entre la capacidad de respuesta al cambio y el aprendizaje: la experiencia y la evidencia obtenidas de las operaciones en lo que respecta a los factores determinantes del desempeño deben fundamentar no solo la formulación de operaciones nuevas, sino también la ejecución de las operaciones activas. En 2023 se elaboró un enfoque prometedor, denominado De las Lección a la Acción, para cerrar el ciclo de aprendizaje sobre dificultades que resurgen con frecuencia durante la ejecución (véanse más detalles en el Recuadro 2.3). Actualmente se están elaborando otros enfoques, los cuales ayudarán a mejorar la gestión del cambio al fomentar el aprendizaje de las operaciones, la transparencia en los factores desencadenantes de cambios y la capacidad para responder a cambios en el contexto de un proyecto.

## Recuadro 2.2. Fortalecimiento del enfoque en la medición y los resultados

Los contextos en los que se ejecutan los proyectos son dinámicos. En los proyectos pueden influir factores intrínsecos, relacionados con un diseño complejo o deficiente, y exógenos, como cambios en las prioridades de la agenda pública, conmociones económicas o el cambio climático y los desastres naturales. En consecuencia, las dificultades que enfrentan las operaciones durante su ejecución son numerosas y variadas. En diagnósticos anteriores se observó que, en el 29% de los casos, hubo obstáculos imprevistos que limitaron la efectividad de los proyectos en circunstancias complejas y que en el 21% de los casos, se produjo un cambio en el entorno en el que operaban (BID, 2023b).

Para responder a los retos que plantean los cambios en el entorno, se necesitan herramientas que permitan determinar oportunamente el impacto de estos cambios en los proyectos y tomar medidas correctivas de manera proactiva. Con ese fin, en 2023, el BID avanzó hacia la creación de un modelo para elaborar de manera conjunta una herramienta que reforzara el enfoque en la obtención de resultados<sup>1</sup>. La herramienta tiene como finalidad ayudar a los equipos a reflexionar sobre la teoría del cambio de un proyecto a fin de superar las dificultades durante la ejecución y mantener mecanismos pertinentes de seguimiento y evaluación. Esta se basa en un modelo colaborativo que fomenta la reflexión y el aprendizaje en los equipos técnicos y operacionales sobre la forma en que los imprevistos pueden amenazar la entrega de bienes y servicios de un proyecto a los beneficiarios y producir resultados de desarrollo. La herramienta comienza con el análisis de las principales dificultades para la ejecución, y después permite que los equipos de proyecto analicen la forma en que los cambios podrían afectar los resultados y determinen si la teoría del cambio de un proyecto se sostiene y cómo superar los retos para la supervisión y la evaluación. Para concluir, se definen pasos accionables, así como las partes responsables de cada uno y las fechas para llevarlos a término. La finalidad de la herramienta es ayudar a los equipos a orientar la ejecución de los proyectos hacia resultados de desarrollo cuando los planes de seguimiento o evaluación se vuelven obsoletos debido a cambios imprevistos. Mas aún, su uso se acompaña con un mayor apoyo técnico para el monitoreo y la evaluación.

La herramienta comenzó a usarse en 2023 en proyectos seleccionados por los jefes de operaciones en cuatro países priorizados del Departamento de Países del Grupo Andino (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) y tres del Departamento de Países de Centroamérica (Panamá, Guatemala y la República Dominicana) del BID. De esta forma se mejoró la evaluabilidad de más de 20 proyectos. Un ejemplo es el Programa Integral de Desarrollo Turístico y Urbano de la Ciudad Colonial de Santo Domingo (DR-L1084). Debido a las demoras para llegar a la elegibilidad después de la aprobación, los costos del proyecto aumentaron considerablemente, por lo que fue necesario reasignar recursos entre productos. La herramienta ofreció un análisis detallado de los efectos de esta reasignación en el posible alcance de los resultados y en la capacidad general del proyecto para demostrar resultados. Basándose en este análisis, el equipo y el organismo ejecutor se comprometieron a fortalecer la capacitación de empresarios de turismo y a programar el censo de empresas, en ambos casos medidas decisivas para obtener resultados de la intervención y medirlos.

<sup>1</sup> Esta herramienta se basa en el modelo propuesto en la iniciativa "Cambiando el Enfoque: de la Implementación a la Efectividad", lanzada en junio de 2021. El modelo busca fomentar la efectividad de los proyectos promoviendo una mayor conciencia de los cambios en el contexto y promoviendo un enfoque de gestión prospectivo. Las unidades ejecutoras y los equipos reflexionan sobre los objetivos y las metas, evalúan los avances y proponen medidas para superar las dificultades o hacer frente a posibles amenazas para el logro de los resultados de desarrollo o su medición.

### Recuadro 2.3. De las Lección a la Acción

De las Lección a la Acción es un método para buscar soluciones a los retos recurrentes que han afectado o están afectando a la cartera de proyectos del BID y que no se han abordado de forma colectiva. Por medio de la colaboración masiva, De las Lección a la Acción busca soluciones de efectividad comprobada y lecciones aprendidas para afrontar estos retos, aprovechar la motivación intrínseca de las partes interesadas y ofrecer conocimientos operacionales prácticos a los equipos que enfrentan o corren el riesgo de enfrentar las mismas dificultades en sus operaciones.

La finalidad de este método es fortalecer los ciclos de retroalimentación y aprendizaje para ayudar a resolver problemas de implementación que eventualmente se vuelven en obstáculos a la efectividad. El método promueve un “encaje” de retos y , aprovechando los conocimientos operacionales especializados y basados en la experiencia del personal del BID. De las Lección a la Acción reconoce que la mejor manera de captar y transmitir el conocimiento tácito y de las lecciones aprendidas es por medio de las interacciones personales y que los jefes de equipo por sí solos posiblemente no tengan el tiempo para reflexionar e informar sobre su experiencia cuando están enfrentando hechos cotidianos. De la Lección a la Acción ofrece la orientación metodológica, el apoyo y el espacio seguro necesarios para extraer lecciones valiosas, sistematizar líneas de acción viables y aprovechar los recursos útiles de una manera colectiva.

El punto de partida de este método es la determinación de la dificultad operacional recurrente. Para ello se usa un conjunto de herramientas con el fin de diagnosticar y filtrar los problemas de ejecución que no aparecen con “etiquetas” y comprender en qué medida se han generalizado en la cartera. Se aplican técnicas de análisis basadas en inteligencia artificial a la información cualitativa registrada en los informes de proyectos, además de usar entrevistas personales, encuestas rápidas adaptadas y otros sustitutos cuantitativos con que se cuente. Después se recurre a la colaboración masiva en distintos niveles (entrevistas y encuestas rápidas) para buscar soluciones. Por último, la sistematización de posibles líneas de acción ofrece un marco común para los equipos que enfrentan la dificultad.

Como ejemplo, pensemos en un reto recurrente típico notificado tanto en el informe de monitoreo de progreso como en el informe de terminación de proyecto que no esté “etiquetado” en los sistemas, como la asignación de espacio fiscal o un cambio en el personal directivo superior de las unidades ejecutoras. ¿Cuántos proyectos han enfrentado estas dificultades y cuántos las han resuelto? ¿Cómo manejan los jefes de equipo con experiencia estas situaciones recurrentes? ¿Cuál es la debida diligencia recomendada y cuál es momento de recurrir a una solución de última instancia? ¿Qué lecciones se han aprendido de este proceso? Todos estos son asuntos que se procura abordar con el método De las Lección a la Acción.

# La reforma de la efectividad en el desarrollo

El BID está llevando a cabo reformas para complementar la Estrategia BID+ y fomentar el diálogo constructivo con los países socios, mientras canaliza recursos de manera tal que se logre el máximo impacto. El Grupo BID está posicionando el impacto y la efectividad en el desarrollo en el centro de su nueva estrategia. Las reformas de la efectividad en el desarrollo son un paso fundamental hacia un enfoque coordinado para impulsar el impacto y fomentar una cultura de impacto, dirigiéndose a las principales áreas que requieren un cambio en el BID para aumentar la efectividad en el desarrollo. Las reformas toman en cuenta la necesidad de mejorar el diálogo con los clientes, la gestión de proyectos y la selección de proyectos con impacto, poniendo énfasis en la adopción de enfoques orientados a resultados. Al centrarse en la preparación y supervisión de proyectos para una ejecución exitosa, las reformas procuran abordar las deficiencias actuales y mantener un enfoque centrado en el desarrollo a pesar de los contextos cambiantes en los países. El enfoque en una ejecución exitosa está respaldado por soluciones digitales, la evaluación consistente y prospectiva de la efectividad en el desarrollo y el fortalecimiento de la recolección y el análisis de datos para mejorar la toma de decisiones, el aprendizaje y la rendición de cuentas. Asimismo, las reformas subrayan la importancia de convertir el conocimiento, los datos y la experiencia en inteligencia que pueda utilizarse para impulsar la efectividad en el desarrollo. Por último, las reformas integran consideraciones de efectividad en el desarrollo e impacto en la creación y gestión de carteras sectoriales o de país, alineadas con estrategias institucionales de mayor alcance a fin de lograr cambios positivos. En general, estas reformas representan una respuesta integral a las necesidades de mejora identificadas en el BID, buscando fomentar un enfoque más adaptativo y con un mayor impacto en relación con el trabajo en desarrollo.

# Reflexiones

El BID está comprometido con la obtención de resultados de desarrollo tangibles en América Latina y el Caribe, centrándose en el desempeño de los proyectos y en la obtención de resultados en todas las etapas de proyecto. El Marco de Efectividad en el Desarrollo, que comenzó a usarse en 2008, proporciona un enfoque estratégico para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos que promueve estrategias basadas en evidencia, el resguardo de los recursos y el desarrollo sostenible. En este capítulo se presentan reflexiones sobre oportunidades para fortalecer los mecanismos de monitoreo y evaluación, especialmente con respecto a una gestión adaptativa del cambio rigurosa. Se argumenta que se puede fortalecer el monitoreo fomentando una comprensión más profunda de las relaciones causales entre los avances en los productos a los que se da seguimiento, la consecución de metas de resultados y el logro de objetivos de desarrollo. Se hace notar también la importancia de contar con señales claras y fáciles de interpretar derivadas del monitoreo y la evaluación. Por último, se indica que es fundamental contar con mecanismos transparentes y dinámicos para alinear los incentivos de las distintas partes interesadas con el fin de alcanzar objetivos comunes, mantener expectativas realistas y empoderar a los equipos para adueñarse de su desempeño.

Tal como se discute en mayor profundidad en la sección final de este documento, el Banco está llevando a cabo una reforma integral con el objetivo de redefinir los tres instrumentos del Marco de Efectividad en el Desarrollo para evaluar el desempeño (DEM, PMR y PCR), combinándolos en una herramienta integral que priorice una teoría del cambio clara y sólida, acordada conjuntamente por el prestatario y el Banco, así como una gestión del cambio proactiva, transparente y fácil de seguir, basada en evidencia y en el aprendizaje. La reforma abarca también iniciativas para priorizar el aprendizaje y la rendición de cuentas, entre ellas el catálogo de indicadores de resultados, la herramienta para promover la evaluabilidad durante la ejecución y el método 'De la Lección a la Acción' para mejorar la medición, adaptación y difusión del conocimiento a fin de maximizar el impacto en el desarrollo en toda la región.

CAPÍTULO 3

**EFFECTIVIDAD EN  
EL DESARROLLO  
EN BID INVEST**



# Introducción

BID Invest, entidad miembro del Grupo BID, es un banco multilateral de desarrollo comprometido a promover el desarrollo económico y social sostenible de sus países miembros en América Latina y el Caribe por medio del sector privado. BID Invest financia empresas y proyectos sostenibles para lograr resultados financieros y maximizar el desarrollo económico, social y ambiental de la región.

El [Marco de Gestión de Impacto](#) de BID Invest es una serie integral de herramientas y prácticas que apoyan todo el ciclo de proyecto, desde la originación y la estructuración hasta la supervisión, la evaluación, el aprendizaje y la gestión de conocimiento. Este marco permite a BID Invest construir, medir y gestionar una cartera de inversiones financieramente sostenibles que maximizan el impacto en el desarrollo y contribuyen a alcanzar los ODS en la región.

Este capítulo se centra en el desempeño de los proyectos de BID Invest en lo que se refiere a la efectividad en el desarrollo durante la supervisión ([indicador 3.12](#)) y tras su evaluación final ([indicador 3.13](#)). Comienza con una descripción del Marco de Gestión de Impacto de BID Invest, seguido de un análisis del desempeño en 2023 y su evolución en años recientes. Por último, en consonancia con la Nueva Visión y Modelo de Negocios para BID Invest, aprobada por los Gobernadores del BID en marzo de 2024 y en la cual se pone de relieve la necesidad de comprender los determinantes del impacto en el desarrollo a nivel de cartera, el capítulo ofrece un análisis exhaustivo del desempeño de “sub-carteras” por sector, segmento y región, con datos de proyectos en supervisión y al momento de la evaluación final.

# El Marco de Gestión de Impacto

En esta sección se presenta una breve descripción de las herramientas que conforman el Marco de Gestión de Impacto<sup>19</sup> en todo el ciclo de proyecto, según se ilustra en el Gráfico 3.1.

Gráfico 3.1. El Marco de Gestión de Impacto de BID Invest



Nota: ASR: informe de supervisión anual; DEA: plataforma de análisis de datos de la efectividad en el desarrollo; DELTA: herramienta de aprendizaje, seguimiento y evaluación de la efectividad en el desarrollo; DEO: Panorama de la Efectividad en el Desarrollo; FCR: calificación de la contribución financiera; IE: evaluación de impacto; XSR: informe ampliado de supervisión.

<sup>19</sup> En consonancia con la Nueva Visión y Modelo de Negocios de BID Invest, las mejoras en curso de su Marco de Gestión de Impacto también se fundamentan en las evaluaciones de BID Invest realizadas en 2023 por OVE (OVE, 2023) y por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN, 2023), así como en una revisión interna.

## **1. Seleccionar operaciones y clientes adecuados**

En la fase de originación se usa un sistema de puntaje de selectividad estratégica para guiar las inversiones hacia las áreas en cada sector y país donde las brechas de desarrollo son más profundas, y hacia aquellas áreas que apoyen prioridades institucionales, como el cambio climático, la igualdad de género, la diversidad y la atención a países pequeños e insulares.

## **2. Medir el impacto potencial y diseñar operaciones para lograr resultados**

La piedra angular del marco es la herramienta de aprendizaje, seguimiento y evaluación de la efectividad en el desarrollo (DELTA), un sistema de puntaje riguroso y basado en hechos concretos que permite evaluar el impacto potencial de cada inversión y dar seguimiento a los resultados obtenidos en el transcurso del tiempo. En el momento de la originación se asigna a cada proyecto un puntaje entre 0 y 10 que se actualiza anualmente hasta que el proyecto salga de la cartera.

En el enfoque de cartera de BID Invest, el puntaje DELTA es un factor clave para la toma de decisiones, junto con la calificación de la contribución financiera, que mide la contribución de cada inversión a la sostenibilidad financiera a largo plazo de BID Invest sobre la base del rendimiento del capital ajustado al riesgo. Para seguir adelante, toda inversión propuesta debe cumplir ciertos umbrales de impacto y contribución financiera, con requisitos decrecientes de contribución financiera para inversiones de gran impacto.

## **3. Supervisar, evaluar y reportar el impacto de la cartera**

### **Supervisión**

La herramienta DELTA también se usa durante la fase de supervisión para dar seguimiento y medir el progreso hacia el logro de metas de impacto y la contribución de cada operación a metas específicas de los ODS fijadas en el momento de aprobación, y para identificar áreas en que los clientes puedan requerir apoyo adicional para alcanzar los objetivos de desarrollo. El puntaje DELTA asignado al momento de la originación se actualiza cada año en función del desempeño. Durante la supervisión también se recopilan lecciones aprendidas que se integran a operaciones existentes y nuevas para asegurar una gestión activa de la cartera.

## **Evaluación y presentación de informes**

BID Invest realiza una autoevaluación final obligatoria para cada operación de la cartera que alcanza la madurez operativa temprana.<sup>20</sup> En esta evaluación, conocida como informe ampliado de supervisión (XSR), se compara el impacto previsto y el impacto real de cada proyecto mediante una evaluación sistemática de su relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad, y también se recopilan las principales lecciones aprendidas. La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE), una oficina independiente del Grupo BID, valida la calificación final de desempeño de cada evaluación, reforzando la transparencia y credibilidad del conocimiento operacional generado. Las lecciones aprendidas a partir de estas evaluaciones se clasifican y almacenan en un sistema interno de gestión de conocimiento para guiar el diseño de nuevas operaciones.

### **4. Generar y compartir conocimiento que se materialice en acciones**

BID Invest selecciona algunas inversiones para hacer evaluaciones de impacto y difunde los resultados a través de diversos canales. En otros casos, trabaja con los clientes en las etapas iniciales de una inversión para comprobar si un producto, servicio o enfoque innovador con impacto en el desarrollo es efectivo antes de ampliar su escala. Asimismo, BID Invest presta a sus clientes apoyo personalizado para fortalecer su capacidad de medir y gestionar el impacto social y ambiental de sus operaciones y reportar al respecto.

### **5. Poner en práctica el aprendizaje operacional**

BID Invest emplea múltiples instrumentos para captar y aplicar datos operacionales fin de generar circuito de aprendizaje continuo. La plataforma de análisis de datos de efectividad en el desarrollo cuenta con una serie de tableros que permiten generar análisis a nivel de cartera desde una perspectiva de impacto en el desarrollo para guiar la toma de decisiones. Los resultados de las evaluaciones finales y las lecciones aprendidas de las operaciones concluidas también se recogen en el sistema, que actualmente contiene más de 1.000 lecciones extraídas de más de 600 operaciones. Después, este aprendizaje se incorpora en las nuevas operaciones con la ayuda de un asistente virtual automatizado que establece correspondencias de forma automática entre lecciones pertinentes y nuevas inversiones en preparación.

---

<sup>20</sup> Según las normas de buenas prácticas, la madurez operativa temprana se define como la primera fecha en que se ha desembolsado un préstamo en su totalidad y el proyecto se ha ejecutado y ha comenzado a tener un impacto en el desarrollo. El XSR se elabora un año después de que un proyecto alcanza la madurez operativa temprana (es decir, los XSRs de los proyectos que alcanzaron este hito en 2022 se prepararon en 2023).

# Desempeño durante la supervisión

Durante la fase de supervisión, la matriz de resultados y el plan de monitoreo y evaluación constituyen la base para el seguimiento y reporte de los resultados de desarrollo. En la matriz de resultados se resumen los objetivos de la operación, la lógica vertical (la forma en que se prevé alcanzar los objetivos de desarrollo) y los indicadores pertinentes de resultados y productos con sus metas asociadas. Estos indicadores contribuyen a los puntajes del sistema de calificación de impacto DELTA, que también evalúa las contribuciones al logro de ODS específicos. El plan de monitoreo y evaluación contiene indicadores adicionales alineados con prioridades institucionales, otros componentes del proyecto (incluidos aspectos no financieros tales como servicios de asesoría o planes de acción ambiental y social), e indicadores de contexto.

Para cada indicador se recopilan datos a fin de comparar los resultados reales con las metas establecidas en la matriz de resultados, lo cual le permite a BID Invest actualizar el puntaje DELTA anualmente. El desempeño de cada operación se clasifica como “satisfactorio”, en “alerta” o en “problema”<sup>21</sup> según la medida en que se desvíe del puntaje asignado al momento de la aprobación. Estas evaluaciones se documentan en los informes anuales de supervisión y se consolidan también en informes trimestrales de supervisión, que se presentan al Comité de Supervisión de Cartera de BID Invest. En lo que respecta a los fondos de inversión, proyectos de inversiones de capital o mezzanine, los resultados de la supervisión se presentan semestralmente en las reuniones del Comité de Inversiones de Capital Activas. Como es de esperar, el desempeño durante la supervisión es un buen predictor de los resultados de una operación al momento de su evaluación final.

## Resultados de 2023 y evolución de la cartera

A fines de 2023, BID Invest tenía 289 operaciones bajo supervisión<sup>22</sup>, que representaban US\$34.800 millones en desembolsos de 2016 a 2023, más US\$40.300 millones en recursos movilizados<sup>23</sup>. De estas operaciones, que abarcaban tres segmentos de negocio, 13 sectores y todos tipos de instrumentos financieros, el 63% tuvo un desempeño “satisfactorio”, en tanto que el 27% se clasificó como en “alerta” y el 6% como en “problema”. El 4% restante se clasificó como “datos insuficientes o inconsistentes”.

---

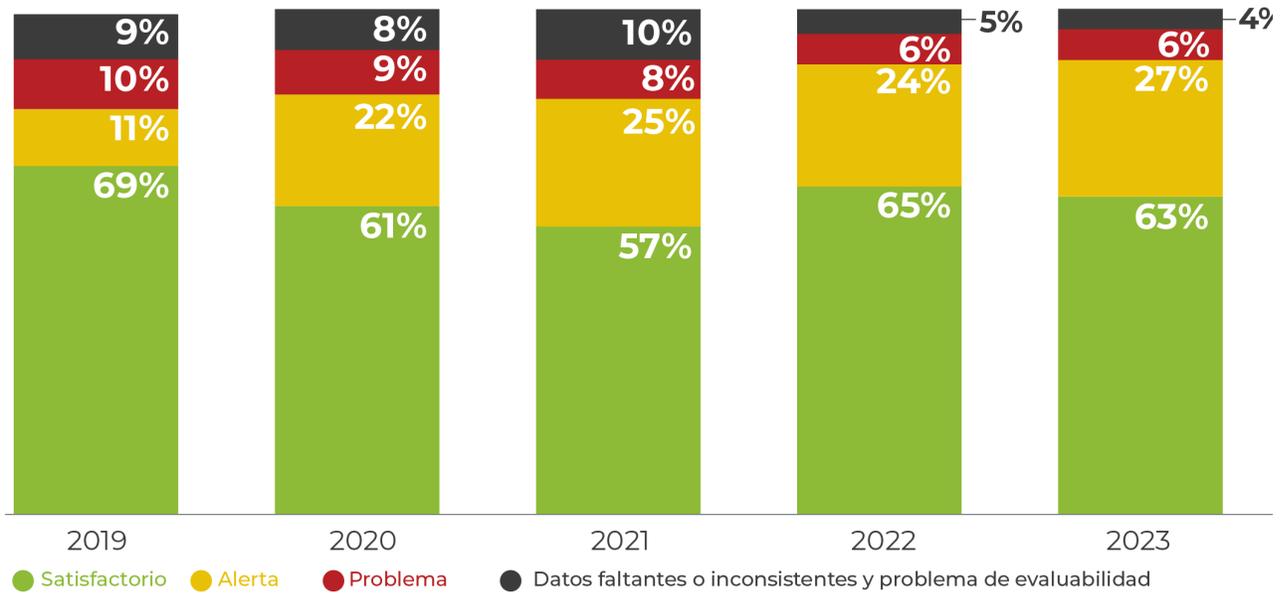
<sup>21</sup> La clasificación en “alerta” se otorga a operaciones que tienen potencial para lograr sus metas, pero en las que se recomienda un seguimiento más estrecho. Cuando una operación corre alto riesgo de no alcanzar sus objetivos de desarrollo, se clasifica como en “problema”. Estas clasificaciones no están relacionadas necesariamente con el desempeño financiero de la operación.

<sup>22</sup> Las operaciones bajo supervisión son aquellas que forman parte de la cartera activa (vigente), para las cuales no hay un informe ampliado de supervisión (XSR) validado.

<sup>23</sup> Alrededor de US\$8.100 millones en movilización básica y US\$32.200 millones en movilización catalizadora.

En general, el desempeño de la cartera fue similar al de 2022, con un deterioro marginal de 2 puntos porcentuales. Aunque el porcentaje de operaciones clasificadas en “alerta” aumentó levemente, las clasificadas como en “problema” no presentaron cambios. Cabe destacar que los proyectos cuyos datos eran insuficientes o inconsistentes bajaron del 10% en 2021 al 4% en 2023, reflejando los esfuerzos que se están realizando para solucionar este tema.

**Gráfico 3.2. Clasificaciones generales y evolución de la cartera, 2019-2023**



## Resultados por segmento

La cartera de BID Invest se compone de tres segmentos de negocio: infraestructura y energía, clientes corporativos e instituciones financieras<sup>24</sup>. El desempeño por segmento varía de un año a otro, como se observa en el Gráfico 3.3 y se explica brevemente a continuación.

<sup>24</sup> El segmento de infraestructura y energía abarca proyectos de energía, transporte, agua y saneamiento, e infraestructura social (educación y salud). El segmento de clientes corporativos comprende proyectos de agroindustria, manufacturas, telecomunicaciones y turismo. El segmento de instituciones financieras está integrado por proyectos que se llevan a cabo con intermediarios financieros y fondos de inversión.

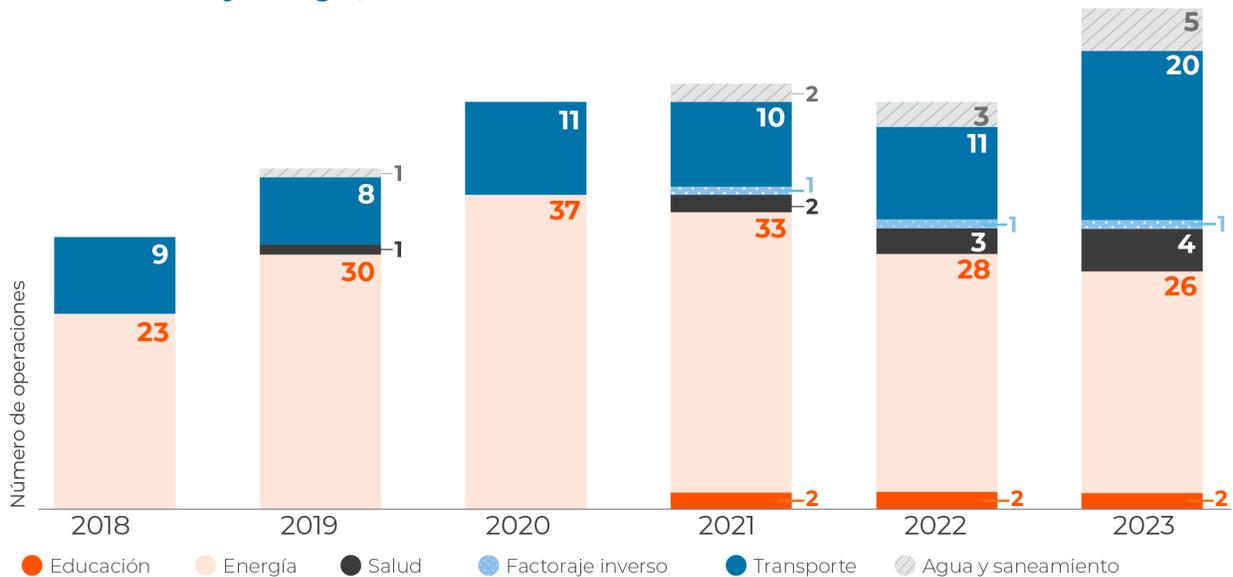
**Gráfico 3.3. Evolución de la clasificación de la cartera por segmento, 2019-2023**



### Infraestructura y energía

Este segmento ha tenido sistemáticamente un desempeño robusto. A fines de 2023, el desempeño del 70% de las operaciones era “satisfactorio”, cifra un poco mayor que la de 2022. Sin embargo, el porcentaje de operaciones con desempeño satisfactorio en 2022 y 2023 fue menor que el promedio registrado en el período 2019-2021. Esto podría atribuirse a la creciente diversidad de sectores, como transporte e infraestructura social (educación, salud), representados en esta cartera desde 2021 (Gráfico 3.4), cuyo desempeño suele ser más variado que el de los proyectos de energía renovable.

**Gráfico 3.4. Evolución de la cartera bajo supervisión por sector en el segmento de infraestructura y energía, 2018-2023**



## **Empresas corporativas**

A fines de 2023, el desempeño del 70% de las operaciones corporativas era “satisfactorio”, cifra un poco menor que la de 2022. El desempeño de este segmento está estrechamente relacionado con el contexto macroeconómico, el cuál resultó muy afectado por la pandemia de COVID-19 en 2020 y 2021, como se observa en el Gráfico 3.3. Es importante señalar que el análisis anual de supervisión se basa principalmente en datos del año anterior (es decir, se comparan las metas para el cierre de año con los resultados obtenidos al cierre de año, de modo que las supervisiones de 2021 se basaron principalmente en datos de 2020). En general, este segmento tuvo un buen desempeño en 2022 y 2023 a pesar de la inestabilidad de los precios de los productos básicos, la inflación creciente, las altas tasas de interés y perturbaciones causadas por fenómenos meteorológicos en el sector de la agroindustria.

## **Instituciones financieras**

En 2023, el desempeño del 53% de las operaciones con instituciones financieras fue “satisfactorio”. Este segmento también se vio fuertemente afectado por la pandemia de COVID-19. Cuando concluyó el ciclo de supervisión de 2021, menos de la mitad de las operaciones tenían un desempeño “satisfactorio”. Tras una recuperación sostenida en 2022, el segmento enfrentó nuevas dificultades en 2023 debido a las condiciones macroeconómicas adversas y las altas tasas de interés, que exacerbaban los efectos persistentes de la pandemia en algunos casos.

## **Otros aspectos destacados de la supervisión**

En 2023, BID Invest introdujo dos conjuntos nuevos de directrices en supervisión y capacitó a los empleados para su uso<sup>25</sup>. El primero es un protocolo para mejorar los proyectos cuyo desempeño está atrasado o por debajo de lo esperado, con instrucciones para determinar las causas principales de sus dificultades, definir medidas correctivas, establecer plazos, asignar responsabilidades y darles seguimiento. El segundo conjunto de directrices se basa en el sólido sistema de BID Invest para sistematizar y difundir lecciones aprendidas identificadas en evaluaciones finales, y su finalidad es establecer un proceso similar durante la supervisión. Esto concuerda con el compromiso permanente de BID Invest de acortar el ciclo de aprendizaje desde la supervisión hacia la originación. Tanto las acciones correctivas como las lecciones aprendidas en supervisión son documentadas en el sistema de gestión de procesos de negocios de BID Invest, asegurando la rendición de cuentas y la diseminación de conocimientos a toda la organización y a los clientes.

---

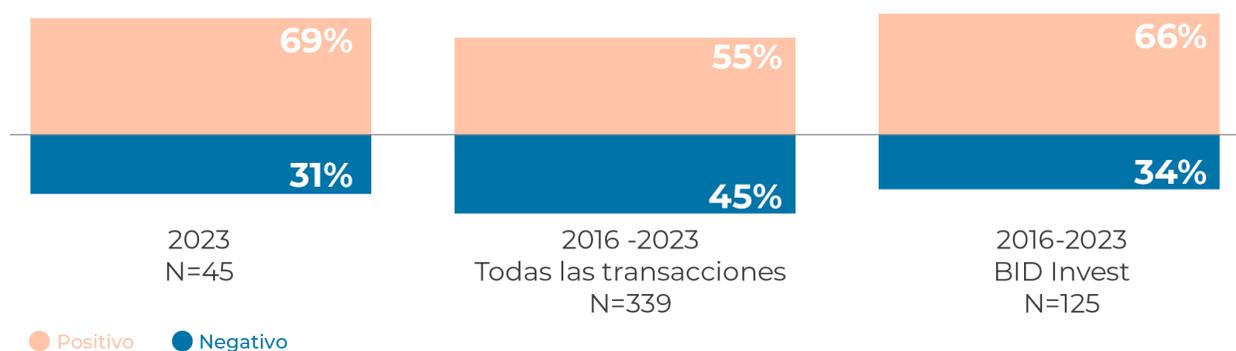
<sup>25</sup> De acuerdo con las recomendaciones de OVE.

# Desempeño al momento de la evaluación final

## Resultados de 2023 y evolución de la cartera

En 2023, BID Invest preparó 45 XSRs que abarcaron 45 transacciones, incluyendo dos proyectos deteriorados que salieron de la cartera después de figurar como activos especiales<sup>26</sup>. Las transacciones fueron aprobadas entre 2011 y 2020 por un total de US\$4.500 millones (US\$2.800 millones en aprobaciones a largo plazo y US\$1.700 millones en aprobaciones a corto plazo), más US\$2.500 millones en recursos movilizados<sup>27</sup>. Los resultados validados por OVE muestran que el 69% de los proyectos tuvo resultados de desarrollo con calificación positiva<sup>28</sup>. Esta cifra fue mucho mayor que el 51% del último ciclo de XSRs y, por primera vez, excedió la meta establecida en el CRF del 65%. Además, como se muestra en el Gráfico 3.5, el desempeño actual supera ligeramente el desempeño histórico de los proyectos aprobados desde la fusión (“merge-out”) en 2016, denominados “proyectos de BID Invest” en el gráfico (66% con calificación positiva), y sobrepasa en gran medida el desempeño histórico cuando se incluyen tanto los proyectos de BID Invest como los heredados (55% con calificación positiva)<sup>29</sup>.

Gráfico 3.5. Resultados de los XSR, 2023 e históricos



Nota: Este gráfico incluye proyectos con un XSR completado desde 2016. Además, desde 2021, la muestra también incluye proyectos deteriorados que salieron de la cartera de BID Invest tras haber sido clasificados como activos especiales, estos pueden tener un XSR o ser determinados como no evaluables (en este caso se les asigna un resultado global negativo). “Todas las transacciones” incluye todos los proyectos como se definieron antes, independientemente de su año de aprobación. Varios de estos proyectos fueron aprobados antes de 2016 y se les conoce como operaciones “heredadas”. La categoría “BID Invest” abarca solo los proyectos aprobados desde 2016 en adelante. En los casos donde múltiples transacciones fueron evaluadas de manera conjunta, se utilizó la fecha de aprobación de la transacción más antigua para determinar si el proyecto es clasificado como “heredado” o “BID Invest”.

<sup>26</sup> Los 45 XSRs corresponden a proyectos ejecutados en 14 países que alcanzaron la madurez operativa temprana principalmente en 2022 (89%, 40 XSRs, incluido un proyecto que figuraba en activos especiales), seguidos por los que alcanzaron la madurez operativa temprana en 2021 (9%, 4 XSRs) y por otro proyecto que figuraba en activos especiales y que alcanzó la madurez operativa temprana en 2015. Los activos especiales son préstamos e inversiones de capital que sufrieron un deterioro.

<sup>27</sup> El total incluye solo los montos aprobados hasta el 31 de diciembre de 2023.

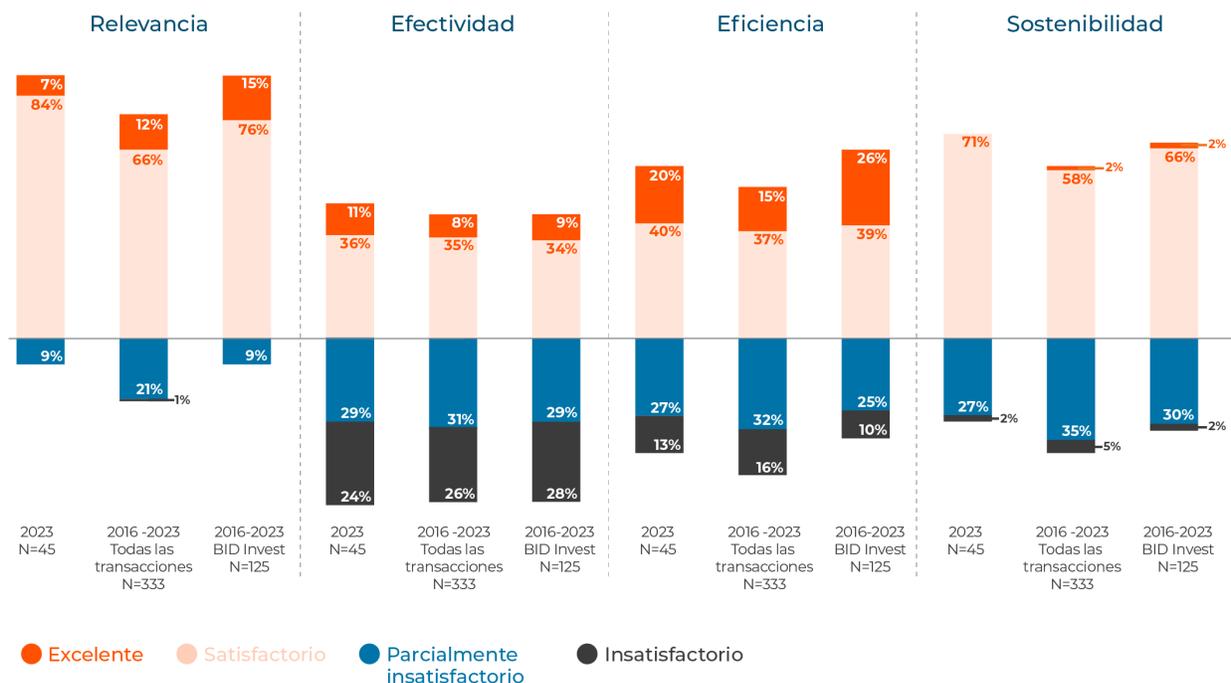
<sup>28</sup> La calificación positiva incluye todos los XSRs en los que el resultado global del proyecto recibió la calificación “parcialmente exitoso”, “exitoso” y “altamente exitoso.”

<sup>29</sup> Los proyectos heredados fueron aprobados antes de 2016, con anterioridad a la creación de BID Invest.

Al analizar el desempeño según los criterios centrales de evaluación<sup>30</sup>, el 91% de los proyectos recibió una calificación positiva en relevancia, el 71% en sostenibilidad, el 60% en eficiencia y el 47% en efectividad (Gráfico 3.6). En cuanto a la efectividad, cabe señalar que, de los 24 proyectos que tuvieron un desempeño negativo, 13 recibieron la calificación de “parcialmente insatisfactorio”, lo cual significa que tuvieron algún impacto a pesar de que no alcanzaron todos sus objetivos de desarrollo. Más concretamente, de los 29 objetivos de desarrollo que se preveía alcanzar con estos proyectos, solo seis de ellos no fueron alcanzados.

Los resultados relacionados a la efectividad en este ciclo de XSR son mejores que los niveles históricos, considerando que el 43% de los proyectos evaluados en el período 2016-2023 obtuvieron un resultado positivo en este criterio. Un análisis profundo del impacto que tuvieron todos los proyectos evaluados en este ciclo muestra que se alcanzó el 54% de los 97 objetivos de desarrollo evaluados en 2023. Además, a nivel de indicadores, el 56% de los 203 indicadores de resultados evaluados recibió una calificación positiva.

**Gráfico 3.6. Resumen de los resultados de los XSR por criterios centrales, 2023 e históricos (porcentaje)**



Nota: “Todas las transacciones” incluye todos los proyectos con una calificación asignada en los criterios centrales desde 2016, independientemente del año de aprobación. Varios de estos proyectos fueron aprobados antes de 2016 y se conocen como operaciones “heredadas”. La categoría “BID Invest” abarca todos los proyectos aprobados desde 2016 con una calificación asignada en estos criterios centrales. No se incluyen los proyectos que salieron de la cartera de BID Invest luego de figurar como Activos Especiales y que se consideraron no evaluables.

<sup>30</sup> La calificación global en el XSR se calcula a partir de cuatro criterios centrales de evaluación, con ponderaciones de 20% para la relevancia, 40% para la efectividad, 20% para la eficiencia y 20% para la sostenibilidad. El cálculo de la calificación global también está sujeto a algunas condiciones adicionales. Por ejemplo, si cualquiera de los criterios de pertinencia, efectividad o sostenibilidad recibe la calificación de “insatisfactorio”, la máxima calificación global que se puede alcanzar es la de “parcialmente insatisfactorio”.

En 2023, además de los 45 XSRs, BID Invest preparó por primera vez dos notas de cancelación y una de repago temprano<sup>31</sup>. Dos fueron casos de bajos montos desembolsados debido al deterioro de la situación financiera del cliente o a cambios en las necesidades de financiamiento, que terminaron siendo menores de lo previsto cuando se aprobó el proyecto durante la pandemia de COVID-19. El caso de repago temprano se debió también a cambios en las necesidades de financiamiento del cliente después de la pandemia.

Por último, en 2022 salieron de la cartera dos operaciones que figuraban como activos especiales. Ambas se consideraron evaluables en el ciclo de 2023 y recibieron una calificación negativa<sup>32</sup>. Si se excluyeran de la muestra, especialmente por ser operaciones más antiguas aprobadas en 2011 y 2013, el porcentaje de transacciones con calificación positiva aumentaría al 72%, en comparación con el 51% reportado en 2022.

## Resultados por segmento

En lo que se refiere a la composición de la muestra, el 42% de los XSRs (19 XSRs) corresponde al segmento de clientes corporativos, el 36% (16 XSRs) al segmento de instituciones financieras y el 22% (10 XSRs) al segmento de infraestructura y energía (Gráfico 3.7). El desempeño del segmento de instituciones financieras fue excepcionalmente bueno, ya que el 81% de los proyectos tuvo resultados de desarrollo con una calificación positiva, en comparación con el 33% observado en 2022. Este pronunciado aumento muestra que los resultados pueden variar mucho de un año a otro según la cohorte de proyectos evaluados en cada ciclo. Los resultados positivos de 2023 representan un aumento de 32 puntos porcentuales respecto del desempeño histórico de este segmento.

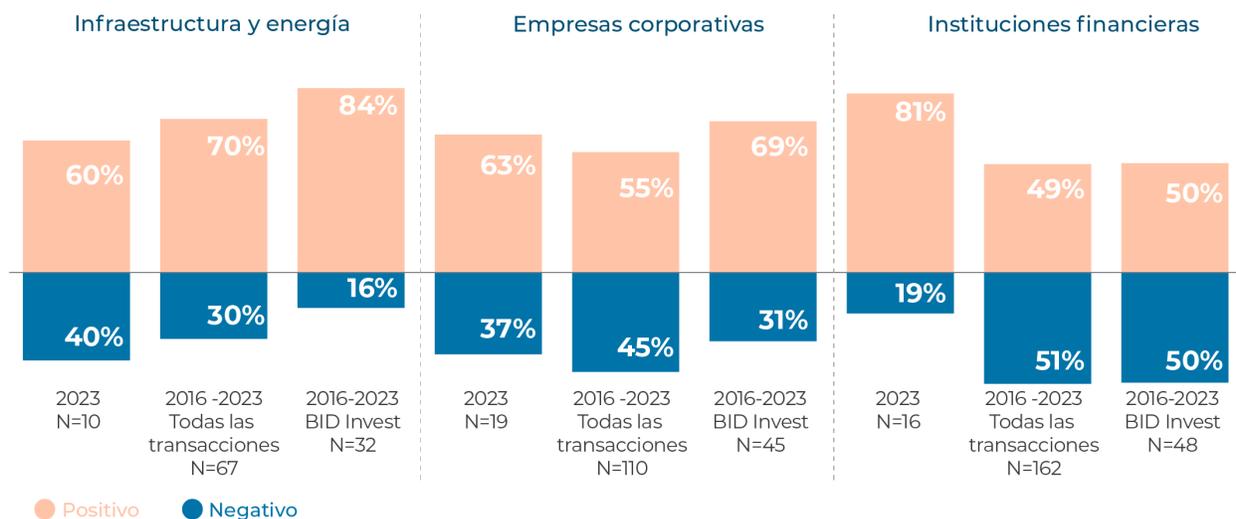
En cuanto a los proyectos del segmento de clientes corporativos, el 63% tuvo resultados de desarrollo con una calificación positiva en 2023, cifra que representa un aumento de 8 puntos porcentuales respecto del valor histórico. El 60% de los proyectos del segmento de infraestructura y energía recibió una calificación positiva, 10 puntos porcentuales por debajo del desempeño histórico. Esto puede atribuirse principalmente a que la muestra de transacciones evaluadas en este ciclo fue más pequeña y diversa, e incluyó dos proyectos de energía hidroeléctrica que recibieron una calificación negativa tras haber enfrentado numerosas dificultades, como sobrecostos, demoras en la construcción y cuestiones ambientales.

---

<sup>31</sup> Según lo acordado con OVE, se prepara una nota de cancelación de las operaciones cuando el total desembolsado es inferior o igual al 30% del monto aprobado. Para las operaciones en las que se hace un pago anticipado demasiado pronto y que no pasan por lo menos por un ciclo de supervisión se prepara una nota de repago temprano.

<sup>32</sup> Desde 2022, BID Invest ha preparado XSRs para operaciones consideradas evaluables que figuraban como activos especiales. Véase más información en el DEO de 2023 (BID, 2023b, p. 42).

**Gráfico 3.7. Resultados de los XSR por segmento, 2023 e históricos**



La mejora notable del desempeño de los proyectos con instituciones financieras puede atribuirse a varios factores. En primer lugar, hubo una mejora general en las condiciones macroeconómicas después de la pandemia de COVID-19. En segundo lugar, otros factores externos relacionados a la composición de los países dentro de la muestra de XSR también podrían explicar por qué este ciclo tuvo un mejor desempeño. Las muestras anteriores de XSR incluían varias instituciones financieras que operan en países muy afectados por condiciones externas o políticas adversas, lo que no es tan frecuente en el ciclo actual. En tercer lugar, las valoraciones positivas de las operaciones con nuevos productos financieros en esta cohorte de XSRs, como los bonos temáticos, fueron otro factor influyente. Aunque los proyectos de bonos temáticos se evalúan de la misma forma que los demás proyectos del segmento de instituciones financieras, analizando el crecimiento de las carteras pertinentes (por ejemplo, financiamiento verde o para PYME), como parte del diseño del marco para bonos, es clave que las instituciones financieras tengan una segmentación o definición clara de las carteras relevantes y una estrategia bien definida para atender a los segmentos destinatarios<sup>33</sup>. A pesar de los resultados positivos generales para los proyectos de bonos temáticos en este ciclo, es importante reconocer que también enfrentaron desafíos, algunos debido a problemas generales en el sector financiero y su capacidad para generar datos de calidad para medir los impactos sociales y ambientales. Véase más información en el Recuadro 3.3 sobre el desempeño de las operaciones de bonos temáticos.

Además, varios de los proyectos evaluados en este ciclo se ejecutaron con instituciones financieras que tenían un firme compromiso con los segmentos de interés, como

<sup>33</sup> Según los datos disponibles, en general, el 55% de los XSR preparados entre 2016 y 2023 tuvieron una calificación positiva. Entre los proyectos de bonos temáticos evaluados en el mismo período, el 82% recibió una calificación positiva en todos los segmentos. En el de instituciones financieras en particular, el 75% de los proyectos tuvo una calificación positiva.

instituciones dedicadas a las microfinanzas o instituciones financieras que tienen un claro enfoque estratégico en los segmentos destinatarios y que están posicionándose cada vez más en temas de impacto. Esto subraya la importancia de la selección estratégica de los clientes. De hecho, los datos recopilados sobre los determinantes del desempeño, que por primera vez se incluyeron sistemáticamente en el ciclo de XSR de 2023, confirman que la capacidad y la estrategia de los clientes se encuentran entre los principales factores de éxito de los proyectos con instituciones financieras.

Como se señala en el DEO de 2023, BID Invest continúa implementando un plan de acción para revisar de forma integral los procesos de originación, supervisión y evaluación con el propósito de buscar oportunidades de mejora y respaldar sólidamente el desempeño de las operaciones con instituciones financieras. Entre las principales actividades que se están llevando a cabo se encuentran (1) la creación de más espacios para difundir conocimientos y lecciones aprendidas a todos los equipos de BID Invest, con objeto de trabajar en la mejora de metodologías y procesos para el diseño, supervisión y evaluación de proyectos; (2) profundizar el reporte de resultados y la captación de lecciones aprendidas durante la supervisión y de XSRs, y (3) buscar más oportunidades para proporcionar servicios de asesoría a los clientes a fin de reforzar tanto sus resultados en materia de impacto como sus capacidades de medición de impacto.

## Otros aspectos destacados de la evaluación

En algunos casos, los proyectos se ven muy afectados por cambios en el contexto externo que son difíciles de prever durante el diseño. La gestión orientada al impacto exige un constante monitoreo, aprendizaje y ajuste. Por lo tanto, BID Invest ha venido trabajando para que la evaluación de proyectos sea más dinámica. En 2023 se preparó un borrador de directrices para la reestructuración de proyectos en el momento del primer desembolso, siguiendo la recomendación de OVE y basándose en evidencia que muestra que los proyectos que se inician con un diseño obsoleto son más propensos al fracaso, en particular los que experimentan grandes demoras entre la aprobación y el desembolso. En las directrices se establecen los cambios permitidos y se define un proceso claro para efectuarlos a fin de asegurar la rendición de cuentas. BID Invest seguirá trabajando con OVE para finalizar estas directrices e incluirlas en el Manual Operativo de BID Invest y desarrollar otras alternativas que posibiliten un enfoque más dinámico para la evaluación de los proyectos altamente afectados por condiciones externas, facilitando una descripción más precisa de su verdadero desempeño y, al mismo tiempo, asegurando la rendición de cuentas. Por último, la automatización también ayuda a que los procesos de evaluación y supervisión de BID Invest sean más dinámicos, como se explica en el Recuadro 3.1.

### Recuadro 3.1. Más y mejor automatización de los procesos de supervisión y evaluación

En 2023, BID Invest siguió trabajando para automatizar los procesos de supervisión y evaluación. Sistematizó las lecciones aprendidas y las medidas correctivas en el ámbito de la supervisión y los principales determinantes del desempeño tanto para la supervisión como para los XSR. Además, mejoró la automatización para definir las fechas de entrega de los XSR, aumentando la previsibilidad de los ciclos futuros y la asignación de recursos. También se desarrolló una nueva funcionalidad para compilar automáticamente la información necesaria para los XSR, aprovechando todos los datos de estructuración y supervisión almacenados en los sistemas. Asimismo, BID Invest se concentró en la mejora del módulo de matrices de resultados, a fin de alinearlos con las necesidades de la evaluación final. Se mejoraron las matrices de resultados para que se puedan visualizar automáticamente indicadores monetarios en términos reales (documentando los supuestos subyacentes relativos a la inflación) y calcular las tasas de desempeño, lo cual facilita la evaluación temprana y la acción inmediata. Se mejoró también el módulo de matrices de resultados para aumentar la automatización y la eficiencia en la evaluación de las contribuciones a los ODS vinculadas a indicadores.

## Gestión de la cartera para generar impacto

Con su marco integral de gestión de impacto firmemente establecido, BID Invest está bien posicionado para reportar continuamente sobre sus resultados de impacto, incluso a nivel de “sub-cartera”. Esta perspectiva permite a BID Invest analizar tendencias de desempeño y sus factores determinantes por sector y región, como también captar lecciones aprendidas específicas a cada industria para informar nuevas inversiones, lo cual es una prioridad fundamental de la Nueva Visión y Modelo de Negocios.

A fin de presentar un panorama más completo del desempeño, y considerando que el sistema de supervisión de BID Invest ha demostrado ser un buen predictor del desempeño al momento de la evaluación final, el siguiente análisis combina dos tipos de operaciones: (i) las que ya han tenido una evaluación final y (ii) las que han sido sometidas a más de dos supervisiones y serán objeto de una evaluación final en los próximos dos años. Para el segundo grupo de operaciones, la calificación prevista del XSR se estima a

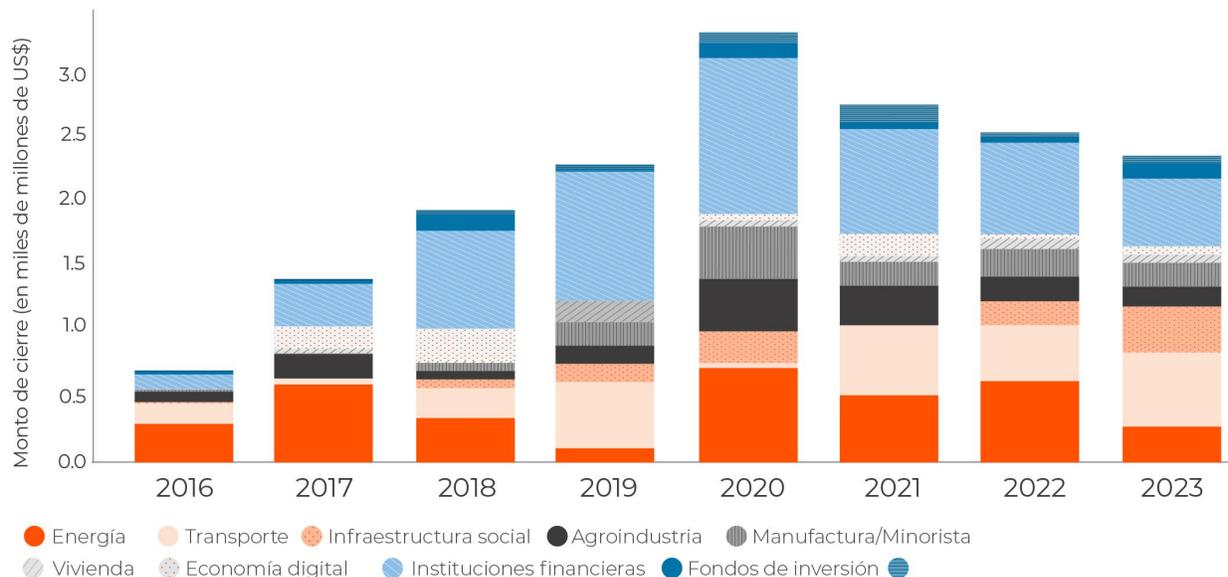
partir de la base de datos históricos de supervisión y evaluación<sup>34</sup>. Se presenta una selección de “sub-carteras” sectoriales dentro de los tres segmentos de negocio de BID Invest<sup>35</sup>.

## Análisis de subcarteras

### Diversificación de la cartera en el tiempo

Al crear una cartera equilibrada, los sectores de operaciones de BID Invest se han vuelto más diversos con el tiempo (Gráfico 3.8). Por ejemplo, en el segmento de infraestructura y energía se observa un aumento notable de las inversiones en transporte<sup>36</sup> e infraestructura social en los últimos años. El sector de manufacturas y ventas minoristas, así como el de la agroindustria, siguen dominando el segmento de clientes corporativos, seguidos por la vivienda y la economía digital. Al mismo tiempo, la cartera se ha vuelto más equilibrada en todos los segmentos, tras un repunte en el financiamiento para instituciones financieras en 2020 producto de la ampliación del financiamiento a corto plazo a operaciones de comercio exterior como respuesta al COVID-19, mientras que las operaciones de financiamiento a largo plazo permanecieron estables.

**Gráfico 3.8. Evolución de la composición sectorial por monto de financiamiento de las operaciones al cierre, 2016-2023**



<sup>34</sup> Para supervisión, el foco de atención son las operaciones que alcancen la madurez operativa temprana en 2023 y 2024, cuyos XSRs deben prepararse en 2024 y 2025. Para los XSRs se considera el período 2016-2023.

<sup>35</sup> Los sectores se seleccionaron teniendo en cuenta la existencia de un número suficiente de observaciones tanto para supervisión como para las muestras de XSRs. Eso significa que los sectores con pocas observaciones se combinaron con otros, cuando correspondiera, y no se presentan en el análisis actual.

<sup>36</sup> La actividad en el sector de infraestructura de transporte puede presentar variaciones interanuales significativas relacionadas a la propia naturaleza del sector, vinculado a procesos de licitación de nuevas concesiones y asociaciones público-privadas y con plazos de estructuración largos que toman en general más de un año desde el mandato al cierre.

## Impacto en el desarrollo: tendencias de desempeño por sector

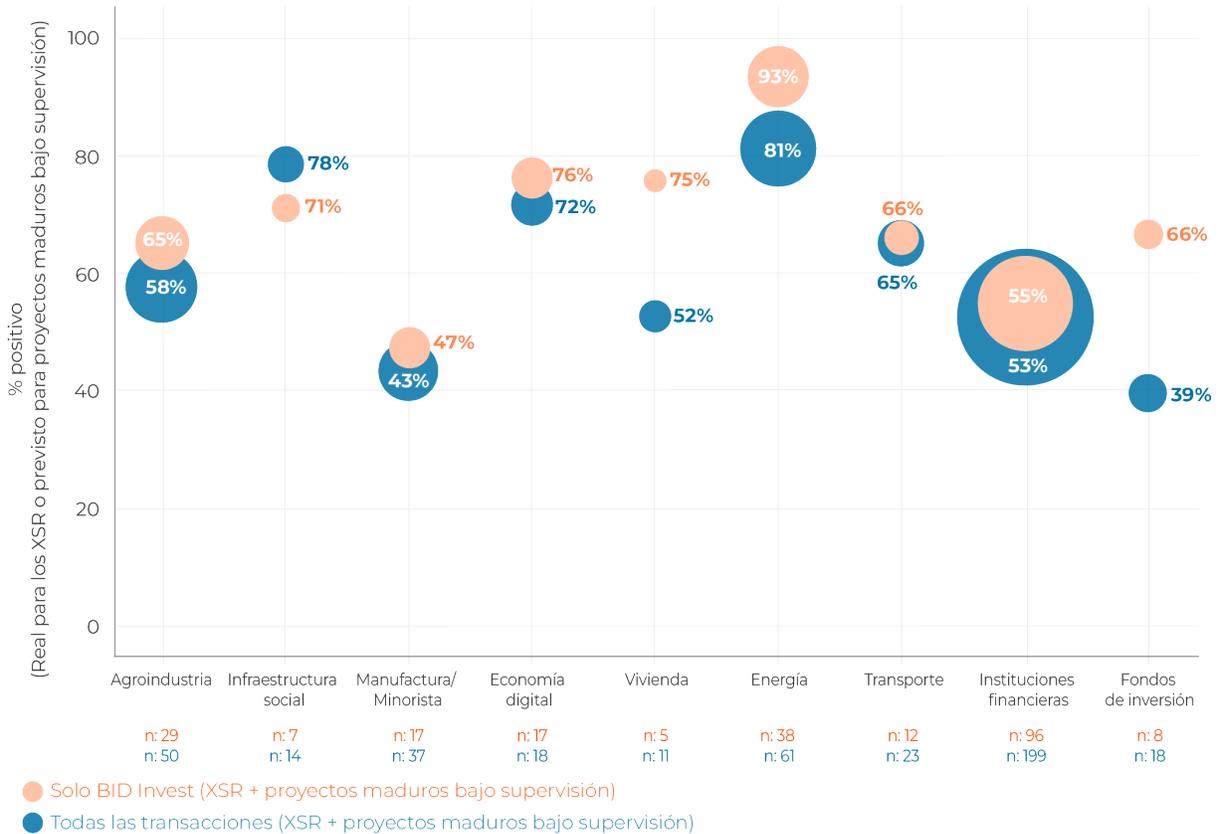
En vista de los cambios que se han producido a nivel de enfoque sectorial, estructuración de operaciones y herramientas de evaluación del impacto desde que se creó BID Invest en 2016, los Gráficos 3.9 y 3.10 presentan los resultados de proyectos posteriores a la fusión (“*merge-out*”) (denominados proyectos de “BID Invest”), además de los resultados de la muestra completa. En general, las tendencias son consistentes en ambas muestras, y las diferencias se examinan a continuación.

El Gráfico 3.9 muestra el porcentaje de operaciones con resultados positivos por sector. El tamaño de las burbujas corresponde al número de operaciones en cada sector. En general, el sector de energía muestra sistemáticamente un buen desempeño, con resultados positivos superiores al 80%, incluso mejorando en el caso de las operaciones de BID Invest, con un 93% de resultados positivos. Las operaciones de infraestructura social (en los ámbitos de salud, educación, y agua y saneamiento) también tuvieron un desempeño destacable (alrededor del 71% de las operaciones de BID Invest resultaron positivas). Asimismo, las operaciones de transporte, así como las relacionadas con la economía digital y la agroindustria, presentan buenos resultados (alrededor del 64%). Cabe destacar que los sectores de vivienda y los fondos de inversión tuvieron un desempeño significativamente mejor en el caso de las operaciones de BID Invest.

Teniendo en mente la meta institucional general (establecida en el CRF) de que el 65% de los proyectos tenga un desempeño positivo al momento de su evaluación final, el análisis muestra que la mayoría de los sectores están en buen camino para alcanzar o exceder esa meta. Sin embargo, las operaciones de BID Invest en el sector de las manufacturas y aquellas realizadas por medio de intermediarios financieros siguen mostrando un desempeño positivo más bajo, con porcentajes del 47% y el 55%, respectivamente.

En la sección siguiente se exponen con más detalles los factores que determinan el desempeño —tanto bueno como deficiente— de los proyectos. En general, es importante tener presente que la muestra todavía es pequeña para algunos de estos sectores y que el análisis seguirá evolucionando a medida que el tamaño de la muestra aumente en los próximos años.

**Gráfico 3.9. Desempeño de la cartera por sector**



Nota: El gráfico muestra el porcentaje de resultados positivos por sector correspondientes a proyectos que alcanzaron su madurez y cuyo XSR se preparó entre 2016 y 2023 o que alcanzaron la madurez operativa temprana en 2023 o 2024.

### Factores que determinan el desempeño del impacto por sector

A continuación se presentan los principales determinantes del desempeño en una selección de sectores. A medida que BID Invest siga reforzando su sistema DELTA de calificación del impacto de conformidad con la Nueva Visión y Modelo de Negocios, la herramienta “DELTA 2.0” integrará de una manera más explícita los riesgos de consecución del impacto en el análisis ex ante y en el monitoreo de los proyectos durante la supervisión, a fin de mejorar tanto el diseño como el desempeño de los proyectos.

- **Infraestructura y energía**

El **sector de energía** ha tenido un desempeño sólido a lo largo del tiempo, ha contribuido casi a la mitad de los 64,8 millones de toneladas de emisiones de carbono reducidas por BID Invest entre 2016 y 2023 y ha ayudado a impulsar la transición verde en varios países con la instalación de 6.319 megavatios de fuentes de energía renovable. Este historial de buen desempeño se debe en gran medida a la prevalencia de proyectos de mediana escala que usan tecnologías de eficacia comprobada (eólica y solar) en países

con marcos regulatorios más sólidos. El apoyo del Grupo BID al fortalecimiento de estos marcos para fomentar alianzas público-privadas en el sector de energía ha sido decisivo para mitigar riesgos y alcanzar los resultados de impacto. No obstante, los proyectos de energía de mayor escala son siempre más complejos, y los que tienen modelos de negocio innovadores o los que se llevan a cabo en países con un contexto más difícil son más riesgosos. Por ejemplo, algunos proyectos totalmente nuevos (“*greenfield*”) de gran envergadura han enfrentado dificultades y sobrecostos debido en parte a los riesgos sociales de construir y operar estos proyectos cerca de comunidades locales, destacando la importancia de contar con estrategias sólidas para la participación de las comunidades. Los proyectos de energía también han sido afectados por factores como: precios bajos de la energía (en proyectos sin contratos de compra de energía); la inestabilidad regulatoria, política y social en algunos países; condiciones geológicas que afectaron a la construcción, y perturbaciones relacionadas con el clima.

Los **proyectos de transporte** de BID Invest han abarcado desde el financiamiento de terminales portuarias y proyectos viales hasta ferrocarriles, trenes subterráneos y obras en el Canal de Panamá, que han contribuido al logro de importantes resultados de impacto en el desarrollo. Los proyectos relacionados con puertos y sus terminales han aumentado el volumen de carga transportada y la productividad portuaria y han aliviado la congestión de otros puertos, a la vez que han creado empleos y fomentado el comercio y la competitividad. Del mismo modo, las carreteras financiadas han ayudado a reducir la duración de los viajes y la frecuencia de los accidentes, en tanto que el proyecto de ferrocarriles ha conectado una industria clave con un puerto. El financiamiento de un aeropuerto condujo a un aumento del número de pasajeros en una zona turística, mientras que el proyecto del subterráneo aumentó la capacidad y la calidad del servicio de transporte en una zona metropolitana importante. Más recientemente, BID Invest financió autobuses eléctricos y una estación de recarga de vehículos eléctricos, contribuyendo a mitigar el cambio climático. En general, BID Invest ha financiado proyectos verdaderamente transformadores en este sector con grandes efectos sistémicos, como la ampliación del Canal de Panamá, que catalizó inversiones privadas de miles de millones en Panamá (BID, 2023b). Los proyectos de transporte han tenido una trayectoria de buen desempeño, pero son más propensos a demoras prolongadas y sobrecostos, ya que, por lo general, son proyectos complejos totalmente nuevos. Cabe señalar que las restricciones de la movilidad y las perturbaciones de las cadenas de valor experimentadas durante la pandemia de COVID-19 perjudicaron el desempeño de varios proyectos de transporte, como también lo hicieron el contexto macroeconómico y político en algunos países.

El impacto generado por operaciones de **infraestructura social** incluye mejoras del acceso a servicios de agua y saneamiento para más de 345.000 personas, oportunidades de educación para más de 344.000 estudiantes y servicios de salud para 2,7 millones de personas. Mientras que los proyectos de agua y saneamiento han tenido un buen

desempeño, los de educación y salud han tenido resultados mixtos. En el rubro de educación, los proyectos de construcción o ampliación de infraestructura, como escuelas, por lo general se han ejecutado a tiempo y dentro de los límites del presupuesto, pero algunos no han alcanzado las metas previstas con respecto a la matriculación de estudiantes y las tasas de graduación. La pandemia también incidió en algunas operaciones de BID Invest (aprobadas a partir de 2016) en el ámbito de la educación, lo cual explica en gran medida la diferencia con el resto de las operaciones. De la misma manera, los proyectos de salud centrados en construir infraestructura hospitalaria, en fortalecer las capacidades de los proveedores de servicios de salud o en aumentar la producción de medicamentos han tenido un desempeño positivo. En cambio, los proyectos que asumen mayores riesgos al apoyar modelos de negocio innovadores para programas de educación o servicios de salud enfrentaron más retos durante la ejecución. En general, ha sido difícil proyectar la demanda y los resultados potenciales de proyectos de educación y salud, lo cual ha llevado a BID Invest a tener mejor en cuenta los períodos de despliegue al establecer metas ex ante (por ejemplo, estimar mejor el tiempo que lleva pasar de la etapa de finalización de las obras de construcción o lanzamiento de los servicios a la matriculación de estudiantes o uso de los servicios de salud).

- **Empresas corporativas**

En general, de 2016 a 2023, el segmento de empresas corporativas ayudó a apoyar la creación de unos 500.000 empleos y proporcionó formación laboral a 143.000 personas, además de los impactos sectoriales que se indican a continuación.

Los proyectos en el **sector de la agroindustria** han tenido varios efectos positivos, desde promover la seguridad alimentaria, el aumento de la productividad y el valor agregado de las exportaciones agrícolas, hasta crear empleos en zonas rurales y fortalecer las cadenas de valor agrícolas mediante la mejora del acceso a servicios y financiamiento para cerca de 33.000 productores agropecuarios. En los últimos años, el sector se ha beneficiado del aumento de la demanda mundial de alimentos. Sin embargo, el alza de los precios de los insumos agrícolas (por ejemplo, debido a la pandemia y a la guerra en Ucrania) ha elevado los costos de producción. Además, la gran volatilidad de los precios y la caída de los precios de los productos básicos (*commodities*) han afectado algunos de los principales productos básicos de la región, como la soja, el trigo y el maíz. Entre otros factores que afectan el desempeño de los proyectos cabe señalar las perturbaciones climáticas (sequías prolongadas, inundaciones y períodos más severos de El Niño y La Niña) y los desafíos que enfrentan los agronegocios para incentivar a que los proveedores adopten buenas prácticas y cumplan con los requisitos ambientales y sociales. Por último, las distorsiones del mercado (aranceles de importación, subsidios, y el poder de mercado ejercido por monopolios y monopsonios) han podido tener efectos en las poblaciones. Cuando estas distorsiones se identifican durante la evaluación final y no fueron consideradas en el diseño del proyecto, las calificaciones suelen ser afectadas.

Las operaciones con empresas de **manufacturas** y de **ventas minoristas** contribuyen al impacto en el desarrollo al apoyar el aumento de la productividad, la innovación y adopción de nuevas tecnologías, exportaciones más diversas, la creación de empleos y cadenas de valor más sólidas, generando así beneficios para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) proveedoras. Es importante destacar que alrededor del 70% de las MIPYME que reciben apoyo no financiero de BID Invest pertenecen a este sector. Además, muchos clientes han mejorado su sostenibilidad con la adopción de procesos de producción más limpios y la transición a fuentes de energía renovable. El desempeño de los proyectos en este sector se ha visto afectado por períodos de desaceleración macroeconómica e inestabilidad porque los ciclos económicos de las empresas industriales presentan una fuerte correlación con la economía en general. Asimismo, alcanzar metas puede ser especialmente difícil para las empresas que introducen innovaciones en productos o servicios o cuando no se lleva a cabo un análisis detallado de la demanda, como ocurre con proyectos de menor alcance o que incluyen ciertos tipos de garantías de crédito para asegurar el repago. La incertidumbre con respecto a los escenarios futuros también plantea dificultades para las empresas a la hora de estimar el tamaño y la composición de sus cadenas de suministro. El subconjunto de proyectos en el **sector minorista** (por ejemplo, supermercados, distribuidores y mayoristas), que actualmente es pequeño, ha enfrentado dificultades similares, dando lugar a un desempeño mixto. Sin embargo, este tipo de proyecto ha generado importantes beneficios en lo que se refiere al acceso a productos asequibles y de buena calidad, la creación de empleos y el fortalecimiento de las MIPYME que forman parte de la cadena de valor de empresas más grandes. Otro beneficio para estas MIPYME es el acceso a crédito con mejores condiciones gracias al financiamiento de cadenas de suministro (factoraje inverso), que se analiza en el Recuadro 3.2.

En el **sector de vivienda**, las operaciones con desempeño positivo mejoran tanto el acceso a la vivienda como su calidad, incorporando a menudo características de sostenibilidad, como ahorro de energía y agua. En los últimos años, BID Invest ha facilitado financiamiento para alrededor de 90.000 hogares. Los proyectos de vivienda social también han ampliado la disponibilidad de viviendas asequibles. Además, el crecimiento del sector tiene efectos positivos en la cadena de suministro de la industria de la construcción. Sin embargo, en otros casos hubo varios factores que obstaculizaron el logro de los resultados previstos: (1) inflación y aumento de los precios de los insumos; (2) poca oferta de hipotecas con tasas de interés razonables; (3) eliminación paulatina de subsidios gubernamentales en México, donde se llevan a cabo diversas operaciones; (4) regulaciones más estrictas, especialmente para responder a la escasez de agua y energía, que ha influido en el tamaño de los conjuntos habitacionales; (5) ciclos electorales que implicaron demoras en el establecimiento de nuevas políticas en materia hipotecaria, y (6) el establecimiento de metas, ya que la mayoría de las empresas constructoras actualizan su definición de viviendas de interés social de forma anual o semi anual, basando su estrategia de crecimiento en esta definición cambiante y dificultando las

proyecciones. Aunque la muestra es relativamente pequeña, las operaciones de BID Invest han mejorado la calidad de sus indicadores y proyecciones en las matrices de resultados, lo cual explica en gran medida la diferencia con respecto a la muestra completa.

El **sector de economía digital** incluye proyectos de infraestructura de telecomunicaciones, financiamiento de teléfonos inteligentes y servicios en línea de plataformas proveedoras de movilidad. Los proyectos de infraestructura han ampliado o mejorado tanto la productividad como la cobertura geográfica de la red, llegando a más de 11,7 millones de personas con una cobertura móvil de al menos 4G. Su desempeño está vinculado principalmente a dos factores: las condiciones de mercado, que determinan el ritmo de despliegue de la red y su adopción por los usuarios, y los marcos regulatorios, que son cruciales para permitir que los proyectos se ejecuten de manera viable. Los proyectos de financiamiento de teléfonos inteligentes han tenido resultados mixtos: por un lado, debido a las fluctuaciones de los ingresos de los consumidores que repercuten en su poder adquisitivo y, por el otro, debido a la intensificación de la competencia en el mercado, que, en general, afecta negativamente el desempeño de este tipo de proyectos. Por último, el desempeño de los proyectos con empresas proveedoras de servicios de movilidad en línea se vio principalmente afectado por la pandemia y por aspectos relacionados con la reticencia de estas empresas a proporcionar a BID Invest información estratégica sobre sus usuarios finales.

### **Recuadro 3.2. Factoraje inverso: impulso del acceso de las MIPYME a financiamiento por medio de cadenas de suministro**

El acceso a fuentes alternativas de financiamiento es crucial para las MIPYME que enfrentan restricciones crediticias, y el financiamiento de las cadenas de suministro se perfila particularmente como una solución viable a este problema. Con el factoraje inverso, los proveedores pueden obtener préstamos por el valor de las cuentas por cobrar a tasas de interés más bajas porque la tasa de descuento se basa en la solvencia del comprador (una empresa ancla con buena calificación crediticia) en vez del proveedor (por lo general una MIPYME con mayor riesgo crediticio).<sup>a</sup>

En general, este instrumento ofrece a las MIPYME mejores condiciones de financiamiento que las ofrecidas en el mercado. Eso resultó evidente durante la pandemia de COVID-19, cuando el financiamiento tradicional se volvió más restrictivo y las MIPYME intensificaron su uso de líneas de factoraje inverso. Asimismo, el uso de plataformas digitales hace que el proceso sea más eficiente para todas las partes involucradas. BID Invest ha usado este instrumento en proyectos de todos sus segmentos de negocio, principalmente en México, donde el factoraje inverso ya está regulado, y se propone introducir este modelo en otros países donde todavía no existe.

En lo que se refiere al desempeño, los proyectos de factoraje inverso han tenido resultados positivos hasta la fecha, con mejoras en los términos y condiciones de financiamiento para las MIPYME proveedoras y con un impacto especialmente notable en el caso de empresas ancla que crean nuevos programas de financiamiento para cadenas de suministro. Además, dada la naturaleza estandarizada de este tipo de proyectos, BID Invest ha elaborado directrices para la evaluación de impacto de operaciones de factoraje inverso, las cuales han fortalecido el diseño de estos proyectos. Al mismo tiempo, la capacidad del cliente para reportar y segmentar datos sobre las MIPYME que forman parte de su cadena de suministro ha afectado el desempeño de algunos proyectos, en particular los primeros que se llevaron adelante. Por último, como es posible que las MIPYME de las cadenas de suministro desconozcan las líneas de factoraje inverso, algunas lecciones aprendidas con este tipo de operaciones indican que lleva tiempo informar a los beneficiarios sobre el tema y conseguir que se registren en las plataformas digitales, lo cual, en algunos casos, puede llevar a que el uso de la línea sea menor del previsto.

<sup>a</sup> Véase BID Invest, 2022. Factoraje inverso para MIPYMES: ¿una herramienta financiera para el desarrollo de la cadena de suministro?

#### **• Instituciones financieras**

El segmento de instituciones financieras abarca proyectos que se llevan a cabo a través de intermediarios financieros (por ejemplo, bancos, cooperativas e instituciones microfinancieras) o de fondos de inversión. Desde 2016, se han financiado a alrededor de 5,5 millones de MIPYME a través de operaciones en el segmento de instituciones

financieras, de las cuales casi 1 millón están lideradas por mujeres, con el objetivo de impulsar la creación de empleo y el desarrollo económico en la región.

De manera general, las instituciones financieras que se encuentran actualmente en la cartera de supervisión han aumentado el plazo promedio de los préstamos para las carteras objetivo en un 11%. Ofrecer a las MIPYME plazos de pago más largos que los que están típicamente disponibles en el mercado ayuda a promover su capacidad de inversión y crecimiento. El monto promedio de los préstamos desembolsados por clientes de BID Invest a MIPYME ha sido de alrededor de US\$50.000 en los últimos años (y de US\$6.000, aproximadamente, en el caso de los micropréstamos), con un plazo promedio de entre 40 y 50 meses.

El trabajo de BID Invest a través de instituciones financieras también ha ayudado a dirigir el enfoque del sector financiero hacia importantes prioridades para el desarrollo de la región, como aspectos de género, inclusión, diversidad, inversiones verdes y digitalización. Asimismo, ha ayudado a desarrollar el mercado de bonos temáticos de la región, como se describe en el Recuadro 3.3.

Uno de los factores de éxito en las operaciones con instituciones financieras es la alineación de los objetivos de desarrollo del proyecto con las estrategias de los clientes. Es fundamental que la institución financiera segmente de manera clara la cartera objetivo, defina roles y responsabilidades y establezca indicadores clave de desempeño que concuerden con sus objetivos para el segmento y, en caso de no tener la capacidad de hacerlo, que reciba el apoyo necesario para lograrlo. Incluir definiciones claras en los documentos legales también ayuda a asegurar la rendición de cuentas y a minimizar potenciales problemas de evaluabilidad al momento de la evaluación. Asimismo, el desempeño del sector presenta una fuerte correlación con las tendencias macroeconómicas, señalando la necesidad de adaptar tanto las estrategias como el establecimiento de metas a la situación económica general.

Las operaciones con instituciones financieras enfrentan varios retos persistentes. En primer lugar, proyectar y medir el impacto de proyectos innovadores o carteras nuevas es una tarea compleja que plantea grandes obstáculos para estas instituciones. Establecer metas a mediano y largo plazo, especialmente en contextos externos inciertos o inestables, también puede ser difícil. Otro factor que incide en el desempeño es que la definición de las metas para medir el cumplimiento de los resultados de desarrollo de los proyectos dependa de la ejecución exitosa de asistencia técnica provista al cliente de forma paralela. Si la asistencia técnica se demora, esto puede afectar la capacidad del proyecto para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, es crucial aprovechar el trabajo en etapas previas con el mismo cliente para fortalecer sus capacidades antes de una nueva transacción. Por último, los casos donde se fusionan instituciones financieras durante la ejecución de proyectos requieren especial atención. Las estrategias de mercado para

alcanzar al segmento objetivo después de la fusión deben analizarse cuidadosamente a fin de mitigar posibles interrupciones a corto plazo en el suministro de financiamiento y evitar que los beneficiarios finales salgan perjudicados con la fusión.

En lo que respecta a los fondos de inversión, las operaciones de BID Invest tienen un mejor desempeño que la muestra completa, debido principalmente a la mejora en los estándares de medición de impacto en las operaciones más recientes.

### **Recuadro 3.3. Desarrollo del mercado de bonos temáticos en la región**

En los últimos años se ha observado un notable aumento en la emisión de bonos temáticos, que promueven el financiamiento dedicado a proyectos verdes o sociales. Las emisiones mundiales de estos bonos alcanzaron un total acumulado de US\$4.400 billones a fines de 2023, de los cuales US\$187.000 millones correspondieron a emisiones en América Latina y el Caribe.

Desde 2017, BID Invest ha estructurado, comprado o garantizado 40 emisiones de bonos temáticos, incluidos ocho bonos verdes, 18 bonos sociales, 11 bonos sostenibles y tres bonos vinculados a la sostenibilidad, por un valor de US\$3.400 millones, que incluye la movilización de US\$1.600 millones en capital privado. BID Invest ha desempeñado un papel decisivo en el desarrollo de este mercado en la región: ha apoyado primeras emisiones con asistencia técnica, ha actuado como inversionista, ha movilizado recursos adicionales, ha asistido en el establecimiento de normas y ha promovido la adopción de prácticas óptimas en materia ambiental, social y de gobernanza en colaboración con órganos regulatorios locales. Esta labor ha facilitado la replicabilidad de estas actividades, como se evidencia en emisiones posteriores en algunos países.

La mayoría de los bonos temáticos apoyados por BID Invest fueron emitidos por instituciones financieras con el fin de promover la inclusión financiera de grupos desatendidos, como las MIPYME, en particular las encabezadas por mujeres, además de apoyar la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos. Aunque los proyectos de bonos temáticos evaluados hasta la fecha han tenido un buen desempeño en general, estos tipos de proyectos se han visto afectados por la inestabilidad del contexto económico a raíz de la pandemia de COVID-19, que ha incidido en la oferta y la demanda de crédito y en la calidad de la cartera. La capacidad de los clientes para gestionar riesgos ambientales y sociales, y monitorear y medir el impacto, que es más limitada en las entidades que emiten bonos por primera vez, también ha ocasionado dificultades en algunos casos. En el sector de infraestructura, los bonos temáticos, estructurados en forma de bonos de proyectos, han posibilitado el acceso a financiamiento a largo plazo con mejores condiciones para activos de gran escala relacionados con la energía y el transporte. De esta forma se promueve la infraestructura sostenible e inclusiva y la transición a la economía verde, al mismo tiempo que se ayuda a la región a reducir su gran brecha en inversiones en infraestructura.

## Desempeño por región y por grupo de países

El Gráfico 3.10 muestra el desempeño en las distintas regiones. Las operaciones de BID Invest en la región Andina<sup>37</sup>, Centroamérica<sup>38</sup> y el Cono Sur<sup>39</sup>, así como en los países de los grupos C y D (países más pequeños)<sup>40</sup> se acercan o superan la meta general del 65% de desempeño positivo al momento de la evaluación final. En cambio, la región del Caribe<sup>41</sup> presenta niveles de desempeño más bajos. Esta tendencia concuerda con el desempeño observado en los países pequeños e insulares<sup>42</sup>. Cabe destacar que el tamaño de la muestra en el Caribe es relativamente pequeño y, por consiguiente, los resultados deberían interpretarse con cautela. Asimismo, el desempeño de los proyectos aprobados para esta región desde 2016 ha sido mejor que el de toda la muestra, aunque todavía se encuentra por debajo del promedio.

Las operaciones en el Caribe y, en consecuencia, en el grupo de países pequeños e insulares enfrentaron varios desafíos. En el segmento de instituciones financieras, algunas operaciones destinadas a ampliar las carteras de hipotecas para vivienda no alcanzaron las metas, debido en gran medida al contexto macroeconómico. La inestabilidad y las tensiones sociales, especialmente en Haití, también fueron factores importantes que contribuyeron al desempeño insatisfactorio de algunas operaciones en los segmentos corporativo y de infraestructura. La falta de un marco regulatorio adecuado representó otra dificultad para algunas operaciones en el segmento de infraestructura, como en el caso de un parque de energía solar que no se construyó conforme a lo previsto.

A pesar de las condiciones desafiantes, varias transacciones han tenido un buen desempeño. Varias operaciones con fondos y empresas corporativas que buscaban aumentar el acceso a financiamiento para MIPYME en países pequeños e insulares alcanzaron sus objetivos: llegaron a los beneficiarios previstos y demostraron su sostenibilidad económica. Asimismo, los proyectos de autogeneración de electricidad por empresas industriales han aportado grandes contribuciones al crecimiento de la energía limpia, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y la obtención de ahorros en el costo de la energía. Cabe destacar un proyecto pionero de energía solar en las Bahamas, que ha sentado un precedente para la autogeneración de energía en el sector industrial del país.

---

<sup>37</sup> La muestra de la región andina abarca Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

<sup>38</sup> La muestra de la región de Centroamérica comprende Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y la República Dominicana.

<sup>39</sup> La muestra de la región del Cono Sur está integrada por Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.

<sup>40</sup> La muestra de los países de los grupos C y D incluye las Bahamas, Belice, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, la República Dominicana, Surinam, Trinidad y Tobago y Uruguay, así como proyectos regionales en más de uno de estos países.

<sup>41</sup> La muestra de la región del Caribe abarca las Bahamas, Jamaica, Surinam y Trinidad y Tobago.

<sup>42</sup> La muestra de los países pequeños e insulares incluye las Bahamas, Belice, Haití, Jamaica, la República Dominicana, Surinam y Trinidad y Tobago, así como proyectos regionales en más de uno de estos países.

**Gráfico 3.10. Desempeño de la cartera por región y por grupo de países**



Nota: El gráfico muestra el porcentaje de resultados positivos por zona geográfica correspondiente a proyectos que alcanzaron su madurez y cuyos XSR se prepararon entre 2016 y 2023 o que alcanzaron la madurez operativa temprana entre 2023 y 2024.

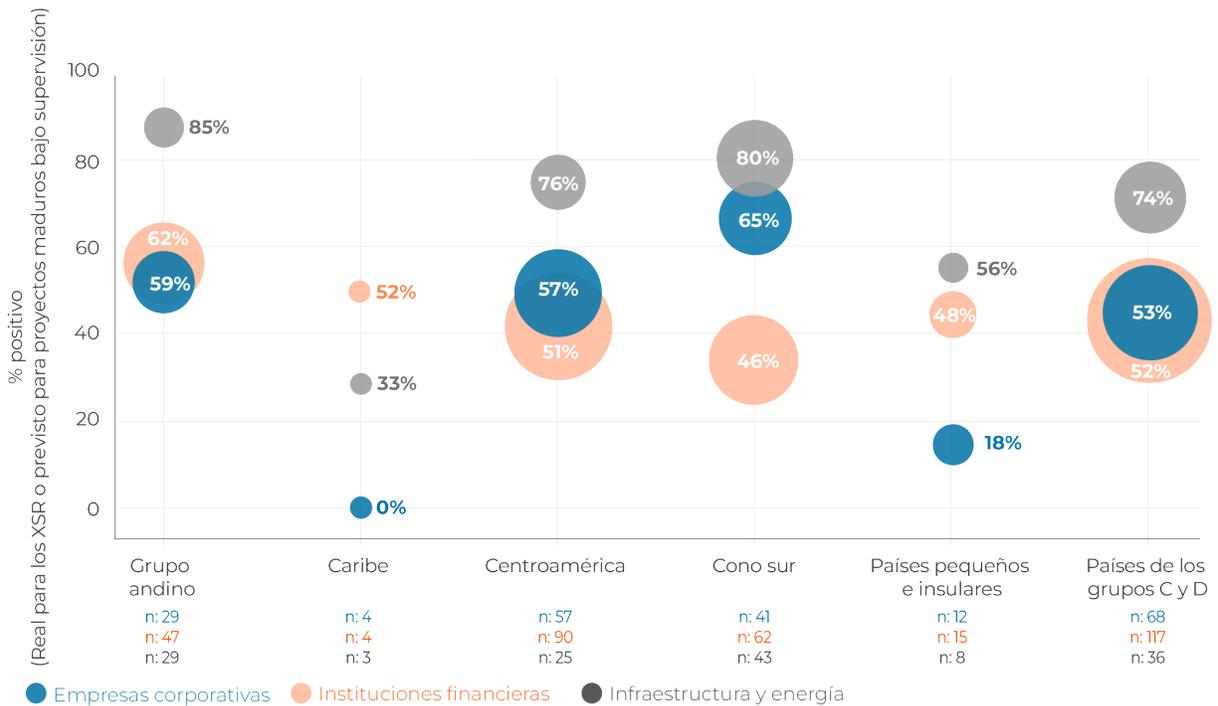
Un análisis del desempeño de los segmentos por región permite comprender mejor la situación. El Gráfico 3.11 muestra que el segmento de infraestructura y energía tiene un buen desempeño en la mayoría de las regiones, excepto el Caribe. Esto se debe en parte a la prevalencia de proyectos portuarios en esta región, orientados a aumentar la productividad y mejorar la gestión de residuos. Estos proyectos, que sufrieron demoras en la ejecución, estuvieron por debajo de las metas para los indicadores de carga y productividad y tampoco cumplieron todas las normas requeridas en materia de sostenibilidad.

En el segmento de empresas corporativas, el desempeño varía considerablemente por región debido a las condiciones socioeconómicas. Los proyectos del Cono Sur, la región Andina y Centroamérica han contribuido significativamente al apoyo y la generación de empleo. Los proyectos del Cono Sur y Centroamérica también tuvieron un gran impacto en el fortalecimiento de las cadenas de valor, el aumento de las exportaciones y la ampliación de la conectividad, entre otros aspectos. Estas dos regiones representan el 90% del comercio internacional promovido por BID Invest. En el Caribe, aunque los

proyectos en el segmento corporativo parecen tener un desempeño deficiente, el tamaño de la muestra es pequeño, como ya se mencionó anteriormente<sup>43</sup>, y por lo tanto sería prematuro generalizar estas conclusiones. Las operaciones corporativas en países pequeños e insulares, principalmente en la industria de los alimentos, han tenido resultados mixtos. Algunas han sufrido los efectos adversos de factores externos, como el aumento de los precios de los granos, que son un insumo esencial para la producción. Además, las condiciones climáticas desfavorables afectaron a los productores de caña de azúcar y, como se señaló antes, el contexto macroeconómico de Haití constituyó otro desafío.

Por último, el desempeño de las operaciones en el segmento de instituciones financieras varía, con un desempeño superior al promedio en la región Andina. Los resultados positivos en esta región se debieron en su mayor parte a que los clientes mantuvieron un firme enfoque estratégico de atención a grupos vulnerables y MIPYME, sumado a la implementación exitosa de asistencia técnica. Estos clientes también ejecutaron planes de acción ambiental y social y tomaron medidas de gobernanza institucional.

**Gráfico 3.11. Desempeño de la cartera por región y por segmento**



Nota: El gráfico muestra el porcentaje de resultados positivos por zona geográfica y segmento correspondiente a proyectos que alcanzaron la madurez para los cuales se prepararon XSR entre 2016 y 2023 o que alcanzaron la madurez operativa temprana entre 2023 y 2024, incluidos tanto los proyectos de BID Invest como los heredados.

<sup>43</sup> De las 131 operaciones del segmento corporativo, solo cuatro corresponden al Caribe.

# Reflexiones

Como se describe en este capítulo, el Marco de Gestión de Impacto integral de BID Invest ha demostrado ser un sistema sólido para monitorear, medir y evaluar sistemáticamente las operaciones a lo largo de su ciclo de vida. También es clave para garantizar que las lecciones aprendidas obtenidas durante la supervisión y la evaluación final se compartan y apliquen para mejorar la estructuración e implementación de otras operaciones de la cartera. En general, la cartera bajo supervisión es saludable y su desempeño, según las evaluaciones finales, fue el más sólido hasta el momento, superando por primera vez la meta del CRF de BID Invest. Estos resultados también subrayan cómo el sistema de supervisión de BID Invest sigue siendo un buen predictor del desempeño de las operaciones al alcanzar su evaluación final.

De manera similar, el análisis de subcarteras que se presenta por primera vez en este DEO ofrece una mirada de la forma en que BID Invest ha fortalecido su capacidad para analizar datos sobre el desempeño obtenidos de las actividades de supervisión y evaluación a fin de detectar las tendencias y los determinantes del mismo. BID Invest se ha comprometido a profundizar la forma en que se utiliza esta información para fundamentar la adopción de decisiones estratégicas y gestionar la cartera para que genere impacto, lo cual constituye un objetivo central de su ambiciosa Nueva Visión y Modelo de Negocios (BID Invest+). Como se presenta en la sección final de este informe, a medida que BID Invest sienta las bases para BID Invest+, cuyo objetivo es escalar significativamente el impacto y la movilización de recursos en la región, también está reforzando la forma en que mide y gestiona el impacto, y refinando las herramientas que conforman su marco de acuerdo con los estándares de la industria en gestión de impacto. Esto incluye mejoras del sistema DELTA de calificación del impacto (DELTA 2.0), un enfoque de cartera fortalecido y sostenible, un marco de adicionalidad consolidado y un marco de selectividad renovado.

CAPÍTULO 4

**EFFECTIVIDAD EN  
EL DESARROLLO  
EN BID LAB**



# Introducción

BID Lab es el laboratorio de innovación y de capital emprendedor del Grupo BID. Su propósito es descubrir nuevas formas de impulsar la inclusión social, la acción ambiental y la productividad en América Latina y el Caribe. BID Lab apalanca financiamiento, conocimiento y conexiones para apoyar el emprendimiento en etapa temprana, fomentar el desarrollo de nuevas tecnologías, activar mercados innovadores y dinamizar sectores existentes.

El Marco de Gestión de Resultados de BID Lab (conocido como Marco de Resultados de Innovación) tiene como finalidad medir los resultados y el impacto de las soluciones innovadoras que respalda y, al mismo tiempo, aprender tanto de los éxitos como de los fracasos. El marco favorece la selección y preparación de operaciones sumamente innovadoras con el mayor potencial de impacto en el desarrollo, replicación o escala y movilización de recursos; monitorea los resultados para facilitar la toma de decisiones a nivel de operaciones y de cartera; facilita la generación y difusión de conocimientos y asegura la rendición de cuentas y el reporte de información oportuno y transparente a las partes interesadas.

Este capítulo se centra en el desempeño de los proyectos de BID Lab en lo que se refiere a su efectividad en el desarrollo durante la supervisión ([indicador 3.12](#)) y al momento de la terminación. Se examinan los resultados de un análisis realizado en 2023 de la efectividad de una muestra de proyectos concluidos de BID Lab y se proporcionan ejemplos de aprendizaje a partir de proyectos fallidos. Asimismo, se analizan los principales determinantes de la ampliación de la escala de las innovaciones apoyadas por BID Lab y se presentan ejemplos de proyectos cuya escala se amplió con buenos resultados.

# Marco de Gestión de Resultados

BID Lab usa una serie de herramientas para medir y gestionar el impacto a lo largo del ciclo de los proyectos, como se muestra en el Gráfico 4.1. Desde 2023, todas las herramientas se han integrado en la misma plataforma digital, lo cual ha fortalecido la capacidad de BID Lab para recopilar y analizar datos sobre impacto.

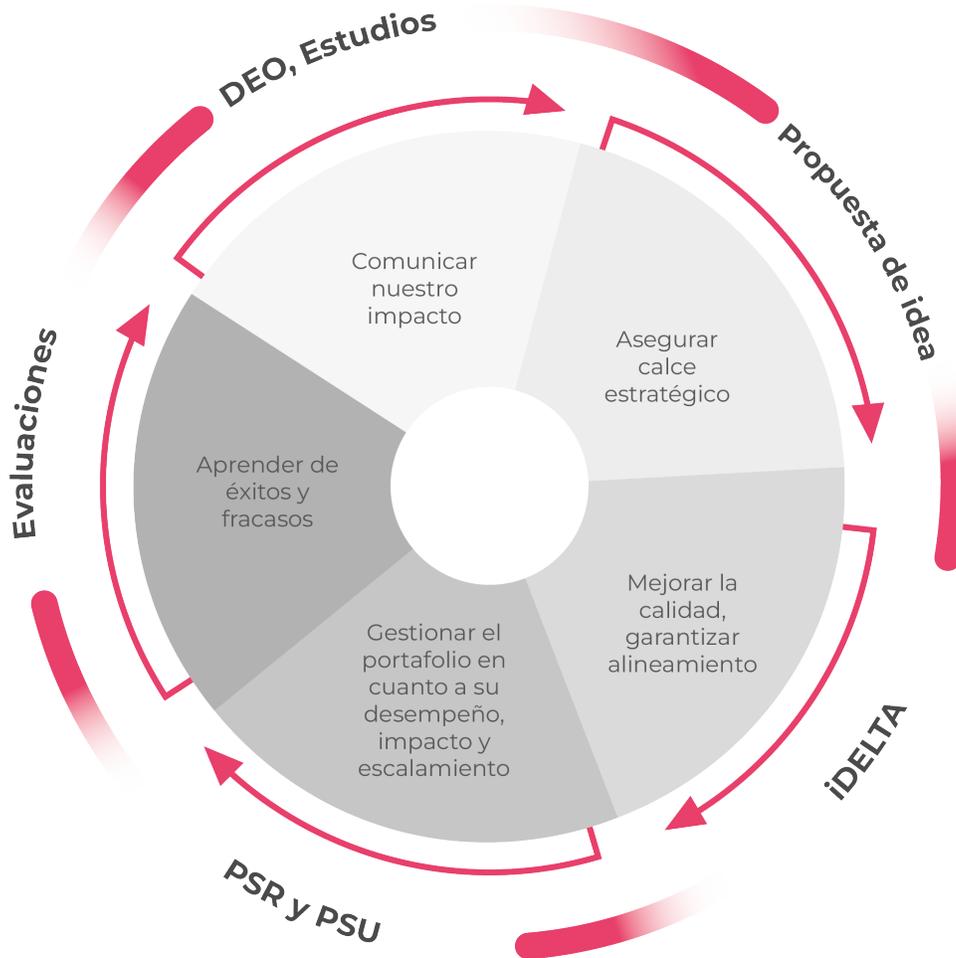
Para la originación de nuevos proyectos, el módulo de oportunidades iniciales permite a BID Lab examinar ideas con posibles clientes y socios, y desarrollar las más prometedoras y estratégicamente alineadas para convertirlas en propuestas de financiamiento. En la etapa de diseño, la herramienta “DELTA para la innovación”, o iDELTA, se usa para calificar proyectos en términos de impacto en el desarrollo, innovación, potencial de escala y movilización de recursos, así como para evaluar la calidad del diseño.

Una vez que el proyecto se encuentra en la cartera activa, el informe de supervisión del proyecto (PSR, por sus siglas en inglés), para operaciones no reembolsables, y la actualización de avance del proyecto (PSU, por sus siglas en inglés), para préstamos e inversiones de capital, miden los progresos en la ejecución y el logro de hitos y metas, así como el desempeño financiero en el caso de las inversiones. Estos instrumentos de supervisión comparten un conjunto de indicadores de conocimiento, aprendizaje, riesgos, resultados de la cartera y escala, así como un portal para clientes en el cual los socios ejecutores y las empresas pueden reportar información actualizada sobre los avances en la ejecución de los proyectos. Además, se realizan evaluaciones intermedias que aportan la información sectorial especializada necesaria para realinear o rediseñar proyectos que se encuentren fuera de curso.

El PSR final se usa para evaluar las operaciones finalizadas y extraer lecciones. Estos resultados finales se complementan con una evaluación anual de una muestra de proyectos cerrados, a cargo de la División de Efectividad en el Desarrollo de BID Invest como parte del acuerdo de nivel de servicio con BID Lab.

Por último, la generación de conocimiento y el aprendizaje a partir de sus experimentos son elementos centrales del enfoque de BID Lab. Los productos de conocimiento, incluidos los estudios de grupos de proyectos de BID Lab, se usan junto con análisis de tendencias de mercado para difundir lecciones y resaltar nuevas oportunidades de proyectos. Los eventos de intercambio de conocimientos, como la Serie BID Lab, ofrecen oportunidades para que los autores de estudios y agentes de desarrollo compartan sus experiencias con proyectos dentro del Grupo BID. Además, la plataforma Genoma de BID Lab usa buscadores semánticos y procesamiento del lenguaje natural para ayudar a los equipos de operaciones a identificar los proyectos anteriores y actuales más pertinentes para extraer lecciones.

Gráfico 4.1. Marco de Gestión de Resultados de BID Lab



Nota: DEO: Panorama de la efectividad en el desarrollo; iDELTA: DELTA para la innovación; PSR: informe de supervisión de proyecto; PSU: actualización de avance del proyecto.

## Desempeño durante la supervisión

A lo largo de 2023, BID Lab siguió consolidando sus herramientas, procesos y sistemas de supervisión de la cartera, de conformidad con las recomendaciones de OVE y de Auditoría Interna y con las reformas de la efectividad en el desarrollo que está realizando el Grupo BID en el contexto de la nueva estrategia institucional.

Por ejemplo, BID Lab implementó su marco integrado de gestión de riesgos, que guía la identificación de los riesgos de los proyectos y su gestión durante la ejecución. Además, la digitalización total del iDELTA y las herramientas de supervisión para operaciones tanto no reembolsables como reembolsables (PSR y PSU, respectivamente) ha llevado a una mayor eficiencia en el diseño y supervisión de proyectos. Además, con el nuevo módulo

digital para la matriz de resultados en funcionamiento, que incluye un catálogo actualizado de indicadores de impacto estandarizados, BID Lab está avanzando con importantes mejoras como parte de las reformas de mayor alcance de la efectividad en el desarrollo en el Grupo BID. Se han creado varios tableros para el seguimiento de la cartera, a fin de consolidar los datos más actualizados para hacer análisis de riesgos a nivel de cartera, del desempeño financiero y de impacto.

## Resultados de supervisión

### **Cartera no reembolsable**

En lo referente a la cartera de operaciones no reembolsables de BID Lab (subvenciones y financiamiento no reembolsable de recuperación contingente), a fines de diciembre de 2023, la cartera consistía en 335 operaciones activas, con un monto total aprobado de US\$225,7 millones. BID Lab da seguimiento a los resultados de estas operaciones en lo que atañe a su impacto en el desarrollo por medio del PSR semestral. De acuerdo con los resultados captados por los PSR para 2023, el 68% de los proyectos recibió “bandera verde” (“bien encaminadas para alcanzar o superar las metas proyectadas”), cifra algo mayor que la de 2022. El 30% de las operaciones recibió “bandera amarilla”, apenas por debajo del 31% alcanzado en 2022, y las operaciones que recibieron “bandera roja” ascendieron al 2%, continuando la tendencia descendente observada en esta categoría en los dos últimos años.

En 2023, BID Lab siguió probando mejoras del sistema de banderas de los PSR, que genera puntajes automáticamente de acuerdo con el logro de los hitos indicados en la matriz de resultados para cada proyecto. En ese sentido, hizo una prueba piloto de la inclusión de la opinión de un jefe de equipo de supervisión calificado sobre el desempeño de los proyectos. En general, las opiniones de los jefes de equipo están bastante correlacionadas con las banderas producidas por el sistema para calificar el desempeño y aportan información adicional que puede mejorar la precisión del sistema de banderas. La opinión experta del jefe de equipo presenta un panorama más completo del desempeño real. Con su inclusión, el proceso de los PSR sería más consistente con el proceso de puntuación en la PSU para la cartera de inversiones, que siempre incluye la opinión del oficial de inversiones. En 2024 se prevé comenzar a producir un sistema mejorado de banderas de supervisión. BID Lab también puso en marcha una iniciativa nueva para gestionar mejor su cartera relacionada con el clima y la naturaleza, que se describe en el Recuadro 4.1.

#### **Recuadro 4.1. *Green Entrepreneurial Engine*: un enfoque central para la gestión de la cartera de BID Lab relacionada con el clima y la naturaleza**

BID Lab ha estado financiando innovaciones en materia de clima y apalancando fondos climáticos globales durante muchos años. Al mismo tiempo, tiene una larga trayectoria de aceleración de empresas en etapa temprana en la región. Al combinar estas dos cualidades y profundizar el flujo continuo que va del financiamiento no reembolsable al financiamiento para inversiones, BID Lab puede abordar mejor la urgente necesidad de soluciones innovadoras para el clima en América Latina y el Caribe.

Para focalizar mejor sus propios recursos y movilizar recursos de terceros, BID Lab puso en marcha el *Green Entrepreneurial Engine* (motor de emprendimiento verde) en 2023, iniciativa ambiciosa para hacer frente al cambio climático y la pérdida de biodiversidad con la creación de oportunidades de inversión en etapas tempranas y la mitigación del riesgo en nuevos mercados orientados al clima en la región.

Con un compromiso inicial de US\$46 millones de 26 socios, la iniciativa procura crear valor por medio de soluciones innovadoras basadas en el capital natural y en la naturaleza. BID Lab apalanca estos fondos con recursos propios, y en 2023 aprobó US\$43,4 millones para 51 operaciones nuevas. Estas inversiones se centran en soluciones digitales e innovaciones en el financiamiento para el clima y la naturaleza, sistemas sostenibles de producción agrícola y alimentaria, promoción de la economía circular, mejoras de la calidad del aire, protección de ecosistemas y de la biodiversidad, y uso responsable del agua y los recursos marinos.

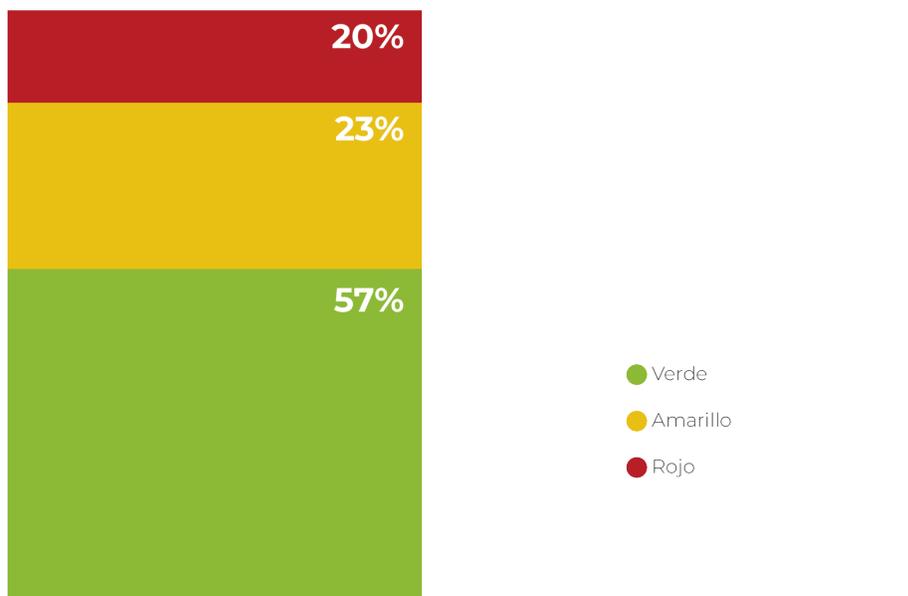
*Green Entrepreneurial Engine* es una manera más integral e inteligente de gestionar la “cartera verde” de BID Lab a través de ejes temáticos verticales, países e instrumentos financieros. A fines de 2023, la cartera verde se componía de 198 operaciones que representaban un total de US\$188,5 millones en 22 países. El 33% de ese monto (US\$61,8 millones) consiste en recursos obtenidos por medio de movilización directa, lo cual demuestra la capacidad de la iniciativa para atraer eficazmente financiamiento externo.

Por último, desde una perspectiva de cartera, el *Green Entrepreneurial Engine* ha desempeñado un papel decisivo en la consecución de los ambiciosos objetivos de BID Lab en materia de inclusión y pobreza para 2023: el 48% de los proyectos comprendidos en la iniciativa apoya la diversidad y el 58% beneficia a grupos pobres y vulnerables de la población.

## Cartera reembolsable

En lo que respecta a las operaciones activas de préstamo e inversión de capital de BID Lab, se da seguimiento a su desempeño financiero y operativo por medio de la PSU. A diciembre de 2023, BID Lab tenía un balance pendiente de préstamos y cartera de inversiones de capital de US\$265 millones distribuidos entre 141 operaciones<sup>44</sup>. En términos de calidad de la cartera, el 57% de las operaciones se clasificó con bandera verde (“bien encaminadas para alcanzar o superar las metas proyectadas”), frente al 67% en 2022; el 23%, con bandera amarilla (“desempeño deficiente; se prevén pérdidas menores por debajo del nivel de provisiones”), frente al 17% en 2022, y el 20% con bandera roja (“desempeño deficiente; se prevén pérdidas significativas por debajo del nivel de provisiones”), cifra un poco más elevada que el 16% registrado en 2022 (Gráfico 4.2).

**Gráfico 4.2 Desempeño de la cartera de préstamos e inversiones de capital**



Las operaciones con bandera roja representaron US\$69 millones en exposición a riesgos, es decir, el 26% del balance pendiente a fines de 2023. Los datos sobre el desempeño (a diciembre de 2023) reflejan el apetito de riesgo de BID Lab y sigue siendo congruente con su política actual de provisiones para pérdidas y con sus proyecciones financieras a largo plazo.

Igual que en 2022, el deterioro del desempeño de la cartera se debe en parte a la contracción persistente de la industria de capital emprendedor en la región, en lo que se

<sup>44</sup> Incluidas las operaciones de préstamo del Programa de Empresariado Social aprobadas a partir de 2017.

refiere tanto al financiamiento como al flujo de operaciones. A raíz de la desaceleración experimentada a lo largo de 2023, la industria ha recalibrado las expectativas en la comunidad de financiamiento emprendedor en etapa temprana. Asimismo, las condiciones actuales del mercado han llevado a algunos clientes que reciben inversiones directas de BID Lab a pasar de la mentalidad de “ampliar primero” a la de “consolidar el margen bruto” a fin de prolongar el tiempo disponible para llevar a cabo operaciones entre rondas de financiamiento. Al mismo tiempo, varios fondos de capital emprendedor de la cartera de BID Lab no han encontrado oportunidades de salida y han optado por conservar sus inversiones. Como se prevé que las condiciones de mercado para el capital emprendedor repunten gradualmente, la valoración de las empresas que integran la cartera de los fondos de capital emprendedor de BID Lab no parece haber sido muy afectada, pero se hará un estrecho seguimiento a la situación.

### **Resultados alcanzados por la cartera activa de BID Lab en 2023**

BID Lab da seguimiento a los resultados de los proyectos de la cartera activa y reporta al respecto como parte de su revisión anual de los indicadores clave de desempeño. A continuación, se destacan algunos de los resultados.

- **132.000 empleos creados**, el 37% de ellos ocupados por mujeres. Las empresas que ofrecen financiamiento accesible para capital de trabajo a grupos tradicionalmente marginados, como mujeres y migrantes, desempeñaron un papel decisivo en la generación del 35% de los empleos; en tanto que las plataformas digitales de trabajo que proporcionan capacitación para mejorar y expandir las competencias, y apoyo al empleo para trabajadores independientes representaron el 8%.
- **1,2 millones de hogares con mejores condiciones de vida**, el 55% de ellos encabezados por mujeres, en su mayor parte mediante un mejor acceso a soluciones para la salud y la vivienda, así como empleos de mayor calidad. Estos resultados corresponden a muchos de los mismos tipos de operaciones observadas el pasado, pero los datos de este año reflejan también los resultados de áreas relativamente nuevas, como el financiamiento para mejoras de las viviendas a fin de que sean más resilientes al clima y la creación de plataformas digitales que ofrecen capacitación para mejorar y expandir las competencias.
- **3,9 millones de personas con acceso mejorado a servicios financieros y de educación, entre otros**, 55% de las cuales son mujeres, principalmente mediante inversiones directas de BID Lab en empresas.
- **2,6 millones de mujeres beneficiadas del apoyo al empoderamiento económico**, el doble con respecto a 2022, lo cual indica que los clientes siguen mejorando el desglose por género de los resultados de sus proyectos. Igual que el año anterior, el

acceso a servicios financieros digitales y la empleabilidad de muchas de estas mujeres empoderadas mejoraron como consecuencia de intervenciones directas de proyectos e, indirectamente, por medio de empresas que forman parte de la cartera de fondos de capital emprendedor.

- **2,2 millones de empresas beneficiadas a través de mejoras de productividad o desempeño empresarial**, el 24% de ellas lideradas por mujeres. Este aumento notable respecto de 2022 (47.000) se debe principalmente a la atención prestada por BID Lab a la digitalización de las MIPYME, con lo que se han extendido los beneficios a muchas más empresas. La mayor parte del aumento interanual puede atribuirse a un proyecto de digitalización de más de dos millones de comerciantes bodegueros.
- **5 millones de personas beneficiadas del impacto de la cartera de inversiones indirectas de BID Lab**, al mismo tiempo que se mantuvo la paridad de género. Estos esfuerzos abarcaron diversas áreas, que van desde soluciones energéticas hasta el empleo y las finanzas<sup>45</sup>.

Por último, los proyectos de BID Lab están alcanzando su objetivo de beneficiar a comunidades pobres y vulnerables durante la ejecución. Aunque los proyectos que informaron que habían llegado a poblaciones pobres y vulnerables representaron el 56%, 2 puntos porcentuales menos que en 2022, el impacto en este sector demográfico sigue creciendo. Los datos notificados indican que este segmento recibió una mayoría abrumadora de los beneficios: el 99% de la asistencia a empresas y el 93% de las mejoras del acceso a servicios esenciales o de las condiciones de vida.

## Desempeño al momento de terminación del proyecto

Cada año a partir de 2022, BID Lab ha evaluado la efectividad de una muestra de proyectos a fin de determinar si habían alcanzado sus objetivos de desarrollo<sup>46</sup>. En 2023, la muestra consistió en 67 operaciones cerradas, aprobadas entre 2016 y 2021, relacionadas con distintos ejes temáticos verticales<sup>47</sup>. En cuanto a instrumentos, la muestra incluía en su mayor parte proyectos de cooperación técnica no reembolsable

---

<sup>45</sup> Los fondos de capital emprendedor no notifican sistemáticamente los resultados y el impacto de las empresas en las que invierten. Por lo tanto, es posible que estas estimaciones de indicadores clave de desempeño no reflejen plenamente la magnitud del impacto de las empresas que reciben las inversiones.

<sup>46</sup> El análisis está a cargo de la División de Efectividad en el Desarrollo de BID Invest. Como se informó en el DEO de 2023, la muestra anterior incluía 121 proyectos, tanto activos como concluidos (BID, 2023b).

<sup>47</sup> La muestra inicial de 2023 abarcaba 20 operaciones concluidas. Como era muy pequeña, se amplió con la adición de los 47 proyectos cerrados que se habían incluido en la evaluación de la efectividad de 2022. En adelante, BID Lab evaluará la efectividad de las operaciones cerradas usando muestras escalonadas de dos años.

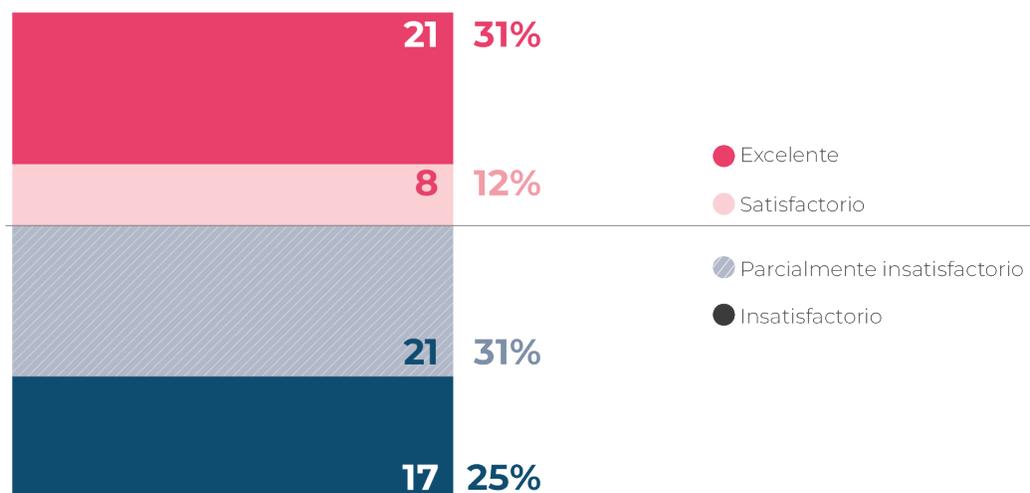
(44), junto con 13 préstamos, cinco inversiones de capital y cinco operaciones de financiamiento no reembolsable para inversión.

El análisis se basó en una revisión sistemática de los PSR de proyectos no reembolsables, las PSU de proyectos reembolsables y otros documentos de apoyo, así como en entrevistas con clientes y organismos ejecutores. La metodología es coherente con la que usa el Grupo BID para evaluar sus operaciones. Sin embargo, el análisis de BID Lab se centra únicamente en la dimensión de efectividad de la metodología de evaluación, sin incluir las demás dimensiones (relevancia, eficiencia y sostenibilidad) usadas por el BID y BID Invest en sus autoevaluaciones. Otra diferencia es que la evaluación de efectividad de BID Lab la realiza un tercero (la División de Efectividad en el Desarrollo de BID Invest) y OVE no valida las calificaciones del desempeño. También es importante señalar que, en al ser un laboratorio al que se ha encomendado poner a prueba soluciones innovadoras y de mayor riesgo para enfrentar los desafíos de desarrollo, BID Lab apoya tipos de proyectos que son diferentes de los que apoya el resto del Grupo BID.

## Resultados generales: evaluación de la efectividad en 2023

Como se observa en el Gráfico 4.3, el 43% de los proyectos recibió una calificación positiva para la efectividad, lo cual significa que estos proyectos alcanzaron todos sus objetivos de desarrollo o casi todos<sup>48</sup>. El desempeño ha sido uniforme a lo largo del tiempo, aunque los resultados de este año son un poco más bajos que los del año pasado. Igual que en años anteriores, el desempeño de BID Lab en lo que se refiere a su efectividad es comparable al de BID Invest.

**Gráfico 4.3. Desempeño de los proyectos en cuanto a efectividad (porcentaje)**



Nota: Es posible que las cifras no sumen el 100% debido al redondeo.

<sup>48</sup> Se consideran positivas las calificaciones "satisfactorio" y "excelente", y negativas las calificaciones "insatisfactorio" y "parcialmente insatisfactorio".

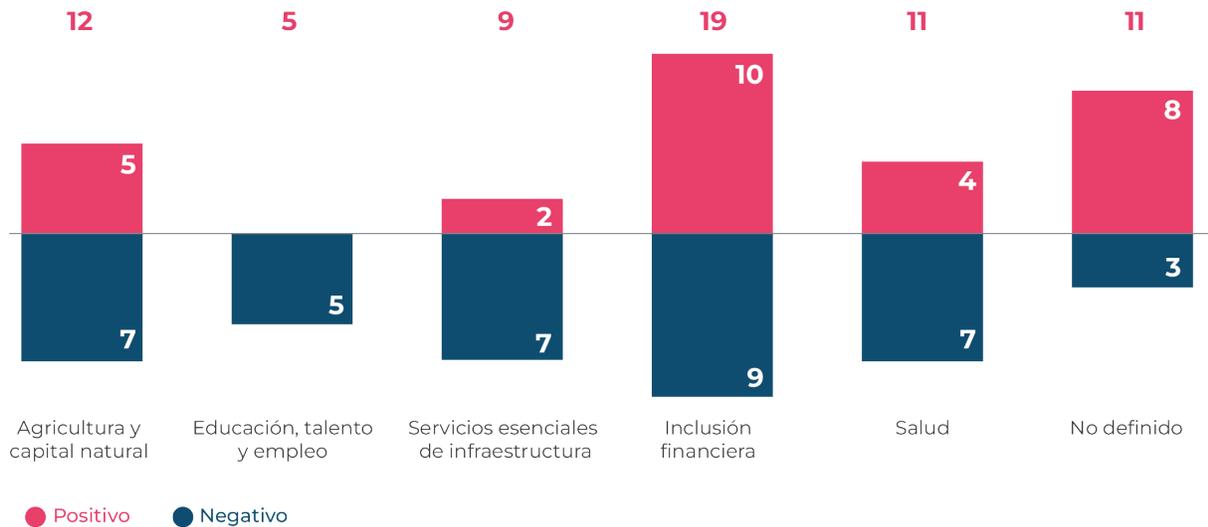
Igual que el año pasado, los resultados de BID Lab tienden a concentrarse en los extremos, con un porcentaje elevado de proyectos insatisfactorios y de proyectos excelentes. Eso significa que los proyectos que marchan bien son sumamente exitosos: dos tercios de los proyectos que recibieron la calificación de “excelente” tuvieron un desempeño excepcional, es decir, se superaron todos los objetivos relevantes del proyecto. Esta característica se observa también en las organizaciones que se dedican a invertir en innovaciones, las cuales tienen una tasa elevada de fracasos, pero también un número considerable de proyectos que escalan con rapidez y que pueden impulsar el impacto de la cartera.

Además, se ha observado una disminución del porcentaje de proyectos que tienen problemas de datos. Esta mejora se debe a los esfuerzos de BID Lab para resolver los retos relativos a la evaluabilidad en la cartera. Por ejemplo, los especialistas de BID Lab están examinando las matrices de resultados de los proyectos junto con los clientes para fomentar la presentación de información precisa y oportuna. Asimismo, como los sistemas de presentación de PSR y PSU ahora son completamente digitales, la Gerencia de BID Lab puede dar seguimiento a los reportes incompletos en la cartera de supervisión, lo cual crea mayores incentivos para que los jefes de los equipos de supervisión trabajen con los clientes para que presenten los informes a tiempo.

## Resultados por eje temático vertical

Aunque es difícil sacar conclusiones generales acerca de los determinantes del desempeño por eje temático vertical en vista del reducido tamaño de la muestra y la diversidad de tipos de proyectos en cada eje, un análisis de casos particulares puede ayudar a aclarar algunos factores importantes que contribuyen al éxito o al fracaso de los proyectos. En general, las calificaciones de la efectividad de los proyectos de cooperación técnica tienden a ser mejores que las de los proyectos de inversión.

**Gráfico 4.4. Efectividad de los proyectos por eje temático vertical (número de proyectos)**



Los proyectos de **inclusión financiera** representan la mayor parte de la muestra y tienen un mejor desempeño en general que los de otros ejes verticales: el 53% recibió una calificación positiva (Gráfico 4.4). De los proyectos que recibieron una calificación positiva, el 60% introdujo innovaciones por medio de productos y servicios nuevos, como productos de ahorro que ayudaron a reducir la vulnerabilidad de los hogares receptores de remesas en Guatemala ([GU-M1057](#)), los cuales informaron que habían aumentado sus gastos en el hogar, en salud o en educación. El diseño de estos productos, basado en estudios exhaustivos de mercado para comprender las necesidades de los usuarios, junto con el enfoque de la cooperativa guatemalteca, que consistía en poner a prueba los productos antes de introducirlos, contribuyó a su adopción exitosa.

En cambio, los proyectos que se proponían introducir innovaciones por medio de la mejora de procesos en el sector financiero tendían a presentar un desempeño más bajo. Por ejemplo, un proyecto con un corredor y agregador de seguros en línea de Ecuador tenía como finalidad ampliar su plataforma tecnológica para distribuir productos de seguro asequibles a clientes de bajos ingresos ([EC-L1259](#)). Sin embargo, la empresa tuvo poco éxito en la co-creación de los productos de seguros de salud personalizados esperados con las compañías de seguro y en la comercialización y promoción de esos productos dirigidos a mujeres y consumidores de bajos ingresos. Al principio, la empresa logró ampliar su oferta de seguro de automóviles más rápidamente en México al asociarse con una empresa de préstamos al consumidor, lo cual parece indicar que un modelo de empresa-a-empresa-a-consumidor podría ser más factible que el modelo de empresa-a-consumidor utilizado en Ecuador.

Los proyectos que apoyan la **agricultura** y el **capital natural** tienen una diversidad de impactos positivos, entre ellos el aumento de la productividad de los pequeños productores agropecuarios y de sus ingresos, la reducción del uso de recursos, el uso de modelos de negocio más eficientes, mayor resiliencia al cambio climático y emisiones de CO<sub>2</sub> reducidas o evitadas. También son pioneros de métodos de financiamiento innovadores, como los modelos de pago por resultados, cuya finalidad es reducir el déficit de financiamiento para pequeñas y medianas empresas (PYME) agropecuarias de alto riesgo y gran impacto que se encuentran en etapa temprana de crecimiento. Un ejemplo es el proyecto regional ([RG-G1018](#)), que básicamente compensó al prestamista (Root Capital) por el riesgo y el costo relacionados con la atención a PYME agropecuarias en etapa inicial. Como resultado, 39 empresas recibieron préstamos; más de la mitad presentó un rápido aumento de sus ingresos anuales (del 41% en promedio) y casi la mitad obtuvo posteriormente préstamos de mayor cuantía de Root Capital o tuvo acceso a otras fuentes de financiamiento al cabo de 18 meses (9%). Estos beneficios, a su vez, permitieron a las PYME atender mejor a los pequeños productores agropecuarios.

A pesar de estos proyectos de gran impacto, este eje vertical tuvo una tasa de efectividad más baja en 2023 (el 42% de los proyectos recibió una calificación positiva, en comparación con el 73% en 2022). Aunque no hay un factor único que explique el desempeño más bajo, se observaron tres cuestiones principales. En primer lugar, el bajo desempeño se debe a las dificultades para adaptar tecnologías desarrolladas en otros contextos a América Latina y el Caribe, como las que se desplegaron en Colombia y México, donde los pequeños productores se mostraron escépticos frente a los beneficios en función de los costos ([CO-T1488](#), [ME-T1385](#)). En segundo lugar, en algunos casos en que la propuesta de valor se había demostrado claramente, la adopción se vio obstaculizada por la complejidad de la solución o impedida por factores relacionados con el comportamiento. Por último, hubo conmociones externas, como la pandemia, que afectaron la ejecución. Estas dificultades también ofrecen valiosas oportunidades para el aprendizaje. Por ejemplo, en un proyecto prototipo ([PR-T1282](#)) que recibió la calificación “excelente” se puso a prueba una tecnología de riego basada en inteligencia artificial con pequeños productores de tomates en Paraguay. Aunque en un experimento controlado se observó que la tecnología aumentaba el rendimiento de los cultivos con un menor uso de agua, su adaptación a las necesidades de pequeños agricultores que no estaban acostumbrados a usar aplicaciones y teléfonos inteligentes para vigilar los cultivos constituyó el principal obstáculo. A la larga, esta experiencia mostró que la solución era más apropiada para productores más grandes.

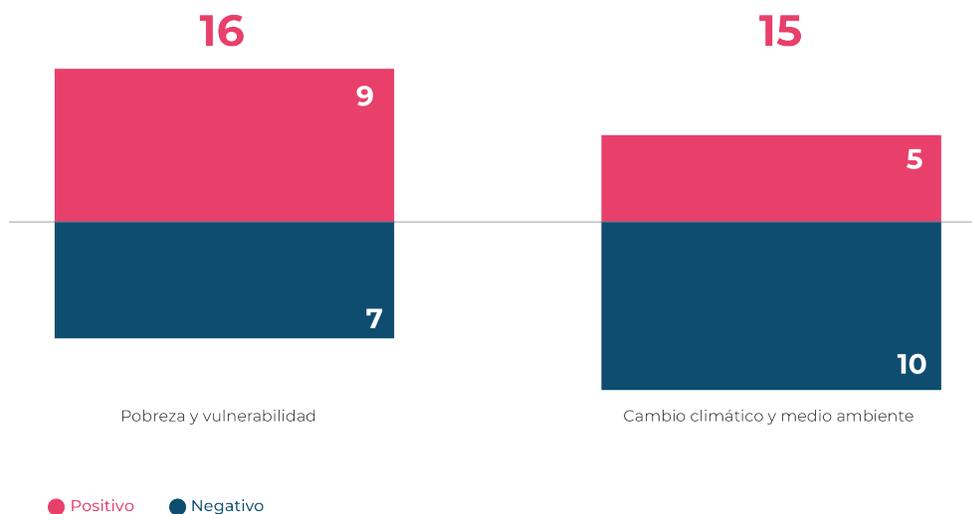
En el ámbito de la **salud**, el 36% de los proyectos recibió una calificación positiva. El bajo porcentaje puede atribuirse a la cohorte de proyectos de menor monto y alto riesgo aprobados durante la pandemia, que ahora están alcanzando la madurez. Estos proyectos eran sumamente experimentales y, por ende, presentaron tasas elevadas de fracaso. Eso ocurrió, por ejemplo, con un proyecto de tecnología sanitaria en la República

Dominicana ([DR-T1212](#)) cuya finalidad era adaptar una plataforma de telemedicina para reducir la carga de los centros de salud durante la pandemia y ampliar su alcance. Pocos médicos y aseguradoras usaron la plataforma, lo cual ocasionó su fracaso. A otros proyectos del mismo eje vertical les fue mucho mejor. Entre ellos se destacan los proyectos de tecnología sanitaria en Colombia y Brasil por su capacidad para expandir servicios a poblaciones subatendidas y asegurar la sostenibilidad, gracias sobre todo a sus sólidas soluciones tecnológicas, la aplicación de estrategias de planificación robustas y la colaboración con socios de los sectores público y privado ([CO-T1483](#), [BR-T1459](#)). En el caso de Brasil, se ha expandido la plataforma y se ha integrado en la política pública, como se describe más adelante en la sección sobre escalamiento.

## Resultados por grupo prioritario o área de interés

Se evaluó también la efectividad de los proyectos para llegar a grupos prioritarios o incidir en áreas de interés, como poblaciones pobres y vulnerables, igualdad de género, diversidad, cambio climático y medio ambiente (Gráfico 4.5). Para el análisis de la efectividad se usó una muestra de 37 proyectos que habían sido evaluados con la herramienta iDELTA al momento de la aprobación y habían recibido un puntaje por lo menos en una de estas categorías<sup>49</sup>. En vista del reducido tamaño de la muestra para las áreas prioritarias de género y diversidad, este análisis se centra en la pobreza y la vulnerabilidad, así como en el cambio climático y el medio ambiente.

**Gráfico 4.5. Efectividad de los proyectos por grupo prioritario o área de interés (número de proyectos)**



<sup>49</sup> Se excluyeron del análisis 16 proyectos más antiguos que se habían aprobado sin una evaluación iDELTA. Se incluyeron solo los proyectos clasificados en las categorías "excepcional" y "sí" en cada dimensión de grupos prioritarios de la evaluación iDELTA, ya que llegan a un número proporcionalmente relevante de beneficiarios y la población se encuentra entre los principales beneficiarios de la operación, o porque la prestación de estos beneficios es uno de los objetivos más importantes del proyecto.

En general, los datos no mostraron un intercambio entre el enfoque en la pobreza y los resultados. Por el contrario, los proyectos que se proponían llegar a poblaciones pobres y vulnerables tuvieron un mejor desempeño, y el 56% recibió calificaciones positivas. Los proyectos bien focalizados ejecutados por socios que ya habían trabajado en estos segmentos tuvieron un buen desempeño. Por ejemplo, un proyecto ejecutado en Costa Rica ([CR-T1232](#)) por Data-Pop Alliance, organización no gubernamental que funciona como coalición mundial de macrodatos y desarrollo sostenible, colaboró con el Gobierno de Costa Rica y una empresa social para mejorar la focalización de los programas de protección social. Usando imágenes satelitales e inteligencia artificial, la plataforma localizó los hogares pobres que todavía no estaban cubiertos por programas de protección social y ayudó a sacar a 54.000 familias de la pobreza. Uno de los retos para el desempeño de los proyectos fue que las poblaciones pobres y vulnerables destinatarias no adoptaron algunas de las soluciones debido a su costo o accesibilidad.

Los proyectos que apoyaban la agenda de adaptación al cambio climático o mitigación de sus efectos tuvieron un impacto y beneficios tangibles para los clientes y obtuvieron buenos resultados con la generación de capacidad para medir y monetizar los gases de efecto invernadero. Un ejemplo es un proyecto llevado a cabo en Nicaragua ([NI-T1231](#)) que ayudó a 3.750 cafetaleros a adoptar sistemas agroforestales y los conectó con mercados de carbono. Sobre la base de la biomasa generada por los sistemas agroforestales en sus plantaciones, más de 500 cafetaleros han vendido certificados de carbono que representan alrededor de 10.000 toneladas métricas de CO<sub>2</sub> secuestrado.

Es importante también reconocer los esfuerzos realizados en distintos proyectos —tanto los que recibieron calificaciones positivas como los que recibieron calificaciones negativas en cuanto a la efectividad— para medir las emisiones de gases de efecto invernadero. Como parte de un proyecto de agricultura climáticamente inteligente con calificación positiva que se llevó a cabo con ganaderos de Belice ([BL-T1094](#)), se hizo un análisis para simular las emisiones de granjas ganaderas modelo y se estimó que las emisiones se habían reducido un 20% a raíz de la mejora de los pastizales y la disminución del pastoreo excesivo. En el marco de un proyecto similar con ganaderos de Nicaragua ([NI-T1237](#)), que recibió una calificación negativa porque no alcanzó otros objetivos, se hizo un estudio para medir el secuestro de CO<sub>2</sub> por los sistemas de silvopastoreo de granjas ganaderas. En el estudio se llegó a la conclusión de que el proyecto había alcanzado la meta en el primer año de ejecución, debido principalmente a la conservación de bosques.

Sin embargo, los proyectos relacionados con el clima enfrentaron dos grandes retos que condujeron a un desempeño bajo en materia de efectividad, de solo el 33%. En primer lugar, en varios casos las metas eran demasiado ambiciosas, debido en parte a la incertidumbre con respecto a lo que es posible en una agenda que está evolucionando con rapidez debido al cambio climático. En segundo lugar, los proyectos han tenido

dificultades para medir correctamente la resiliencia climática, lo cual resalta la necesidad de proporcionar apoyo a los clientes para el seguimiento y la evaluación en el ámbito de la agenda climática a fin de identificar indicadores de adaptación y sistemas de recopilación y gestión de datos apropiados. A diferencia de las emisiones de gases de efecto invernadero, cuyos conceptos y tecnologías de medición están más desarrollados y están convergiendo, los marcos para la medición de la adaptación todavía están fragmentados en la industria.

## Aprender del fracaso

Como laboratorio de innovación del Grupo BID, BID Lab tiene la flexibilidad, tolerancia al riesgo y combinación idónea de instrumentos financieros para respaldar soluciones en etapas tempranas en la región. Asumir un gran riesgo puede suponer una gran recompensa, pero también implica una buena dosis de fracasos. Los dos casos siguientes son ejemplos de proyectos que no alcanzaron los resultados previstos y ofrecen valiosas lecciones para el Grupo BID, entre otros.

### **La cobertura del riesgo climático en la agricultura puede ser un negocio arriesgado**

Los fenómenos meteorológicos extremos de frecuencia e intensidad crecientes, como las sequías y las inundaciones, pueden devastar la producción agrícola. Para mitigar el riesgo que plantean estos fenómenos, en 2018 BID Lab efectuó una inversión de capital de US\$1,5 millones en la empresa emergente argentina S4 Agtech, que estaba tratando de introducir nuevos productos de cobertura de riesgo y seguro basados en algoritmos de riesgo de alta calidad y granularidad para el mercado de seguros agrícolas ([RG-Q0048](#)). La empresa había desarrollado una plataforma de tecnología patentada que usaba imágenes satelitales y otras fuentes de datos de teledetección como insumos para los algoritmos y para ofrecer soluciones para la gestión de riesgos a los productores agropecuarios y los negocios agroindustriales de una manera económicamente viable y transparente.

Más concretamente, S4 desarrolló productos de cobertura de riesgos climáticos basados en su conjunto patentado de índices paramétricos —como el índice S4 de sequías o inundaciones para el maíz en el sur de Córdoba— que cotizaban en el Mercado de Futuros de Rosario, el más grande de Argentina. El índice, que abarcaba fenómenos tales como sequías y precipitaciones excesivas, daba seguimiento a la evolución de los cultivos en una zona geográfica dada y a los posibles efectos de fenómenos climáticos. Si un índice en particular caía por debajo de un umbral específico, los productores del municipio que tenían cobertura recibían una indemnización, independientemente de la situación real de la cosecha en el campo. Los productos de cobertura permitían reducir los riesgos en el sector agropecuario ocasionados por el impacto de fenómenos

climáticos extremos. La idea era que los productos de cobertura se vendieran por medio de reaseguradoras, las cuales asumirían el riesgo climático. La finalidad de la inversión de BID Lab era consolidar este negocio en Argentina y extenderla a Brasil.

Sin embargo, los productos de S4 tuvieron poca tracción en Argentina, tanto en el mercado de futuros como en lo que se refiere a las ventas directas a aseguradoras, debido en gran medida a la complejidad del índice y a la innovadora estructura financiera. Aunque muchas empresas emergentes aspiran a ser las primeras en llevar una solución innovadora a un mercado tradicional, en este caso ello constituyó una barrera. Los clientes potenciales no entendían el producto, y era difícil para el equipo sumamente especializado de S4 comunicar las ventajas del producto en términos sencillos. Incluso en las empresas agroindustriales más grandes y sofisticadas, los clientes tardaron en probar y comprender la utilidad del producto para gestionar riesgos climáticos y sus ventajas para las empresas. Básicamente, S4 subestimó el cambio empresarial y cultural que se necesitaba para desplegar un nuevo tipo de producto de seguro en un sector que aceptaba el riesgo climático como parte inevitable de las operaciones. Para los reguladores de seguros también fue difícil aceptar el producto innovador, lo cual demoró mucho la aprobación —que a la larga llegó— tanto en Argentina como en Brasil. La poca demanda en el mercado, las demoras normativas y después la pandemia de COVID-19 afectaron las ventas de la empresa, que se vio obligada a interrumpir sus operaciones. BID Lab y otros inversionistas de capital emprendedor no recuperaron nada de sus inversiones en S4.

Una lección importante de esta experiencia es la necesidad de comprender cuán difícil es que el mercado adopte productos financieros nuevos, en particular en la agricultura, sector en el que la adopción se basa en la experiencia de los pares y suele llevar tiempo. En general, no hay productos de seguro privado contra riesgos climáticos y no se usan mucho. Cuando BID Lab efectuó la inversión, los productos de cobertura de riesgo de S4 todavía eran incipientes. La empresa fue una de las primeras del mundo en ese ámbito y trató de introducir en el mercado un producto nuevo que no se había validado en otra parte.

S4 se adelantó a su tiempo y, como suele ocurrir con varias empresas que toman la iniciativa, no prosperó. Sin embargo, con la intensificación de la frecuencia y la intensidad de los fenómenos climáticos, el fracaso de S4 ha aportado ideas valiosas que pueden informar y servir de base para introducir innovaciones muy necesarias en los seguros contra riesgos climáticos, particularmente en la agricultura.

## Creación de un ecosistema de hidrógeno verde en Costa Rica

El hidrógeno es el gas que más abunda en el planeta. Si se produce a partir de fuentes de energía renovable y agua, se considera verde debido a su potencial de descarbonización. En 2018, BID Lab llevó a cabo un proyecto en Costa Rica ([CR-T1194](#)) con el fin de desarrollar el primer ecosistema de hidrógeno verde de Centroamérica y testear soluciones ecológicas para el transporte basadas en el uso de hidrógeno. Costa Rica parecía ser el lugar apropiado para esta iniciativa pionera, puesto que ya era un líder en innovación en materia de clima y desarrollo con bajas emisiones. El primer día en su cargo, el entonces presidente del país emitió una orden ejecutiva sobre la investigación, producción y comercialización de hidrógeno verde como combustible. Además, uno de los socios de BID Lab en este proyecto era la empresa local Ad Astra Rocket Company, que ya estaba desarrollando soluciones energéticas en pequeña escala basadas en el uso de hidrógeno. BID Lab seleccionó la Fundación CRUSA, sólida organización sin fines de lucro comprometida con iniciativas de desarrollo sostenible, para que ejecutara el proyecto. El Departamento de Infraestructura y Energía del BID, que en ese momento no tenía experiencia con el uso de hidrógeno como fuente de energía, también estaba interesado en aprender de esta novedosa iniciativa surgida de BID Lab.

Para acelerar la producción de hidrógeno verde, la compañía necesitaba invertir en infraestructura y mejoras de su planta. Como no se pueden financiar gastos de ese tipo con recursos no reembolsables de BID Lab, los recursos del proyecto se destinaron a la creación de un entorno propicio para que el hidrógeno verde prosperara, con la idea de que las empresas estatales u otros inversionistas financiaran la infraestructura que la empresa necesitaba. Sin embargo, las empresas estatales podían proporcionar financiamiento solo si se superaban los obstáculos normativos, cosa que nunca ocurrió, y la mayoría de las demás fuentes posibles de fondos no se materializaron. Entretanto, el proyecto avanzó con las actividades para crear el ecosistema, como el establecimiento de la Alianza por el Hidrógeno de Costa Rica con el fin de fortalecer la colaboración de los sectores público y privado y facilitar los esfuerzos por la descarbonización en el país. Esta alianza ahora está integrada por 34 entidades públicas y privadas de diversos sectores y participa activamente en numerosas alianzas regionales y mundiales que están posicionando el hidrógeno como un vector clave para ecologizar la economía e identificar oportunidades de negocios.

El proyecto usó también la limitada capacidad de producción de hidrógeno de la planta para hacer pruebas con autobuses que usan hidrógeno verde para transportar visitantes en una zona turística muy concurrida. Se hicieron varios estudios del potencial del hidrógeno verde en Costa Rica que fundamentaron un diálogo de política y la Estrategia Nacional de Hidrógeno Verde, con lo cual se alcanzaron los objetivos del proyecto relacionados con la formación de capital humano.

Al final, el proyecto no alcanzó muchos de los resultados previstos, como la creación de empleos verdes y la comercialización del oxígeno derivado de la producción de hidrógeno. Una de las principales lecciones de esta experiencia es que, para crear un mercado nuevo para un producto que no se ha puesto a prueba, es necesario evaluar cuidadosamente los riesgos y sopesarlos junto con un conjunto realista de indicadores y resultados previstos en un período prolongado. Lleva tiempo obtener el compromiso de las partes interesadas y crear asociaciones público-privadas eficaces. Otra lección importante es que para construir ecosistemas se necesita un enfoque integral, y lo mejor posiblemente sea encarar esta tarea por etapas, en las cuales los distintos socios colaboren con BID Lab con el fin de proveer financiamiento para las áreas que no pueda cubrir con sus recursos no reembolsables, como el financiamiento de infraestructura.

Esta experiencia muestra también el papel que desempeñó BID Lab al tomar la iniciativa y hacer al Grupo BID partícipe de una industria incipiente. A raíz de este proyecto, el Grupo BID sigue generando conocimiento sobre el potencial para desarrollar la industria del hidrógeno verde en la región y ahora está financiando un programa, que es el primero de su tipo, para desarrollar este mercado en Chile (véase más información en este [blog](#)).

## Análisis de escalamiento en 2023

Uno de los principales indicadores de desempeño de BID Lab es la medida en que el Grupo BID u otros replican o amplían la escala de las innovaciones que apoya. De los proyectos concluidos en 2023, el 48% se replicó o se expandió (frente al 38% en 2022), lo cual sobrepasó por sexto año consecutivo la meta de BID Lab. El desempeño de BID Lab ha mejorado en lo que se refiere al porcentaje de proyectos escalados cada año, que pasó de un promedio del 26% en el período 2017-2020 a un promedio del 39% en los últimos tres años.

En vista de la importancia que se atribuye al escalamiento de la innovación en el mandato de BID Lab, en 2023 se hizo un análisis para comprender qué proyectos tenían mayores probabilidades de escalar y por qué (Labrador et al., 2024)<sup>50</sup>. La muestra incluyó 221 proyectos aprobados entre 2016 y 2021 que tenían una evaluación de escala.

Al momento de la evaluación, se consideró que los proyectos habían “escalado” sobre la base de los siguientes criterios: (i) la tasa de crecimiento de las ventas o de los clientes era por lo menos el doble de la meta correspondiente para un año dado, o (ii) un tercero había adquirido la solución con el fin de aplicarla en mayor escala. La mayoría de los proyectos de la muestra estaban en ejecución cuando fueron evaluados, y solo el 26% había cerrado. En lo que concierne a la escala, el 47% de los proyectos estaba marcado

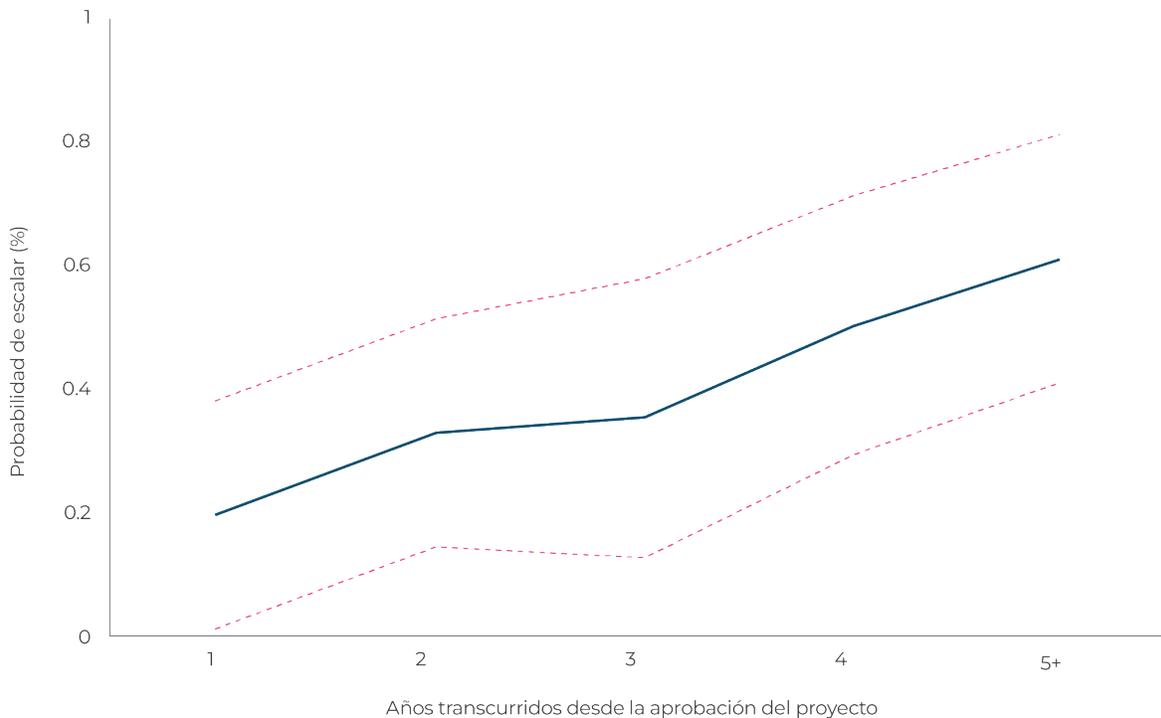
---

<sup>50</sup> El análisis estuvo a cargo de la División de Efectividad en el Desarrollo de BID Invest.

como proyectos que se habían “escalado”. La mayoría de los proyectos de la muestra consistían en operaciones no reembolsables (77%), seguidas de préstamos (13%), inversiones de capital (5%) y operaciones de financiamiento no reembolsable para inversión (4%).

El determinante más importante de la escala es el tiempo transcurrido. Como se muestra en el Gráfico 4.6, cuanto más tiempo haya transcurrido desde la aprobación, más probable es que el proyecto escale. Asimismo, el impacto es muy grande: por cada año transcurrido, la probabilidad de escalamiento básicamente aumenta otro 7%. Los proyectos cerrados también tenían mayores probabilidades de haber escalado, posiblemente debido a la mayor atención que se presta a la sostenibilidad financiera y a la escala a medida que el financiamiento de BID Lab va agotándose. Estas conclusiones tienen sentido en vista de las distintas vías de escalamiento, que pueden implicar el cultivo de relaciones con el sector público u otros socios. También concuerdan en general con la evaluación de escalamiento encargada por BID Lab (Guerrero y Rivera, 2023) y validan el enfoque utilizado por BID Lab desde 2021 de centrarse en la posibilidad de escala de los proyectos una vez que han concluido.

**Gráfico 4.6. Probabilidad de escalar según el número de años transcurridos desde la aprobación del proyecto**



Nota: Coeficientes estimados a partir de un modelo de probabilidad lineal. La línea sólida representa la escala estimada por año y la línea punteada, intervalos de confianza del 95%.

Además del tiempo transcurrido, hay otras características del diseño del proyecto que están correlacionadas con la escala futura, pero se trata de correlaciones débiles. BID Lab examina el potencial de escala de cada proyecto como parte de la evaluación iDELTA, incluidas dimensiones tales como la facilidad y el costo de la adopción de la innovación, la solidez del cliente o la unidad ejecutora, el tamaño del mercado potencial y la calidad del plan de ampliación de escala. Estas dimensiones se combinan en un puntaje de escalabilidad (que va de 1 a 10). Aunque ese puntaje, asignado en la evaluación iDELTA, está correlacionado con la escala futura, la correlación fue moderada: por cada punto de aumento del puntaje, la probabilidad de escala futura aumentaba el 2,5%. Ninguna otra dimensión de la evaluación iDELTA predecía la escala futura. Esta conclusión confirma que el cliente y las características del proyecto son importantes para la escala, pero solo hasta cierto punto. Eso significa que otros aspectos del trabajo de BID Lab, como el apoyo que presta durante la ejecución, podrían ser una palanca más importante para promover la escala.

## Historias sobre el escalamiento

### **Expansión de innovaciones en telesalud que usan inteligencia artificial en Brasil**

La *Associação Laura Fressatto de Apoio a Saúde*, brazo de innovación social del Grupo Laura, desarrolló de forma exitosa un prototipo innovador de telesalud que usa inteligencia artificial con una operación no reembolsable de US\$128.000 de BID Lab ([BR-T1459](#)). Esta plataforma, Laura Digital Emergency Department (Laura Digital ED), fue diseñada para el triaje de pacientes, el monitoreo de síntomas y el suministro de información médica precisa durante la pandemia de COVID-19. Usando la tecnología de procesamiento del lenguaje natural de Rasa y actualizaciones semanales proporcionadas por profesionales de la salud, el chatbot ofrecía información fiable en tiempo real, integrada en sitios web municipales y en las redes sociales. En la página web de triaje se identificaban de manera eficiente los síntomas de COVID-19; se clasificaban a los pacientes en casos leves, moderados o graves y se facilitaban el seguimiento y la intervención apropiados.

El proyecto sobrepasó en gran medida sus objetivos originales y tuvo mucho éxito en tres ciudades de Brasil (Curitiba, São Bernardo dos Campos y Catanduva) y en cuatro grandes hospitales. El objetivo inicial de la plataforma era hacer 40.000 evaluaciones, pero hizo 174.205 y benefició a 143.162 pacientes, 3,6 veces la meta inicial. Este logro notable resalta la eficiencia de la plataforma para manejar el flujo de pacientes y asegurar que los casos graves recibieran atención médica oportuna. Además, el proyecto generó grandes ahorros en los costos para las instituciones participantes, del orden de los R\$1.568.738 (alrededor de US\$322.000).

La sostenibilidad, elemento integral de esta iniciativa, llevó al Instituto Laura Fressatto a obtener R\$10 millones (alrededor de US\$2 millones) en capital semilla para expandir su alcance. Sobre la base del éxito frente a la COVID-19, el instituto amplió su alcance para incluir otros cuadros clínicos, como trastornos de salud mental y enfermedades crónicas, y estableció sistemas para integrar historias clínicas electrónicas y mejorar la gestión de datos. En noviembre de 2023, el estado de Mato Grosso desplegó esta nueva solución mejorada, lo cual destacó su potencial para la ampliación de su escala en el sector público. Esta ampliación ya ha incrementado la eficiencia de la atención de salud y ha beneficiado en particular a poblaciones rurales y de reclusos al reducir considerablemente la espera y al aumentar el acceso a la atención médica. Estos desarrollos demuestran el impacto sostenible del proyecto y su potencial para seguir creciendo en la atención innovadora de la salud.

### **Avances de la transformación digital de las PYME en Uruguay**

Desde muchos puntos de vista, Uruguay está a la vanguardia de la tecnología en América Latina y el Caribe en lo que concierne a la conectividad de internet, el uso de tecnología por la administración pública y los ciudadanos por igual, y su sector tecnológico. Al mismo tiempo, la tasa de adopción de tecnologías digitales es baja entre las PYME, incluso en sectores estratégicos, como la logística. Esto amenaza la capacidad de las PYME para competir y sobrevivir en un entorno de rápidos cambios tecnológicos y evolución de las necesidades de los clientes. En 2019, BID Lab puso en marcha un proyecto ([UR-T1198](#)) junto con la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) para abordar este desafío con la creación de nuevos servicios y herramientas a fin de informar a las PYME del sector de la logística sobre los beneficios de la innovación digital y ampliar la oferta de soluciones digitales para esta industria.

Se crearon dos laboratorios de aprendizaje de soluciones digitales para el sector de la logística, que ofrecen diversos servicios especializados de asesoría, entre ellos evaluaciones de diagnóstico con el fin de identificar oportunidades para la digitalización y vales financieros como incentivos para que las PYME adopten soluciones digitales. Aunque a raíz de la pandemia de COVID-19 fue necesario pausar muchos de estos servicios prácticos durante casi dos años, y la adopción de los servicios fue más lenta de lo previsto porque las PYME se concentraron en sobrevivir y recuperarse de la pandemia, entre 2020 y 2023 el programa aprobó 156 proyectos de apoyo a la digitalización, en los que participaron 139 PYME.

Además de estos resultados iniciales, las lecciones aprendidas de este proyecto<sup>51</sup> informaron el diseño de un préstamo del BID con la Agencia Nacional de Desarrollo

---

<sup>51</sup> El préstamo del BID también aprovecha las lecciones de otro proyecto de BID Lab con la ANII centrado en el uso de vales para aumentar la adopción de innovaciones en empresas del sector de las industrias creativas ([UR-T1150](#)). Véase más información en este [estudio](#).

(ANDE) de Uruguay ([UR-L1174](#)), el primer programa del país con un enfoque integral del apoyo a la transformación digital de las MIPYME. Con este proyecto se prevé llegar por lo menos al quíntuple de las MIPYME que se beneficiaron del proyecto de BID Lab. Esta experiencia muestra el esfuerzo coordinado del Grupo BID y varios organismos públicos de Uruguay para formular y gestionar una política pública encaminada a impulsar la competitividad de las MIPYME por medio de la digitalización, comenzando con enfoques piloto por medio de BID Lab adaptados a las necesidades de las PYME, con la estrecha participación de la División de Competitividad, Innovación y Tecnología del BID. Por ejemplo, en el proyecto de BID Lab, hacer antes que todo un diagnóstico de la madurez digital de las PYME para comprender sus necesidades y formular la intervención con los vales resultó crucial para ayudar a las PYME a avanzar en su ruta de digitalización. El programa de préstamos del BID incorpora el mismo enfoque. Del mismo modo, el proyecto piloto tuvo dificultades para generar una demanda de servicios de digitalización, lo cual subraya la necesidad de invertir suficientes recursos en planes de comunicación estratégica para llegar a un gran número de MIPYME, lo cual el BID se cercioró de que se hiciera con su programa de préstamos. Además del aprendizaje de un proyecto al otro, ambos proyectos son un ejemplo excelente del apoyo del Grupo BID a la formulación de una política pública integral y bien coordinada para el apoyo a las MIPYME en Uruguay, elemento fundamental del fortalecimiento del ecosistema para las innovaciones del sector privado.

### **Expansión del impacto por medio de fondos que invierten en impacto (fondo ALIVE)**

BID Lab ha sido uno de los principales actores en el desarrollo de la industria de las inversiones en impacto en América Latina y el Caribe. En 2015 aprobó una inversión de capital de US\$3 millones en el primer Fondo de Emprendimientos de Impacto Acumen América Latina, conocido como fondo ALIVE ([RG-M1296](#)), para abordar las necesidades apremiantes de comunidades de bajos ingresos de la región, en particular en Colombia y Perú. El fondo llegó a contar con US\$28 millones y ha invertido en ocho empresas. Su enfoque innovador ha tenido un impacto en más de 10 millones personas hasta la fecha, especialmente las que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad. Pocos fondos de impacto están llegando a comunidades subatendidas de esta forma. ALIVE invierte en cuatro sectores principales: educación y vías para conseguir empleos de buena calidad, oportunidades sostenibles para la generación de ingresos, acceso a bienes y servicios críticos, y soluciones para la resiliencia climática y la mitigación.

La cartera de educación de ALIVE ha experimentado un gran crecimiento y propicia un entorno de educación y empleo más inclusivo en cuanto al género. Casi el 70% de los estudiantes y beneficiarios de empleos son mujeres, y casi la mitad de todos los beneficiarios en este sector son de bajos ingresos. Esto demuestra la eficacia de ALIVE para contribuir a la inclusión de género, llegar a comunidades vulnerables y mejorar la calidad de vida, considerando también que el 75% de los beneficiarios reporta mejoras

gracias a los servicios proporcionados. Con inversiones en la formalización de empleos, en particular, se incrementó el número de empleos de buena calidad formalizados en comparación con el año anterior (el 15% en 2022 frente al 21% en 2023).

El fondo ALIVE apoya estratégicamente soluciones innovadoras para alcanzar la escala necesaria y maximizar el impacto en toda su cartera de inversiones. Por ejemplo, la empresa pionera uPlanner usa inteligencia artificial y macrodatos para ayudar a las universidades a optimizar procesos internos, mejorar la experiencia de los estudiantes y reducir las tasas de deserción. Para 2023, uPlanner estaba apoyando a casi 1,6 millones de estudiantes activos, con un incremento interanual del 8% del número de estudiantes activos atendidos, de los cuales el 59% provenía de familias de bajos ingresos. Una evaluación del impacto reveló que uPlanner generaba un impacto sustancial para sus clientes, y los representantes de las universidades notificaron una mejora de la cobertura de educación, mejoras en la calidad de la experiencia educativa y menores tasas de deserción.

El apoyo de ALIVE no se limita a inversiones financieras, sino que provee orientación estratégica práctica y asistencia técnica a las empresas en las que invierte, lo cual es crucial para ampliar la escala de las soluciones con impacto y maximizar su alcance. Por medio de inversiones estratégicas y la atención a la medición del impacto, ALIVE ha dotado de medios a uPlanner para ampliar su alcance y profundizar su impacto, con lo cual está contribuyendo a un entorno educativo más incluyente y equitativo en la región. De cara al futuro, ALIVE planea hacer más estudios en 2024 sobre la profundidad del impacto de sus inversiones, a fin de que las empresas en las que invierte sigan impulsando cambios significativos en comunidades de bajos ingresos y vulnerables.

# Reflexiones

En medio de grandes cambios económicos, sociales, ambientales y tecnológicos, el rol de un laboratorio de innovación nunca había sido más importante para la región y para el trabajo del Grupo BID. Como se presentó en este capítulo, los proyectos de BID Lab han alcanzado impactos significativos y beneficiaron millones de hogares, personas, y MIPYME a través del mejor acceso a servicios y empleos, y mejor productividad. Además, de forma similar al 2022, la evaluación de efectividad de una muestra de proyectos de BID Lab mostró que la distribución del desempeño se concentra en los extremos, con un alto porcentaje de proyectos insatisfactorios y también una alta proporción de proyectos excelentes. Esta es una característica en común con organizaciones enfocadas en invertir en innovación, las cuales tienen una tasa alta de fracasos combinada con importantes éxitos. Lo principal es aprender de los fracasos, algo que BID Lab resalta nuevamente en el DEO de este año con casos concretos.

Asimismo, aprender de los proyectos que lograron escalar también es primordial. Dos mensajes principales de la evaluación de escalamiento de este año son que la escala toma tiempo para materializarse y que la puntuación de escalabilidad otorgada a los proyectos durante su diseño mediante el iDELTA es el único factor predictivo de la futura escala del proyecto. Estos hallazgos resaltan la importancia del apoyo que BID Lab provee a sus socios durante la ejecución para promover el escalamiento. Finalmente, como se presentó en la última sección de este reporte, BID Lab está reconfigurando su arquitectura interna para medir, gestionar y evaluar el impacto de sus proyectos. Este Marco de Resultados de Innovación, que BID Lab ya ha comenzado a usar y que habrá sido plenamente adoptado para 2026, junto con la cuarta reposición de recursos de BID Lab, impulsará los resultados y el impacto de BID Lab de aquí en adelante.

CAPÍTULO 5

**LECCIONES EN  
INCLUSIÓN SOCIAL  
E IGUALDAD**



# Introducción

Extraer y difundir lecciones del trabajo operacional y de conocimiento del Grupo BID es crucial para mejorar aún más el impacto en el desarrollo en América Latina y el Caribe. Este aprendizaje continuo se usa como base para diseñar nuevas operaciones y tomar decisiones, mejorando de esta forma la efectividad de las políticas y de las intervenciones de desarrollo basadas en evidencia. También es fundamental para la capacidad del Grupo BID para proporcionar apoyo estratégico a los países y realizar intervenciones con gran potencial de impacto, adaptadas a las condiciones particulares de cada contexto local.

Al cierre del período abarcado por la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional del Grupo BID, el DEO de este año contiene reflexiones sobre el aprendizaje relacionado con una de sus seis prioridades estratégicas: inclusión social e igualdad. Asegurar que todas las personas puedan mejorar su bienestar, alcanzar su potencial y participar plenamente en los aspectos sociales, políticos y económicos de la vida es un imperativo tanto moral como económico.

No obstante, las mujeres y los grupos diversos —incluidos pueblos indígenas, afrodescendientes, personas con discapacidad y personas LGBTQ+— enfrentan más pobreza, desigualdad y vulnerabilidad que la población general de América Latina y el Caribe debido a profundas desigualdades estructurales que continúan siendo magnificadas por los efectos de la crisis de la COVID-19 (BID, 2023a). Además, importantes fenómenos, como los rápidos adelantos tecnológicos, el cambio climático, la migración y el envejecimiento de la población pueden exacerbar las dificultades que enfrentan estos grupos. Al mismo tiempo, estos mismos desafíos podrían ofrecer grandes oportunidades para que la región se adapte mientras prioriza la inclusión y la igualdad.

Las lecciones que se resumen en este capítulo se compilaron a partir de diversas fuentes: evaluaciones finales de proyectos concluidos entre 2020 y 2023, proyectos actualmente en ejecución, evaluaciones del impacto de proyectos en diversos sectores, numerosos estudios y el trabajo de asesoría de BID Invest con clientes del sector privado. Abarcan intervenciones relacionadas con la protección social, el desarrollo del capital humano, el acceso a servicios esenciales y la inclusión económica, junto con el tema transversal de la igualdad de género y la inclusión de grupos diversos. Aunque esta reseña no se propone ser exhaustiva, presenta lecciones recurrentes extraídas de distintos países y clientes de toda la región. En todo el capítulo hay enlaces a muchas de las fuentes de las cuales se han extraído las lecciones.

# Lección 1: El acceso por sí solo no basta para asegurar la inclusión de grupos vulnerables

Las mujeres y los grupos diversos generalmente enfrentan mayores obstáculos para beneficiarse de nuevas políticas, servicios o infraestructuras. Las dificultades económicas, la falta de información pertinente y la falta de tiempo son algunos de los factores que contribuyen a esta situación, a menudo exacerbados por sesgos de género, raciales y de otros tipos. A continuación, se presentan ejemplos que permiten comprender mejor estos obstáculos.

Con enfoques creativos para abordar barreras del comportamiento e incentivos se puede impulsar la adopción de servicios esenciales.

A pesar de la ampliación de los servicios de alcantarillado en las zonas urbanas, algunos hogares no se conectan a las redes debido a dificultades económicas, porque no saben cómo conectarse, porque desconocen las ventajas de las conexiones o debido a otras barreras del comportamiento. En una evaluación aleatorizada realizada por el BID se probó el efecto de incentivos no monetarios para promover la conectividad en la ciudad boliviana de El Alto ([BO-L1034](#), [BO-X1004](#))<sup>52</sup>. Como parte del programa se educó a la gente sobre los beneficios del saneamiento y las conexiones por medio de actividades de capacitación estándar y por medio del entretenimiento (música, teatro, juegos y ferias). Al cabo de 14 meses, los hogares de los vecindarios de tratamiento tenían una probabilidad 34% mayor de conectarse al sistema de alcantarillado que aquellos situados en los vecindarios de control. Asimismo, en el proyecto Y Kuaa (que quiere decir “conocimiento del agua” en guaraní), llevado a cabo en Paraguay con apoyo de BID Lab ([PR-T1234](#)), se recurrió al arte social para promover las conexiones y el pago de los servicios de la red de alcantarillado en zonas rurales. Varios artistas locales usaron diversas tácticas de tecnología sencilla para promover cambios del comportamiento, desde programas de radio hasta videos enviados por WhatsApp. El programa redujo las tasas de incumplimiento de pagos del 50% al 2% en menos de un año. Este resultado llevó al Servicio Nacional de Saneamiento Ambiental (SENASA) a replicar el enfoque como parte de un préstamo del BID. Véase más información en Guerrero y Rivera (2023).

---

<sup>52</sup> Cuesta et al. (2023) resumen pruebas obtenidas de evaluaciones de impacto del Grupo BID.

## La simplificación de la experiencia de los usuarios puede aumentar en gran medida la adopción de servicios públicos y conducir a mejores resultados sociales.

La baja adopción es un problema común que se observa en la literatura especializada sobre servicios públicos. Prevalece en particular en las poblaciones vulnerables, que generalmente enfrentan un costo mayor para tener acceso a los servicios. Asimismo, para las pequeñas empresas, los procesos burocráticos son peores impedimentos que el costo monetario. Las soluciones tecnológicas pueden ser transformadoras al simplificar la experiencia de los usuarios y eliminar barreras al acceso a servicios esenciales. En Uruguay, por ejemplo, se evaluó el impacto de una inversión del BID en una aplicación digital administrada por el gobierno que se usó en un [experimento en gran escala](#) para incentivar a las mujeres a que programaran consultas para la detección del cáncer cervicouterino. Las usuarias elegibles fueron seleccionadas aleatoriamente y recibieron mensajes de texto una vez por semana durante cuatro semanas para recordarles que programaran las consultas. En comparación con el grupo de control, con los recordatorios digitales se duplicó el número de mujeres que pedían citas para exámenes de detección y el número de mujeres examinadas, y en ambos casos el número se triplicó cuando el recordatorio estaba acompañado de un enlace electrónico para programar la consulta médica. De manera similar, un proyecto del BID en la República Dominicana ([DR-L1121](#)) puso en marcha “Formalízate”, ventanilla única digital para la inscripción de empresas en todo el país orientada a sectores con tasas elevadas de informalidad y a microempresas, en su mayoría encabezadas por mujeres. Los resultados de una [evaluación del impacto](#) mostraron que, en una provincia, el programa había llevado a un aumento de casi el 30% en el número de microempresas formalizadas y que, aunque la participación de la fuerza laboral masculina no cambió, la participación de las mujeres en el mercado como empresarias autónomas aumentó (Bobíc et al., 2023). Este estudio parece indicar que reducir los costos, ofrecer servicios públicos más fáciles de usar y mejorar el acceso a información son medidas que podrían eliminar las trabas al acceso a estos servicios y redundar en resultados positivos en cuanto a inclusión.

## La incorporación de apoyo adicional y orientación en los programas sociales es eficaz para mejorar los resultados en materia de inclusión social.

El programa Progresando con Solidaridad ([DR-L1053](#)) en República Dominicana proporcionó transferencias en efectivo a familias con hijos, condicionadas al cumplimiento de dos requisitos: asistencia escolar y chequeos preventivos. En una [evaluación del impacto](#) se asignaron hogares aleatoriamente a un grupo de tratamiento que recibió apoyo adicional en forma de visitas domiciliarias y orientación para que los participantes comprendieran claramente las condiciones del programa y las cumplieran. Se observó que los niños de los hogares que recibieron la intervención no solo presentaban una tasa mucho más alta de asistencia escolar y cumplimiento de los chequeos médicos que los niños del grupo de control, sino que también permanecían más tiempo en el programa. De forma similar, por medio de un programa piloto para padres y madres de familia en Jamaica ([JA-L1037](#)), los hogares seleccionados aleatoriamente recibieron capacitación sobre buenas prácticas de salud y educación de los hijos. Los padres y las madres que recibieron esta capacitación notificaron mejores prácticas en una serie de dimensiones de la educación y la salud, entre ellas menor ausentismo escolar.

## El despliegue de banda ancha puede tener mayores repercusiones si se combina con una mejora de la alfabetización digital y la digitalización de MIPYME.

En un [estudio](#) realizado por el BID se midió el impacto socioeconómico del desarrollo de infraestructura digital de última milla en la región. En el estudio, que abarcó Brasil, Ecuador, El Salvador y Jamaica (Puig Gabarró et al., 2022), se observó que, aunque la ampliación de la banda ancha tiene muchas ventajas (como la mejora de la creación de empleos, formalización y sueldos en general), también puede aumentar la desigualdad entre hombres y mujeres, poblaciones urbanas y rurales, y personas con un nivel más elevado o más bajo de educación. Eso ocurre cuando las diferencias que causan la adopción desigual no se abordan de manera eficaz. Para crear condiciones equitativas, es indispensable llevar a cabo programas de concientización acerca de las ventajas de la conectividad digital y proporcionar capacitación orientada a grupos específicos. Asimismo, en un [estudio](#) conjunto del BID y BID Invest realizado en Perú se observó que, con el tiempo, el acceso a servicios fijos de banda ancha mejora el acceso a financiamiento para micro y pequeñas empresas que tienen pocos antecedentes de crédito. En particular, los resultados muestran que los efectos son sucesivos (Cusato Novelli y Castillo Mezarina, 2023). Después de que llega la banda ancha, las empresas tardan algunos años en adoptar la tecnología y mejorar su desempeño, y

recién entonces los bancos se muestran dispuestos a prestarles más. Esto parece indicar que el apoyo focalizado para la digitalización dirigido a micro y pequeñas empresas durante esta transición de una conexión lenta o falta de conexión con Internet a banda ancha fija podría ayudar a mejorar o incluso acelerar su inclusión en el mercado de crédito. Véase más información en este [DEBrief](#).

## Para reducir las barreras a la inclusión es crucial hacer frente a los sesgos de larga data.

Los sesgos de género (conscientes o inconscientes) surgen de normas culturales y sociales que asignan ciertos papeles a hombres y mujeres. Estas nociones intangibles, a su vez, afectan a las mujeres de maneras muy tangibles cuando se trata del acceso a crédito y oportunidades económicas. Por ejemplo, en Chile, en una [evaluación de impacto](#) realizada por el BID, el género de los solicitantes de préstamos fue asignado aleatoriamente a las solicitudes. Los resultados muestran que las mujeres que solicitan préstamos tienen una probabilidad casi 15% menor de ser aprobadas que los solicitantes comparables de sexo masculino (Montoya et al., 2020). Este sesgo no se pudo corregir incluso cuando se informó a los oficiales de préstamos sobre las altas tasas de reembolso de las mujeres. Por lo tanto, una manera de reducir el sesgo de género en el crédito es minimizar la discreción que tienen los oficiales de préstamos para establecer las condiciones de los préstamos. Por ejemplo, la *fintech* mexicana Konfío usa un algoritmo sin sesgos para tomar decisiones sobre préstamos basadas únicamente en el riesgo crediticio de los solicitantes. En un [estudio](#) de BID Invest en el cual se estimó el impacto de un préstamo de Konfío en el crecimiento de las ventas de las empresas se observó que, al cabo de dos años, las ventas de los clientes de Konfío habían crecido un 19% más que las de empresas similares cuya solicitud había sido rechazada y que la diferencia era más del doble (42%) entre las empresas cuyas propietarias eran mujeres (Arráiz, 2023). Asimismo, los rápidos avances de la inteligencia artificial tienen un papel que desempeñar. Por medio de la iniciativa fAIr LAC, BID Lab apoya soluciones responsables que recurren a la inteligencia artificial para ayudar a reducir el sesgo de género y la discriminación en el crédito y la contratación (véase más información en este [blog](#)). Este trabajo ha demostrado la importancia de contar con equipos diversos para elaborar modelos de inteligencia artificial y aprendizaje automático, así como para capacitar al personal de desarrolladores de tecnología y sus clientes, quienes son en última instancia los que toman decisiones basadas en los productos de los modelos de inteligencia artificial. Por último, también prevalecen los sesgos en el mercado de la vivienda. En un [estudio](#) realizado por el BID en Colombia se observaron sesgos en contra de las solicitudes de alquiler presentadas por familias de migrantes venezolanos, cuya probabilidad de ser aceptadas era un 25% menor, incluso cuando tenían características comparables a las de otros solicitantes (Zanoni y Díaz, 2023). Estos resultados parecen indicar que las políticas generales de vivienda, como los vales, posiblemente no lleven a la inclusión de familias de migrantes a menos que se aborden los sesgos.

## Lección 2: La promoción de la inclusión social y la igualdad implica incorporar perspectivas culturales y socioeconómicas locales

Aunque parezca obvio, comprender las necesidades de los beneficiarios previstos de intervenciones de inclusión social e incorporar sus puntos de vista es crucial para el éxito de estas intervenciones. También es necesario fortalecer la recopilación y el análisis de datos de buena calidad sobre grupos vulnerables para entender mejor sus necesidades y retos particulares a fin de buscar soluciones apropiadas. El uso de nuevas tecnologías y fuentes de datos puede facilitar esta tarea. Los siguientes ejemplos resaltan las lecciones aprendidas de diversos proyectos, que van desde la obtención de títulos de propiedad de tierras y la educación para comunidades indígenas hasta el uso de fuentes alternativas de datos y nuevas tecnologías para mejorar la medición del impacto y la focalización de programas sociales.

La inclusión de representantes indígenas en los procesos de titulación de tierras y el aumento de la propiedad femenina de tierras pueden redundar en mayores beneficios para las comunidades locales.

Hay un caudal creciente de evidencia de que los títulos de propiedad de las tierras están relacionados con mejores medios de subsistencia y mayores inversiones en la agricultura. En todo el mundo, las comunidades indígenas administran una superficie equivalente a más de la cuarta parte de la superficie terrestre del planeta, pero tienen derechos formales de propiedad solo de una fracción. En Perú, en un [estudio](#) realizado por el BID de programas de titulación de tierras para comunidades indígenas se examinaron las preferencias relativas a estos procesos (Blackman et al., 2022). Se observó que, entre los diversos atributos de los contratos de titulación, los que más les interesaban a las comunidades indígenas eran la importancia cultural de la tierra y la presencia de un representante indígena en el equipo encargado de tramitar los títulos. Esto implica que, para aumentar los beneficios de los títulos de propiedad de las tierras, las políticas encaminadas a ampliar la titulación en comunidades indígenas deberían tener en cuenta estos dos elementos críticos. En otro [estudio](#) relacionado con un proyecto del BID en Perú ([PE-LI026](#)) se observó que la entrega de tierras a mujeres daba lugar a importantes resultados sociales (Schling y Pazos, 2021). En una evaluación en la cual se compararon titulares de tierras y otros se observó que, en las tierras pertenecientes a mujeres, la diversidad de cultivos era mayor y la probabilidad de seguridad alimentaria era un 20%

mayor<sup>53</sup>. Las mujeres no habían sido el foco original del programa, ya que representaban solo el 27% de los trabajadores en el sector de la agricultura. Sin embargo, este porcentaje no incluía las mujeres del sector que trabajan con su familia y no reciben una remuneración. Si se tiene en cuenta a este grupo, las mujeres representan el 75% de la fuerza laboral del sector y, por consiguiente, son protagonistas críticos de esta actividad económica.

## La participación de comunidades indígenas en la aplicación de soluciones para la educación puede propiciar la inclusión.

Un ejemplo innovador es el programa JADENKÄ de la comarca Ngäbe-Buglé de Panamá, con el cual se introdujo la etnomatemática en el currículo escolar. La etnomatemática se basa en la idea de que la matemática existe en un contexto cultural que es necesario tener en cuenta para que el aprendizaje sea eficaz. El programa JADENKÄ elaboró un nuevo plan de estudios de matemática con aportes de los ancianos de la comarca. El programa bilingüe incluye un inventario del uso cotidiano de las matemáticas en la cultura ngäbe, sus tradiciones, canciones, juegos, agricultura, arte y vestimenta. Para [evaluar](#) su aplicación, el nuevo plan de estudios se asignó aleatoriamente a distintas escuelas. Los estudiantes que trabajaron con el currículo nuevo tuvieron un mejor rendimiento en los exámenes tanto de etnomatemática como de matemática tradicional (Naslund-Hadley et al., 2022). Los beneficios de la etnomatemática fueron particularmente notables para los estudiantes de habla ngäbere, grupo tradicionalmente subatendido en este contexto. Además, los beneficios no se limitaron a las matemáticas, sino que se observaron efectos en la identidad cultural y el conocimiento de la lengua ngäbere.

## La disponibilidad y el uso de datos fiables desglosados por género y diversidad es un prerrequisito para mejorar el apoyo a grupos vulnerables.

Debido a la falta de datos, a menudo es difícil focalizar intervenciones en mujeres o grupos diversos o medir su impacto. Como se señala en un [estudio](#) del BID, la falta de datos desglosados que sean representativos de grupos diversos limita la comprensión de sus condiciones de vida y sus oportunidades económicas (Morrison y Robles, 2021). Aunque se ha avanzado en la producción de estadísticas e investigaciones sobre mujeres y grupos diversos, persisten brechas significativas. Por ejemplo, en Honduras hay pocos datos sobre MIPYME lideradas por mujeres, información crucial para comprender la realidad de este mercado y guiar el diseño de programas, productos y servicios

---

<sup>53</sup> Esta parte del análisis incluye mujeres con títulos de propiedad de las tierras que no los recibieron como parte del programa financiado con la operación PE-L1026.

adecuados con una perspectiva de género. En un estudio conjunto del BID y BID Invest se hizo un inventario de las MIPYME lideradas por mujeres en el país y se observó que, en su mayoría, son microempresas situadas en zonas rurales muy pobres y son más vulnerables a extorsión y violencia de pandillas. Estas ideas pueden servir de punto de partida para fundamentar actividades encaminadas a ofrecer a estas mujeres acceso a financiamiento, mercados y habilidades. Asimismo, entre las instituciones financieras que recopilan datos de sus clientes desglosados por sexo, muchas no están usando los datos para analizar importantes parámetros de medición empresariales, como las tasas de morosidad o la rentabilidad de sus carteras de MIPYME lideradas por mujeres. Esta fue una importante conclusión de un [estudio](#) de BID Invest en el que se usaron datos de más de 240 instituciones financieras de 13 países de la región. Sin pruebas claras del desempeño de estos préstamos, hay pocos incentivos para ampliar el acceso de las mujeres al crédito. En el estudio se observó también que las instituciones financieras que tenían una estrategia de mercado dirigida a las mujeres tendían a desglosar sus datos por sexo, lo cual indica que se están usando datos de género para fundamentar decisiones de negocios (Berdeja et al., 2023). Al mismo tiempo, la forma en que se recopilan los datos también es importante. Como se describe en este [resumen de políticas](#) de GDLab del Grupo BID, se ha comprobado que los métodos de medición que garantizan la privacidad y el anonimato pueden influir en la veracidad de la notificación de la orientación sexual y la identidad de género (Martinez, Hidalgo y Ardila Muñoz, 2023). En un [estudio](#) experimental realizado en Colombia se observó que era más probable que las personas se autoidentificaran como LGBT al responder a preguntas indirectas que al responder a preguntas directas, lo cual indica que las encuestas de hogares subestiman el tamaño de la población LGBT y posiblemente conduzcan a estimaciones sesgadas de las desigualdades en el mercado laboral (Ham, Guarín y Ruiz, 2023).

## Las nuevas fuentes de datos pueden mejorar la medición del impacto y la focalización de los programas sociales.

Por ejemplo, en Argentina, los productores agropecuarios de bajos ingresos enfrentan grandes barreras para adoptar nuevas tecnologías de producción debido a la falta de información y de crédito. A fin de ayudar a aumentar la productividad agropecuaria, en un proyecto del BID ([AR-L1068](#)) se usaron subsidios inteligentes con los cuales los productores recibieron apoyo técnico sobre nuevas tecnologías y crédito para adquirirlas. Como era difícil determinar si el proyecto había beneficiado a los productores más vulnerables de zonas rurales remotas usando encuestas tradicionales, para [evaluar](#) el programa se usaron imágenes satelitales y teledetección a fin de medir con exactitud los cambios en el uso de la tierra y el estado de los cultivos antes y después de la intervención (Schling y Pazos, 2022). Se comprobó que el rendimiento de los cultivos de cítricos había aumentado, pero no se observó un impacto significativo en otros sectores (ganadería, lácteos, algodón), lo cual indica la necesidad de un análisis más profundo para diseñar proyectos eficaces para estos sectores. Este análisis detallado habría sido

imposible o habría tenido un costo prohibitivo si no se hubiera recurrido a nuevas fuentes de datos. De manera análoga, el Gobierno de Costa Rica mejoró la focalización de sus programas de protección social con una solución innovadora desarrollada en un proyecto de BID Lab ([CR-T1230](#)) que usa imágenes satelitales e inteligencia artificial para detectar focos de pobreza a nivel de manzana urbana. Este sistema más preciso y costo-eficiente para localizar posibles beneficiarios en zonas urbanas en expansión, como San José, permitió al gobierno inscribir de manera proactiva en programas sociales a personas que habían estado desatendidas. Alrededor de 54.000 hogares salieron de la pobreza con el apoyo que recibieron de esta forma, más que la meta de 30.000. El papel del gobierno en el codiseño de la solución fue un factor importante del éxito.

## **Lección 3: La mejora de la inclusión social y la igualdad va de la mano con el aumento de las oportunidades económicas**

Hay muchas razones por las cuales se excluye a algunas personas de la sociedad convencional, entre ellas la pobreza, el género, la orientación sexual, la raza, la edad y la discapacidad, por nombrar solo algunas. Del mismo modo, muchas MIPYME, especialmente aquellas cuyos directivos o propietarios son mujeres, operan al margen de la economía formal y del mercado financiero, aunque son la principal fuente de empleo en la región. A pesar de estos factores diferentes, que a menudo están entrelazados, una manera eficaz de impulsar la inclusión social y la igualdad en general es ofrecer acceso a oportunidades económicas y un mejor nivel de vida. A continuación, se presentan ideas que subrayan el papel de la tecnología y la innovación en este proceso, desde la formación de habilidades y plataformas digitales para apoyar a los trabajadores, a herramientas financieras para promover la igualdad de género en el sector privado.

El apalancamiento de nuevas tecnologías, tanto para el desarrollo de competencias, como en el uso de plataformas digitales, es fundamental para aumentar las oportunidades de empleo para mujeres y grupos diversos.

Hay una gran brecha de capacidades entre lo que los empleadores necesitan y lo que los trabajadores pueden ofrecer en América Latina y el Caribe, en lo que respecta tanto a competencias socioemocionales como a habilidades tecnológicas. Al mismo tiempo, igual que en otras regiones del mundo, hay una falta pronunciada de diversidad en la industria tecnológica de la región. Para que haya inclusión en la economía es necesario

ofrecer mejores oportunidades económicas por medio de la educación. La formación en competencias digitales, como seminarios intensivos profesionales de programación (“bootcamps”), especialmente para mujeres y grupos diversos, puede ayudar a los beneficiarios a competir en el mercado como empleados y empresarios. Por ejemplo, un proyecto de BID Lab en Brasil, Reprograma ([BR-T1458](#)), capacita a mujeres vulnerables, en particular afrodescendientes y trans, como programadoras, mejora sus competencias blandas y las conecta con oportunidades de empleo. En lo que respecta a la empleabilidad, el 73% de los graduados trabaja en el sector tecnológico, con un sueldo mensual promedio de R\$2.300 (alrededor de US\$500), y sus ingresos aumentan notablemente, en un 88%, durante el primer año de empleo. Además, motivadas por la experiencia de los seminarios intensivos, el 65% de las mujeres participantes recibió más capacitación especializada en este campo. Una lección importante de esta experiencia fue que tanto los empleadores como los participantes valoran sobremanera la integración de la formación en competencias socioemocionales, como comunicación, técnicas de entrevistas de trabajo y dinámica de grupos. En vista de la vulnerabilidad de los participantes en el programa, en algunos casos se necesitó apoyo especializado durante los seminarios intensivos para abordar asuntos más complejos, como experiencias traumáticas.

La región está viendo también una expansión sin precedentes de la economía del trabajo esporádico, (“economía *gig*”) ya que un número creciente de personas está trabajando por cuenta propia haciendo repartos, conduciendo vehículos compartidos y usando otras plataformas para el trabajo autónomo que ofrecen pocos beneficios y protecciones. Como se señala en un [estudio](#) de BID Lab, han surgido soluciones de WorkerTech que ofrecen beneficios a los trabajadores independientes para mejorar las protecciones sociales y la productividad (Cañigueral Bagó et al., 2021). Por ejemplo, la empresa emergente Qüilo, de Guatemala, que recibió apoyo de BID Lab ([GU-T1313](#)), proporciona servicios de gestión de recursos humanos y cobertura de servicio médico a trabajadores independientes y del sector informal. Hasta la fecha, más de 4.000 personas han conseguido seguro médico o servicios de salud por medio de la plataforma. El trabajo del Grupo BID en este campo subraya la necesidad de reconocer este ecosistema emergente y estas modalidades de empleo y de coordinarlas con el sector público para que se tengan en cuenta estas plataformas digitales en los sistemas actuales de protección social sin crear un sistema paralelo para trabajadores independientes.

## La capacitación en línea para reforzar las competencias digitales y empresariales de las microempresarias requiere flexibilidad e interacciones personalizadas.

La capacitación en línea para MIPYME se ha convertido en un medio para reforzar las competencias digitales y empresariales, especialmente desde la pandemia de COVID-19. La experiencia del Grupo BID en toda la región muestra qué da los mejores resultados al diseñar y ofrecer capacitación en línea para microempresarias en particular. Por ejemplo, en Chile, el programa *Emprender Conectadas* ([CH-T1252](#)), que cuenta con el apoyo del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, la empresa social Laboratoria-Kaudal y el BID, tenía como finalidad enseñar a las microempresarias a optimizar sus empresas con soluciones digitales. Como se señala en un [estudio](#) realizado por el BID en 2023, el enfoque de la capacitación evolucionó en base a las lecciones aprendidas sobre la marcha (Alarcón et al., 2023). Comenzó como un curso autoguiado de cinco horas en dos fases, con una serie de módulos sobre distintos temas, como contabilidad, logística y comercialización. Sin embargo, las tasas de deserción eran altas, y solo el 18% de las mujeres que empezaron el curso lo terminó. Además de la falta de tiempo, el principal culpable fue la índole autoguiada del curso. Por consiguiente, se modificó el enfoque y se adaptó el curso para que fuera de cuatro horas en una sola fase, ofrecido por medio de una serie de talleres virtuales en directo entre los cuales las mujeres podían elegir. La posibilidad de interactuar con instructores en tiempo real fue decisiva para mantener la participación, y las tasas de terminación del curso subieron al 86%. Del mismo modo, el uso de herramientas digitales, como WhatsApp, para enviar mensajes tanto personalizados como automatizados a las mujeres ayudó a que no perdieran el interés.

En Guatemala, BID Invest ha estado trabajando con una empresa grande de venta minorista de alimentos para aumentar las competencias empresariales de los microfranquiados que operan su cadena de distribución de pollo, la mayoría de los cuales son mujeres de bajos ingresos. Una [evaluación aleatorizada](#) del programa de capacitación digital muestra un gran impacto en el conocimiento, las prácticas empresariales, las ventas y las ganancias de los microfranquiados (Estefan et al., 2023). La capacitación combinó una aplicación móvil que ofrece acceso a cápsulas de video reproducible y a reuniones de consulta virtuales individuales. Las reuniones de consulta virtuales fueron especialmente importantes para mantener el interés de los microempresarios en el programa, igual que ocurrió con la experiencia chilena en lo que respecta a la necesidad de interacciones virtuales “en vivo” con expertos. La flexibilidad del programa, el acceso a Internet y las ventas iniciales fueron otros determinantes decisivos de la efectividad de la capacitación.

Los incentivos basados en el desempeño pueden ayudar a promover la igualdad de género en el sector privado, especialmente cuando se combinan con servicios de asesoría para aumentar la capacidad del cliente.

La conciencia de la necesidad de una mayor igualdad de género en el sector privado ha aumentado en los últimos años. La conciencia no lleva necesariamente a la acción, pero los incentivos financieros pueden ayudar. BID Invest hizo un [estudio](#) de la experiencia que había adquirido desde 2015 con el uso de incentivos basados en el desempeño con una orientación de género, como reducciones de las tasas de interés vinculadas al logro de ciertas metas, en operaciones con empresas e instituciones financieras de toda la región (BID Invest, 2023a)<sup>54</sup>. En el estudio se observó que estos incentivos pueden aumentar la probabilidad de que los clientes contraten o capaciten a más mujeres o de que otorguen financiamiento a más PYME lideradas por mujeres, especialmente cuando se combinan con servicios de asesoría para ayudar a los clientes a formular políticas inclusivas de recursos humanos o de adquisiciones o a adaptar productos financieros a las mujeres. Los incentivos también pueden acelerar los plazos para alcanzar metas de género y proporcionar una justificación crucial para asignar recursos a programas de género en las empresas. Por ejemplo, en un proyecto realizado con el Grupo Elcatex, uno de los fabricantes de textiles más grandes de Centroamérica, BID Invest ofreció un incentivo anual en forma de recursos no reembolsables supeditado a un aumento del porcentaje de PYME lideradas por mujeres en la cadena de suministro de la empresa. Las metas iniciales se alcanzaron antes de lo previsto y desencadenaron el pago del incentivo dos veces hasta la fecha. Los incentivos también pueden ayudar a promover la representación de las mujeres en sectores no tradicionales, como la energía renovable, que son fundamentales para la economía verde. Para el proyecto de la planta solar New Juazeiro, llevado a cabo junto con Atlas Renewable Energy en Brasil, la empresa obtuvo una reducción de la tasa de interés del 1,5% por alcanzar hitos tales como que las mujeres representaran el 10% de la fuerza laboral en la fase de construcción. Por último, los resultados muestran que los incentivos basados en el desempeño también pueden cambiar las perspectivas internas de los roles de género en las organizaciones clientas y tener efectos de rebase en las industrias. Véase más información en esta [guía práctica](#) (BID Invest, 2023b) y este [blog](#).

---

<sup>54</sup> Los incentivos basados en el desempeño pueden consistir en transferencias de capital, reducciones de la tasa de interés u otras recompensas materiales que ofrezca el inversionista a la entidad en la que ha invertido o a los empleados con la condición de que se cumplan ciertos resultados de género. Suelen financiarse con recursos financieros mixtos (financiamiento concesional de donantes o terceros combinado con capital propio de instituciones de financiamiento para el desarrollo o financiamiento comercial) acompañados de servicios de asesoría a fin de aumentar la capacidad del cliente para alcanzar y mantener objetivos de género.

Para mejorar las oportunidades de empleo para personas con discapacidad se necesita capacitación focalizada y colaboración entre los sectores público y privado.

En un [estudio](#) del BID se examina la ejecución del Programa de Apoyo al Empleo II en Bolivia ([BO-L1121](#)), que incluía un proyecto piloto para promover el empleo de personas con discapacidad (Urquidi et al., 2023). El proyecto piloto ofrecía apoyo financiero para capacitación in situ hasta seis meses, instrucción externa y, en los casos en que fuera necesario, adaptaciones del lugar de trabajo. Su finalidad era reducir los costos de acceso para las personas con discapacidad, e incluía consideraciones especiales tales como proporcionarles capacitación in situ del doble de duración que para los beneficiarios sin discapacidad, a fin de empujar el proceso de conectar a personas con discapacidad con buenos empleos en el sector privado. Un análisis de los beneficiarios mostró que la prolongación de la capacitación en el lugar de trabajo promovía la inclusión de personas con discapacidad y aumentaba las probabilidades de que las competencias de los beneficiarios concordaran con la demanda del mercado laboral y de que eso condujera a tasas de contratación más elevadas. Un reto persistente es las adaptaciones del lugar de trabajo, que el programa no logró efectuar. El reto radica en parte en que estas adaptaciones varían según el tipo y grado de discapacidad, de modo que es difícil planificarlas con anticipación. Esto sería un complemento importante de la capacitación para que las oportunidades económicas sean más incluyentes.

Además de proporcionar formación de empleo para personas con discapacidad, es importante fortalecer la capacidad de los diversos servicios de formación e intermediación laboral involucrados. Por ejemplo, en 2017 se aprobó en Chile la Ley de Inclusión Laboral, que obliga a los organismos públicos y empresas con 100 empleados o más a llenar por lo menos el 1% de sus puestos con personas con discapacidad. Con el apoyo de BID Lab, en 2020 se puso en marcha el Pacto de Productividad Chile ([CH-T1224](#)), plataforma público-privada para fortalecer la colaboración entre las entidades encargadas de proveer servicios de formación e intermediación laboral, a fin de asegurar que se cumpla la ley y que las personas con discapacidad estén preparadas para trabajar. El proyecto fue uno de los [Superhéroes del desarrollo](#) del Grupo BID seleccionados en 2023 (Gómez Osorio et al., 2024). Una de las lecciones de este proyecto fue el poder de la capacitación virtual. Los cursos habían sido concebidos inicialmente para ser ofrecidos de manera presencial, pero fue necesario digitalizarlos debido a las restricciones impuestas por la pandemia. Este reto se convirtió en una oportunidad porque los cursos pasaron a formar parte de la biblioteca digital de diversas entidades, donde están al alcance de más usuarios. En el proyecto se abordó también el reto de la falta de estadísticas sobre las personas con discapacidad mediante la firma de acuerdos con distintos organismos públicos para obtener datos sobre empleo, discapacidad y seguridad social.

## Las soluciones innovadoras pueden mejorar la calidad del cuidado de las personas mayores y las condiciones de trabajo de sus cuidadores.

La población de América Latina y el Caribe está envejeciendo con rapidez. Para 2085, una de cada tres personas será mayor de 65 años (Arranco et al., 2022). Esto plantea grandes dificultades para los sistemas de protección social, las pensiones, la atención de salud y los cuidados a largo plazo. También ofrece oportunidades para el crecimiento económico y la inclusión mediante la creación de un ecosistema de servicios para la población que envejece. Por ejemplo, con la [Iniciativa de la economía plateada](#) del Grupo BID, el BID y BID Lab están apoyando varias soluciones innovadoras para mejorar el volumen, la eficiencia y la calidad de los servicios de cuidados a largo plazo. Una lección fundamental del trabajo del Grupo BID en este campo es que los asuntos relacionados con el cuidado de personas deben abordarse con una perspectiva sistémica que tenga en cuenta las necesidades tanto de la persona que recibe el cuidado como de la persona que lo brinda (BID, 2022). El cuidado de familiares de edad avanzada ha formado parte tradicionalmente del trabajo informal y no remunerado de las mujeres, pero, en vista de que se prevé que la demanda de cuidados en el hogar se triplique y llegue a 23 millones de personas en la región para 2050, es necesario profesionalizar este trabajo, lo cual, a su vez, redundaría en beneficios para la igualdad de género. Como parte de un [estudio](#) del BID se encuestó a personas cuidadoras de varios países y se observó que la mayoría tiene poca o ninguna formación y carece de competencias técnicas, relacionales y de autocuidado (Aldaz Arroyo et al., 2023). Por ejemplo, en México, BID Lab está trabajando con ANA Care ([ME-T1485](#)), una startup que estableció una plataforma digital para dar seguimiento a pacientes, capacitar a cuidadores y conectarlos con oportunidades de empleo por medio de agencias de cuidados en el hogar. El objetivo es mejorar la calidad de la atención de pacientes de bajos ingresos, las condiciones de trabajo de los cuidadores y la eficiencia de los servicios. Hasta la fecha han recibido capacitación más de 6.000 personas (80% de ellas mujeres), más de la mitad de las cuales provienen de zonas vulnerables, y se han generado más de 5.000 contratos de trabajo. Aunque la plataforma ofrece a los participantes la oportunidad de recibir una certificación oficial por medio del Ministerio de Educación, pocos se han valido de esta oferta. Esto indica la necesidad de mejorar la comunicación acerca de las ventajas de la certificación individual y de subir el nivel de la profesión de los cuidados en conjunto. En lo que atañe a la tecnología, otra lección clave es la importancia de mejorar continuamente la experiencia del usuario de la plataforma para aumentar el número de clientes y retenerlos. El gobierno de la Ciudad de México está probando la plataforma ANA Care con el apoyo del BID ([ME-T1502](#)) para determinar si sería factible adoptar innovaciones del sector privado con el fin de mejorar servicios sociales del sector público.

# Reflexiones

La inclusión social y la igualdad constituían una de las seis prioridades estratégicas de la estrategia institucional que ha tocado a su fin. Las lecciones presentadas en este capítulo ponen de relieve algunos hilos comunes observados en proyectos respaldados por el Grupo BID. Aunque se avanzó mucho en 2020-2023 en el camino para derribar las barreras a la inclusión, la región todavía tiene grandes retos por delante.

Con la Estrategia BID+, el Grupo BID orientará su apoyo a la reducción de la pobreza y la desigualdad como uno de sus tres objetivos principales. Esto implica trabajar no solo para mejorar la igualdad de género y la inclusión de grupos diversos de la población, sino también fortalecer la protección social y el desarrollo del capital humano como dos de los siete ámbitos de enfoque operativo. A nivel de proyecto habrá que trabajar en varios frentes importantes, desde la promoción de la salud, el acceso a servicios básicos de calidad y la educación infantil temprana hasta el fomento de la seguridad alimentaria, la mejora de la seguridad ciudadana y el apoyo a los esfuerzos para erradicar la extrema pobreza, por nombrar solo algunos.

Para atender la demanda de la región en este frente es necesario trabajar con los gobiernos en un entorno de restricciones fiscales para tratar de mantener la deuda pública en niveles sostenibles. También es necesario trabajar por medio del sector privado con el fin de promover el desarrollo sostenible e inclusivo y el acceso a oportunidades económicas. Es indispensable asimismo recurrir a la colaboración público-privada para tener efectos perceptibles en la inclusión social y la igualdad.

Además, el trabajo debe propiciar la elaboración de un modelo de protección social más adaptativo a fin de ayudar a las sociedades a resistir mejor los choques (como pandemias, desastres naturales y eventos climáticos extremos) y prepararse al mismo tiempo para una población que envejece, hacer la transición a la economía verde y adaptarse con rapidez a los cambios tecnológicos. El Grupo BID seguirá generando, difundiendo y aplicando conocimiento en este espacio. El aprendizaje continuo es ahora incluso más crucial porque el Grupo BID ha elevado su ambición con nuevas metas para reducir la pobreza y la vulnerabilidad y aumentar la igualdad de género, la diversidad y la inclusión.

**DE CARA  
AL FUTURO**



# Fortaleciendo el enfoque de todo el Grupo en el impacto

El DEO de este año se publica en un momento en que el Grupo BID está llevando a cabo cambios transformadores en su enfoque de la efectividad en el desarrollo, arraigando el impacto en su estructura, operaciones, incentivos y cultura institucional. En un momento en que el Grupo BID reflexiona sobre sus logros y las áreas en las cuales podría mejorar, esta última sección ofrece un breve panorama de las actividades que ya se han iniciado como parte de la [Estrategia BID+](#).

Estas actividades, al igual que otras incluidas en la ambiciosa agenda de reformas de la Estrategia BID+, tienen como finalidad fortalecer la orientación del Grupo hacia el impacto. El Grupo BID está construyendo sobre la sólida base que ha construido desde 2008 en todos sus marcos y herramientas de efectividad en el desarrollo, adaptados al enfoque operativo particular y a los perfiles de los clientes de cada institución. Sin embargo, estas actividades van más allá de las mejoras propias de cada institución y son un reflejo del enfoque sinérgico del Grupo BID, que, en conjunto, coloca la orientación al impacto en el centro de su propuesta de valor.

## Fortalecimiento del enfoque en la teoría del cambio en los proyectos del Grupo BID

Una de las tareas iniciadas para fortalecer la orientación del Grupo BID hacia el impacto consiste en reforzar la teoría del cambio en la que se basan sus operaciones en los sectores público y privado. En términos sencillos, esto significa definir claramente los desafíos de desarrollo que se propone abordar con las operaciones, la lógica que sustenta la forma en que se hará, y la manera en que se medirá y se evaluará el desempeño. Esto implica renovar o refinar diversas herramientas y procesos relacionados con la efectividad en el desarrollo.

Por ejemplo, como parte de la reforma integral de la efectividad en el desarrollo, el BID está redefiniendo la conexión entre los tres instrumentos que se usan para evaluar el desempeño en la fase de diseño, durante la ejecución y al momento de la terminación (DEM, PMR y PCR), combinándolos en una herramienta integral que priorice una teoría del cambio clara y sólida, acordada conjuntamente por el prestatario y el Banco, así como una gestión del cambio proactiva, transparente y rastreada, basada en datos y en el aprendizaje. Estas reformas impartirán un enfoque practicable en el impacto al inicio y aportarán flexibilidad y rigurosidad, en partes iguales, durante la ejecución, a fin de que se pueda corregir el rumbo para responder a cambios en el contexto del país.

BID Invest ya cuenta con un Marco de Gestión del Impacto sólido e integral, que incluye la herramienta DELTA, con la cual se evalúa el impacto en la fase inicial y durante la supervisión. Esta herramienta se basa en un enfoque de la teoría del cambio, que se reforzará más aún con la puesta en práctica de la Nueva Visión y Modelo de Negocios de BID Invest (BIDInvest+). Además, BID Invest está elaborando una serie de modelos de impacto en los cuales se esboza la teoría del cambio compartida en la que se basan las operaciones de subcarteras específicas, así como su enfoque sistemático para medir el impacto previsto de las operaciones de una manera comparable. Los modelos también tienen en cuenta la evidencia pertinente para los desafíos del desarrollo que se abordan en cada subcartera, los cuales, combinados con la teoría del cambio de las operaciones, guiarán los tipos de impacto que se medirán y el método utilizado. Por ejemplo, si se trata de operaciones sumamente innovadoras, podría ser necesario hacer una evaluación de impacto para generar evidencia sobre su efectividad, lo cual posiblemente no sea necesario en el caso de operaciones con una justificación bien documentada del impacto.

BID Lab también está actualizando su arquitectura subyacente para medir, vigilar, gestionar y evaluar el impacto de sus proyectos. Este Marco de Resultados de Innovación, que BID Lab ya ha comenzado a aplicar y que estará plenamente desplegado para 2026, junto con la cuarta reposición de recursos de BID Lab, refleja su mayor ambición con respecto al clima, el género, la diversidad y los beneficios para las poblaciones pobres y vulnerables. Se medirá no solo el alcance, sino también la profundidad del impacto de los proyectos en la vida de las personas y se adoptará una visión más moderna de la pobreza y la vulnerabilidad, con la cual todas las operaciones de BID Lab apoyarán la agenda de pobreza y vulnerabilidad llegando a esas poblaciones de manera directa o creando condiciones propicias para que la innovación las beneficie.

## Avances en la gestión activa de la cartera y la adopción de decisiones basadas en datos

El Grupo sigue fortaleciendo su capacidad para analizar datos sobre el impacto de la cartera con el fin de identificar factores determinantes del desempeño y reforzar su enfoque en los resultados.

BID Invest está usando y analizando datos sobre el desempeño recabados durante la supervisión y la evaluación de proyectos para detectar tendencias del desempeño a nivel de subcartera. Este enfoque de subcartera, que se refleja en el análisis de resultados contenido en el DEO de este año, ayudará a BID Invest a comprender mejor los factores determinantes del impacto y seleccionar lecciones aprendidas más practicables que puedan usarse para fundamentar la adopción de decisiones estratégicas y la gestión de

la cartera. Esa es la razón por la cual el desarrollo de un enfoque de cartera reforzado tendrá prioridad de aquí en adelante con la aplicación de BIDInvest+. Con ese fin es necesario también fortalecer la forma en que se evalúa y gestiona el riesgo de impacto durante la ejecución de los proyectos.

De manera similar, BID Lab sigue mejorando su uso de los datos recopilados por medio de la herramienta iDELTA y durante la supervisión para hacer estimaciones predictivas del desempeño de su cartera en lo que se refiere al impacto. En 2024-2026, BID Lab integrará plenamente los datos sobre distintos aspectos del desempeño y el impacto de los proyectos, como (i) todos los datos ex ante de los proyectos sobre alineación estratégica, innovación y posibilidad de escalamiento obtenidos con la herramienta iDELTA; (ii) el desempeño de los proyectos en materia de desembolsos y ejecución; (iii) el desempeño financiero y en lo que se refiere al riesgo; (iv) los resultados y productos de la matriz de resultados; y (v) los principales indicadores de impacto y escala. BID Lab usará estos datos para crear nuevos índices de impacto y escala, que se actualizarán a medida que los datos —sobre productos, resultados, desempeño financiero y aumento de los clientes beneficiados— vayan cambiando durante la ejecución. Después se usará un algoritmo de aprendizaje automático para proporcionar estimaciones actualizadas continuamente de los resultados e impactos previstos, calificaciones previstas de la efectividad y estimaciones tempranas del desempeño previsto en cuanto a la ampliación de la escala.

El BID se encuentra en las primeras etapas de desarrollo de un nuevo enfoque para constituir y gestionar una cartera de impacto. Este nuevo enfoque, que forma parte del marco renovado de efectividad en el desarrollo, permitirá analizar la efectividad en el desarrollo a nivel de cartera y contribuirá a la selectividad estratégica y a la gestión del riesgo de la cartera. Además, el BID está reforzando el papel de los datos y el aprendizaje en la adopción de decisiones para generar impacto. En ese sentido, en 2023 se destacaron el catálogo de indicadores de resultados —iniciativa para aumentar la evaluabilidad durante la ejecución— y la aplicación del enfoque “de las lecciones a la acción”.

## Avances en la alineación de incentivos para generar impacto

Los incentivos están conectados con la profundización de sinergias en todo el Grupo BID. La transformación de la manera en que el Grupo BID trabaja incluye también el fortalecimiento de los incentivos para aumentar el sentimiento de responsabilidad y la rendición de cuentas por la obtención de resultados.

El Grupo BID está aumentando su selectividad estratégica, lo que implicará diálogos estratégicos más profundos a nivel de país para determinar qué inversiones se necesitan

en los sectores público y privado, para lo cual se requiere una coordinación continua entre el BID, BID Invest y BID Lab. A fin de contribuir a esta tarea, BID Invest está renovando su marco de selectividad y elaborando un nuevo enfoque de *upstream* para crear operaciones de impacto donde todavía no las haya. La mejora de las sinergias entre las tres instituciones del Grupo BID, con el propósito de crear un entorno más propicio para la inversión privada y forjar nuevos mercados y segmentos empresariales incipientes, será crucial para alcanzar los tres objetivos de la Estrategia BID+.

Asimismo, BID Lab está ajustando los incentivos para efectuar la transición a un nuevo modelo. Con ese objetivo está priorizando el apoyo a las inversiones en innovaciones y ecosistemas en etapa temprana y, al mismo tiempo, está otorgando financiamiento no reembolsable a fin de desarrollar ecosistemas con un gran potencial para inversiones futuras y promover la agenda de desarrollo del Grupo BID. Además de los incentivos, esto implica también aumentar la capacidad en el plano interno y con sus clientes y socios para diseñar, ejecutar y gestionar inversiones eficaces, para lo cual es necesario también ofrecer capacitación con el propósito de desarrollar capacidades en materia de género y diversidad en los fondos de capital emprendedor.

En el BID, la finalidad de la reforma en curso de la efectividad en el desarrollo es transformar incentivos de una manera integral, teniendo en cuenta el papel crucial del liderazgo en el fomento de una cultura de impacto, la evolución de las prácticas óptimas de seguimiento y evaluación, y las opciones de tecnología avanzada que la institución tiene a su alcance para lograr eficazmente un aumento considerable de su efectividad en el desarrollo. Estas reformas se realizan en estrecha coordinación con otras actividades que ya se han iniciado en el marco de la Estrategia BID+, entre ellas la aplicación de la Estrategia de Personas del Grupo BID.

Análogamente, para implementar con éxito BIDInvest+ también será necesario actualizar el modelo de capital humano y talento de BID Invest a fin de que refleje los cambios en las necesidades y de alinear su cultura institucional y sus incentivos con la mayor ambición de impacto y el enfoque en la movilización. Con este fin, BID Invest está ampliando los incentivos actuales y los programas de reconocimiento para premiar el desempeño de los empleados a nivel individual y de equipo en relación con los objetivos anuales vinculados al impacto de BID Invest.

## Nuevo Marco de Impacto del Grupo BID

Otro elemento importante de la arquitectura de la renovada orientación del Grupo hacia el impacto será un nuevo Marco de Impacto, con el cual se dará seguimiento al avance con respecto a la Estrategia Institucional. Para diseñarlo se aprovecharán las lecciones de marcos de resultados corporativos anteriores, y se establecerá un nuevo nivel de

ambición para el período 2024-2030. El Marco de Impacto será la herramienta principal para dar seguimiento al desempeño, comunicar los avances en el período 2024-2030 y mantener la transparencia y la rendición de cuentas ante todas las partes interesadas del Grupo BID.

Los indicadores que se incluirán en el Marco de Impacto estarán más enfocados en los resultados y los beneficiarios finales, como parte del conjunto de indicadores que captarán los resultados agregados de la cartera y los nuevos indicadores piloto para evaluar la consecución de los resultados de los proyectos relacionados con el género, la diversidad y el clima.

También es importante señalar que el Grupo BID está iniciando una reforma integral de su proceso de planificación estratégica para asegurar que los esfuerzos y la asignación de recursos estén alineados con el logro de resultados sobre la base de las prioridades y los objetivos estratégicos de la Estrategia BID+.

# Referencias bibliográficas

Alarcón, Valente, Agustina Suaya, Monserrat Bustelo, Veronica Alaimo, Diego Diestra y Claudia Alfaro. 2023. Potenciar las habilidades digitales de las microempendedoras: lecciones del piloto Emprender Conectadas en Chile. Resumen de Políticas del BID N.º 00395. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/potenciar-las-habilidades-digitales-de-las-microempendedoras-lecciones-del-piloto-emprender>

Aldaz Arroyo, Erkuden, Elisa Berrios Prieto, Laura Fernández Cordero, Mónica Leiva Marín, Laura C. López-Gómez, Fiorella Benedetti y Pura Díaz-Veiga. 2023. Hacia la profesionalización de las personas cuidadoras: formación y competencias necesarias para el cuidado de largo plazo. Nota Técnica del BID N.º 2717. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/en/publications/spanish/viewer/Hacia-la-profesionalizacion-de-las-personas-cuidadoras-formacion-y-competencias-necesarias-para-el-cuidado-de-largo-plazo.pdf>

Álvarez, Carola, Leonardo Corral, Ana Cuesta, César Montiel y Consuelo Yepez. 2021. *Completion Report: Factors behind Project Success and Effectiveness*. Nota Técnica del BID N.º 2135. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. <http://dx.doi.org/10.18235/0003116>

Arráiz, Irani. 2023. Impulsar el crecimiento de las empresas mientras se equiparan las condiciones de crédito para las MIPYME de mujeres en México. Development Effectiveness and Strategy DEBrieF N.º 25, BID Invest, Washington, D.C. Disponible en <https://www.idbinvest.org/es/publicaciones/impulsar-el-crecimiento-de-las-empresas-mientras-se-equiparan-las-condiciones-de>.

Arranco, Natalie, Mariano Bosch, Marco Stampini, Oliver Azuara Herrera, Laura Gyeneche, Pablo Ibararán, Deborah Oliveira, Maria Reyes Retana Torre, William D. Savedoff y Eri Torres Ramirez. Envejecer en América Latina y el Caribe Protección Social y Calidad de Vida de las Personas Mayores. Monografía del BID. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/envejecer-en-america-latina-y-el-caribe-proteccion-social-y-calidad-de-vida-de-las-personas-mayores>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2022. Documento de Marco Sectorial de Género y Diversidad. BID, Washington, D.C. (diciembre). Disponible en <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/topicos/genero-y-diversidad/genero-y-diversidad>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2023a. ¿Listos para despegar? Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2024. Washington, D.C.: BID. Disponible en <https://flagships.iadb.org/es/MacroReport2024/listos-para-despegar-aprovechar-la-estabilidad-macroeconomica-para-el-crecimiento>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2023b. Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO). Washington, D.C. : BID. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/panorama-de-la-efectividad-en-el-desarrollo-deo-2023>

Berdeja, Isabel, Pablo Vargas, Anna Gincherman, Laura Trueba y Istvan Szepesy. 2023. Mujeres empresarias en ascenso: cómo pueden las instituciones financieras aprovechar el potencial de la banca mujer en América Latina y el Caribe. BID Invest, Washington, D.C. Disponible en <https://idbinvest.org/es/publicaciones/mujeres-empresarias-en-ascenso-como-pueden-las-instituciones-financieras-aprovechar>

BID Invest. 2023a. *Promoting Gender Equality through Performance-based Financial Incentives: An Analysis of IDB Invest's Experience*. BID Invest, Washington, D.C. Disponible en <https://www.idbinvest.org/es/publicaciones/promocion-de-la-igualdad-de-genero-traves-de-incentivos-financieros-basados-en-el>

BID Invest. 2023b. *Promoting Gender Equality through Performance-based Financial Incentives: An Analysis of IDB Invest's Experience: Actionable Insights Guide for Development Finance Practitioners*. BID Invest, Washington, D.C. Disponible en <https://www.idbinvest.org/en/publications/guide-promoting-gender-equality-through-performance-based-financial-incentives>

Blackman, Alan, Sahan Dissanayake, Adan Martinez Cruz, Leonardo Corral y Maja Schling. 2022. *Benefits of Titling Indigenous Communities in the Peruvian Amazon: A Stated Preference Approach*. Documento de Trabajo del BID N.º 01411. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/en/benefits-titling-indigenous-communities-peruvian-amazon-stated-preference-approach>

Bobíc, Vida, Lucia Delgado, Bymari De León Beato, María Paula Gerardino, Michael Hennessey y José Martínez-Carrasco. 2023. El impacto de la ventanilla única para el registro formal de empresas en República Dominicana. Documento de Trabajo del BID N.º 014145. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/el-impacto-de-la-ventanilla-unica-para-el-registro-formal-de-empresas-en-republica-dominicana>

Cañigueral Bagó, Albert, Elena Heredero, Masato Okumura, Erika Molina y Laura Ripani. 2021. *WorkerTech: Cómo la tecnología puede mejorar los empleos emergentes en América Latina y el Caribe (Resumen)*. BID Lab, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Workertech-como-la-tecnologia-puede-mejorar-los-empleos-emergentes-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Cuesta, Ana María, Oscar A. Mitnik, Lynn Scholl, Cecilia Vidal y Patricia Yáñez-Pagans. 2023. *Qué Funciona en transporte, agua y saneamiento, y desarrollo urbano*. Serie de monografías del BID ¿Qué funciona para mejorar vidas? Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/que-funciona-para-mejorar-vidas-que-funciona-en-transporte-agua-y-saneamiento-y-desarrollo-urbano>

Cusato Novelli, Antonio, y José Luis Castillo Mezarina. 2023. *Acceso a crédito y la expansión de internet de banda ancha en Perú*. Serie Desarrollo a través del Sector Privado. Nota Técnica N.º 36. Banco Interamericano de Desarrollo y BID Invest, Washington, D.C. Disponible en <https://idbinvest.org/es/publicaciones/acceso-credito-y-la-expansion-de-internet-de-banda-ancha-en-peru>

Estefan, Alejandro, Martina Improta, Romina Ordoñez y Paul Winters. 2023. *Digital Training for Micro-Entrepreneurs: Experimental Evidence from Guatemala*. Nota Técnica de BID Invest N.º 38. BID Invest, Washington, D.C. Disponible en <https://idbinvest.org/en/publications/digital-training-micro-entrepreneurs-experimental-evidence-guatemala>

Gómez Osorio, Andrés, David Zepeda, Luz Ángela García Ferro y Dan Esteban Larrota Rojas. 2024. *Superhéroes del desarrollo 2023: lecciones aprendidas que impactan vidas*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/superheroes-del-desarrollo-2023-lecciones-aprendidas-que-impactan-vidas>

Guerrero, Isabel, y Johanan Rivera. 2023. *Escalando la innovación en el mundo del desarrollo: la experiencia de BID Lab*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/escalando-la-innovacion-en-el-mundo-del-desarrollo-la-experiencia-de-bid-lab>

Ham, Andrés, Angela Guarín y Juanita Ruiz. 2023. *How Accurately are Household Surveys Measuring the Size and Inequalities for the LGBT Population in Bogota, Colombia?* Documento de Trabajo del BID No. 01439. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/en/how-accurately-are-household-surveys-measuring-size-and-inequalities-lgbt-population-bogota>

Martinez, Karen, Juanita Hidalgo y Ercio Ardila Muñoz. 2023. Las personas LGBTQ+ en América Latina y el Caribe: ¿Qué dice la evidencia sobre su situación? Resumen de Políticas del BID N.º 00392. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/las-personas-lgbtq-en-america-latina-y-el-caribe-que-dice-la-evidencia-sobre-su-situacion-0>

Montoya, Ana María, Eric Parrado, Alex Solís y Raimundo Undurraga. 2020. De mal gusto: Discriminación de género en el mercado de créditos de consumo. Documento de Trabajo del BID N.º 1053. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/de-mal-gusto-discriminacion-de-genero-en-el-mercado-de-creditos-de-consumo>

Morrison, Judith, y Marcos Robles. 2021. *Recommendations on Diversity Data in the Social Sector*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/en/recommendations-diversity-data-social-sector>

Naslund Hadley, Emma, Juan Manuel Hernández-Agramonte, Carmen Albertos, Ana Grigera, Cynthia Hobbs y Horacio Avarez Marinelli. Los efectos de la educación etnomatemática en los resultados de los estudiantes: el programa JADENKÄ en la Comarca Ngäbe-Buglé, Panamá. Documento de Trabajo del BID N.º 01290. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/los-efectos-de-la-educacion-etnomatematica-en-los-resultados-de-los-estudiantes-el-programa-jadenk>

Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). (2023). Evaluación Corporativa: Evaluación de BID Invest. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/evaluacion-corporativa-evaluacion-de-bid-invest>

Puig Gabarró, Pau, Raúl Katz, Hernán Galperin, Fernando Callorda, Enrique Iglesias Rodríguez, Antonio García Zaballos, Marcos Robles y Ramiro Valencia. 2022. Medición del Impacto Socioeconómico del desarrollo de infraestructura de última milla en América Latina y el Caribe. Documento de Trabajo del BID N.º 1326. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/medicion-del-impacto-socioeconomico-del-desarrollo-de-infraestructura-de-ultima-milla-en-america>

Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN). 2023. *MOPAN Assessment of BID Invest*. MOPAN, París. Disponible en [https://www.mopanonline.org/assessments/idbinvest2021/MOPAN\\_2022\\_IDB\\_Invest-Part\\_I\\_web-1.pdf](https://www.mopanonline.org/assessments/idbinvest2021/MOPAN_2022_IDB_Invest-Part_I_web-1.pdf)

Schling, Maja, y Nicolás Pazos. 2021. Propiedad efectiva de tierras, empoderamiento femenino y seguridad alimentaria: evidencia del Perú. Documento de Trabajo del BID N.º 01298. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/propiedad-efectiva-de-tierras-empoderamiento-femenino-y-seguridad-alimentaria-evidencia-del-peru>

Schling, Maja, y Nicolás Pazos. 2022. El impacto de subsidios inteligentes en la producción agrícola: Evidencia innovadora de Argentina utilizando datos de encuesta y de teledetección. Documento de Trabajo del BID N.º 01358. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/el-impacto-de-subsidios-inteligentes-en-la-produccion-agricola-evidencia-innovadora-de-argentina>

Tomasi, Chiara, Fabio Pieri y Valentina Cecco. 2023. *Red Tape and Industry Dynamics: A Cross-country Analysis*. Journal of Industrial and Business Economics 50: 283–320. <https://doi.org/10.1007/s40812-023-00266-0>

Urquidí, Manuel, María Delina Otazú y Solange Sardán. 2023. *Trabajo incluyente: Aprendizajes del piloto de inserción de personas con discapacidad del Programa de Apoyo al Empleo*. Nota Técnica del BID N.º 2817. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/trabajo-incluyente-aprendizajes-del-piloto-de-insercion-de-personas-con-discapacidad-del-programa>

Zanoni, Wladimir, y Lina Díaz. 2023. *Discrimination against Migrants and its Determinants: Evidence from a Multi-Purpose Field Experiment in the Housing Rental Market*. Nota Técnica del BID N.º 2674. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en <https://publications.iadb.org/en/discrimination-against-migrants-and-its-determinants-evidence-multi-purpose-field-experiment>

