

# DEO

Panorama de  
la Efectividad  
en el Desarrollo

2021





# DEO

Panorama de  
la Efectividad  
en el Desarrollo  
2021



# **LECCIONES EN DESARROLLO**

#### **COORDINACIÓN GENERAL**

Viviane Azevedo  
Erin Bautista  
Norah Sullivan

#### **DIRECCIÓN ARTÍSTICA**

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

© 2021 Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, N. W.  
Washington, D.C. 20577  
[publications.iadb.org](http://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 2020 / Banco Interamericano de Desarrollo. p. cm. 1. Economic development projects-Latin America-Evaluation. 2. Economic development projects-Caribbean Area-Evaluation. 3. Economic assistance-Latin America-Evaluation. 4. Economic assistance-Caribbean Area-Evaluation. I. Banco Interamericano de Desarrollo. Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo. II. BID Invest. III. BID Lab.  
IDB-AN-00302

Copyright © 2020 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia



Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Interamericana de Inversiones (BID Invest), sus Directorio Ejecutivos, el Comité de donantes del Fondo Multilateral de Inversiones (BID Lab) ni de los países que representa.

# Agradecimientos

El DEO 2021 es un informe conjunto del Grupo BID. Su elaboración se llevó a cabo por la Oficina de Planeación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) del BID, el Departamento de Estrategia y Desarrollo (DSP) de BID Invest, y la Unidad de Estrategia e Impacto del BID Lab bajo el liderazgo de Francesca Castellani, Alessandro Maffioli, y Yuri Soares. Hugo Flórez Timorán y Alexandre Meira da Rosa proporcionaron contribuciones estratégicas y orientación. Viviane Azevedo, Erin Bautista, y Norah Sullivan lideraron la producción de este informe, con valiosas contribuciones de Renata Mercado López. María Lucía Angulo, Carlos Alberto Bernal Barrera, Andrés Gómez-Peña, y Paula Sáenz lideraron la dirección creativa de este informe. La Oficina de la Secretaria del BID llevó a cabo la traducción al español.

Este esfuerzo no hubiera sido posible sin las valiosas contribuciones de: Carola Álvarez, Gaston Astesiano, Gabriela Aparicio, Leopoldo

Avellán, Irani Arráiz, Bertha Briceño, Rodrigo Calloni, Mattia Chiapello, Laila Choe, Leonardo Corral, Lorena Corso Figueroa, Shakirah Cossens, Paola Fernandez, Sylvia Garcia Andrade, Maria Isabel Gomez-Pineda Puebla, Jozef Henriquez, Ria Jordan, Galia Rabchinsky Krawetz, Fanxiao Kong, John Jairo Leon Diaz, Giulia Lotti, David Margolis, Claudia Márquez, Sarene Marshall, Favio Martínez, José Martínez, Angela Miller, Laureen Montes Calero, Tetsuro Narita, Emma Naslund-Hadley, Maria Elena Nawar, Luara Oliveira, Diana Ortiz, Stephanie Oueda, Enrique Palacios, Cristina Parilli, Ignacio Pezo, Vania Pizano, Fazia Pusterla, Andrés de Jesus Restrepo Restrepo, Lorena Rodríguez Bu, Mario Rodríguez Guevera, Raul Sanchez, Luciano Sanguino, Andrea Schirokauer, Cecilia Seri, Griselda Soto, Rodolfo Stucchi, Isabel Berdeja Suarez, Christian Schneider Talavera, Alice Tavares, Estefanía Torres Barrera, Marielle del Valle, Patricia Yáñez-Pagans, Anne-Marie Urban, Alejandra Villota, y Christine Yerg.

# Contenido

|  |      |
|--|------|
| Agradecimientos .....  | iv   |
| Acrónimos.....   | vii  |
| Mensaje del Presidente.....  | viii |
| Resumen Ejecutivo .....  | ix   |
| Introducción.....  | 1    |
| La respuesta a la crisis.....  | 2    |
| Panorama de la Efectividad en el Desarrollo 2021.....                        | 3    |
| Capítulo 1. Medición del avance hacia las metas corporativas .....           | 5    |
| Alineación estratégica.....  | 6    |
| Efectividad en el desarrollo .....   | 8    |
| Apalancamiento y alianzas .....  | 14   |
| Eficiencia.....  | 18   |
| Conocimiento e innovación .....  | 19   |
| Alineación interna con los temas transversales.....                          | 21   |
| Institucionalización de un enfoque de resultados.....                        | 23   |
| Capítulo 2. Evaluación de la consecución de resultados de los proyectos..... | 24   |
| Informes de terminación de proyecto del BID.....                             | 25   |
| Informes ampliados de supervisión de BID Invest.....                         | 28   |
| BID Lab .....  | 35   |
| Capítulo 3. Contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....     | 38   |
| Las personas .....   | 41   |
| El planeta .....   | 42   |
| La prosperidad .....   | 44   |
| Paz, justicia e instituciones sólidas.....                                   | 46   |
| Las alianzas.....  | 47   |
| Capítulo 4. Generación y aplicación de conocimientos.....                    | 50   |
| El aprendizaje en épocas de crisis.....                                      | 51   |

|   |    |
|---|----|
| Sistematización del conocimiento y creación de circuitos de retroalimentación .....   | 59 |
| Reflexiones .....   | 62 |
| Capítulo 5 Empoderamiento económico de la mujer: lecciones aplicadas .....  | 64 |
| Panorama .....  | 65 |
| Alcance .....   | 65 |
| Lección 1. Para fortalecer el EEM, primero hay que comprender sus necesidades.....  | 65 |
| Lección 2. En las iniciativas de EEM se deben usar enfoques a la medida .....   | 67 |
| Lección 3. Para aumentar la participación de la mujer en la fuerza laboral es necesario derribar barreras estructurales y culturales..... | 70 |
| Lección 4. La presencia de mujeres en cargos de toma de decisiones ayuda a empoderar a otras mujeres.....                                 | 73 |
| Reflexiones .....   | 73 |
| Referencias.....  | 75 |



# Acrónimos

|        |   |
|--------|---|
| APP    | Asociación público privada  |
| BID    | Banco Interamericano de Desarrollo  |
| CAF    | Banco de desarrollo de América Latina   |
| CRF    | Marco de Resultados Corporativos  |
| DEA    | Análítica sobre Efectividad en el Desarrollo  |
| DELTA  | Herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo                       |
| DEO    | Panorama de Efectividad en el Desarrollo  |
| EEM    | Empoderamiento económico de las mujeres   |
| EFS    | Sistema de Evaluación Externa   |
| FSR    | Informe final de supervisión de proyecto  |
| HIPSO  | Indicadores armonizados para operaciones del sector privado   |
| IpT    | Internet para Todos   |
| LGBTQ+ | Lesbianas, gais, bisexuales, transgénero, <i>queer</i> y otras orientaciones sexuales e identidades de género |
| MIPYME | Micro, pequeña y mediana empresa  |
| NPS    | <i>Net Promoter Score</i> (puntaje neto del promotor)   |
| ODS    | Objetivos de Desarrollo Sostenible  |
| OVE    | Oficina de Evaluación y Supervisión   |
| PCR    | Informe de terminación de proyecto  |
| PIB    | Producto interno bruto  |
| PMR    | Informe de seguimiento del avance   |
| PYME   | Pequeña y mediana empresa   |
| TFFP   | Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior  |
| weB    | Banca para Mujeres Empresarias  |
| WSA    | División de Agua y Saneamiento  |
| XSR    | Informe ampliado de supervisión   |

Nota: Todos los montos se expresan en dólares estadounidenses a no ser que se indique lo contrario.

# Mensaje del Presidente

América Latina y el Caribe se encuentra en una lucha por superar la peor crisis socioeconómica que ha enfrentado la región en más de un siglo, durante la cual se ha demostrado la voluntad, determinación y creatividad para construir un futuro más sostenible, inclusivo y resiliente. El Grupo BID está trabajando de la mano con nuestros países miembros y clientes para aprovechar las oportunidades que surgen de esta crisis, con un enfoque crítico en el impacto y la efectividad en el desarrollo.

El trabajo del Grupo durante los próximos cinco años estará guiado por la estrategia institucional y la Visión 2025, con la meta de alcanzar en el corto plazo objetivos estratégicos. Esto es nuestra hoja de ruta para impulsar la inversión, el crecimiento sostenible y la recuperación en la región. Al centrar nuestros esfuerzos en áreas clave, aumentamos nuestra capacidad para generar impacto, lo cual incluye la creación y fortalecimiento de la integración regional y cadenas de valor, la economía digital, apoyo a las pequeñas y medianas empresas, acción contra el cambio climático y el fomento de la igualdad de género, diversidad e inclusión. También implica reflexionar internamente en el Grupo BID y fortalecer nuestra propuesta de valor para la región operando de una manera más dinámica, eficiente y con enfoque en resultados. Maximizar el uso de nuestros recursos—tanto los recursos financieros como la experiencia, herramientas únicas y capacidades técnicas de cada miembro del Grupo BID—mejorará nuestra capacidad de respuesta, transparencia y rendición de cuentas a todas las partes interesadas, así como nuestra habilidad para generar resultados sostenibles.

La edición 2021 del Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) es la primera en la que se reporta sobre el Marco de Resultados Corporativos (CRF, por sus siglas en inglés) actualizado que cubre el período 2020-2023. Si bien mucho ha cambiado desde que se creó el CRF, gran parte de los objetivos que se plantean resultan aún más importantes en el mundo post-pandemia. Como es de costumbre, el DEO también destaca el progreso hacia nuestras metas corporativas, los resultados logrados, nuestro apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y cómo estamos aplicando las lecciones aprendidas para mejorar nuestro trabajo. La edición de este año también incluye una revisión de los aprendizajes obtenidos de los proyectos del Grupo BID que apoyan el empoderamiento económico de la mujer, un tema crucial que es un impulso clave de nuestra Visión 2025 para una región más inclusiva.

Hacer un balance de los resultados alcanzados y compartir nuestros objetivos y el conocimiento generado en nuestro trabajo, es una parte fundamental del papel que juega el Grupo BID como socio estratégico para la región. Mientras trabajamos juntos para enfrentar los desafíos sin precedentes que se nos presentan actualmente, soy optimista de que nuestro enfoque orientado a resultados, en conjunto con una acción estratégica audaz, sentarán el camino para la recuperación y renovación de nuestra región.

**Mauricio Claver-Carone**

*Presidente*

*Grupo BID*

*Washington, DC, julio 2021*

# Resumen Ejecutivo

Cada año, el Grupo BID hace un balance de los resultados de su apoyo en el Panorama de Efectividad en el Desarrollo (DEO), que contiene análisis de los objetivos estratégicos alcanzados por el Grupo y de las brechas que subsisten. Este es el primer DEO en el cual se reporta sobre el progreso alcanzado en el nuevo ciclo de Marco de Resultados Corporativos (CRF), que abarca un periodo del 2020 al 2023. Este DEO se enfoca en reportar sobre los resultados logrados y las lecciones aprendidas sobre la efectividad en el desarrollo en el 2020, guiado por la estrategia institucional y el CRF.

En el Grupo BID, las metas de más alto nivel son las que se establecen por medio del CRF. Estas metas abarcan distintos aspectos de la gestión institucional y los resultados operativos. Los avances hacia estas metas son impulsados por una serie de planes de acción e iniciativas centradas en el apoyo a las prioridades institucionales y en el impulso de mejoras a lo largo del tiempo. Sin embargo, estos avances también son afectados por factores externos que tuvieron un impacto desproporcionado en el 2020 con el inicio de la pandemia del COVID-19. En general, en el 2020, el 51% de los indicadores del CRF están en curso para alcanzar sus metas, el 24% están en alerta, y el 25% están fuera de curso. Estos resultados observados al final del primer año del CRF indican que es necesario redoblar los esfuerzos en varias áreas en 2021 a fin de que el Grupo pueda alcanzar las metas para 2023, año en que concluirá el período abarcado por el CRF. El Grupo BID está llevando a cabo acciones focalizadas para mejorar el desempeño en estas áreas, manteniendo su énfasis en incorporar temas transversales en el desarrollo de nuevos proyectos e implementando mejoras en las herramientas y

procesos utilizados para evaluar continuamente su progreso en los indicadores del CRF, y orientar sus esfuerzos para poder alcanzar sus metas.

En su labor como institución de desarrollo, el compromiso fundamental del Grupo BID es caminar hacia el alcance de resultados de desarrollo. Todas las operaciones del Grupo BID se evalúan en el momento de su terminación o de madurez operativa de acuerdo con cuatro criterios clave: pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad. En el ejercicio de revisión del 2020, el 52% de los proyectos finalizados del BID y el 61% de los proyectos de BID Invest que alcanzaron madurez operativa, tuvieron una calificación positiva por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). Diferentes factores, como problemas al momento del diseño, cambios durante la ejecución, y desafíos de medición afectaron el desempeño en este indicador. Aunque una calificación negativa no necesariamente significa que el proyecto no tuvo impacto alguno en el desarrollo, el Grupo BID busca maximizar el porcentaje de operaciones con calificaciones positivas y ha llevado a cabo diferentes acciones para poder atender estas brechas, incluyendo la iniciativa del BID sobre Excelencia Operativa y el Marco de Gestión de Impacto de BID Invest.

Además de evaluar si los proyectos alcanzaron sus resultados planeados después de ser completados, el Grupo BID también informa sobre los resultados logrados durante la ejecución del proyecto a través de los indicadores estandarizados establecidos en el Nivel 2 del CRF. Estos indicadores miden la magnitud de las contribuciones del Grupo a una amplia variedad de temas de desarrollo

que van desde 14 millones de beneficiarios que reciben servicios de salud y 1,1 millones de beneficiarios de una mayor resiliencia a desastres y efectos del cambio climático, hasta 960.000 micro, pequeñas y medianas empresas financiadas y 19 millones de toneladas anuales de CO<sub>2</sub> equivalente evitadas. Los casos de estudio de algunos proyectos ayudan a demostrar cómo es que los resultados alcanzados a lo largo del portafolio se relacionan con resultados de alto nivel. Por ejemplo, un proyecto en Belice que benefició a 30.000 estudiantes dio lugar a mejoras significativas en el aprendizaje de matemáticas y ciencias.

Un desafío crítico que enfrentan todas las instituciones de desarrollo y el Grupo BID es sistematizar las lecciones aprendidas de las operaciones y utilizar este conocimiento para informar futuras intervenciones, especialmente al abordar las necesidades en rápida evolución de la región y el mundo. Para mejorar su enfoque, el Grupo BID utiliza sus herramientas de efectividad en el desarrollo para capturar lecciones a lo largo del ciclo del proyecto, realiza evaluaciones de impacto para determinar los efectos de los proyectos y

establece ciclos de retroalimentación para contribuir a la institucionalización de la aplicación del aprendizaje en nuevos proyectos.

Por último, las revisiones periódicas de las lecciones aprendidas por país, sector y área temática pueden ayudar a construir un entendimiento común de las prácticas destacadas y los enfoques prometedores, así como las posibles dificultades que pueden obstaculizar el logro de resultados. En el DEO de este año, se decidió profundizar en el tema del empoderamiento económico de la mujer (EEM) dada la importancia de esta línea de trabajo para abordar las brechas de desarrollo de la región. Algunas de las lecciones aprendidas del trabajo del Grupo BID en apoyo al EEM en los últimos años incluyen: (i) fortalecer el EEM requiere primero comprender las necesidades de las mujeres; (ii) las iniciativas de EEM deben utilizar enfoques adaptados; (iii) aumentar la participación de la mujer en la fuerza laboral requiere derribar barreras estructurales y culturales; y (iv) tener mujeres en roles de toma de decisiones ayuda a empoderar a otras mujeres.

# Introducción



Para alcanzar los resultados de desarrollo, es necesario adaptarse a la evolución de las circunstancias. En 2020 se plantearon inmensos desafíos para América Latina y el Caribe y en el resto del mundo. El producto interno bruto (PIB) cayó más del 7% (BID, 2021a) y se perdieron 31 millones de empleos (Aguerrevere et al., 2021). Se estima que hasta 44 millones de personas volvieron a caer en la pobreza como consecuencia de la crisis (Acevedo et al., 2020). Estas son solo algunas cifras que ilustran los estragos causados por la pandemia de COVID-19 en la región en 2020. Por detrás de estas cifras hay problemas estructurales arraigados, como la baja productividad, la informalidad del mercado laboral y la desigualdad, que han adquirido mayor relieve en este difícil contexto<sup>1</sup>. Es necesario abordarlos como parte de la senda de la región hacia una recuperación sostenible, inclusiva y resiliente.

El Grupo BID, la principal fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe, tiene un papel crucial que desempeñar para abordar esos desafíos regionales, tanto nuevos como persistentes, con soluciones financieras y su pericia en el ámbito del desarrollo<sup>2</sup>. Cada año, el Grupo BID hace un balance de los resultados de su apoyo en el Panorama de Efectividad en el Desarrollo (DEO, por sus siglas en inglés), que contiene una reseña de los objetivos estratégicos alcanzados por el Grupo y de las lagunas que subsisten. Aunque es demasiado pronto para evaluar el impacto de muchos aspectos de la respuesta del Grupo a la COVID-19, es importante contextualizar los resultados de 2020 captados en este DEO en el marco de la crisis.

## La respuesta a la crisis

La [respuesta del Grupo BID a la pandemia de COVID-19](#) fue amplia y abarcó a todos los países miembros prestatarios, con la aprobación de proyectos nuevos y la reformulación de otros, [la actualización de instrumentos para abordar la COVID-19 y otras emergencias de salud pública que se produzcan en el futuro](#) y el suministro de asistencia técnica para la adaptación a los efectos inmediatos de la pandemia.

El Grupo BID aprobó la suma sin precedentes de US\$21.600 millones en concepto de financiamiento en 2020, de los cuales US\$7.900 millones en aprobaciones y reformulaciones del BID se destinaron directamente a la respuesta a la COVID-19 (véase el [tablero de control del BID para la respuesta operativa a la COVID-19](#)). Tras la aprobación de la respuesta de BID Invest a la COVID-19, todas las aprobaciones —por un total de US\$5.500 millones— se reorientaron desde la óptica de la pandemia. BID Lab, por su parte, procedió a desplegar rápidamente su conjunto de instrumentos financieros flexibles y aprobó US\$20 millones en apoyo de soluciones innovadoras relacionadas con la COVID-19.

A fin de desplegar recursos con rapidez, el Grupo aceleró la estructuración y la aprobación de proyectos, con lo cual aumentó su capacidad para responder a las necesidades de la región. En el BID se elaboraron conceptos replicables para el diseño de proyectos a fin de facilitar el proceso y asegurar al mismo tiempo la efectividad en el desarrollo, que es crucial. La

<sup>1</sup> Véase en [el Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2021](#) del BID un análisis más profundo de las dificultades que enfrenta la región y las oportunidades de crecimiento después de la pandemia.

<sup>2</sup> El Grupo está integrado por el BID, que trabaja con gobiernos de toda la región; BID Invest, que opera por medio del sector privado; y BID Lab, que trabaja con el ecosistema de innovación. Aunque BID Lab es un fondo fiduciario administrado por el BID, la información sobre sus operaciones se presenta por separado en este informe porque tiene un modelo operativo, prioridades e instrumentos diferentes.

respuesta del BID se centró en el apoyo a la emergencia inmediata de salud pública, las poblaciones vulnerables, el tejido productivo, el empleo y las políticas públicas y la gestión fiscal.

BID Invest también incorporó con prontitud su estrategia de respuesta en el ciclo de proyectos gracias a la adaptabilidad de su Marco de Gestión de Impacto<sup>3</sup>. En el sistema de la Herramienta de Aprendizaje, Seguimiento y Evaluación de la Efectividad en el Desarrollo (DELTA) para el puntaje del impacto se integró la óptica de la COVID-19 a fin de asegurar la alineación de los proyectos con los objetivos de aliviar los efectos urgentes de la crisis, proteger a las poblaciones vulnerables y a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) y reactivar la actividad económica. Además, BID Invest adoptó una serie de medidas temporales para simplificar los procesos de aprobación y desplegar más recursos con más rapidez a fin de abordar las necesidades urgentes de liquidez de los clientes de la región. Entre esas medidas cabe señalar la Facilidad de Gestión de Crisis, de US\$500 millones, para otorgar préstamos a clientes actuales y ampliar sustancialmente las operaciones a corto plazo de financiamiento del comercio exterior.

Paralelamente, BID Lab creó una línea de financiamiento de emergencia para empresas en etapas tempranas en su cartera de fondos de inversiones y un mecanismo de financiamiento en moneda local para instituciones de microfinanzas a fin de mantener la continuidad de los servicios

financieros para poblaciones vulnerables. Asimismo, BID Lab aprovechó sus redes en los ecosistemas de emprendimiento de la región para buscar y financiar soluciones innovadoras a fin de combatir los efectos de la pandemia, entre ellas un [mapa de innovadores de América Latina y el Caribe](#) y un [llamado regional](#) para presentar soluciones tecnológicas en el ámbito de la salud, relacionadas con la COVID-19, que se financiaron con un instrumento prototipo de despliegue rápido para apoyar innovaciones en etapas muy tempranas.

## Panorama de la Efectividad en el Desarrollo 2021

Aunque el tema central de este informe son los resultados de 2020 y las lecciones de la efectividad en el desarrollo, la respuesta del Grupo BID a la COVID-19 constituye un hilo orientador a lo largo del documento, igual que [la estrategia institucional](#) y el [Marco de Resultados Corporativos](#) (CRF), que se usa para medir los avances en la estrategia. Este es el primer Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) en el cual se informa sobre un nuevo ciclo de CRF. El Marco de Resultados Corporativos 2020-2023 consiste en indicadores de tres niveles: los del Nivel 1 hacen seguimiento al progreso del desarrollo en América Latina y el Caribe; los del Nivel 2 proveen información sobre las contribuciones del Grupo BID a temas específicos de desarrollo; los del Nivel 3 evalúan el desempeño del Grupo BID con respecto a sus metas operacionales e institucionales.

---

<sup>3</sup> Véase más información sobre el marco de BID Invest en el informe de 2020, [Gestión de una cartera para impacto](#).

Capítulo  
**1**

El Capítulo 1 examina el desempeño del Grupo BID en 2020 con respecto a las metas del CRF (indicadores del Nivel 3), a fin de señalar lo que el Grupo ha hecho bien y qué brechas persisten.

Capítulo  
**5**

El Capítulo 5 contiene una breve reseña temática de lo que se ha aprendido del apoyo del Grupo BID al empoderamiento económico de la mujer en los sectores público y privado para crear una base de conocimiento de soluciones de desarrollo efectivas.

Capítulo  
**2**

El Capítulo 2 se centra en la medición de los resultados de desarrollo alcanzados en el momento de la terminación o la madurez operativa de los proyectos y se ponen de relieve los resultados de los informes de terminación de proyecto (PCR) del BID y de los informes ampliados de supervisión (XSR) de BID Invest, así como los resultados de la ampliación de los proyectos apoyados por BID Lab.

Igual que en años anteriores, la finalidad de este DEO es servir de punto de entrada a conocimientos y recursos relacionados con la efectividad en el desarrollo y el Grupo BID. Los lectores pueden profundizar en las áreas que les interesen usando los enlaces que están a lo largo de esta publicación y las páginas web del [BID](#) y [BID Invest](#) sobre efectividad en el desarrollo y la [página de BID Lab sobre impacto](#).

Capítulo  
**3**

En el Capítulo 3 se abordan las contribuciones del Grupo BID a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y se presentan ejemplos de resultados operativos organizados en torno a las cinco esferas de importancia crítica de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas.

Capítulo  
**4**

El Capítulo 4 presenta un panorama de la forma en que el Grupo aprende de sus éxitos y sus fracasos y aplica lo que aprende, en particular en lo que se refiere a la adaptación a la crisis de la COVID-19 y las lecciones aprendidas de las evaluaciones de impacto.



Capítulo 1

# Medición del avance hacia las metas corporativas



Para tener un impacto, es necesario establecer metas. En el Grupo BID, las metas de más alto nivel son las que se establecen por medio del Marco de Resultados Corporativos (CRF). Estas metas abarcan distintos aspectos de la gestión institucional y los resultados operativos. Los avances dependen de una serie de planes de acción e iniciativas centrados en el apoyo a las prioridades institucionales y en el impulso de mejoras con el tiempo<sup>4</sup>. En los avances influyen también factores contextuales, que desempeñaron un papel desproporcionado en 2020 con el inicio de la pandemia de COVID-19.

En este capítulo se hace un balance de los avances realizados hacia cada meta del CRF en 2020, reconociendo que la consecución de las metas es una responsabilidad compartida por todo el Grupo. En general, 51% de los indicadores del CRF están en curso, 24% están en alerta y 25% están fuera de curso<sup>5</sup>. Estos resultados observados al cabo del primer año del CRF indican que es necesario redoblar los esfuerzos en varias áreas en 2021 a fin de que el Grupo pueda alcanzar las metas para 2023, año en que concluirá el período abarcado por el CRF.

## Alineación estratégica

Aunque 2020 fue un año difícil, el Grupo BID se guió sistemáticamente por su mandato y mantuvo el énfasis en sus prioridades estratégicas. No obstante, la necesidad urgente de abordar la situación de emergencia creada por la COVID-19 eclipsó en parte la

alineación de nuevos proyectos con las estrategias de país y algunos temas transversales y afectó el progreso hacia algunas de las metas del CRF. Además de hacer frente a la COVID-19, el Grupo BID respondió a los daños causados por los huracanes Eta e Iota en Centroamérica y el Caribe [en colaboración con otros bancos multilaterales de desarrollo](#).

El Cuadro 1.1 muestra los avances realizados en 2020 con respecto a los indicadores de la alineación estratégica. En el caso del BID, el apoyo a los temas transversales en 2020 concordó con las metas para todas las áreas excepto las correspondientes a la adaptación al cambio climático y/o la mitigación de sus efectos, la capacidad institucional y el Estado de derecho<sup>6</sup>. Sin embargo, si se tienen en cuenta solo las operaciones que no están relacionadas con la COVID-19, los avances con respecto a varios de estos indicadores concordaron con la meta del CRF. Por ejemplo, 71% de los proyectos que no estaban relacionados con la COVID-19 apoyaron la adaptación al cambio climático y/o la mitigación de sus efectos ([indicador 3.6](#)). En el caso de BID Invest, los nuevos compromisos alcanzaron las metas en todas las áreas excepto el financiamiento climático ([indicador 3.5](#)) y el apoyo a la gestión de la agricultura, la silvicultura, el uso de la tierra y las zonas costeras ([indicador 3.6.a](#)). No obstante, BID Invest excedió la meta de destinar 40% de los proyectos a la adaptación al cambio climático y/o la mitigación de sus efectos, lo cual se hizo en 48% de los nuevos

<sup>4</sup> Véanse, por ejemplo, [el Plan de Acción del Grupo BID en materia de Cambio Climático](#), la hoja de ruta para la movilización del Grupo BID, el [Plan de Acción para la Integración Transversal de la Sostenibilidad Ambiental y Social 2021-2022](#), el Plan de Acción de Género y el Plan de Acción de Diversidad.

<sup>5</sup> En relación con cada indicador para el cual se ha establecido una meta, se evalúa el progreso realizado en 2020 teniendo en cuenta sus circunstancias particulares. Aunque algunas metas reflejan el deseo de avanzar con el tiempo hacia un objetivo para 2023, otras se aplican a todo el período y reflejan la aspiración de mantener un umbral determinado de desempeño en todo el período de 2020 a 2023. La [metodología del semáforo](#) ofrece más detalles sobre la evaluación de la situación de cada indicador en 2020.

<sup>6</sup> En 2020, las oportunidades para el financiamiento climático se vieron afectadas por el apoyo urgente que se brindó a los países para hacer frente a la situación de emergencia causada por la COVID-19: en la composición sectorial de las nuevas aprobaciones se dio prioridad a los sectores social y fiscal y se hizo hincapié en el financiamiento en apoyo de reformas de política a fin de ofrecer liquidez rápidamente. Véase más información en el [Informe de Sostenibilidad 2020](#).

**Cuadro 1.1 Indicadores de alineación estratégica, 2020**

| Indicador   | Institución | Progreso 2020 | Estado | Meta para 2020-2023 |
|---|-------------|---------------|--------|---------------------|
| 3.1 Proyectos que apoyan la inclusión social y la igualdad (% de nuevas aprobaciones/compromisos)   | BID         | 78%           | -      |                     |
|   | BID Invest  | 56%           | -      | -                   |
|   | BID Lab     | 69%           | -      |                     |
| 3.2 Proyectos que apoyan la productividad e innovación (% de nuevas aprobaciones/compromisos)   | BID         | 60%           | -      |                     |
|   | BID Invest  | 49%           | -      | -                   |
|   | BID Lab     | 85%           | -      |                     |
| 3.3 Proyectos que apoyan la integración económica (% de nuevas aprobaciones/ compromisos)   | BID         | 12%           | -      |                     |
|   | BID Invest  | 8%            | -      | -                   |
|   | BID Lab     | 5%            | -      |                     |
| 3.4 Apoyo a países pequeños y vulnerables (%)   | BID         | 56%           | 🟢      | ≥ 35%               |
|   | BID Invest  | 40%           | 🟢      | ≥ 40%               |
|   | BID Lab     | 44%           | 🟡      | ≥ 45%               |
| 3.5 Financiamiento climático en operaciones del Grupo BID (% del monto aprobado/comprometido)   | BID         | 15%           | 🔴      | ≥ 30%               |
|   | BID Invest  | 23%           | 🔴      | ≥ 30%               |
|   | BID Lab     | 24%           | 🟡      | ≥ 30%               |
| 3.6 Proyectos que apoyan la adaptación al cambio climático o la mitigación de sus efectos (% de nuevas aprobaciones/ compromisos)                         | BID         | 41%           | 🔴      | ≥ 65%               |
|   | BID Invest  | 48%           | 🟢      | ≥ 40%               |
|   | BID Lab     | 32%           | 🟡      | ≥ 40%               |
| 3.6.a 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%            | 🔴      | ≥ 10 %              |
|   | BID Invest  | 4%            | 🔴      | ≥ 8 %               |
|   | BID Lab     | 18%           | 🔴      | ≥ 25 %              |
| 3.7 Proyectos que apoyan la igualdad de género (% de nuevas aprobaciones/ compromisos)  | BID         | 54%           | 🟢      | ≥ 70% (meta 2023)   |
|   | BID Invest  | 29%           | 🟢      | ≥ 25%               |
|   | BID Lab     | 53%           | 🟡      | ≥ 60%               |
| 3.8 Proyectos que apoyan la diversidad (% de nuevas aprobaciones/compromisos)   | BID         | 20%           | 🟢      | ≥ 20%               |
|   | BID Invest  | 8%            | 🟢      | ≥ 5%                |
|   | BID Lab     | 10%           | 🔴      | ≥ 20%               |
| 3.9 Proyectos que respaldan la capacidad institucional y el Estado de derecho (% de nuevas aprobaciones)  | BID         | 58%           | 🟡      | ≥ 60%               |
|   | BID         | 83%           | 🟡      | ≥ 90%               |
| 3.10 Proyectos alineados con las estrategias de país (% de nuevas aprobaciones/ compromisos)  | BID Invest  | 86%           | 🟢      | ≥ 79%               |
|   | BID Lab     | 84%           | 🟡      | ≥ 90%               |
|   | BID         | 83%           | 🟡      | ≥ 90%               |
| 3.11 Nuevas estrategias de país que consideran los compromisos oficiales del país respectivo en relación con el clima (%)                                 | Grupo BID   | -             | -      | ≥ 100%              |

El progreso se clasifica de la siguiente manera: 🟢 en curso; 🟡 en alerta o 🔴 fuera de curso. Un guión significa que el indicador no tuvo meta o que el progreso para 2020 no está disponible. El indicador 3.11 no fue evaluado dado que el Grupo BID no aprobó ninguna estrategia de país en 2020. La clasificación del progreso está adaptada a las circunstancias particulares de cada indicador, entre ellas el período al cual se aplica (un solo año o el cuatrienio). En la [metodología del semáforo](#) se proporcionan más detalles.

compromisos<sup>7</sup>. BID Lab, por su parte, no alcanzó sus metas de [igualdad de género](#), [diversidad](#) y [cambio climático](#) debido en gran medida al rápido giro que dio para apoyar proyectos orientados a la respuesta a la COVID-19 (36% de las aprobaciones). Del total de las aprobaciones, 21% consistieron en una respuesta directa a los aspectos sanitarios de la crisis, con prototipos para la fabricación de kits de pruebas, aplicaciones para el rastreo de contactos y plataformas de telemedicina.

El BID y BID Invest excedieron sus metas relativas al apoyo a los países pequeños y vulnerables, en tanto que BID Lab se situó justo por debajo de su meta de 45%. En lo que concierne al *porcentaje de proyectos alineados con las estrategias de país* ([indicador 3.10](#)) BID Invest excedió su meta en 2020. En el caso del BID y BID Lab, la alineación relativamente menor que la de años recientes puede

atribuirse en gran medida a la priorización de proyectos para abordar la pandemia de COVID-19 y la situación de emergencia conexas. Por ejemplo, 10 de los 14 proyectos del BID que se determinó que no estaban alineados con las estrategias de país eran proyectos que apoyaban la respuesta a COVID-19 cuya aprobación se tramitó mediante procedimientos acelerados.

## Efectividad en el desarrollo

Los indicadores de la efectividad en el desarrollo que constan en el CRF tienen como finalidad aportar información sobre la medida en que los proyectos están mitigando realmente los riesgos, están ejecutándose de acuerdo con los planes y están alcanzando resultados de desarrollo (véase el Cuadro 1.2).

**Cuadro 1.2 Indicadores de efectividad en el desarrollo, 2020**

| Indicador   | Institución          | Progreso 2020 | Estado | Meta para 2020-2023 |
|---|----------------------|---------------|--------|---------------------|
| 3.12 Proyectos activos clasificados con desempeño satisfactorio (%)   | BID (préstamos)      | 83%           |        | ≥ 80%               |
|   | BID Invest           | 61%           |        | ≥ 70%               |
|   | BID Lab              | 77%           |        | ≥ 60%               |
|   | BID (operaciones CT) | 54%           |        | ≥ 75%               |
| 3.13 Proyectos finalizados con resultados de desarrollo satisfactorios (%)  | BID                  | 52%           |        | ≥ 70%               |
|   | BID Invest           | 61%           |        | ≥ 65%               |
| 3.14 Proyectos con riesgos ambientales y sociales más altos con calificación satisfactoria en la adopción de medidas de mitigación (%)                          | BID                  | 90%           |        | ≥ 84% (meta 2023)   |
|   | BID Invest           | 83%           |        | ≥ 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%           |        | 100% (meta 2023)    |

El progreso se clasifica de la siguiente manera: en curso; en alerta o fuera de curso. La clasificación del progreso está adaptada a las circunstancias particulares de cada indicador, entre ellas el período al cual se aplica (un solo año o el cuatrienio). En la [metodología del semáforo](#) se proporcionan más detalles.

<sup>7</sup> Cabe señalar que el 23% destinado al financiamiento climático notificado por BID Invest se basa en compromisos, de acuerdo con la definición de este indicador en el CRF. Para 2020, BID Invest informó también sobre el financiamiento climático basándose en las aprobaciones a fin de mantener la concordancia con la meta de la Resolución de las Bahamas. Casi el 29% de las aprobaciones de BID Invest en 2020 se destinó a financiamiento climático.

## **Ejecución**

### **BID**

Durante la ejecución de los proyectos, el BID da seguimiento a su desempeño por medio del informe de seguimiento del avance (PMR), el principal instrumento del Banco para monitorear sus operaciones y fortalecer la gestión general de los resultados a nivel de proyecto. El PMR capta información cuantitativa y cualitativa sobre la ejecución de proyectos a fin de monitorear las actividades y los productos que se están generando y compara esta información con los costos y los plazos previstos al comienzo de la ejecución y con los parámetros de referencia para el país. Usando esta información, el PMR clasifica anualmente la ejecución en las categorías de “satisfactorio”, “en alerta” o “problema”. La finalidad de los datos cuantitativos y cualitativos del PMR sobre el avance de los proyectos es ayudar a la Administración a mejorar su toma de decisiones y rendición de cuentas al facilitar correcciones focalizadas del rumbo durante la ejecución de un proyecto y la sistematización de las lecciones aprendidas para mejorar el diseño y la ejecución de proyectos futuros.

En 2020, 83% de las 490 operaciones clasificadas por medio del PMR tuvieron un desempeño “satisfactorio”. El porcentaje de proyectos con calificación satisfactoria se situó entre 88% para el Sector de Instituciones para el Desarrollo (IFD) y 78% para el Sector de Infraestructura y Energía (INE). Por región, el porcentaje de proyectos calificados como satisfactorios se situó entre 86% para el Departamento de Países de Centroamérica, Haití, México, Panamá y la República Dominicana y 78% para el Departamento de

Países del Grupo Andino. Es importante comprender los asuntos más comunes y las lecciones aprendidas que influyen en el desempeño de los proyectos, a fin de aportar ideas para la preparación y la ejecución de operaciones similares. Durante este período, las dimensiones que más comúnmente usaron los equipos de proyecto para incorporar las lecciones aprendidas fueron la institucional y gerencial (40%) y la técnico-sectorial (28%). En cuanto a las operaciones que no fueron calificadas como satisfactorias en 2020, la mayoría de las veces las lecciones aprendidas estuvieron relacionadas con la capacidad de gestión del proyecto (21%), la coordinación (12%) y el diseño del proyecto (12%).

También se monitorea el progreso de las operaciones de cooperación técnica (CT) durante la ejecución. En 2020, 54% de las operaciones de cooperación técnica en ejecución recibieron la calificación de satisfactoria<sup>8</sup>. Aunque esta cifra es muy inferior a la meta de 75%, no cambió respecto del progreso realizado en 2019, a pesar de las interrupciones sin precedente en las actividades planeadas a raíz de las dificultades originadas por la pandemia. Este resultado mejorará con una planificación más minuciosa de los productos a entregar, una mayor atención a la calidad de la matriz de resultados durante la preparación y revisiones más frecuentes del progreso de los productos a entregar durante la ejecución.

### **BID Invest**

El puntaje DELTA de cada proyecto se actualiza anualmente durante la supervisión. De esta forma, BID Invest puede determinar

---

<sup>8</sup> Para que las operaciones de cooperación técnica en ejecución se clasifiquen como satisfactorias, deben haber alcanzado por lo menos el 75% de los productos planeados, acumulativamente, desde el primer año de ejecución hasta el año sobre el cual se informa.

cuáles proyectos de la cartera están en curso o no de alcanzar las metas para el impacto en el desarrollo y ayudar a los clientes a tomar las medidas que corresponda. El proceso de monitoreo también facilita circuitos de aprendizaje para mejorar el desempeño a nivel de proyecto y de cartera. Cada proyecto se clasifica como “satisfactorio”, “en alerta” o “problema”<sup>9</sup> según el puntaje DELTA absoluto en el momento de la supervisión y la diferencia entre ese puntaje y el puntaje DELTA en el momento de la aprobación<sup>10</sup>.

En 2020 había 192 operaciones en supervisión<sup>11</sup>. La cartera se compone principalmente de proyectos aprobados desde que comenzó a utilizarse la herramienta DELTA en 2016 (79%; 152 proyectos). En 2020, 61% de las operaciones en supervisión se clasificaron como satisfactorias, 22% estaban en alerta y 9% se clasificaron como problema<sup>12</sup>.

Como era de esperar, la crisis de la COVID-19 ha afectado el desempeño general de la cartera en lo que concierne al logro de los objetivos de los proyectos en materia de desarrollo: los proyectos en alerta y problema aumentaron del 22% de la cartera en 2019 al 31% en 2020. Sin embargo, estas cifras posiblemente no reflejen plenamente los efectos de la pandemia, ya que la revisión anual de algunas operaciones se hizo a principios de 2020, antes de la crisis. Según las estimaciones de BID Invest basadas en simulaciones<sup>13</sup>, el 40% de la cartera podría

clasificarse como “en alerta” o “problema” a raíz de la crisis. En vista de la incertidumbre persistente acerca de la magnitud y la duración de los efectos de la pandemia en la cartera, no habrá un panorama claro del desempeño hasta fines de 2021, cuando se hayan realizado todas las evaluaciones de supervisión. No obstante, es probable que, cuanto más se prolongue la crisis, más permanentes sean los efectos.

A fines de 2020, el segmento más afectado por la crisis fue el corporativo.<sup>14</sup> Los proyectos corporativos “en alerta” aumentaron de 13% en 2019 a 29% en 2020 (los “problema” se mantuvieron en 4%). Por ejemplo, algunos proyectos agroindustriales no están alcanzando a beneficiar a los pequeños productores de su cadena de suministro debido a la caída de las ventas locales e internacionales inducida por la COVID-19. En otros proyectos, la producción ha disminuido y los precios de mercado de sus productos han bajado como consecuencia de la crisis. Aunque la pandemia es un determinante crucial de estos resultados, las dificultades relacionadas con el cambio climático, el malestar social y la inestabilidad política también han influido en los resultados inferiores a los previstos.

Para el sector de infraestructura y energía, los proyectos clasificados como “problema” pasaron de ninguno en 2019 a 9% (cuatro proyectos) en 2020 (no hubo cambios en el

<sup>9</sup> La clasificación “en alerta” se refiere a proyectos que están en curso en su mayor parte, pero que podrían enfrentar demoras o que no están alcanzando ciertas metas de desarrollo. Cuando un proyecto corre un gran riesgo de no alcanzar sus metas de desarrollo, se lo clasifica como “problema”.

<sup>10</sup> En la clasificación definitiva también se tienen en cuenta los subpuntajes DELTA pertinentes, el desempeño de la matriz de resultados, las tendencias sectoriales, el desempeño macroeconómico y otros datos complementarios, según sea necesario.

<sup>11</sup> El universo de la supervisión abarca todas las operaciones que ya se han desembolsado y que todavía no han llegado a la etapa del informe ampliado de supervisión (XSR). Cuando los proyectos llegan a esa etapa en el curso del año, salen del universo de la supervisión. A fin de proporcionar un panorama más completo del desempeño anual, las cifras indicadas anteriormente incluyen todos los proyectos que recibieron una clasificación de supervisión en algún momento de 2020, independientemente de que hayan formado parte o no del universo de la supervisión a fin de año.

<sup>12</sup> Dieciséis proyectos (8%) no pudieron clasificarse debido a cuestiones de evaluabilidad o a que los datos proporcionados por los clientes no eran claros o no estaban completos (en comparación con 10% en 2019).

<sup>13</sup> En abril de 2020 se hizo una prueba de estrés de los puntajes DELTA de proyectos en supervisión, con cuatro situaciones hipotéticas de conmoción y diferentes contextos específicos nacionales y sectoriales.

<sup>14</sup> El segmento corporativo abarca los préstamos a empresas en los sectores de la agroindustria, las manufacturas, las telecomunicaciones y el turismo.

número de proyectos “en alerta”). Esto se debe a una combinación de demoras en obras de construcción causadas por la pandemia y a otros factores, como cambios en las prioridades del gobierno.

Para los proyectos con instituciones financieras, las tendencias descendentes del desempeño no fueron tan pronunciadas como en los demás sectores: 33% de los proyectos se clasificaron como “en alerta” o “problema”, en comparación con 30% en 2019. Esto parece indicar que los efectos de la crisis de la COVID-19 en la capacidad de las instituciones financieras para tener un impacto en el desarrollo han sido relativamente leves. Sin embargo, esto podría cambiar cuando los países comiencen a reducir el alivio otorgado a las instituciones financieras y los bancos suspendan las prórrogas del reembolso de préstamos.

Por último, BID Invest siguió simplificando el reporte de datos de desarrollo de los proyectos en aprobación y supervisión en un sistema integral de gestión de proyectos. Este sistema ahora contiene los indicadores de desarrollo de cada proyecto e indica cuáles contribuyen al CRF, a las prioridades institucionales y a los ODS. La información, que se actualiza anualmente, complementa la supervisión de proyectos y facilita la agregación de resultados a nivel de cartera y sector. Además, BID Invest puso en marcha el [Client Impact DEBrief](#), un nuevo producto del conocimiento para que los clientes puedan mostrar el impacto en el desarrollo de sus operaciones y su contribución con los ODS, así como comparar dicho impacto con el de clientes similares de BID Invest.

## BID Lab

En 2020, BID Lab siguió fortaleciendo sus procesos de gestión de la cartera con la incorporación de las recomendaciones formuladas por el Auditor Ejecutivo del BID en 2019, entre ellas la adopción de nuevas directrices para la gestión de la cartera en las cuales se establecen claras funciones y responsabilidades con respecto al monitoreo exacto y oportuno del desempeño de la cartera y la promoción de circuitos de aprendizaje ágiles, en consonancia con su índole experimental. Asimismo, BID Lab mejoró su gestión de las operaciones que no estaban alcanzando los resultados previstos. Con ese fin actualizó los criterios para la cancelación de operaciones de financiamiento no reembolsable y estableció una nueva función de “activos especiales” para operaciones de préstamo y de inversión de capital a fin de reducir al mínimo las pérdidas financieras y permitir que los oficiales de inversiones se concentren en operaciones más redituables. También se está trabajando en la unificación de los sistemas de financiamiento no reembolsable y supervisión como parte del plan de crecimiento digital de BID Lab. Por último, BID Lab comenzó a usar un nuevo marco integrado de gestión de riesgos en 2020 a fin de promover una cultura dinámica de gestión de riesgos apropiada para su mandato de laboratorio de innovación.

En lo que respecta a las operaciones de financiamiento no reembolsable de BID Lab, la cartera contenía 323 operaciones activas a fines de diciembre de 2020. Las medidas continuas para aumentar la eficiencia de la ejecución de proyectos no reembolsables han dado fruto: de 2018 a 2020, el tiempo transcurrido entre la aprobación de los proyectos y el primer desembolso disminuyó en 40% en promedio. Para manejar los efectos de la COVID-19 en esta cartera, BID Lab reorientó actividades de los proyectos a fin de

responder directamente a la pandemia o mitigar sus efectos y, al mismo tiempo, mantuvo los objetivos de desarrollo generales. Por ejemplo, en el proyecto de Aceleración con Capital Semilla para Emprendimientos Disruptivos ([GU-T1273](#)), de Guatemala, se asignaron fondos para ayudar a estas empresas a mitigar los efectos económicos de la pandemia. En Chile se reasignaron recursos del Pacto de Productividad Chile ([CH-T1224](#)) a la creación de una plataforma para encauzar suministros urgentes a organizaciones sociales que apoyan a personas vulnerables afectadas por la crisis. Además, a fin de ayudar a los clientes a capear el temporal, BID Lab tomó las medidas necesarias para ajustar los plazos para la ejecución de proyectos y los principales hitos, acelerar los desembolsos y aliviar los calendarios de pagos en el caso de las operaciones reembolsables.

En lo que respecta a las operaciones de préstamo e inversiones de capital de BID Lab, su desempeño se monitorea por medio de la actualización del avance de proyecto (PSU). A diciembre de 2020, BID Lab tenía una cartera pendiente de préstamos e inversiones de capital de US\$182,6 millones distribuidos entre 100 operaciones. En cuanto a la calidad de la cartera, 77% de las operaciones tenían bandera verde (“en curso a un buen desempeño”), 9% tenían bandera amarilla (“resultados inferiores a los previstos; se prevén pérdidas menores” para inversiones de capital y “en infracción de las condiciones y con probabilidades de incumplimiento” en relación con los préstamos) y 14% tenían bandera roja (“resultados inferiores a los previstos; se prevén pérdidas mayores” para inversiones de capital y “en incumplimiento,

con riesgo de pérdida de principal” en el caso de los préstamos).

La calidad de la cartera permaneció estable durante todo el año, a pesar de la crisis de la COVID 19 <sup>15</sup>. Las operaciones con bandera roja representaban US\$32,2 millones en exposición a riesgos o 18% del monto pendiente a fines de 2020. El desempeño a diciembre de 2020 refleja 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.

### **Terminación**

El indicador *proyectos finalizados con resultados de desarrollo satisfactorios* ([indicador 3.13](#)) se usa para determinar si los proyectos cumplieron sus objetivos. En 2020, 52% de los proyectos del BID y 61% de los proyectos de BID Invest que recibieron una calificación satisfactoria en la revisión alcanzaron sus resultados <sup>16</sup>. En vista de la importancia crucial de este indicador y del rezago respecto de sus metas, se analiza de manera pormenorizada en el Capítulo 2.

### **Mitigación de riesgos**

Con respecto a la mitigación de riesgos ambientales y sociales durante la ejecución, el desempeño de las operaciones del BID en 2020 excedió la meta de 2023, ya que, por primera vez, llegó al 90%. Esta mejora puede atribuirse a un monitoreo más minucioso y al fortalecimiento del apoyo a las operaciones de mayor riesgo en los últimos años como consecuencia de una mayor presencia en el terreno de especialistas ambientales y sociales

<sup>15</sup> Sin embargo, es posible que estas cifras no reflejen plenamente los efectos de la crisis, ya que algunos clientes se demoraron en terminar sus estados financieros auditados y BID Lab no pudo hacer visitas de supervisión in situ en 2020.

<sup>16</sup> Notar que el porcentaje de proyectos finalizados con resultados de desarrollo satisfactorios (indicador 3.13) no está relacionado directamente con el porcentaje de proyectos activos clasificados con desempeño satisfactorio (indicador 3.12). Lo anterior se debe a que el indicador 3.13 se enfoca en el alcance de los resultados esperados del proyecto después de haber finalizado, y por el otro lado, el indicador 3.12 mide la ejecución de los productos en comparación con la ejecución planeada y los parámetros de países para proyectos activos en la cartera en el 2020. En el caso de BID Lab, no hay una meta del CRF relacionada con el informe final de supervisión de proyecto. Véase más información en el Capítulo 2.



y de una mayor conciencia de los equipos de proyecto en lo que se refiere a los asuntos de salvaguardia a raíz de los informes trimestrales sobre riesgos ambientales y sociales, las medidas de aumento de la capacidad y la integración de estos temas en las revisiones de la cartera. Por último, cabe señalar que la pandemia de COVID-19 restringió el uso de la validación in situ para verificar la aplicación de medidas correctivas y el cumplimiento de las condiciones ambientales y sociales. En consecuencia, en algunos casos, las calificaciones para 2020 se basaron principalmente en la información proporcionada por los organismos ejecutores y en instrumentos de teleobservación<sup>17</sup>. En 2020, el BID formuló y dio a conocer directrices para clientes externos y terceros sobre [consultas virtuales](#) y la salud y [la seguridad de los trabajadores](#) en el contexto de la pandemia.

En BID Invest, 83% de los proyectos tuvieron un desempeño ambiental, social y de salud y seguridad satisfactorio en 2020. Esta es la primera vez en cinco años que BID Invest no ha alcanzado o excedido su meta de 90% para este indicador. Eso se debió en gran medida a las demoras de los clientes en la presentación de los productos ambientales y sociales requeridos, que podrían estar relacionadas con la mayor atención que prestaron al manejo de los efectos de la pandemia. A fin de seguir aumentando la capacidad de gobernanza ambiental, social y corporativa de los clientes y ayudarlos a responder a la crisis, BID Invest produjo una serie de documentos de orientación sobre

riesgos relacionados con la COVID-19 para la salud y la seguridad de los trabajadores y las comunidades<sup>18</sup> y ofreció capacitación virtual durante todo el año. Asimismo, preparó un [Manual de Implementación](#) integral de la nueva [Política de Sostenibilidad Ambiental y Social](#) que entró en vigor en diciembre de 2020. Como parte de las actividades para mejorar la supervisión de los proyectos, BID Invest contrató otros tres especialistas ambientales y sociales en la región y otro especialista social en la Sede.

El indicador *proyectos con riesgo considerable de desastres y cambio climático* ([indicador 3.15](#)) en los que se aplicaron análisis de riesgos para identificar acciones de resiliencia llegó a 22% (4 de 18 proyectos) en 2020 en comparación con el valor de referencia de 16%. Este indicador refleja la medida en que las operaciones del BID aprobadas en el curso del año que tienen un riesgo considerable de desastres y cambio climático realizaron un diagnóstico y definieron una estrategia para mitigar esos riesgos<sup>19</sup>. La meta de 100% en 2023 refleja el deseo de aumentar el porcentaje de operaciones con riesgo alto y moderado que aplican este análisis en todo el período abarcado por el CRF. En 2020, la pandemia de COVID-19 provocó demoras en la contratación de apoyo para este análisis como parte de la metodología de evaluación del riesgo de desastres y cambio climático, lo cual afectó el

---

<sup>17</sup> Los instrumentos de teleobservación posibilitan la supervisión eficaz a distancia y facilitan una mejor colaboración multisectorial al propiciar la participación simultánea de equipos especializados en asuntos ambientales y sociales y en infraestructura en las actividades de supervisión.

<sup>18</sup> Por ejemplo, esta nota sobre [Gestión de Riesgos para la Salud y Resiliencia en los Proyectos del Sector Privado: Respuesta de los clientes de BID Invest a la pandemia de COVID-19. Lecciones tempranas y un plan de acción](#), así como orientación específicamente para los sectores de la [infraestructura](#) y la [agricultura](#), el [relacionamiento comunitario remoto](#) y el [gobierno corporativo](#).

<sup>19</sup> Este indicador mide la aplicación del tercer paso de la metodología del BID de evaluación del riesgo de desastres y cambio climático, que consiste en un diagnóstico cualitativo inicial. En esta metodología se reconoce que el punto más eficaz para apalancar inversiones relacionadas con los riesgos de desastres y cambio climático se encuentra en las etapas iniciales, al contabilizar de manera adecuada estos riesgos y aumentar la resiliencia de las inversiones en desarrollo frente a estos riesgos desde la fase de diseño. Véase más información sobre la metodología en el [Informe de Sostenibilidad 2020](#).

desempeño de este indicador, pero ya se ha reanudado el progreso<sup>20</sup>.

## Apalancamiento y alianzas

Los indicadores que miden el apalancamiento y las alianzas aportan información sobre la medida en que el Grupo BID moviliza recursos adicionales para el desarrollo y apoya una sinergia eficaz entre los sectores público y privado (véase el Cuadro 1.3).

### Mobilización de recursos

El CRF 2020-2023 mide la movilización de recursos por medio de dos indicadores que concuerdan con las definiciones utilizadas en los informes conjuntos de los bancos multilaterales de desarrollo sobre la

movilización directa e indirecta de financiamiento privado<sup>21</sup>. Estos indicadores son el financiamiento directo de terceros otorgados, con un desglose de los recursos privados, y el financiamiento indirecto de terceros otorgados<sup>22</sup>. El Grupo BID trabaja para abordar las fallas de mercado y reducir los riesgos de los proyectos a fin de atraer más inversionistas, facilitar las transacciones y lograr la viabilidad comercial de las operaciones de mayor riesgo y de los clientes y países de menores ingresos. La pericia regional del Grupo, el acceso temprano a los proyectos y el sello de aprobación garantizan un punto de entrada en América Latina y el Caribe para los inversionistas que están interesados en participar en el crecimiento de la región. En consecuencia, el Grupo ayuda a desarrollar mercados y genera efectos de demostración que pueden catalizar inversiones privadas adicionales<sup>23</sup>.

### Cuadro 1.3 Indicadores del apalancamiento y las alianzas, 2020

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

El progreso se clasifica de la siguiente manera: en curso; en alerta o fuera de curso. La clasificación del progreso está adaptada a las circunstancias particulares de cada indicador, entre ellas el período al cual se aplica (un solo año o el cuatrienio). En la [metodología del semáforo](#) se proporcionan más detalles.

<sup>20</sup> Aunque BID Invest no tiene una meta para este indicador, actualizó su [metodología de evaluación del riesgo de desastres y cambio climático](#) a fin de abarcar tanto los riesgos de desastres y los riesgos climáticos físicos como los riesgos relacionados con la transición a bajas emisiones de carbono. La metodología y los instrumentos correspondientes se han incorporado en el proceso de análisis de debida diligencia ambiental y social. En 2020, BID Invest examinó 22 proyectos para determinar su exposición a estos riesgos y aumentó la capacidad interna y de los clientes para abordarlos.

<sup>21</sup> Las definiciones de estos indicadores concuerdan en su mayor parte con la metodología de los bancos multilaterales de desarrollo para los informes sobre movilización de recursos privados, pero no son idénticas debido a la necesidad de captar también los recursos del sector público movilizados para reflejarlos en los informes del CRF. Véase más información en las definiciones de los indicadores del CRF.

<sup>22</sup> El financiamiento de terceros se refiere a la movilización de fondos de agentes externos, entre ellos inversionistas, socios bilaterales de los gobiernos, socios multilaterales, empresas y entidades filantrópicas.

<sup>23</sup> Véase más información sobre la labor de movilización del Grupo BID y sus aspiraciones en este campo en la Hoja de Ruta de Movilización elaborada en 2020.

Incluso con las difíciles condiciones financieras creadas por la pandemia de COVID-19 y la consiguiente crisis socioeconómica, el Grupo BID logró movilizar US\$2.800 millones en financiamiento directo de terceros otorgado (de los cuales US\$1.700 millones eran de fuentes privadas) y US\$3.500 millones en financiamiento indirecto de terceros otorgado. Por consiguiente, el progreso de los indicadores que miden el financiamiento directo de terceros otorgado y el financiamiento privado directo de terceros otorgado excedieron la meta acumulativa de 25% para el cuatrienio y se clasifican “en curso”. En el caso de los recursos directos de terceros otorgados, los niveles de 2020 estuvieron un poco por debajo de la meta de 25% para el cuatrienio.

En el caso de BID Invest, el financiamiento directo de terceros otorgado (movilización básica) ascendió a US\$2.300 millones, el mayor volumen de la historia del Grupo, que incluyó 25 bancos, dos fondos administrados, nueve aseguradoras, un inversionista de impacto, tres gerentes de activos y cuatro instituciones financieras de desarrollo. La movilización de recursos de BID Invest presentó un alza interanual del 61% a pesar de la mayor aversión al riesgo demostrada por los bancos comerciales internacionales en relación con los mercados emergentes en 2020. El crecimiento de los productos de cobertura crediticia no financiada fue considerable: de US\$57 millones en 2019, estos productos pasaron a US\$615 millones en 2020, aumento que compensó la menor demanda de los bancos comerciales en el contexto de la pandemia. Aunque los bancos comerciales siguen siendo la principal fuente de cofinanciamiento, BID Invest amplió su base de inversionistas de más de 400 socios (de los cuales 164 son activos) a fin de incluir 12 inversionistas activos nuevos en 2020, entre ellos prestamistas B, coprestamistas y aseguradoras, que representan una

movilización de US\$235 millones. De cara al futuro, BID Invest seguirá innovando para ampliar sus productos de movilización de recursos (véase más información al respecto en la [página de BID Invest sobre movilización de recursos](#)). La mayor transacción de BID Invest en 2020 fue en [LD Celulose](#), proyecto de procesamiento de pulpa en Brasil que movilizó un préstamo B de US\$250 millones entre siete bancos comerciales y un préstamo paralelo de US\$50 millones del Fondo Chino de Cofinanciamiento para América Latina y el Caribe. Se formó un consorcio con la Corporación Financiera Internacional (CFI) para otorgar un préstamo B de US\$500 millones en total. La transacción de LD Celulose fue la cuarta más grande del mercado de préstamos de consorcios efectuada en el curso del año y ganó varios [premios](#).

En el caso del BID, el financiamiento otorgado a terceros del sector privado presentó un aumento interanual del 45% y encauzó importantes recursos en un entorno con limitaciones fiscales. Nueve de los 11 proyectos con cofinanciamiento privado tenían como finalidad responder a la pandemia de COVID-19, lo cual se aparta de la movilización tradicional del sector privado, que con frecuencia ha estado orientada a proyectos de infraestructura. Por ejemplo, en El Salvador, un préstamo de US\$200 millones ([ES-L1138](#)) movilizará alrededor de US\$24 millones en recursos adicionales de instituciones financieras privadas y sus clientes a fin de apoyar inversiones para que las MIPYME combatan la pandemia y preserven empleos. En un contexto de difícil acceso a fuentes extranjeras de financiamiento, el programa proporcionará recursos al Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), el cual canalizará estos recursos por medio de instituciones financieras que ofrecen financiamiento a MIPYME. Se prevé que el proyecto tendrá un papel catalizador en la recuperación económica y el fomento de la

participación del sector privado por medio de una estructura de segundo nivel que combine financiamiento público a largo plazo y capital privado. El financiamiento público de terceros desplegado en proyectos del BID también fue importante para abordar la brecha de financiamiento de la región y las limitaciones del capital en 2020. Por ejemplo, el BID aunó fuerzas con el Gobierno de Suecia para establecer el primer mecanismo de transferencia del riesgo de su tipo. El mecanismo provee una garantía de US\$100 millones de Suecia para la cartera de financiamiento del BID en Brasil, que representa un porcentaje elevado del total de su financiamiento. Con la capacidad generada de esta forma, el Banco puede financiar US\$300 millones más para Bolivia, Colombia y Guatemala, donde su exposición es menor. La primera operación financiada con este mecanismo de transferencia del riesgo estuvo destinada a actividades de socorro en Guatemala en el contexto de la COVID-19 y liberó recursos para apoyar al *Fondo Bono Familia* a fin de que pudiera mantener la calidad de vida y los ingresos de grupos vulnerables afectados por la pandemia.

BID Lab también alcanzó una cifra sin precedentes de movilización de recursos en 2020. Con US\$75,5 millones en recursos propios, BID Lab movilizó US\$37,7 millones directamente y US\$466,3 millones de manera indirecta de terceros. En comparación con 2019, la movilización directa por dólar invertido saltó de US\$0,05 a US\$0,50. La movilización indirecta de terceros por dólar también aumentó, de US\$4,60 a US\$6,20. Por ejemplo, Google está invirtiendo US\$8 millones en [LocFund Next](#) para encauzar moneda local y apoyo para la transformación digital a más de 60 instituciones microfinancieras que proveen productos y servicios financieros esenciales a poblaciones vulnerables y MIPYME a corto plazo y para ayudar a acelerar la recuperación económica

de la región. La inversión de capital de BID Lab, de US\$4,5 millones, refleja su capacidad para impulsar la movilización y ha sido decisiva para alcanzar la capitalización mínima necesaria para el cierre inicial del fondo.

Las cifras y los ejemplos presentados hasta ahora se basan en la movilización observada en el momento de la aprobación de los proyectos (en el caso del BID) o del cierre (en el caso de BID Invest). Sin embargo, la movilización puede producirse más tarde en el ciclo de proyectos. Se haga en el momento de la aprobación del proyecto o en el cierre, puede tener repercusiones más adelante que conduzcan a un aumento del total de los recursos. Por ejemplo, en 2020, Ecuador emitió un bono vinculado a la aprobación en 2018 de una garantía parcial de crédito del BID que infundió confianza en los inversionistas y mejoró su calificación crediticia. Este bono, el primer bono social soberano del mundo, fue emitido a 15 años, a pesar de las condiciones que llevaron a una rebaja de la calificación crediticia soberana pocos días después. En otro caso, el BID respaldó al Ministerio de Hacienda de Chile (por medio del proyecto [RG-T2956](#), aprobado en 2017) en la emisión del primer bono verde soberano de la región para encauzar inversiones hacia activos ecológicos y atraer inversionistas internacionales en un momento en que el país estaba tratando de alinear los flujos financieros con sus ambiciosas metas en relación con el cambio climático. El BID ayudó a Chile a estructurar el marco para la emisión del bono, los criterios de elegibilidad de los gastos y los mecanismos de monitoreo e información. Chile efectuó dos emisiones muy exitosas en 2019, seguidas de otras en 2020 y 2021, que ascendieron a un total de US\$7.500 millones en marzo de 2021. Gracias a estos esfuerzos, entre otros, Chile está perfilándose con rapidez como líder de la transición mundial hacia un sistema financiero con bajas emisiones de carbono y resiliencia climática.

## ***Sinergias público-privadas***

En lo que se refiere a las sinergias público-privadas, la estrategia del Grupo BID consiste en aprovechar plenamente su capacidad y fuerza colectiva para ofrecer un valor agregado al operar como Grupo. El indicador *partes interesadas que consideran que el Grupo BID fomenta eficazmente sinergias público-privadas* tiene como finalidad medir las percepciones de las partes interesadas y de los clientes de lo que hace el Grupo BID en ese sentido. Se basa en datos captados por medio del Sistema de Evaluación Externa (EFS).

En 2020, 67% de los encuestados afirmaron que el Grupo BID fomentaba eficazmente sinergias público-privadas, en comparación con 68% en 2019 y la meta de 75% para 2023. A pesar de la falta de mejoras del indicador del CRF, la coordinación público-privada en el Grupo BID se ha ampliado sustancialmente en los últimos años, en particular en lo que respecta a la mejora de la atención al cliente y las soluciones, así como el entorno propicio y el desarrollo de mercados <sup>24</sup>. La falta de mejoras en la percepción después de la expansión de la coordinación público-privada indica que es necesario seguir trabajando para mejorar los esfuerzos del Grupo BID en este ámbito y entender mejor en cuáles áreas se percibe que el Grupo no está alcanzando las expectativas. Los siguientes párrafos resaltan ejemplos de apoyo reciente del Grupo para sinergias público-privadas.

El Grupo mejora la atención al cliente y las soluciones por medio de iniciativas financieras conjuntas, soluciones financieras para clientes compartidos y el intercambio provechoso de experiencias entre equipos de proyecto de BID

Invest, el BID y BID Lab para la originación de transacciones e iniciativas específicas. Por ejemplo, el Grupo aprovechó la pericia de especialistas de los sectores público y privado en el ámbito de la salud para preparar la [operación de BID Invest con el Hospital Albert Einstein en Brasil](#), con la cual se financiarán inversiones a largo plazo en la capacidad y los servicios de atención de la salud a fin de respaldar la respuesta del hospital durante la pandemia y con posterioridad. Asimismo, BID Invest está respaldando a Farmalisto ([13020-01](#)), destacada plataforma de tecnología de salud de la región, para financiar sus operaciones y promover su expansión regional a fin de facilitar el acceso a servicios médicos, reducir el costo de los medicamentos y apoyar el crecimiento de la economía digital. Esta inversión se complementa con asistencia técnica del BID a Colombia en el ámbito de su marco normativo para las farmacias digitales. En otro ejemplo, en 2020 BID Invest comenzó a desembolsar un préstamo de US\$25 millones en Uruguay ([12340-01](#)) con el fin de respaldar una APP para actualizar la infraestructura de educación del país. Este préstamo se basa en el apoyo proporcionado anteriormente por el Grupo BID con el fin de fortalecer la capacidad de Uruguay para administrar las APP en el ámbito de la infraestructura escolar, que dio lugar a la creación de un área de gestión dedicada exclusivamente a las APP. Asimismo, los esfuerzos para incorporar innovaciones respaldadas por BID Lab en iniciativas del sector público han dado fruto. Por ejemplo, Satellogic, firma argentina de soluciones geoespaciales que recibió financiamiento por medio de un fondo para capital emprendedor apoyado por BID Lab, comenzó a trabajar con INE e IFD en aplicaciones para la agricultura y

---

<sup>24</sup> La creación de un equipo a cargo de asociaciones público-privadas (APP) para todo el Grupo en 2017 ha fomentado las relaciones con unidades de APP en la región, en la medida en que el Grupo ha proporcionado asesoramiento sobre desarrollo de empresas, cómo atraer financiamiento, el entorno propicio y otros temas para ayudar a facilitar proyectos en los sectores de transporte, salud, energía, educación, agua y saneamiento. Además, la unidad ha elaborado un perfil de APP de cada país miembro prestatario a fin de ofrecer un diagnóstico consolidado del marco normativo y la capacidad institucional para establecer APP.

la prevención de desastres<sup>25</sup>. La empresa Citibeats de análisis de datos está trabajando con la Vicepresidencia de Países en el monitoreo de las percepciones de los ciudadanos a fin de mejorar el diseño de las respuestas a la crisis. En total, 18% de los proyectos de BID Lab aprobados en 2020 se llevarán a cabo junto con recursos del Grupo BID como consecuencia de la acción sistemática para crear sinergias entre operaciones en las etapas de diseño y ejecución.

El Grupo apoya el establecimiento de entornos propicios sólidos y el desarrollo de mercados por medio de revisiones de la normativa encaminadas a promover la eliminación de limitaciones reglamentarias del sector privado, productos conjuntos del conocimiento que ayuden a buscar y desarrollar mercados, un diálogo continuo de política con homólogos de los sectores público y privado y la adopción de prácticas óptimas. Además, el BID trabaja activamente en el fomento de diálogos y asociaciones público-privadas, con iniciativas tales como

[ConnectAmericas](#), la primera red social empresarial de las Américas, y el Diálogo Empresarial de las Américas, impulsado por el sector privado con el fin de fomentar un diálogo de política público-privado de alto nivel entre empresas y líderes de gobiernos del hemisferio. A escala de país, por ejemplo, en 2020 el Grupo continuó apoyando a Chile en el ámbito de la sostenibilidad financiera del sector de la electricidad por medio de operaciones de los sectores público y privado (por ejemplo, [CH-L1159](#), [12995-01](#), [12380-02](#) y [12718-04](#)).

## Eficiencia

En los indicadores de eficiencia se tiene en cuenta la medida en que el Grupo BID es financieramente sostenible y eficiente en su uso de los recursos. Eso se logra en parte manteniendo las calificaciones deseadas del BID y BID Invest de las agencias de calificación crediticia, lo cual ambas entidades hicieron en 2020 (véase el Cuadro 1.4)<sup>26</sup>.

**Cuadro 1.4 Indicadores de eficiencia, 2020**

| Indicador   | Institución | Progreso 2020 | Estado | Meta para 2020-2023 |
|---|-------------|---------------|--------|---------------------|
| 3.19 Relación entre costos e ingresos (%)   | BID         | 39,9%         |        | < 40%               |
|   | BID Invest  | 64,8%         |        | < 60%               |
| 3.20 Relación entre costos y cartera (%)  | BID         | 0,71%         |        | < 0,8%              |
|   | BID Invest  | 1,30%         |        | < 1,3%              |
|   | BID Lab     | 5,67%         |        | < 7,3%              |
| 3.21 Agencias de calificación crediticia que otorgan a las entidades del Grupo BID la calificación objetivo (#) | BID         | 3             |        | 3                   |
|   | BID Invest  | 3             |        | 3                   |

El progreso se clasifica de la siguiente manera: en curso; en alerta o fuera de curso. La clasificación del progreso está adaptada a las circunstancias particulares de cada indicador, entre ellas el período al cual se aplica (un solo año o el cuatrienio). En la [metodología del semáforo](#) se proporcionan más detalles.

<sup>25</sup> Véase, por ejemplo, el proyecto Beneficios Ambientales y Sociales mediante Imágenes y Soluciones Satelitales ([RG-L1139](#)).

<sup>26</sup> La calificación crediticia es un indicador de la solvencia que los inversionistas usan al tomar decisiones sobre inversiones. Esta calificación ayuda a determinar el acceso de una entidad a los mercados de capital y el precio de sus emisiones de deuda. Como las calificaciones crediticias sustentan la capacidad del Grupo BID para otorgar y movilizar financiamiento, los Gobernadores han establecido ciertos mandatos para la calificación del BID (AAA) y BID Invest (por lo menos AA) y han dado instrucciones a la Administración para que establezca normas, políticas, directrices e iniciativas conexas a fin de mantener estas calificaciones.

El CRF incluye también dos relaciones de costos: (i) la *relación entre costos e ingresos*, que compara los costos administrativos con los ingresos operativos, y (ii) la *relación entre costos y cartera*, que compara los costos administrativos con el tamaño de la cartera. La combinación de estos dos parámetros de medición aporta información sobre el grado de eficiencia operativa y la productividad de las entidades del Grupo BID<sup>27</sup>. La finalidad del monitoreo de estas relaciones es asegurar que cada una se mantenga dentro de una gama saludable de acuerdo con el modelo de negocios de cada institución. En estas relaciones influyen no solo el grado de eficiencia y productividad de la institución, sino también factores externos, como las tasas de interés, así como importantes aspectos de la misión del Grupo en el campo del desarrollo, como llegar a países pequeños y vulnerables y aplicar salvaguardias sociales y ambientales.




En 2020, el BID permaneció en curso con respecto a ambas relaciones, y BID Lab también se mantuvo en curso en lo que se refiere a su meta para la relación entre costos y activos. BID Invest se mantuvo en curso en la relación entre costos y cartera, pero en alerta en lo que concierne a la relación entre costos e ingresos. En vista del crecimiento de la cartera y el deterioro de las condiciones macroeconómicas, este número es superior al previsto. Hay más información en los estados financieros de cada entidad.

## Conocimiento e innovación

Los indicadores de conocimiento e innovación captan el alcance de los productos de conocimiento del Grupo y las percepciones de las partes interesadas (véase el Cuadro 1.5).

**Cuadro 1.5 Indicadores de conocimiento e innovación, 2020**

| Indicador   | Institución | Progreso 2020 | Estado | Meta 2023 |
|---|-------------|---------------|--------|-----------|
| 3.22 Promedio de descargas de las publicaciones del Grupo BID (#)   | Grupo BID   | 2.219         | ✘      | ≥ 3.000   |
| 3.23 Total de lectores de blogs del Grupo BID (# millones)          | Grupo BID   | 11,4          | ○      | ≥ 5,5     |
| 3.24 NPS: Grupo BID como proveedor de conocimiento pertinente (NPS) | Grupo BID   | 34            | ○      | ≥ 38      |
| 3.25 NPS: Grupo BID como proveedor de soluciones innovadoras (NPS)  | Grupo BID   | 16            | ✘      | ≥ 27      |

El progreso se clasifica de la siguiente manera:  en curso;  en alerta o  fuera de curso. La clasificación del progreso está adaptada a las circunstancias particulares de cada indicador, entre ellas el período al cual se aplica (un solo año o el cuatrienio). En [la metodología del semáforo](#) se proporcionan más detalles.

En 2020, las visitas a los blogs del Grupo BID llegaron a 11,4 millones, más del doble de la meta de 5,5 millones para 2023. Este aumento puede atribuirse a dos factores

decisivos. Primero, en 2019, el Grupo BID actualizó su plataforma para blogs. Eso condujo a una mejor clasificación de los blogs como consecuencia de la optimización de los

<sup>27</sup> En vista de la naturaleza de BID Lab, la relación entre costos e ingresos se usa solo para mediciones del BID y BID Invest. BID Invest incluye el gasto de provisionamiento en el cálculo de la relación entre costos e ingresos, que incorpora los compromisos no desembolsados y las expectativas futuras del mercado y de las condiciones macroeconómicas introducidas con la norma contable de pérdidas crediticias esperadas actuales.

motores de búsqueda, con lo cual resultó más fácil encontrarlos. Segundo, el Grupo aumentó el número de blogs para difundir conocimientos acerca de la pandemia de COVID-19, que generaron mucho tráfico. Por ejemplo, un [artículo sobre el uso de la tecnología para abordar la crisis de la COVID-19](#) publicado en marzo de 2020 tuvo más de 260.000 vistas.

En cambio, el *promedio de descargas de las publicaciones del Grupo BID* fue de 2.219 por publicación en 2020, de modo que no avanzó hacia la meta de 3.000 para 2023. Este indicador muestra la demanda de importantes productos de conocimiento clave al captar el promedio de descargas durante el año siguiente a la publicación de libros, monografías, documentos de trabajo y resúmenes de políticas. Por consiguiente, el valor notificado para 2020 corresponde a obras publicadas en 2019, antes de la pandemia, y descargadas en los primeros 365 días siguientes. Estas publicaciones pasaron a segundo plano cuando el Grupo concentró sus esfuerzos en la publicación y la promoción de productos de conocimiento para responder a la situación de emergencia creada por la pandemia y satisfacer los intereses del público y las necesidades de la región. Los primeros datos sobre las descargas de obras publicadas en 2020 indican que el progreso de este indicador probablemente sea mucho mayor en 2021, con un promedio de 7.035 descargas en el año transcurrido desde la publicación en el primer trimestre de 2020.

El Grupo BID mide las percepciones de las partes interesadas con respecto al conocimiento y la innovación por medio de dos puntajes denominados puntaje neto del promotor (NPS), que se captan por medio de la encuesta de satisfacción del Sistema de Evaluación Externa. Estos puntajes se basan en preguntas sobre la probabilidad de que las partes interesadas recomienden al Grupo BID<sup>28</sup>. En 2020, el NPS del Grupo BID como proveedor de conocimiento pertinente fue de 34 en comparación con 28 en 2019 y con la meta de 38 para 2023. Entre las áreas que requieren mejoras según las partes interesadas se encuentran una mayor accesibilidad a la organización y su personal y conocimientos e información más prácticos, en vez de teóricos. El NPS del Grupo BID como proveedor de soluciones innovadoras fue de 16 en comparación con 14 en 2019 y con la meta de 27 para 2023. Aunque ambos puntajes aumentaron en relación con su valor de referencia, al parecer es necesario intensificar los esfuerzos para mejorar la reputación del Grupo BID como proveedor de soluciones innovadoras.

Los encuestados expresaron conocimiento limitado sobre el valor ofrecido por BID Lab y BID Invest, a pesar del gran énfasis que colocan ambas instituciones en estos temas. En el Recuadro 1.1 se presentan ejemplos del trabajo de BID Lab en el área del conocimiento de tecnologías innovadoras en 2020.

---

<sup>28</sup>Para calcular el NPS, el porcentaje de detractores —es decir, las personas que no están conformes con el Grupo BID y que pueden dañar su reputación con comentarios negativos que van de boca en boca (las personas que responden de 0 a 6 en una escala de 0 a 10)— se resta de los promotores —es decir, los partidarios leales y entusiastas del Grupo BID (las personas que responden 9 y 10)—.



## Recuadro 1.1

### Difusión de conocimientos desde la frontera de la innovación para promover la inclusión

Como BID Lab trabaja en la vanguardia de la innovación para promover la inclusión, muchos de los proyectos que apoya son pioneros en el uso de nuevas tecnologías que avanzan con rapidez y que abordan temas de actualidad como la gestión y la privacidad de los datos. Basándose en estas experiencias, en 2020 BID Lab produjo una serie de productos de conocimiento para fundamentar conversaciones más amplias y en evolución sobre la transformación digital de la región. Por ejemplo, en un [estudio](#) se examinan los marcos normativos de la identidad digital, la cadena de bloques y las criptomonedas de 20 países de América Latina y el Caribe, a partir de los desafíos que enfrenta un [proyecto en Argentina](#) para crear una solución de identidad digital autosoberana para comunidades vulnerables usando cadena de bloques. En otro [estudio](#) realizado por la plataforma [LACChain](#) se abordan conceptos más amplios en torno a la identidad autosoberana, las billeteras digitales y la cadena de bloques. Por último, como parte de la iniciativa [fAirLAC](#) del Grupo BID, BID Lab ofreció un [seminario web](#) sobre las experiencias de empresas digitales con el uso responsable de datos, sobre la base de un [informe](#) que contiene un análisis de la forma en que BID Lab evaluó el uso ético de datos en las innovaciones que seleccionó para financiar por medio de la convocatoria regional para apoyar iniciativas tecnológicas que contribuyeran a mitigar los efectos de la pandemia de COVID-19.

## Alineación interna con los temas transversales

Los indicadores de la alineación interna muestran la medida en que el Grupo BID está alineado internamente con sus prioridades estratégicas para la región en materia de mitigación de los efectos del cambio climático, igualdad de género, diversidad y transparencia (véase el Cuadro 1.6).

En lo que se refiere al cambio climático, la meta del Grupo BID consiste en reducir las *emisiones de sus instalaciones y su parque automotor (en toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente)* ([indicador 3.26](#)) a menos de 9.600 para 2023. En 2020, estas emisiones de Alcance 1 y Alcance 2 fueron 7.135 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente, mucho menores que la meta para 2023<sup>29</sup>. Sin embargo, 2020 fue un año muy atípico desde muchos puntos de vista, incluso en lo que respecta a las emisiones de gases de efecto invernadero, que disminuyeron en todo

<sup>29</sup> Una parte de las disminuciones observadas en 2020 (450 toneladas) puede atribuirse a una actualización de los factores de emisiones utilizados sobre la base de los últimos datos científicos y de mercado.

el mundo. En el Grupo BID, el cierre de la mayoría de las oficinas desde marzo de 2020, el teletrabajo obligatorio para la mayoría de los empleados y la cancelación de misiones o la considerable reducción de su número condujeron a una caída sustancial pero temporal del consumo de energía en las oficinas<sup>30</sup> y del uso de vehículos. En 2020, el BID puso en marcha un plan plurianual para ampliar las instalaciones solares en ocho

Representaciones y el Directorio aprobó planes para invertir en medidas de eficiencia energética y transporte ecológico. Estas inversiones continuas para reducir las emisiones de carbono de sus edificios y de sus vehículos impulsarán el avance del Grupo BID hacia la meta para 2023. Hay más información sobre las medidas de sostenibilidad corporativa adoptadas por el Grupo BID en [Informe de Sostenibilidad de 2020](#) del BID.

### **Cuadro 1.6 Indicadores de alineación interna con los temas transversales, 2020**

| Indicador  | Institución   | Progreso 2020 | Estado | Meta 2023                     |
|--|---------------|---------------|--------|-------------------------------|
| 3.26 Emisiones de las instalaciones y el parque automotor del Grupo BID (toneladas de CO <sub>2</sub> equivalente) | Grupo BID     | 7.135         |        | ≤ 9.600                       |
| 3.27 Personal de medio y alto nivel del Grupo BID que son mujeres (%)  | BID y BID Lab | 41%           |        | ≥ 43%                         |
|  | BID Invest    | 38%           |        | ≥ 38%                         |
| 3.28 Acciones para promover la diversidad y la inclusión en el Grupo BID (#)                                       | Grupo BID     | 38            |        | ≥ 80<br>(meta para 2020-2023) |
| 3.29 Puntaje en el Índice de Transparencia de la Ayuda   | BID           | 95            |        | ≥ 90                          |

El progreso se clasifica de la siguiente manera: en curso; en alerta o fuera de curso. La clasificación del progreso está adaptada a las circunstancias particulares de cada indicador, entre ellas el período al cual se aplica (un solo año o el cuatrienio). En la [metodología del semáforo](#) e proporcionan más detalles.

Con respecto a la igualdad de género, tanto el BID como BID Invest están en curso para alcanzar sus metas para 2023 relacionadas con el *personal de medio y alto nivel del Grupo BID que son mujeres* ([indicador 3.27](#)) y seguir avanzando hacia la aspiración a largo plazo de plena paridad de género. Este indicador ascendió al 41% en el caso del BID en 2020, lo cual representa un avance hacia la meta del 43% para 2023, en tanto que BID Invest casi llegó a su meta para 2023 al pasar del 33% en 2018 a casi el 38% en 2020. En 2020, el Grupo BID continuó sus campañas focalizadas en los medios sociales, combinadas con eventos transmitidos en directo y ferias de empleo, para alcanzar estas

metas. Cabe destacar especialmente que modernizó su página web para la presentación de solicitudes de empleo a fin de facilitar su uso e incorporar más relatos personales de mujeres que trabajan en la institución.

En el caso de la diversidad, el Grupo también está en curso en lo que se refiere al indicador *acciones para promover la diversidad y la inclusión*, con la adopción de 38 medidas en 2020 encaminadas a atraer un personal diverso y fomentar un entorno laboral inclusivo, como eventos de búsqueda y contratación de personal, campañas de diversidad e inclusión y eventos de capacitación sobre diversidad e inclusión para

<sup>30</sup> No obstante, el consumo de energía por los empleados en el hogar mientras teletrabajan contrarresta en parte la disminución del consumo de energía en las instalaciones del Grupo BID.

empleados del Grupo BID. Todos los programas de aprendizaje y concientización sobre diversidad, equidad e inclusión se convirtieron en programas virtuales a fin de adaptarlos al teletrabajo. Uno de los principales logros de 2020 fue la puesta en marcha de un tablero de control con datos sobre origen étnico e inclusión para dar seguimiento a las dimensiones de raza y origen étnico del personal del Grupo BID. Esta información permitirá comprender mejor las lagunas respectivas y facilitar la adopción de medidas e iniciativas más focalizadas para contratar y conservar un personal más diverso.

En cuanto a la transparencia, el [desempeño del BID en el Índice de Transparencia de la Ayuda](#) en 2020 excedió la meta de 90 para 2023, ya que llegó a 95,4 en una escala de 100 puntos. Dicho índice es una medición de la transparencia de la cooperación para el desarrollo que realiza periódicamente la organización no gubernamental Publish What You Fund. El puntaje del BID en 2020 lo colocó en la categoría superior del índice, y la institución recibió un puntaje perfecto en varios subelementos.

## Institucionalización de un enfoque de resultados

El Grupo BID está tomando medidas focalizadas para mejorar el desempeño en áreas en las cuales el progreso se mantuvo a la zaga en 2020 en comparación con las metas del CRF, entre ellas el enfoque sostenido en la incorporación de temas transversales, particularmente el cambio climático, en la preparación de nuevos proyectos. Además,

está trabajando en relación con los comentarios recibidos en la encuesta de satisfacción de 2020 para mejorar las percepciones de las partes interesadas con respecto a temas cruciales, como la innovación y las sinergias público-privadas.

El CRF actualizado representa un importante cambio en el monitoreo de los resultados corporativos del Grupo BID, con una mayor uniformidad de las mediciones en todo el Grupo BID y más atención a parámetros de medición clave. Estos indicadores están cada vez más alineados e integrados a planes de acción e instrumentos de planificación decisivos, como el [Plan de Acción del Grupo BID en Materia de Cambio Climático](#), el presupuesto administrativo del BID y el Plan de Negocios de BID Invest, entre muchos otros.

El Grupo está creando una cultura de evaluación regular del progreso en relación con estos parámetros de medición a fin de continuar avanzando hacia sus metas. Se ha implementado un rastreador del CRF, que se actualiza trimestralmente con datos de cada una de las entidades del Grupo BID y del progreso de muchos indicadores, desglosados por proyecto o por unidad institucional. Asimismo, el sitio web del Grupo abierto al público contiene más detalles sobre el progreso de los indicadores y una página dedicada exclusivamente a cada indicador de Nivel 3. En los casos en que corresponde, con los datos que se proporcionan por país y por proyecto, los usuarios internos y externos pueden profundizar en las cifras para comprender mejor qué está impulsando los avances y qué medidas focalizadas podrían necesitarse para mejorar el desempeño.

## Capítulo 2

# Evaluación de la consecución de resultados de los proyectos



Todas las operaciones del Grupo BID se evalúan en el momento de su terminación o de su madurez operativa. Los hallazgos se resumen en informes de terminación de proyecto (PCR) en el BID, informes ampliados de supervisión (XSR) en BID Invest e informes finales de supervisión de proyecto (FSR) en BID Lab. La finalidad de estos informes es determinar si las operaciones alcanzaron sus objetivos, cuán eficazmente y con cuánta eficiencia, así como la sostenibilidad de los resultados obtenidos. Los informes también captan lecciones para fundamentar el diseño y el monitoreo de proyectos futuros.

En este capítulo examinamos los resultados correspondientes al ejercicio 2020 de los PCR del BID y los XSR de BID Invest. En el caso del BID, el análisis se basa principalmente en proyectos cerrados en 2019<sup>31</sup>. BID Invest también examina las tendencias de los XSR a través del tiempo, basándose en un análisis de datos de proyectos evaluados de 2016 a 2020. El análisis de BID Lab pone de relieve algunos indicadores clave de desempeño y ejemplos de escala de proyectos concluidos en 2020.

## Informes de terminación de proyecto del BID

En el momento de la terminación, los proyectos del BID se califican según cuatro criterios básicos: pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad. Se usa un enfoque basado en objetivos para evaluar el desempeño en comparación con los objetivos específicos que se esperaba alcanzar con el proyecto. El desempeño se mide en el momento del cierre sobre la base de los

resultados concretos correspondientes a cada objetivo. En el documento del PCR se presentan los resultados de esta evaluación. Su preparación está a cargo de la unidad del BID responsable del proyecto, y la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) valida los resultados de manera independiente. La producción y la difusión de los hallazgos del PCR secundan una importante función de rendición de cuentas y una función de aprendizaje para ayudar a mejorar el diseño y la ejecución de otros proyectos (véase en el Capítulo 4 más información sobre la aplicación de las lecciones aprendidas)<sup>32</sup>.

### **Resultados del ciclo de 2020**

En el ciclo de 2020 se elaboraron 71 PCR, que fueron presentados a OVE para que validara la clasificación general de éxito de los proyectos<sup>33</sup>. La lista completa de PCR, su calificación y sus documentos correspondientes figuran en la página del sitio web del CRF dedicada al indicador proyectos finalizados con resultados de desarrollo satisfactorios. Estos proyectos, que fueron aprobados entre 2006 y 2019 y ascendían a un total de US\$8.200 millones, abarcan una amplia gama de sectores, distintos instrumentos de financiamiento y 21 países.

En general, la calificación validada por OVE fue positiva (“muy exitoso”, “exitoso” o “parcialmente exitoso”) para el 52% de los proyectos (el mismo porcentaje que en el ciclo anterior), por debajo de la meta del CRF de 70%. La calificación general del PCR es el producto del promedio ponderado de los puntajes para los cuatro criterios, de los cuales la efectividad es el que tiene más peso. En general, los proyectos del BID recibieron la

<sup>31</sup> De los 71 PCR de este ciclo, 69 se cerraron en 2019; los demás se cerraron en 2016 y 2018.

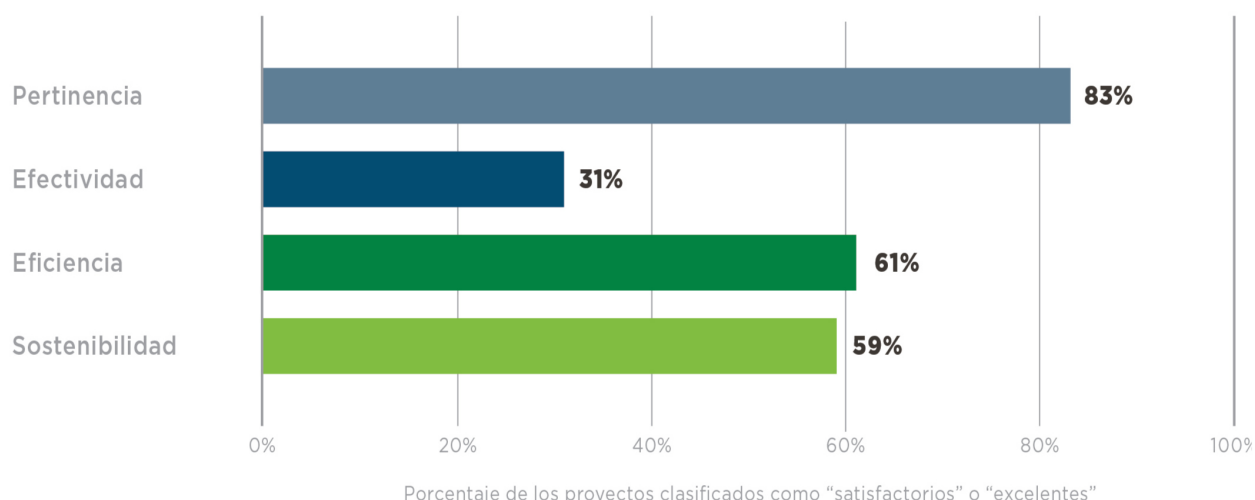
<sup>32</sup> Además de información sobre los resultados obtenidos, el PCR contiene información sobre el desempeño en relación con las salvaguardias ambientales y sociales, como su aplicación, las medidas tomadas en relación con el cumplimiento y las medidas pendientes, entre otros detalles.

<sup>33</sup> Esta revisión se basó en las directrices para la evaluación de proyectos en el momento de la terminación que fueron establecidas en 2018 y revisadas en 2020.

calificación más positiva para el criterio de pertinencia y la menos positiva para el criterio de efectividad (véase el Gráfico 2.1). Por consiguiente, este componente del puntaje se examina con más detalles en la siguiente

sección. Es importante señalar que una calificación negativa de un PCR no significa que el proyecto no haya alcanzado ninguno de los objetivos o resultados previstos.

**Gráfico 2.1 Desempeño “satisfactorio” o “excelente” de los PCR por dimensión, 2020**



### **Un análisis más a fondo de la efectividad**

Un elemento crucial de la metodología de los PCR es la efectividad. En este ciclo, 31% de los PCR fueron clasificadas positivamente (con calificación “satisfactoria” o “excelente”) en lo que se refiere a su efectividad. En total, OVE validó 173 objetivos específicos y 597 indicadores de resultados asociados. El 43% de los objetivos específicos fueron calificados positivamente y 52% de los indicadores de resultado alcanzaron al menos el 80% de su meta. Aproximadamente 7% (39) de los indicadores de resultado se consideraron no atribuibles. Entre los factores por las que no se logró al menos 80% de la meta para el otro 41% (249) de indicadores de resultados identificamos aspectos asociados al diseño y la ejecución. Entre los principales factores se encuentran el establecimiento de metas poco realistas, la cancelación de financiamiento y

productos clave, y fallas de monitoreo que impidieron el reporte de logro para resultados.

Estos hallazgos son consistentes con los hallazgos de ciclos previos del PCR. Considerando las clasificaciones de los PCR en años recientes, el BID analizó los factores que afectaron el desempeño de los proyectos y produjo la nota técnica [Project Completion Report Analysis: Factors Behind Project Success and Effectiveness](#), con miras hacia la identificación de oportunidades para mejora. En los últimos años, la calificación de los proyectos en cuanto a su efectividad se ha visto afectada por asuntos relacionados con su diseño y ejecución y con aspectos metodológicos del proceso de calificación.

En lo que se refiere al diseño de los proyectos, se ha observado que la calidad de

la matriz de resultados en el momento de la aprobación y la calidad del plan de evaluación son importantes determinantes de la efectividad de los proyectos en el momento del cierre. Es importante establecer metas realistas que sean mensurables y que puedan atribuirse en el momento de la terminación de los proyectos. También es importante contar con capacidad para monitorear, reportar y atribuir cada indicador de resultado durante la ejecución.

Los ciclos de PCR recientes muestran también la importancia de mantener los pilares de la cadena causal de resultados durante toda la ejecución de los proyectos y limitar o evitar la cancelación de componentes, productos o recursos sustanciales respecto del monto aprobado originalmente. Los proyectos en los que se ejecuta una cantidad menor que el préstamo aprobado o que se clasifican como “en alerta” o “problema” en el PMR durante los primeros años de ejecución tienden a presentar un porcentaje mayor de interrupción de los productos y es más probable que no alcancen sus objetivos.

Por último, cabe señalar que la evaluación basada en objetivos, de acuerdo con las directrices para los PCR, depende de que los objetivos específicos y sus indicadores de resultados conexos se formulen claramente. Antes, las matrices de resultados de los proyectos no estaban estructuradas necesariamente en torno a objetivos específicos con indicadores de resultados conexos. En consecuencia, aunque los objetivos específicos se hubieran formulado claramente, no siempre tenían indicadores válidos para evaluar su consecución. Esta discrepancia en la forma en que se diseñaban los proyectos y la forma en que se evaluarán en el momento del cierre continuará afectando la efectividad y el éxito de los proyectos más adelante.

## ***De cara al futuro***

Cerrar la brecha entre el desempeño esperado y los resultados en la terminación de un proyecto sigue siendo una de las prioridades críticas del BID. En 2020, la Administración del BID realizó varias reformas y tomó medidas para abordar los hallazgos de las revisiones recientes de los PCR y mejorar el desempeño en años subsiguientes.

Ante todo, se han modificado los instrumentos del marco de efectividad en el desarrollo a fin de que concuerden con los requisitos de la metodología de los PCR. Específicamente, las matrices de resultados de los proyectos ahora están estructuradas en torno a objetivos específicos, y en la Matriz de Efectividad en el Desarrollo se debe incluir por lo menos un indicador de resultado válido para evaluar la consecución de cada objetivo específico. También se requiere una propuesta explícita de monitoreo y evaluación para cada objetivo específico como parte de los planes de monitoreo y evaluación de los proyectos. Se han establecido nuevos protocolos para que los cambios en los objetivos de desarrollo o los indicadores de los proyectos que resulten del taller inicial no afecten la solidez de su lógica vertical. Además, se aplican nuevos protocolos para la introducción de más indicadores de resultados validados a fin de comprobar la consecución de los objetivos de desarrollo, en los casos en que esto se justifique.

La Administración volvió a revisar las directrices para los PCR en 2020 a fin de expresar con más claridad las expectativas con respecto al análisis presentado sobre los criterios y adaptar el calendario de la preparación de los PCR según el tipo de proyecto. Por ejemplo, los PCR para préstamos en apoyo de reformas de política pueden prepararse hasta 24 meses después del cierre de los proyectos a fin de que haya

suficiente tiempo para que los resultados de las políticas surtan efecto y puedan cuantificarse. Asimismo, se han introducido cursos nuevos en el programa de aprendizaje acerca de operaciones sobre temas tales como el diseño de proyectos evaluables, la detección y la gestión de riesgos de los proyectos y la documentación de las lecciones aprendidas.

Por último, el BID está revisando sus procesos de preparación de proyectos y gestión de la cartera, con el fin de prestar más atención a los resultados durante todo el ciclo de proyectos, desde el diseño mismo. Esta iniciativa de excelencia operativa representa una agenda orientada a los resultados para mejorar la gestión de los proyectos del BID que se apoya en un enfoque basado en el riesgo para la toma de decisiones. Con esta iniciativa se procura aumentar la capacidad de la institución para responder a las necesidades de los países con un enfoque uniforme y de acuerdo con los principios de efectividad, eficiencia, objetividad, integralidad y rendición de cuentas<sup>34</sup>. Esta agenda se centra en dos iniciativas principales: (i) reducir el tiempo que lleva la preparación de proyectos, sin sacrificar la solidez técnica, la efectividad y la eficiencia de los proyectos, y (ii) establecer un modelo integral de gestión de la cartera que ayude a mantener la solidez de la cartera y a alcanzar los objetivos de desarrollo. Este último propone monitorear de forma cercana los principales factores que afectan el éxito y los resultados de los proyectos, con base en los hallazgos de los ciclos de PCR más recientes y la literatura existente.

## Informes ampliados de supervisión de BID Invest

BID Invest realiza una autoevaluación final obligatoria—el informe ampliado de supervisión (XSR)— para cada operación de la cartera que alcanza la madurez operativa temprana<sup>35</sup>. En el XSR se compara el impacto previsto y el impacto real de cada proyecto por medio de una evaluación sistemática de su pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad a largo plazo, así como de las principales lecciones aprendidas. OVE valida la calificación final de cada evaluación. Los XSR sirven de instrumento de rendición de cuentas para las partes interesadas y de instrumento de aprendizaje para guiar la originación y la estructuración de nuevas operaciones.

### **Resultados del ciclo de 2020**

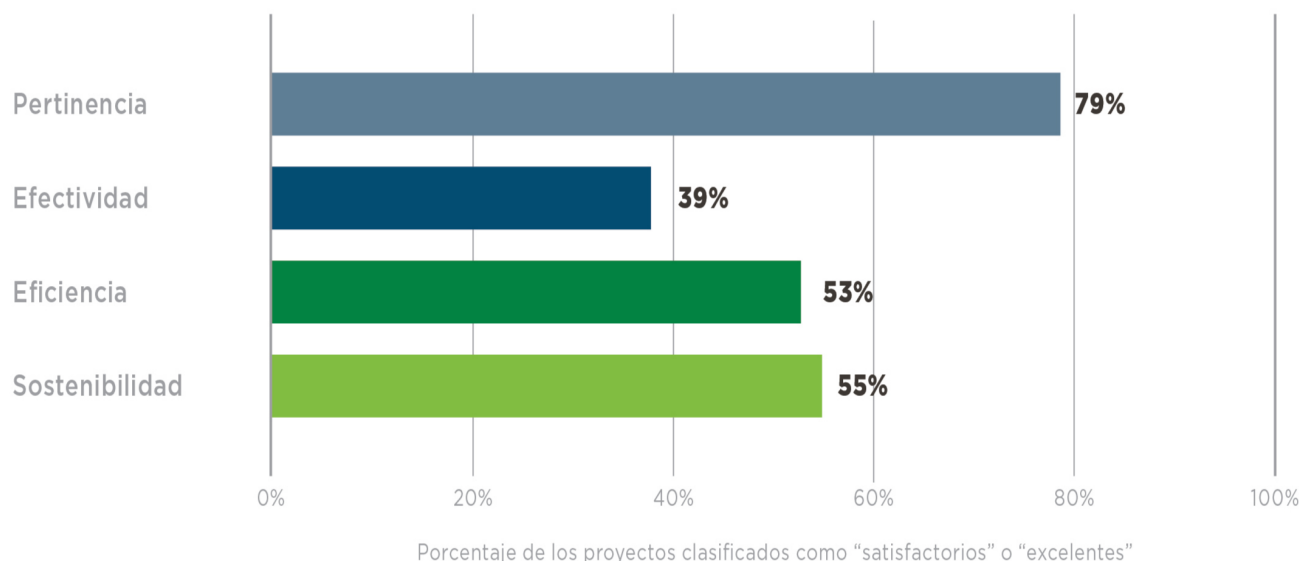
En 2020, BID Invest preparó 38 XSR de 42 proyectos que habían alcanzado la madurez operativa temprana y que fueron aprobados entre 2007 y 2017, por un total de US\$1.200 millones (más US\$1.600 millones en recursos movilizados: US\$215 millones en fondos y US\$1.400 millones en préstamos B). En general, la calificación de los resultados de desarrollo de los proyectos validada por OVE fue positiva en el 61% de estos proyectos (en comparación con el 58% en 2019). La pertinencia fue la dimensión que tuvo la calificación más alta y la efectividad, la más baja, recibiendo una calificación positiva en el 79% y el 39% de los XSR, respectivamente (véase el Gráfico 2.2).

<sup>34</sup> La iniciativa de excelencia operativa del BID es diferente de la iniciativa homónima que BID Invest puso en marcha en 2018, cuya finalidad era generar eficiencias por medio de la agilización de procesos, la celeridad de la entrega de productos a los clientes y el fomento de una cultura sólida.

<sup>35</sup> De acuerdo con las Normas de Buenas Prácticas, la madurez operativa temprana es la fecha más temprana 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 prepara un año después que se alcanza la madurez operativa temprana (por ejemplo, los XSR de los proyectos que alcanzaron la madurez operativa temprana en 2019 se prepararon en 2020).



**Gráfico 2.2 Desempeño “satisfactorio” o “excelente” de los XSR por dimensión, 2020**



Para mejorar el desempeño, es crucial aprender de operaciones pasadas, especialmente aquellas que recibieron calificaciones negativas. En el segmento de infraestructura, la cohorte de XSRs 2020 resaltó cómo cambios inesperados en las condiciones de mercado, tanto del lado de la oferta como de la demanda, pueden tener un impacto substancial en el desempeño de los proyectos. Por ejemplo, un proyecto hidroeléctrico se quedó corto para lograr sus metas de generación de energía debido a que la producción de energía eólica del país fue mayor de lo esperada. Dado que, en este caso, la energía eólica entra primero en la red, esto disminuye la demanda por energía hidroeléctrica. Esta experiencia señala la necesidad de reforzar los análisis de la industria de las operaciones realizados ex-ante, y de afinar los análisis de sensibilidad tanto de las tendencias de la demanda como de la oferta, dado que el desempeño operacional y la sostenibilidad están altamente relacionados a las dinámicas de mercado.

En el segmento de instituciones financieras, la efectividad y en algunos casos la sostenibilidad de los proyectos se vio afectada por retos relacionados con el lanzamiento de nuevos productos, la proyección de tendencias de mercado, y la definición de metas de inversión adecuadas. Por ejemplo, una operación para apoyar una nueva línea de financiamiento para microempresas pertenecientes a mujeres no consideró el periodo de aceleración necesitado para lanzar estos productos, así como la complejidad técnica de hacerlo. En otros casos, las dificultades en realizar proyecciones afectaron las calificaciones de operaciones que si lograron buenos resultados. Por ejemplo, una institución financiera expandió su portafolio MIPYME substancialmente, más de tres veces el promedio de la tasa de crecimiento de préstamos a MIPYME del país, pero aun así no logro alcanzar sus ambiciosas metas para ese segmento. Estas experiencias no solo reafirman la importancia de análisis de industria adecuados, pero también la

necesidad de considerar el tiempo requerido para construir nuevos portafolios y asegurarse que los clientes tienen la capacidad técnica para introducir modelos de negocio inclusivos y novedosos, y en caso de no tenerla, se los apoye según sea necesario.

Finalmente, los proyectos corporativos más antiguos aún sufren problemas de diseño, ya que no buscaban cuantificar los beneficios directos para las distintas partes involucradas. Para atender estas limitaciones, en la medida de lo posible, BID Invest ha estado solicitando, de forma retrospectiva, datos para cuantificar beneficios que no fueron adecuadamente considerados en la etapa de diseño. Para operaciones aprobadas bajo el Marco de Gestión de Impacto actual, estas fallas de diseño son poco probables, y serían inmediatamente detectadas y corregidas en supervisión en caso de ocurrir.

Siguiendo el enfoque de mejora continua, estas lecciones han sido reintroducidas en el trabajo operacional de BID Invest. Para proyectos aprobados con la herramienta de evaluación ex-ante DELTA, las proyecciones se realizan considerando un rango más amplio de escenarios y con una más cuidadosa comparativa respecto a tendencias económicas. En años recientes, BID Invest también ha apoyado más activamente la capacidad de los clientes para medir y gestionar su contribución a objetivos para la sociedad, fortaleciendo su habilidad para proyectar y planificar para dichas contribuciones. A través de sus servicios de asesoría, BID Invest también está más proactivamente apoyando la capacidad de los clientes para diseñar y llevar adelante productos y servicios innovadores que promuevan la inclusión social. Finalmente, esfuerzos para reforzar la supervisión de resultados de desarrollo ha permitido a BID Invest involucrarse más temprano y de forma más continua en diálogo con clientes acerca

de por qué los proyectos se desvían de los planes iniciales y en potenciales medidas correctivas.

### ***Tendencias de los XSR en el transcurso del tiempo***

Los resultados de los XSR pueden variar mucho de un año a otro debido al pequeño tamaño de la muestra y a cambios en la composición de los proyectos en cada cohorte. Por lo tanto, para colocar los resultados de los XSR de 2020 en perspectiva y considerando que en 2020 se cumple el quinto aniversario de BID Invest, se abordan aquí como parte de un análisis más amplio de los datos sobre las tendencias y los principales determinantes del desempeño observados en los proyectos evaluados desde 2016.

En total, entre 2016 y 2020, BID Invest preparó 195 XSR, que representan un total de US\$4.200 millones en financiamiento. Los proyectos para instituciones financieras constituyen más de la mitad de esta muestra de XSR (56%), seguidos de proyectos corporativos (27%) y de infraestructura (17%).

En 2020 hubo un cambio notable en los segmentos abarcados por los XSR. Entre 2016 y 2019, la mayoría de los XSR eran del segmento de instituciones financieras (61% de la muestra, en promedio). En 2020, la mayoría de los XSR correspondían al segmento de infraestructura (45%), principalmente proyectos de energía renovable. Este cambio refleja las nuevas prioridades institucionales y el crecimiento consiguiente de ciertas partes de la cartera desde el lanzamiento de BID Invest.

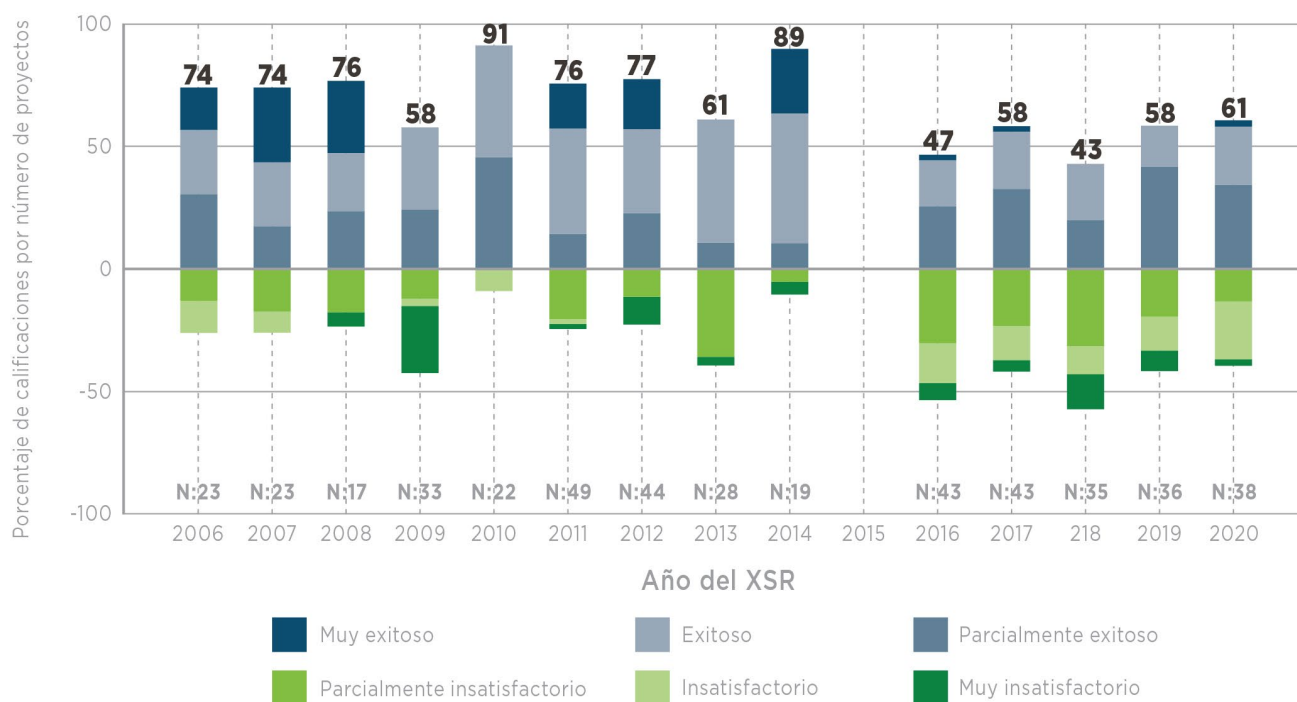
Con respecto al desempeño general de los proyectos, en promedio, 53% de los XSR evaluados en los últimos cinco años recibieron

una calificación positiva<sup>36</sup>. En cuanto a las cuatro dimensiones que se evalúan en los XSR (véase la descripción de las dimensiones en el Recuadro 2.1), las categorías de eficiencia y efectividad son las que recibieron las calificaciones más bajas (44% de los proyectos recibieron una calificación positiva en ambas dimensiones), seguida de la sostenibilidad (55%) y la pertinencia (71%).

Vale la pena remontarse a 2006 para observar el drástico cambio en los puntajes del

desempeño de los proyectos antes y después de 2016. Como se ve en el Gráfico 2.3, en promedio, 75% de los proyectos evaluados entre 2006 y 2015 recibieron una calificación positiva, pero esa cifra cayó al 53% a partir de 2016. Este cambio se explica en su mayor parte por las modificaciones de los criterios de evaluación, ya que la muestra sigue estando integrada principalmente por proyectos aprobados antes de 2016.

**Gráfico 2.3 Evolución del resultado general de los proyectos según los datos validados por OVE**



Nota: Elaboración propia, basada en datos notificados en la plataforma de Analítica sobre Efectividad en el Desarrollo (DEA). Se ha excluido 2015 de la muestra porque fue un año atípico, en el cual OVE no validó la mayoría de los XSR debido a la fusión hacia afuera de las operaciones del sector privado del Grupo BID en BID Invest.

<sup>36</sup> El resultado general del proyecto se considera “positivo” cuando la calificación es muy exitosa, exitosa o parcialmente exitosa, y “negativo” cuando la calificación es parcialmente insatisfactoria, insatisfactoria o muy insatisfactoria.

Por ejemplo, antes de ese año, los criterios de evaluación de los XSR no incluían las dimensiones de efectividad y pertinencia<sup>37</sup>. Actualmente, la efectividad, que muestra la medida en que un proyecto alcanzó los resultados de desarrollo previstos, tiene el mayor peso en el puntaje general del proyecto

(véase más información sobre la dimensión de efectividad en el Recuadro 2.1). Además, se hicieron varios ajustes en las normas para la evaluación de proyectos con instituciones financieras tras la evaluación de este segmento realizada por OVE en 2016<sup>38</sup>.

## Recuadro 2.1

### ¿Cómo se califica el desempeño del XSR?

Además de la cifra final que muestra el porcentaje de proyectos de BID Invest que recibieron una calificación positiva en el momento de su terminación para cada año, para tener una idea cabal del desempeño de los proyectos es necesario comprender lo que está detrás de esta cifra y la complejidad de la evaluación de los proyectos del sector privado.

Todos los proyectos de BID Invest se califican de acuerdo con cuatro criterios ponderados: pertinencia (20%), efectividad (40%), eficiencia (20%) y sostenibilidad (20%). Además, se evalúan la calidad del trabajo y la rentabilidad de la inversión para BID Invest, pero estos aspectos no influyen en el puntaje general. El XSR concluye con lecciones aprendidas basadas en los datos empíricos presentados en la evaluación.

En pocas palabras, la pertinencia tiene en cuenta la alineación del proyecto con las prioridades de la institución y del país en relación con el desarrollo, así como la pertinencia del diseño del proyecto para cumplir los objetivos señalados. En la evaluación de la efectividad se determina la medida en que el proyecto alcanzó o se prevé que alcance los objetivos señalados en vista de los productos obtenidos. La eficiencia es la medida en que los beneficios financieros y económicos excedieron los

<sup>37</sup> Todos los datos notificados corresponden a puntajes validados por OVE en los casos en que OVE validó los XSR. Sin embargo, es importante tener en mente algunas diferencias fundamentales en las cifras notificadas antes y después de 2016 en vista de la consolidación de las operaciones del sector privado del Grupo BID en BID Invest, que implicó la fusión de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) con el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) y el Sector de Oportunidades para la Mayoría (OMJ) del BID. Los XSR preparados por la CII han sido validados por OVE desde 2002. Antes de 2016, OVE validaba los proyectos de la CII y SCF por separado, de modo que los criterios y los años de las validaciones correspondientes a cada institución podrían ser diferentes. OVE comenzó a validar proyectos de OMJ después de 2016. Además, los datos anteriores a 2016 se presentan a nivel de proyecto (ya que solo se conseguían en la plataforma de Analítica sobre Efectividad en el Desarrollo (DEA)), mientras que los datos posteriores a 2016 se presentan a nivel de XSR. Esta distinción es importante en la medida en que hay algunos casos en los cuales el XSR abarcó varios proyectos o fases de un proyecto. Las diferencias entre calificaciones agregadas a nivel de XSR y no de proyecto deberían ser mínimas y no siempre presentan una relación monotónica. Por ejemplo, un XSR que abarca dos proyectos que recibieron una calificación insatisfactoria baja el promedio, mientras que un XSR que abarca dos o más proyectos con una calificación positiva puede subir el promedio. Por último, algunas cifras de años anteriores a 2016 podrían diferir de las que constan en informes oficiales de OVE porque la muestra incluye algunos XSR que no fueron validados por OVE. A pesar de ello, las cifras notificadas por OVE parecen ser incluso más altas. Por ejemplo, para los XSR de 2014, OVE indicó que 93% de los proyectos tenían una calificación positiva, mientras que la cifra real es 89%.

<sup>38</sup> [Evaluación del Trabajo del Grupo BID a través de intermediarios financieros.](#)

costos del proyecto, teniendo en cuenta también el valor temporal del dinero. Para determinar la sostenibilidad del proyecto se evalúan las posibles amenazas para la continuación de los resultados de desarrollo después del período abarcado por la evaluación (por ejemplo, la gobernanza técnica, financiera e institucional), así como la sostenibilidad ambiental y social.

En vista de la preponderancia de la dimensión de efectividad en el puntaje general, todo déficit en esta categoría afecta profundamente la calificación final del desempeño de un proyecto. La efectividad se califica con un simple promedio de los puntajes recibidos por cada objetivo evaluado. Según las directrices para los XSR, si un solo objetivo se considera insatisfactorio, la sección de efectividad no podrá recibir una calificación superior a parcialmente insatisfactorio, incluso si se cumplieron los demás objetivos del proyecto. Por lo general, un objetivo se califica como insatisfactorio si los indicadores están muy por debajo de las expectativas. Otra razón es la falta de datos, que no es poco común en los proyectos aprobados antes de 2016, que fueron diseñados de acuerdo con normas de evaluabilidad diferentes y que a veces no contienen indicadores para todos los objetivos.

### ***Elementos básicos de la calificación del desempeño de los proyectos***

Aunque el objetivo es maximizar el porcentaje de operaciones con calificaciones positivas, es importante notar que una calificación negativa no necesariamente significa que el proyecto no haya tenido un impacto en el desarrollo<sup>39</sup>. Como se explica en el Recuadro 2.1, es posible que los proyectos parcialmente insatisfactorios en cuanto a su efectividad, en particular, hayan alcanzado varios objetivos de desarrollo previstos o la mayor parte de ellos. Según los datos, de los XSR parcialmente insatisfactorios (61), la mitad alcanzó el 50% o más de sus objetivos de desarrollo y 10% alcanzaron el 75% o más. Otra forma de encarar el valor generado por los proyectos con un desempeño inferior al

previsto es desde el punto de vista del rendimiento para la sociedad, teniendo en cuenta la tasa de rendimiento económico y social de cada inversión. Para todos los proyectos del sector real, BID Invest hace un análisis económico *ex ante* y *ex post* que incluye un cálculo de la tasa de rendimiento económico para financiamiento de proyectos o de la tasa de rendimiento económico del capital invertido para proyectos de financiamiento de empresas. En el caso de los XSR parcialmente insatisfactorios en efectividad, la tasa de rendimiento económico o la tasa de rendimiento económico del capital invertido promedio validada *ex post* por OVE es del 10% (1,4 veces el costo promedio ponderado del capital), lo cual demuestra que estos proyectos sí generaron beneficios netos para la sociedad<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> Este tema se abordó brevemente en el [DEO 2020](#) (véase más información en la página 55).

<sup>40</sup> Según las normas de buenas prácticas para la evaluación de operaciones de inversión del sector privado ([Good Practice Standards for the Evaluation of Private Sector Investment Operations](#)) elaboradas por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG), del cual el BID es miembro, el parámetro de referencia para la calificación positiva de la sostenibilidad económica de un proyecto es si

## ***Determinantes del desempeño de los proyectos en el momento de la terminación***

Para determinar qué factores pueden influir en el éxito de los proyectos en el momento de la terminación, BID Invest analizó datos sobre las características de los proyectos, el tipo y el monto de financiamiento, los puntajes DELTA del impacto en el momento de la aprobación y las clasificaciones de la supervisión para la muestra de proyectos evaluados entre 2016 y 2020. Los resultados muestran que el puntaje DELTA actualizado durante la supervisión ayuda a predecir el desempeño del proyecto en el momento de la culminación. Concretamente, los proyectos considerados “en alerta” o “problema” en la última revisión de supervisión antes de la preparación del XSR tienen menos probabilidades de recibir una calificación positiva en el momento de su terminación. Además, los proyectos sobre los que faltan datos o que tienen cuestiones de evaluabilidad también tienen menos probabilidades de recibir una calificación positiva.

En lo que se refiere al desempeño entre segmentos, los datos muestran que la probabilidad de éxito es mucho mayor para los proyectos de infraestructura. Uno de los factores que influyen tal vez sea que los proyectos de infraestructura tienen el menor riesgo financiero al inicio del proyecto y 27% de ellos tienen una calificación crediticia de S&P de B o menos, en comparación con 52% de los proyectos de instituciones financieras y 78% de los proyectos de financiamiento de empresas. Otras posibles explicaciones son que, en vista de la índole del financiamiento de infraestructura, estas inversiones implican un

análisis económico ex ante más profundo y requieren otros estudios detallados (varios de los cuales se hacen por encargo) en comparación con los proyectos de financiamiento corporativos. Además, los proyectos de infraestructura, en particular los del sector energético, que representan la mayoría en esta muestra, se benefician de contratos a largo plazo con una corriente de ingresos relativamente estable, mientras que los proyectos de financiamiento corporativos podrían estar más expuestos a condiciones externas adversas. Por último, en lo que se refiere a la recopilación de datos, el monitoreo y la evaluación, los proyectos de infraestructura están más estandarizados que los proyectos de financiamiento corporativos, que se hacen a la medida y suelen incluir un conjunto más amplio de objetivos de desarrollo e indicadores que varían mucho de un proyecto a otro.

Estos resultados muestran que los instrumentos que integran el Marco de Gestión de Impacto de BID Invest permiten prever los resultados de un proyecto. En particular, la actualización del puntaje DELTA durante la supervisión del proyecto puede ser muy útil para indicar las operaciones con mayores probabilidades de no alcanzar las metas. De esta forma, BID Invest puede actuar sobre la base del conocimiento adquirido con la supervisión para asistir a los clientes cuyo desempeño sea inferior al previsto o guiar la estructuración de nuevas fases de una operación. En lo que se refiere a la falta de datos y a las cuestiones de evaluabilidad, es importante tener presente que la muestra está integrada principalmente por proyectos aprobados antes de 2016, que fueron diseñados de acuerdo con normas de evaluación diferentes. En adelante, es

---

la tasa de rendimiento económico o la tasa de rendimiento económico del capital invertido es igual o superior a (i) un múltiplo de 1,2 veces el costo promedio ponderado del capital de la compañía beneficiada por el proyecto o (ii) 10% (véase la página 19). Para calcular ese costo se deben usar principios aceptados, que también se incluyen en estas normas. Las directrices de BID Invest para los XSR se ciñen a estas mismas normas para evaluar el impacto económico de los proyectos.

fundamental cerciorarse de que los clientes tengan la capacidad necesaria para informar sobre los indicadores acordados y que sus definiciones sean claras. En los últimos años, BID Invest ha estado trabajando en la estandarización y la sistematización de la matriz de indicadores de resultados por sector, lo cual se espera que reduzca las cuestiones de evaluabilidad en el futuro.

### ***De cara al futuro***

BID Invest seguirá fortaleciendo la evaluabilidad de sus operaciones, basándose en las actividades recientes encaminadas a revisar las directrices para los XSR y consolidar instrumentos robustos de medición del impacto en la fase inicial y durante la supervisión, como la herramienta DELTA. También está trabajando con OVE a fin de proporcionar orientación más detallada a los evaluadores sobre la dimensión de efectividad del análisis de los XSR, incluidos parámetros para actualizar las matrices de resultados y establecer metas.

Asimismo, BID Invest seguirá mejorando la forma en que se capta el aprendizaje a lo largo del ciclo de los proyectos. Los XSR son esenciales para generar conocimiento y aprender de las operaciones (véase más información en el Capítulo 4 sobre la sistematización de las lecciones aprendidas). Por ejemplo, un análisis de las lecciones aprendidas de la muestra de proyectos evaluados entre 2016 y 2020 revela que, además de las lecciones relacionadas con cuestiones de evaluabilidad, más de 90% de los XSR contenían lecciones en otras áreas, como la capacidad del sector o del cliente. Estas ideas pueden incorporarse en el diseño

de operaciones nuevas. Asimismo, la mayor integración de los sistemas de gestión del conocimiento y de las transacciones de BID Invest, así como la consolidación de su sistema de supervisión, permite generar lecciones en tiempo real de la ejecución de proyectos. Estos conocimientos adicionales ayudarán a BID Invest a responder mejor a proyectos con un desempeño deficiente, a trabajar con los clientes para corregir el rumbo según sea necesario y a acortar la curva de aprendizaje operacional. Esto es especialmente importante en vista del efecto que la pandemia de COVID-19 ha tenido y seguirá teniendo en el impacto en el desarrollo de la cartera de BID Invest.

### **BID Lab**

En el momento de la terminación de los proyectos, BID Lab documenta los resultados acumulativos de cada operación de financiamiento no reembolsable en la edición final de su informe de supervisión de proyecto<sup>41</sup>. En 2020 se concluyeron 79 proyectos de BID Lab, que habían sido aprobados entre 2000 y 2020, por un total de US\$77 millones<sup>42</sup>.

Cada año, BID Lab mide su impacto con una serie de indicadores clave del desempeño de la cartera activa, incluidos tres parámetros de medición de primera línea para la creación de empleos, la mejora de las condiciones de vida de los hogares y el aumento de la productividad de las empresas y las actividades agropecuarias. En general, en 2020, las operaciones apoyadas por BID Lab crearon alrededor de 140.000 empleos y mejoraron las condiciones de vida de 452.000 hogares<sup>43</sup>. El apoyo para 58% de estos

<sup>41</sup> Debido al monto pequeño y a la índole innovadora de las operaciones, OVE no valida estos instrumentos, sino que evalúa periódicamente las operaciones de BID Lab. Ya se ha iniciado la tercera evaluación, que concluirá en 2021.

<sup>42</sup> En vista del horizonte a largo plazo de las inversiones de capital en fondos de capital emprendedor, la primera aprobación de esta cohorte se realizó en 2000.

<sup>43</sup> Los clientes de BID Lab notificaron principalmente mejoras de las condiciones de vida de los hogares como consecuencia de una mayor capacidad para hacer frente a desastres y al cambio climático, mejores servicios de salud y mejores beneficios ambientales.

empleos y 70% de los hogares se proporcionó por medio de entidades intermediarias especializadas en sectores particulares, como fondos, aceleradoras, incubadoras y creadoras de empresas. En cuanto al parámetro de medición para la productividad, como era de esperar en vista del impacto económico de la pandemia en empresas más pequeñas, el número de empresas y explotaciones agropecuarias cuya productividad aumentó bajó a 20.000 en 2020 (en comparación con 26.000 en 2019).

Además, una de las principales manifestaciones del éxito de BID Lab es la medida en que el Grupo BID u otros se replican o se escalan las innovaciones que apoya. De los proyectos terminados en 2020, 35% se replicaron o se escalaron (en comparación con 29% en 2019), lo cual sobrepasó la meta de 20% de BID Lab por tercer año consecutivo. Los siguientes ejemplos ponen de relieve diferentes vías para ampliar la escala utilizada recientemente por empresas y programas apoyados por BID Lab.

El potencial para escalar inversiones de BID Lab por medio de BID Invest es particularmente notable a medida que el ecosistema empresarial de la región sigue madurando. Este proceso continuo de financiamiento sinérgico del Grupo BID refleja la evolución de las necesidades de los emprendedores en materia de capital a lo largo del ciclo del desarrollo de empresas, desde la etapa inicial hasta la escala. A su vez, la capacidad del Grupo para proporcionar financiamiento en serie a empresas innovadoras con el mayor potencial de crecimiento e impacto ayuda a ampliar el impacto en el desarrollo de la región y fomenta una mayor inclusión de las poblaciones vulnerables y creación de empleos.

En cuanto a las inversiones directas de capital, un ejemplo de este proceso continuo

de financiamiento es Kingo Energy, compañía guatemalteca que provee energía solar financiada con mecanismo de pago por uso (pay-as-you-go) a viviendas y empresas de comunidades rurales de Guatemala y Colombia que están fuera de la red. Una operación de financiamiento no reembolsable inicial otorgada por BID Lab en 2014 ([GU-M1053](#)) para hacer una prueba piloto del modelo de negocios de Kingo llevó a una inversión de US\$1,5 millones en la compañía por medio de un fondo de cartera respaldado por BID Lab en 2017 ([HO-M1048](#)) para apoyar su consolidación y expansión. En 2020, BID Invest hizo una inversión de capital de US\$5 millones en Kingo ([12332-01](#)) para financiar su plan de crecimiento, cuya finalidad era pasar de 50.000 viviendas a 550.000 para 2026 y mejorar su modelo de negocios con el lanzamiento de nuevos productos y servicios para comunidades rurales subatendidas. Otro ejemplo es CargoX, plataforma digital brasileña para servicios de comisionistas de fletes y logística que conecta a cargadores con transportistas a larga distancia y ayuda a los choferes de camiones a evitar los viajes de retorno sin carga. NXTP, un fondo respaldado por BID Lab ([RG-M1229](#)), invirtió en la compañía incipiente en 2012, y le siguió BID Invest con una inversión de capital de US\$15 millones en 2020 ([13095-01](#)) a fin de acelerar su crecimiento por medio de mejoras tecnológicas, en particular las relacionadas con la seguridad de su plataforma. Una coordinación más eficiente entre cargadores y transportistas conduce a menos tiempo de inactividad para los choferes de camiones y se traduce en mayores ingresos y menos emisiones.

Aunque en los casos anteriores el paso de BID Lab a BID Invest se produjo a lo largo de varios años, a veces la conexión se produce en tiempo real. Valor Capital es una importante administradora de fondos de Brasil que tiene una sólida trayectoria de inversiones en



empresas tecnológicas emergentes tanto en las etapas tempranas como en la etapa de madurez. En 2020, BID Lab invirtió US\$4 millones en Valor Venture Fund III ([RG-Q0060](#)), fondo centrado en empresas tecnológicas emergentes sumamente innovadoras que se encuentran en etapas tempranas. Para apoyar el crecimiento de las compañías con el mejor desempeño, Valor lanzó un vehículo acompañante en 2020, Valor Opportunity Fund I, en el cual BID Invest hizo una inversión de capital de US\$10 millones ([12851-01](#)). Esto permite al Grupo establecer una relación estratégica con la administradora del fondo y ofrecer una solución más completa para empresas tecnológicas emergentes en distintas etapas.

En el trayecto hacia la escala suele ser necesario que los proyectos se adapten a nuevas circunstancias. En 2011 se puso en marcha la Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo ([RG-M1179](#), [RG-G1010](#), [RG-T2699](#)), apoyada por BID Lab y el BID, con el objetivo de formalizar a los recicladores de base de toda América Latina y el Caribe mediante el fortalecimiento de la colaboración entre las partes interesadas, entre ellos las autoridades, los municipios, grandes empresas y organizaciones de la sociedad civil. La iniciativa ha desempeñado un papel decisivo en el cambio de las normas para formalizar los empleos de reciclaje e integrarlos en los sistemas municipales de gestión de residuos. Cuando concluyó en 2020, el programa había ayudado a formalizar a 280 organizaciones de recicladores y casi 18.000 recicladores de 15 países, con la consiguiente generación de mayores ingresos y prestaciones. La iniciativa se ha convertido en una “plataforma de la economía circular”, con un alcance más amplio, llamada [Latitud R](#) ([RG-G1037](#), [RG-](#)

[T3795](#), [RG-T3775](#)), uno de los intermediarios más conocidos de la región, que conecta actividades, recursos y conocimientos de los sectores público y privado y atrae a nuevos socios empresariales, como Dow Chemicals y Nestlé. El tipo de financiamiento proporcionado por el Grupo BID para apoyar esta plataforma en crecimiento también ha evolucionado, con una combinación de recursos no reembolsables de BID Lab y la División de Agua y Saneamiento del BID, así como una inversión de recuperación contingente de BID Lab.

Por último, las políticas y los programas públicos siguen siendo esenciales para la escala, ya que ofrecen la oportunidad de llegar a un gran número de beneficiarios por medio de servicios proporcionados por el Estado. Un ejemplo reciente es un proyecto llevado a cabo con la Fundación Monge en Costa Rica ([CR-T1151](#)), cuyo fin era dotar a jóvenes en riesgo de las competencias necesarias para conseguir empleo en la economía del conocimiento. La Fundación Monge desplegó sus instrumentos didácticos en el ámbito de la realidad aumentada y virtual en varios programas de educación de los Centros Comunitarios Inteligentes del Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones, el Ministerio de Educación y el Centro Cultural Costarricense. Al mismo tiempo, frente a las limitaciones del aprendizaje presencial impuestas por la pandemia, la Fundación Monge ha reorientado su enfoque a fin de incluir cursos completamente virtuales con el objetivo de enseñar las competencias para la vida que se requieren para los empleos del siglo XXI. Esta adaptación digital ofrece la posibilidad de llegar a más jóvenes en el futuro.

## Capítulo 3

# Contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible




El Grupo BID se ha comprometido a maximizar el impacto de sus proyectos en el desarrollo de América Latina y el Caribe. En su enfoque de efectividad en el desarrollo reconoce que obtener resultados y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) requiere de esfuerzos colectivos, apoyo a las prioridades de los países, transparencia y continuidad en la generación de conocimientos y aprendizaje. El enfoque en las alianzas, las sinergias público-privadas y la movilización de recursos es ahora más importante que nunca en vista de los retrocesos causados por la pandemia en la consecución de los ODS en la próxima década.

Los ODS representan una agenda de desarrollo integral plenamente [alineada con las prioridades estratégicas del Grupo BID](#) y los retos para el desarrollo que enfrentan los países de América Latina y el Caribe. Cada una de las nuevas aprobaciones se clasifica según las contribuciones previstas a ODS específicos con la [Metodología del Grupo BID para la clasificación de proyectos según los ODS](#). La piedra angular de este enfoque es que los proyectos puedan medir su contribución a una meta determinada de un ODS por medio de un

indicador que se monitoree durante toda la vida del proyecto. En el [sitio web de los ODS](#) del Grupo BID se presentan estas clasificaciones y una selección de resultados de los proyectos del Grupo BID durante la ejecución.

En este capítulo se ponen de relieve resultados específicos en materia de desarrollo respaldados por proyectos del Grupo BID en 2020 y estudios de casos de proyectos relacionados con las cinco esferas de importancia crítica del desarrollo sostenible: las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas (véase el Gráfico 3.1). Estos resultados se basan en los indicadores estandarizados establecidos en el [Nivel 2](#) del CRF para dar seguimiento a la magnitud de las contribuciones del Grupo a diversos aspectos del desarrollo <sup>44</sup>. Los estudios de caso de proyectos ayudan a demostrar cómo es que los resultados reportados a través del CRF se relacionan con logros de más alto nivel, enfocándose en proyectos que se han finalizado o que han generado resultados significativos en años recientes, cubriendo un amplio rango de países y sectores.

---



*El enfoque del Grupo BID en la efectividad en el desarrollo reconoce que obtener resultados y alcanzar los ODS requiere de esfuerzos colectivos, apoyo a las prioridades de los países, transparencia y continuidad en la generación de conocimiento y aprendizaje.*

---

<sup>44</sup> Véase más información en el [sitio web del CRF](#), que contiene detalles por país y por entidad del Grupo BID.

**Gráfico 3.1 Algunas contribuciones del Grupo BID a los ODS en 2020**

# OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



## PERSONAS

**2,6 millones**

de estudiantes que se benefician de proyectos de educación

**14 millones**

de beneficiarios de servicios de salud

**1,8 millones**

de beneficiarios de programas destinados a combatir la pobreza

**360.000**

hogares con acceso mejorado a agua y saneamiento

**260.000**

hogares con acceso mejorado a servicios de energía

**95.000**

beneficiarios de iniciativas de apoyo al empleo

**2**

países con marcos reforzados de políticas de igualdad de género y diversidad

**10.000**

beneficiarios designados de servicios públicos que han sido adaptados para grupos diversos

**210.000**

beneficiarios de iniciativas de apoyo a migrantes y sus comunidades de acogida

**160.000**

mujeres beneficiarias de iniciativas de empoderamiento económico



## PROSPERIDAD

**580.000**

empleos respaldados

**970.000**

micro, pequeñas y medianas empresas financiadas

**32.000**

empresas que reciben asistencia técnica

**93.000**

agricultores con acceso mejorado a inversiones y servicios agrícolas

**2.000**

kilómetros de vías construidas o mejoradas



## PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS

**8.700**

funcionarios capacitados en seguridad ciudadana y justicia

**56**

instituciones con capacidades gerenciales y de tecnología digital reforzadas

**7**

instituciones con prácticas reforzadas de transparencia e integridad

**12**

países con política y gestión tributaria y del gasto fortalecidas



## PLANETA

**19 millones**

de toneladas anuales de CO<sub>2</sub> equivalente evitadas

**1,1 millones**

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

**3,6 millones**

de hectáreas de hábitats manejados de forma sostenible usando métodos basados en ecosistemas

**1.000**

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

**\$304 millones**

en inversiones en infraestructura resiliente o con bajas emisiones de carbono



## ALIANZAS

**\$1,9 miles de millones**

en comercio internacional respaldado

**14**

acuerdos de integración e iniciativas de cooperación a nivel regional respaldado

El Gráfico 3.1 muestra los indicadores de Nivel 2 del CRF con datos sobre el progreso realizado en 2020. Véanse detalles por indicador en la página del Nivel 2 del sitio web del CRF.

## Las personas

Los ODS abarcan el compromiso de poner fin a la pobreza y el hambre, mejorar el bienestar y asegurar que todos los seres humanos puedan realizar su potencial con dignidad e igualdad. En América Latina y el Caribe, el progreso en la reducción de la pobreza se había estancado en gran medida antes de la crisis de la COVID-19 y se ha revertido desde entonces. Se estima que hasta 44 millones más de personas podrían caer en pobreza moderada o extrema como consecuencia de la crisis (Acevedo et al., 2021). Al mismo tiempo, la desigualdad sigue arraigada en muchas dimensiones, desde raza y género hasta el acceso a la educación, la salud, la vivienda y oportunidades de empleo digno, entre otras. La pandemia está profundizando estas fallas, puesto que el cierre prolongado de las escuelas está aumentando el riesgo de pérdida del aprendizaje y deserción escolar de toda una generación y de que las mujeres salgan de la fuerza laboral de manera desproporcionada.

Las prioridades estratégicas del Grupo BID de inclusión social e igualdad e igualdad de género y diversidad expresan su compromiso de ayudar a los países a asegurar que todas las personas puedan mejorar su bienestar, desarrollar su potencial y participar en los aspectos sociales, políticos y económicos de la vida. Al responder a la crisis de la COVID-19, el Grupo hizo mucho hincapié en el fortalecimiento de la respuesta de salud pública, el apoyo a la red de protección social y el fomento de la productividad económica y el empleo, al mismo tiempo que continuó trabajando para mejorar los servicios básicos y sociales. Asimismo, el Grupo [renovó su compromiso de apoyar a los migrantes y sus países receptores](#) en 2020 y siguió impulsando la igualdad de género y abordando las necesidades de los pueblos indígenas, los afrodescendientes, las personas con discapacidad y las personas LGBTQ+.

En el Recuadro 3.1 se pone de relieve un proyecto del BID para apoyar la educación de calidad en Belice.

### Recuadro 3.1

#### Mejora de la calidad de la educación en Belice



La educación de alta calidad es crucial para el progreso social y el desarrollo económico. Entre 2010 y 2014, el Gobierno de Belice dio prioridad a las inversiones en educación. A pesar de que 92% de los niños en edad escolar recibieron educación primaria en 2009, el rendimiento escolar fue muy bajo, con altas tasas de repetición y bajas tasas de culminación de los estudios. Solo 48% de las niñas y 38% de los niños terminaron la escuela primaria, y solo 39% de los alumnos que se graduaron de la escuela primaria tuvieron un rendimiento satisfactorio en el Examen de Educación Primaria en 2011 (Näslund-Hadley et al., 2013). Un análisis mostró los dos determinantes

principales de estos resultados desalentadores: la baja calidad de la enseñanza, especialmente en la escuela primaria, y la falta de mecanismos públicos para monitorear los niveles de calidad y equidad de la educación en todo el sistema (Arcia, 2012).

Para abordar este doble desafío, el BID apoyó al Gobierno de Belice por medio del Programa de Educación de Calidad ([BL-L1018](#)) de 2014 a 2020. El proyecto consistió en formación docente, la creación de un sistema de control de calidad para mejorar la política de educación y una evaluación para comprender el efecto de la formación docente en la mejora de la calidad de la educación. Asimismo, se estableció un sistema de información sobre la gestión de la educación para recopilar datos de todas las escuelas primarias y secundarias y guiar la toma de decisiones.

Cuando concluyó el programa, la mitad de las escuelas primarias de Belice se habían beneficiado de la capacitación proporcionada, en la cual participaron 320 directores y más de 1.500 docentes. La proporción de maestros de escuela primaria en servicio con una calificación general de B o más en el examen de idoneidad aumentó de 69% a casi 80%, y la proporción de docentes que reportó no haber sido evaluados por el director bajó de 66% a 1%. En total, más de 30.000 alumnos se beneficiaron de las mejoras del modelo de aprendizaje, y el aprendizaje mejoró en 0,16 desviaciones estándar en matemáticas y 0,29 desviaciones estándar en ciencias. El éxito del programa llevó a la aprobación de una segunda fase en 2020 ([BL-L1030](#)) para extender a todo el país el enfoque pedagógico del proyecto basado en la indagación y la solución de problemas. Véase más información en el [PCR](#) del proyecto.

## El planeta

Con los ODS se busca construir sociedades sanas y prósperas, y para eso es necesario proteger el planeta del cual dependen. El cambio climático y la pérdida de biodiversidad amenazan los resultados sociales y económicos en toda América Latina y el Caribe. Los huracanes consecutivos Iota y Eta que azotaron a Centroamérica en 2020 pusieron de manifiesto la vulnerabilidad de la región a fenómenos meteorológicos extremos cada vez más frecuentes y destructivos. Análogamente a las repercusiones de la pandemia de COVID-19, los efectos negativos de los fenómenos climáticos recaen de manera desproporcionada en los pobres, que están

más expuestos, sufren más pérdidas y tienen menos recursos para recuperarse (Busso y Messina, 2020).

Para integrar mejor el cambio climático y la sostenibilidad ambiental en su trabajo, el Grupo BID lanzó y actualizó el [Plan de acción en materia de cambio climático](#), que abarca el período 2021-2025, para guiar la marcha de la región hacia una recuperación sostenible, ecológica, inclusiva y resiliente. Reconociendo que la senda a una economía resiliente al clima y con cero emisiones netas de carbono varía según el país, el Grupo sigue proporcionando apoyo flexible a países y clientes para inversiones en energía renovable, eficiencia energética, transporte con bajas emisiones de carbono, y desarrollo urbano y agricultura

sostenibles. El trabajo con los países para formular políticas encaminadas a una acción a largo plazo en materia de clima es una prioridad fundamental, igual que la formación de alianzas para movilizar recursos adicionales a fin de hacer frente al cambio climático en la

región. Véase más información sobre el apoyo del BID a la sostenibilidad en 2020 en el [Informe de Sostenibilidad](#). El Recuadro 3.2 pone de relieve la acción de BID Invest para promover enfoques innovadores en torno a la generación de energía limpia en Chile.

### Recuadro 3.2

#### Apoyo a la energía geotérmica en Chile



En su camino a la neutralidad en emisiones de carbono para 2050, Chile alcanzó un hito antes de lo previsto este año: la producción de un quinto de su energía a partir de fuentes renovables (Financial Times, 2021). Aunque esto se debe principalmente a la energía solar y eólica, la energía geotérmica también está demostrando su valía.

A pesar del enorme potencial del país de generación de energía geotérmica, los inversionistas siempre se han mostrado inquietos debido al costo elevado y las incertidumbres de la exploración y desarrollo de estos recursos. Cerro Pabellón es la primera planta de energía geotérmica en gran escala operada por el sector privado en Sudamérica. Está situada en el desierto de Atacama, en Chile. En 2017, BID Invest proporcionó financiamiento para la fase exploratoria de este proyecto por medio del Programa de Mitigación del Riesgo Geotérmico del Fondo de Tecnología Limpia. Si las perforaciones no daban resultado, el préstamo del Fondo iba a convertirse en financiamiento no reembolsable; si daban resultado, el préstamo debía reemplazarse con deuda a largo plazo o ser reembolsado por los patrocinadores. Este mecanismo de distribución del riesgo fue particularmente crucial en un momento en que no había apoyo del sector público, subsidios ni financiamiento comercial o de instituciones financieras de desarrollo para este proyecto innovador.

Gracias al éxito de las perforaciones, Cerro Pabellón pudo conectar dos unidades funcionales con una capacidad combinada de 48 megavatios al sistema nacional de electricidad de Chile en 2017. En sus tres primeros años de pleno funcionamiento, la planta ha generado un promedio de 219.000 megavatios hora de energía limpia al año, con lo cual se evitó la emisión del equivalente de alrededor de 91.000 toneladas de CO<sub>2</sub> al año. Asimismo, en vista del éxito del mecanismo de mitigación del riesgo, se ejecutó efectivamente otro programa de perforaciones, y se prevé que, en 2021, estará lista otra unidad funcional de 33 megavatios. Con una capacidad instalada de 81 megavatios en total, Cerro Pabellón podrá generar alrededor de 600.000 megavatios hora al año, con lo cual se evitará la emisión de más de 251.000 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente al año.

## La prosperidad

Los ODS procuran que las personas tengan una vida próspera y cuenten con medios de subsistencia y que el progreso social, económico y tecnológico se produzca en armonía con la naturaleza. En América Latina y el Caribe, donde 99% de las empresas son MIPYME (Herrera, 2020) y más de la mitad de la fuerza laboral es informal en promedio (Acevedo et al., 2021), para concretar esta gran aspiración será necesario abordar los niveles persistentemente bajos de productividad e innovación. Las repercusiones económicas y sociales generalizadas de la pandemia de COVID-19 destacan la urgencia de este desafío. Se estima que, en 2020, se perdieron 31 millones de empleos a tiempo completo (Aguerrevere, 2021). A mediados de año se preveía que 2,7 millones de empresas del sector formal de la región cerrarían permanentemente (CEPAL, 2020).

Una recuperación económica inclusiva dependerá de la creación de empleos de calidad por empresas productivas. La continua ampliación del ecosistema en etapas tempranas de la región, que abarca más de

1.000 empresas tecnológicas emergentes que han generado más de 245.000 empleos (BID Lab, 2021), tiene un gran potencial para impulsar la recuperación económica y el crecimiento. El Grupo BID ha asumido un compromiso con la productividad y la innovación a fin de reactivar el sector productivo de la región y está aumentando las inversiones para fomentar el emprendimiento y la innovación, la infraestructura sostenible, el crecimiento y la inclusión financiera de las MIPYME y la profundización de la integración económica regional, en vista de que la pandemia redefinió las cadenas de valor mundiales. También es indispensable ayudar a los países miembros y a los clientes del Grupo BID a acelerar la transformación digital, con medidas para mejorar la conectividad y la calidad de la banda ancha, fortalecer las aptitudes de los trabajadores para los empleos en la economía digital, promover la digitalización de los servicios públicos y apoyar a empresas tecnológicas emergentes inclusivas, entre otros.

En el Recuadro 3.3 se pone de relieve un proyecto de BID Lab que ayudó a crear el ecosistema de emprendimiento en etapas tempranas en Jamaica.

---

*El apoyo del Grupo BID a la prosperidad en América Latina y el Caribe se centra en asegurar que el progreso social, económico y tecnológico se produzca en armonía con la naturaleza.*

---





### Recuadro 3.3

## Creación del ecosistema de emprendimiento en Jamaica



Aunque el panorama del emprendedor de América Latina y el Caribe ha experimentado un auge en los últimos años, casi 90% de las empresas emergentes se concentran en Brasil y Argentina (BID Lab, 2021). Esto no es una coincidencia, puesto que ambos países albergan los ecosistemas de emprendimiento más sólidos de la región. Para que una empresa pueda ponerse en marcha, producir disrupción, conseguir financiamiento, ampliar la escala y crear empleos, es indispensable que cuente con un ecosistema propicio y bien conectado. En cambio, en los países del Caribe, como Jamaica, los ecosistemas de emprendimiento todavía están en etapa emergente.

Junto con Development Bank of Jamaica y con el apoyo de BID Lab, el programa Jamaica Venture Capital (JV Capital, [JA-M1033](#)) se propuso cultivar el ecosistema de emprendimiento incipiente del país y conectar a emprendedores de gran potencial con financiamiento para las etapas tempranas. Para ello fue preciso aumentar la conciencia, la capacidad y las conexiones entre los distintos participantes en el ciclo de desarrollo de las empresas, desde emprendedores y universidades hasta empresas privadas e inversionistas de capital privado y emprendedor. Como las inversiones de capital emprendedor eran muy limitadas en Jamaica cuando se inició el programa en 2016, era fundamental concientizar a emprendedores, inversionistas y fondos sobre distintas opciones de financiamiento que no fuera mediante deuda y sobre la necesidad de establecer un marco jurídico y normativo apropiado.

De 2016 a 2020, el programa proporcionó a 700 empresas en etapas tempranas apoyo empresarial y capacitación a fin de prepararlas para recibir inversiones y alrededor de 20% de ellas recibieron financiamiento (ver este [video de un caso de estudio](#) para más información). A fin de crear un espacio seguro para la innovación, JV Capital organizó un concurso nacional de modelos de negocios en colaboración con el sector privado y universidades, en el que han participado más de 3.000 estudiantes, se han inscrito 40 empresas formalmente constituidas y el ganador de 2018 se convirtió en el primer emprendedor del Caribe en ser seleccionado por Startup Chile, una de las principales aceleradoras de América Latina (véanse más detalles sobre la competencia en este [estudio de caso](#)). Las bases sentadas por este proyecto ahora están ampliándose por medio de un préstamo del BID ([JA-L1085](#)) que fortalecerá el ecosistema de emprendimiento jamaicano y dejará al país mejor equipado para innovar frente a los nuevos desafíos planteados por la pandemia de COVID-19 y la posterior recuperación.

## Paz, justicia e instituciones sólidas

Los ODS procuran construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas, con instituciones sólidas que respalden y mantengan el desarrollo sostenible. A pesar de los avances con las reformas del acceso a la información, la mejora de los sistemas de adquisiciones y el uso creciente de la tecnología para aumentar la transparencia, los países de América Latina y el Caribe enfrentan acuciantes desafíos en materia de transparencia e integridad (BID, 2020). Antes de la pandemia estallaron notorios escándalos de corrupción que desencadenaron manifestaciones masivas, y los ciudadanos ya estaban muy disconformes con la desigualdad en el acceso a servicios públicos de calidad. El descontento social persiste con la respuesta de los países a la

crisis de la COVID-19, lo cual refleja la necesidad de instituciones fuertes, eficaces y transparentes que puedan guiar la recuperación en la región.

El apoyo del Grupo BID al tema transversal crucial de la capacidad institucional y el Estado de derecho abarca el fortalecimiento de marcos jurídicos, la mejora de la efectividad de los servicios públicos y una atención creciente a la promoción de la transparencia y la integridad. El apoyo a la transparencia del gasto público ha sido especialmente crítico durante la pandemia, igual que las medidas para asegurar que haya controles adecuados y auditorías efectivas.

En el Recuadro 3.4 se pone de relieve un proyecto del BID en Honduras que respaldó la seguridad pública.

### Recuadro 3.4

#### Apoyo a la reforma policial y la coexistencia cívica en Honduras



En 2011, Honduras enfrentaba una situación de inseguridad generalizada, la tasa de homicidios más alta del mundo y poca confianza de los ciudadanos en la policía, ya que el 68% de la población creía que la policía estaba implicada en actividades delictivas. Con el apoyo del BID y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, el Gobierno de Honduras llevó a cabo un proyecto ([HO-L1063](#), [HO-X1021](#) y [HO-G1244](#)) para robustecer las fuerzas policiales con la modernización de sus sistemas de formación policial e investigaciones penales a fin de mejorar la prevención y el procesamiento de delitos.

El programa consistió en la reforma del programa de educación policial y la capacitación de más de 6.000 agentes y llevó a un aumento de la [participación de las mujeres en las fuerzas policiales](#) de 18 puntos porcentuales entre 2012 y 2017. Además, se proporcionó capacitación especializada a otras figuras clave del sistema de investigación penal, se creó una plataforma integrada de información para el uso eficiente de datos entre distintas instituciones y se estableció un centro de análisis de delitos. El programa fortaleció la capacidad de 10 municipios para respaldar la gestión de la seguridad local mediante la creación de un área especializada en el Departamento de Seguridad para abordar la seguridad local, la capacitación de las partes interesadas locales en prevención de la violencia, la instalación de 30 observatorios ciudadanos de coexistencia cívica y seguridad, y la formulación de programas para asistir a poblaciones en riesgo a fin de prevenir la violencia.

Cuando concluyó el proyecto, la confianza de los ciudadanos en la Policía Nacional había aumentado del 20% en 2011 al 30% en 2017 según una encuesta de Latinobarómetro. Además, la tasa de homicidios se redujo a la mitad: de 93 por 100.000 en 2011 a 43 por 100.000 en 2017 (InsightCrime, 2017). Desde entonces, la tasa de homicidios del país ha seguido bajando, y el BID está apoyando un proyecto conexo ([HO-L1187](#)) para seguir reduciendo los delitos violentos, aumentar la eficacia de la policía y mejorar los barrios urbanos vulnerables. Véase más información en el [PCR](#) del proyecto y en un [blog](#) sobre el tema.

## Las alianzas

Para alcanzar los ODS se necesitan alianzas y colaboración a fin de hacer frente a estos desafíos apremiantes. Este llamado a la colaboración resuena ahora más que nunca debido a los efectos sanitarios y económicos de la pandemia de COVID-19, que ponen de manifiesto el grado de interconexión del mundo. Desde la colaboración mundial para enfrentar la pandemia hasta la acción regional para fortalecer la integración económica, el trabajo transfronterizo nunca ha sido más crucial. Asimismo, las alianzas de múltiples interesados para movilizar recursos (véase el Capítulo 1), difundir conocimientos y pericia y aumentar la capacidad local desempeñan un papel decisivo en el desarrollo de la región.

El Grupo BID cuenta con una robusta red de alianzas integrada por gobiernos,

instituciones financieras de desarrollo, empresas privadas, filántropos, instituciones académicas y otros, que es indispensable para hacer frente a la pandemia y fomentar el desarrollo de la región. El Grupo también presta mucha atención a la formación de alianzas entre países de la región y al fortalecimiento de la integración regional por medio de iniciativas en los ámbitos de la [salud pública](#), la [educación](#) y la integración económica. Véase más información sobre las alianzas del Grupo BID en el mundo en el [2020 Partnerships Report](#).

En el Recuadro 3.5 se ponen de relieve dos proyectos que han reunido a diversas partes interesadas para resolver el desafío de la conectividad digital, que es crucial para el desarrollo.

## Recuadro 3.5

### Alianzas para la conectividad



Llevar la conectividad digital a las zonas rurales es uno de los principales desafíos de nuestros tiempos, y la mejora del alcance y la calidad de los servicios móviles en banda ancha puede ayudar a reducir la brecha digital. Aunque la telefonía móvil ha llegado al 70% de la población de la región, un [estudio de BID Invest](#) muestra que los servicios móviles en banda ancha (3G y 4G) han llegado solo al 42% de la población y que la penetración es mucho menor en las zonas rurales. El aumento de la penetración de los servicios en banda ancha es una meta crítica para los gobiernos de toda la región y se necesitan alianzas para lograrlo como muestra la experiencia reciente del Grupo BID en Perú y Nicaragua.

BID Invest, en colaboración con Telefónica, Facebook y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), está ayudando a Internet para Todos (IpT) Perú a conectar a comunidades rurales de todo el país. Con ese fin se permitirá que cualquier operador de redes móviles use la infraestructura de 3G y 4G de IpT para proveer servicios minoristas de comunicaciones móviles de alta calidad. La meta es llevar servicios móviles en banda ancha a poblaciones remotas donde todavía no es factible desde el punto de vista económico instalar infraestructura convencional de telecomunicaciones. Con este modelo, Telefónica comparte su red con operadores de telecomunicaciones y reduce las barreras para la entrada en zonas remotas. Se prevé que el proyecto llegará a cuatro millones de clientes subatendidos para 2023. Véase más información en [Client Impact DEBrief](#).

Desde 2015, el BID ha apoyado a Nicaragua en el desarrollo y la ejecución de su Programa de Banda Ancha ([NI-L1090](#)), que consiste en ampliar la red de difusión de la compañía nacional de electricidad con la construcción de infraestructura y torres para la red primaria de fibra óptica, fortalecer el marco normativo y fomentar el uso de la banda ancha en instalaciones agropecuarias y de salud pública. Una vez terminada la infraestructura para la red primaria, el gobierno podrá ofrecer conexiones mayoristas en banda ancha a empresas de telecomunicaciones privadas, las cuales proveerán el servicio a los usuarios. Como el modelo de la red recurre a proveedores privados del servicio final, se actualizó el marco normativo a fin de fomentar la competencia y las inversiones. A 2020, por lo menos 10 empresas privadas habían firmado un contrato con el gobierno para usar la banda ancha, 93 municipios más contaban con servicios en banda ancha de gran velocidad y alrededor de 647.050 personas se habían beneficiado de la cobertura de servicios móviles de la red 4G/LTE o una red mejor. El proyecto ha financiado la conexión de último tramo de 149 centros de salud y 100 establecimientos de educación e investigación del Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria. Véase más información en la [página web del proyecto](#).

## Reflexiones

Desde 2016, más de 1.300 proyectos aprobados, con un monto total aprobado de casi US\$80.000 millones, se han clasificado como contribuyentes a los ODS. En consecuencia, los resultados descritos en este capítulo son solo una muestra del apoyo del Grupo a las necesidades de la región en materia de desarrollo y a los ODS. Los proyectos conducen a una amplia gama de resultados, no todos los cuales se captan por medio de estos indicadores estandarizados.

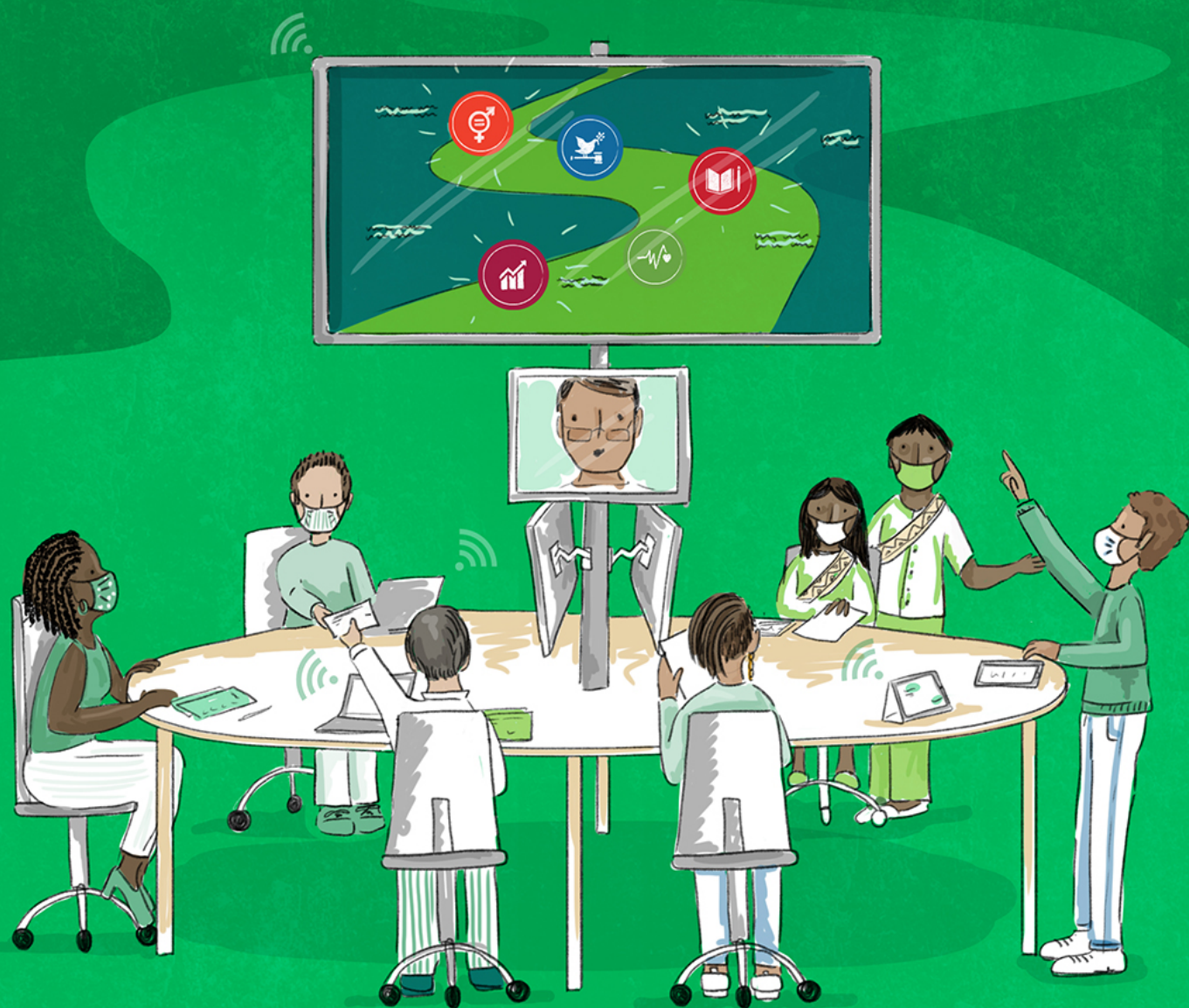
Hay un análisis más profundo de las contribuciones del Grupo al desarrollo de la región en las páginas web del [CRE](#) y los [ODS](#), con las contribuciones detalladas por proyecto en 2020 y estudios de caso por ODS. Al reconocer que no puede alcanzar los ODS trabajando por su cuenta, el Grupo BID sigue intensificando su colaboración con otros bancos multilaterales de desarrollo para avanzar hacia estas metas en el contexto de los desafíos en evolución que plantea la pandemia<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> En 2020, el Grupo BID colaboró en la preparación de un [informe conjunto](#) bajo la orientación de los jefes de 11 bancos multilaterales de desarrollo y el Fondo Monetario Internacional, en el cual se explica la forma en que estas organizaciones están ayudando a los países a alcanzar los ODS.

## Capítulo 4

# Generación y aplicación de conocimientos



La generación y la amplia difusión de conocimientos sobre lo que da resultados y lo que no es una parte fundamental de la propuesta de valor del Grupo BID. La sistematización de las lecciones aprendidas de las operaciones y el uso de este conocimiento para fundamentar intervenciones futuras es un desafío crucial que enfrentan todas las instituciones de desarrollo, por lo que el Grupo está buscando constantemente nuevas formas de capturar y aplicar lo aprendido para promover el desarrollo de la región. Los instrumentos de la efectividad en el desarrollo utilizados por cada entidad del Grupo capturan lecciones durante todo el ciclo de proyectos, y el Grupo BID también realiza evaluaciones de impacto para examinar los resultados sociales, económicos y ambientales de intervenciones particulares con mayor profundidad.

En 2020, la necesidad de optimizar la respuesta del Grupo BID a los países y los clientes fue mayor que nunca, de modo que el Grupo recurrió a su experiencia anterior y al aprendizaje en tiempo real para abordar las necesidades de la región, que estuvieron en constante y rápida evolución. Este capítulo comienza con un análisis del aprendizaje operativo en épocas de crisis, seguido de aspectos destacados de evaluaciones de impacto del Grupo BID. Concluye con las actividades recientes para continuar sistematizando las lecciones aprendidas y establecer circuitos de retroalimentación para institucionalizar la aplicación de las lecciones a proyectos nuevos.

## El aprendizaje en épocas de crisis

Las lecciones de crisis económicas y de salud pública anteriores en la región, como el zika, los brotes de cólera en Haití y la crisis financiera de 2008, fueron un punto de partida

importante cuando estalló la pandemia de COVID-19, aunque la velocidad y la escala de la evolución de la pandemia no tienen precedente. Para la COVID-19 fue necesario responder con rapidez, mediante la movilización de expertos del Grupo BID y de socios clave para iniciar una acción colectiva. En este contexto, un aprendizaje ágil y el establecimiento de circuitos de retroalimentación fueron cruciales para abordar la emergencia sanitaria y sus repercusiones en la región y en la cartera del Grupo BID.

Para hacer frente a la crisis sanitaria inmediata desencadenada por la pandemia, el BID colaboró con la Universidad de Nueva York en una iniciativa innovadora de asesoramiento rápido sobre políticas, [Smarter Crowdsourcing: Coronavirus](#), con la cual se recibieron 18 [recomendaciones](#) de expertos mundiales sobre la forma de encarar la crisis, como el establecimiento del identificador nacional de paciente, la mejora de la capacidad de recopilación de datos (por ejemplo, con rastreadores de síntomas) y el aumento de la capacidad de los proveedores por medio de innovaciones en las oportunidades de capacitación y estrategias para ampliar la oferta de personal.

BID Lab, en colaboración con la División de Protección Social y Salud del BID, también actuó con rapidez en el lanzamiento del [llamado regional para presentar prototipos que apoyaran la lucha contra la COVID-19](#), para lo cual usó su instrumento no reembolsable para prototipos que permite una acción rápida (de hasta US\$150.000) encaminada a apoyar soluciones tecnológicas de etapas tempranas con un gran potencial para influir en la emergencia sanitaria en la región. En menos de un mes se abrió la convocatoria, se examinaron más de 500 solicitudes y se seleccionaron 20 innovaciones de 14 países que recibirían financiamiento,

entre ellas prototipos para telemedicina, pruebas y rastreo de contagios. La capacidad de los especialistas de BID Lab en las Representaciones para aprovechar redes empresariales locales y buscar soluciones prometedoras fue fundamental para el éxito de esta convocatoria, igual que la experiencia interna aportada por el BID en el proceso de selección.

Además de encarar la crisis sanitaria, el Grupo se preparó para las repercusiones de la pandemia en su cartera y en las economías de la región, en base a su experiencia pasada. Por ejemplo, la experiencia de BID Lab con inversiones en fondos de disponibilidad de liquidez ante emergencias para instituciones de microfinanzas <sup>46</sup> sirvió de base para el diseño de [LocFund Next](#), el primer mecanismo regional permanente de financiamiento en moneda local para estas instituciones. En su diseño se aplicó la importante lección de que proveer una gama completa de opciones a instituciones de microfinanzas, desde financiamiento de liquidez a corto plazo hasta capital de trabajo a mediano plazo, es esencial para la recuperación económica a largo plazo.

Análogamente, BID Invest aprovechó su experiencia para simular la medida en que la

pandemia podría afectar el impacto de su cartera en el desarrollo en distintos escenarios de conmoción. Aunque las conmociones anteriores que afectaron la cartera, como el fenómeno de El Niño o la crisis financiera de 2008, estuvieron más circunscritas a ciertos países o sectores que la pandemia de COVID-19, el mensaje principal de estos sucesos es que el contexto económico más general influye en el impacto de los proyectos en el desarrollo. Por lo tanto, el monitoreo continuo de las proyecciones de crecimiento de las operaciones da una idea del efecto que la COVID-19 podría tener en el impacto en el desarrollo. Además, con su sistema renovado de monitoreo, BID Invest manejó el impacto de la cartera en el desarrollo mejor que en las crisis anteriores. Los esfuerzos iniciados para comprender la forma en que los clientes de distintos sectores, industrias y países se ven afectados por la prolongada crisis también generarán lecciones útiles de cara al futuro. BID Invest observó también el alcance de los efectos anticíclicos del Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior, uno de sus principales herramientas para aportar liquidez rápidamente a las empresas de la región, durante la crisis (véase el Recuadro 4.1).



---

<sup>46</sup> Por ejemplo, el Fondo de Disponibilidad de Liquidez para la Recuperación de Microempresas ante Conmociones Externas y Emergencias creado en 2003 a raíz de los desastres naturales, así como el Financiamiento de Emergencia para las Instituciones de Microfinanzas de América Latina y el Caribe establecido para responder a la crisis financiera mundial de 2008.



## El papel contracíclico del financiamiento del comercio exterior durante la crisis

El financiamiento del comercio exterior es clave para la actividad comercial a nivel global, especialmente en los mercados emergentes, donde el riesgo vinculado a las transacciones de comercio exterior tiende a ser mayor. Aunque alrededor del 80% del comercio mundial depende principalmente del financiamiento a corto plazo (CIC, 2020), se estima que la brecha de financiamiento de esta actividad es de US\$1.500 billones, de los cuales US\$350.000 millones se concentran en América Latina y el Caribe (BAsD, 2019). Esta brecha se expande aún más en épocas de turbulencia económica, cuando el volumen del financiamiento para el comercio mundial se contrae porque los bancos comerciales se retiran de los mercados emergentes. Aquí es donde el papel contracíclico de los bancos multilaterales de desarrollo es particularmente crucial.

Las drásticas restricciones de liquidez y las interrupciones a las cadenas de valor a nivel mundial causadas por la pandemia de COVID-19 llevaron a un gran aumento de la demanda del [Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior](#) (TFFP) de BID Invest, el cual provee préstamos a corto plazo a bancos locales de la región para financiar a compañías importadoras y exportadoras, así como garantías de crédito a bancos que operan en todo el mundo para mitigar el riesgo percibido en las transacciones de comercio exterior con bancos de América Latina y el Caribe.

Para determinar la medida en que este tipo de financiamiento ofrece un mayor apoyo al comercio exterior durante períodos de contracción económica, BID Invest analizó recientemente la relación entre los desembolsos históricos del TFFP y el crecimiento del PIB en los países donde opera el programa<sup>a</sup>. Los resultados muestran que, aunque el programa no desempeñó un papel contracíclico después de la crisis financiera mundial de 2008-2009, los desembolsos sí han tenido un papel contracíclico durante la crisis de la COVID-19. En general, cuando el PIB trimestral disminuye 1% de un año a otro, los desembolsos del TFFP aumentan alrededor del 16%. Eso se debe principalmente a la infusión de recursos en el programa en 2020, cuyo volumen se duplicó y llegó a US\$3.000 millones, como parte de la respuesta de BID Invest a la COVID-19 y al consiguiente aumento del 57% en los desembolsos en comparación con 2019. Otro factor que contribuyó a este efecto fue la capacidad del programa para aprovechar rápidamente su red creciente de bancos clientes de la región, que se ha más que triplicado desde 2008.

Los resultados muestran también que, aunque los desembolsos del TFFP han tenido un efecto contracíclico en general, la respuesta fue más firme en países con menor riesgo financiero, como Panamá, Perú, Brasil y El Salvador. En última instancia, al seguir reforzando su red de bancos clientes, particularmente en países con un mayor riesgo percibido, el TFFP podrá mejorar su papel contracíclico para el alivio de crisis futuras.

<sup>a</sup> El análisis incluye datos de 2005-2020 para los siguientes países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, y la República Dominicana. El estudio será publicado en 2021.

Un aspecto crucial del aprendizaje durante una crisis es la rápida difusión de conocimiento y datos. Entre los numerosos interrogantes de los primeros días de la pandemia, era indispensable que los países obtuvieran información oportuna y exacta sobre los efectos de la crisis para guiar respuestas más eficaces. En marzo de 2020, el BID y BID Invest activaron el [tablero de impacto del coronavirus](#), que provee datos en tiempo real sobre los efectos de las medidas de distanciamiento social en el comportamiento de la gente y en la actividad económica en toda la región. Por ejemplo, con datos de la aplicación de navegación Waze, el tablero mostraba cómo cambiaba el tránsito en tiempo real a medida que los países aplicaban medidas de confinamiento y de otros tipos para frenar la propagación del virus.

Además, con una comunicación permanente con clientes del sector privado, BID Invest ha podido captar y difundir lecciones tempranas de la respuesta de los clientes a la pandemia. Por ejemplo, esta [nota](#) sobre la gestión de riesgos para la salud compila aportes de clientes sobre el aumento

de la resiliencia de la salud para beneficio de los trabajadores, las comunidades y las operaciones de las empresas. Asimismo, para ayudar a condensar prácticas innovadoras que puedan repetirse, la edición 2020 del concurso [Superhéroes del Desarrollo](#) se dedicó al reconocimiento de organismos ejecutores y clientes excepcionales que idearon soluciones innovadoras para superar desafíos creados por la pandemia. Por ejemplo, un proyecto con emprendedoras de Suriname ([SU-T1091](#)) se adaptó a la cancelación de cursos presenciales y a la pérdida de ingresos causada por dificultades con la logística del transporte y el cierre de los mercados con material para capacitación virtual, un nuevo sistema de comercialización, ventas por redes sociales y ofrecer entregas a domicilio para seguir vendiendo sus productos. Con estas soluciones, los participantes no solo abordaron los desafíos planteados por la pandemia, sino que también encontraron soluciones y canales que nunca hubieran tenido en cuenta. Esta es una de las muchas adaptaciones de la ejecución de proyectos que se efectuaron en 2020 (véanse más ejemplos en el Recuadro 4.2).

#### Recuadro 4.2

### **La adaptación durante la pandemia**

A raíz de la COVID-19, fue necesario adaptar la cartera y los procesos operativos de todo el Grupo BID para responder a la nueva realidad. Los siguientes ejemplos permiten vislumbrar algunas de las formas en que los equipos de proyecto se adaptaron en 2020.

## ***Apoyo a la seguridad alimentaria en la Amazonía***

Cuando las aulas brasileñas cerraron debido a la pandemia, los niños de 62 municipios amazónicos perdieron el acceso no solo a la educación presencial, sino también al lugar donde recibían comidas nutritivas todos los días. El Programa de Aceleración del Desarrollo de la Educación de Amazonas ([BR-L1328](#)) se enfrentaba con grandes retos para llegar a 440.000 alumnos, puesto que la mitad de ellos vivía en zonas rurales de difícil acceso o en comunidades indígenas o costeras. El equipo del proyecto respondió con una serie de actividades a fin de seguir distribuyendo kits para la preparación de alimentos a estas poblaciones vulnerables y con una aplicación que incluye herramientas de geoprocésamiento para determinar la ubicación de los estudiantes, 37 sitios de distribución de kits para la preparación de alimentos posicionados estratégicamente y un plan integral de comunicaciones. De esta forma se distribuyeron 4.500 toneladas de alimentos a fin de ofrecer a los estudiantes la nutrición que necesitaban para aprender.

## ***Adaptación de los protocolos de supervisión para proyectos de salud en Nicaragua***

Con el inicio de la pandemia, las visitas presenciales in situ para verificar los avances en el ámbito de la infraestructura sanitaria realizados por varios proyectos respaldados por el BID en Nicaragua ([NI-L1082](#), [NI-L1095](#) y [NI-L1143](#)) tuvieron que adoptar una modalidad virtual. La Unidad de Infraestructura Social del BID y los equipos de proyecto en Nicaragua se adaptaron con rapidez y realizaron recorridos virtuales de las obras de construcción por medio de videollamadas con un teléfono inteligente. En los casos en que no había suficiente conectividad para hacer recorridos en directo, se usaron fotografías y videos grabados de los recorridos para supervisar los avances. En 2020 se supervisaron 28 obras en ejecución, de las cuales 23 concluyeron en el curso del año. Además, el enfoque virtual posibilitó la participación de más integrantes de los equipos en las visitas de los sitios y, por ende, el aprovechamiento de conocimientos especializados más amplios para asegurar la supervisión integral de los proyectos.

## ***Fortalecimiento e integración de las redes de salud en la provincia de Buenos Aires***

La finalidad de un préstamo para Argentina basado en resultados ([AR-L1132](#)) es mejorar la calidad y la capacidad de prestación de los servicios de salud pública de atención primaria, secundaria y terciaria de la provincia de Buenos Aires e integrarlos en una red de servicios para reducir la mortalidad. Con el inicio de la pandemia, este proyecto basado en resultados se modificó y se incluyeron otros tres indicadores relacionados con el apoyo de emergencia para la COVID-19. Los desembolsos del proyecto estuvieron vinculados al logro de metas relacionadas con cada uno de estos resultados en 2020, entre ellas la terminación de un plan estratégico provincial para la pandemia, el establecimiento de capacidad de diagnóstico de la COVID-19 en 15 laboratorios y la habilitación de 2.000 camas de cuidados intensivos para uso durante la emergencia causada por la COVID-19.

## ***Apoyo a la ejecución de proyectos en Honduras***

En 2020 se llevó a cabo un “Día de las Operaciones” virtual para Honduras en el cual se elaboraron estrategias para acelerar la ejecución de proyectos y respaldar la reactivación económica del país y de las poblaciones vulnerables afectadas por la pandemia de COVID-19 y desastres naturales. En el taller, los equipos de proyecto conversaron con altos funcionarios sobre sus experiencias y las lecciones aprendidas durante la ejecución, con el objetivo de buscar soluciones para desafíos comunes. Por ejemplo, se indicaron formas de simplificar procesos administrativos y promover la labor con autoridades locales y organizaciones sociales. Los planes emanados del taller acelerarán la ejecución de proyectos y facilitarán la obtención de diversos resultados, desde el acceso a la educación y transferencias condicionadas de efectivo hasta la restauración de bosques y la seguridad ciudadana. Véase más información en este [blog](#).

Además de estos ejemplos, se reorientaron US\$1.300 millones a la respuesta a la COVID-19 de proyectos de la cartera activa. En ese sentido, se dio prioridad a los servicios esenciales (como la [telemedicina en Argentina](#)) y a los proyectos para impulsar la recuperación económica y social (por ejemplo, [acceso a financiamiento para MIPYME en México](#)). La flexibilidad para reorientar recursos y usar instrumentos tales como [préstamos de apoyo a reformas de políticas con retiro diferido de los fondos](#) ayudó a que los países canalizaran el financiamiento a sus necesidades más urgentes durante la crisis.

## **Evaluaciones de impacto**

Las evaluaciones de impacto son un instrumento de aprendizaje valioso porque permiten medir de manera rigurosa los efectos de los proyectos para determinar si un resultado en una población determinada puede atribuirse a una intervención de desarrollo específica. La evidencia generada por estas evaluaciones puede incorporarse en el diseño de intervenciones nuevas y usarse para mejorar operaciones en ejecución. Además, aportan importantes pruebas empíricas para posibilitar la asignación inteligente de recursos limitados a fin de

resolver desafíos de desarrollo en toda la región.

En 2020, el Grupo BID concluyó evaluaciones de impacto en una amplia gama de sectores y países, entre ellas un [estudio](#) del BID sobre las adquisiciones electrónicas en Argentina y un [estudio](#) conjunto de BID Invest y BID Lab sobre agentes bancarios que facilitan la inclusión financiera. Los estudios del BID se encuentran en el [repositorio de evaluaciones de impacto](#), en tanto que las evaluaciones de impacto de BID Invest se publican en la serie sobre [el desarrollo por medio del sector privado](#). En los Recuadros 4.3, 4.4 y 4.5 se presentan algunos ejemplos

de evaluaciones de impacto realizadas en 2020 para promover el conocimiento de los posibles efectos de las obras de rehabilitación del riego en los medios de subsistencia rurales,

las repercusiones del crédito en las ventas electrónicas de las MIPYME y la electrificación rural, respectivamente.

#### Recuadro 4.3

### **Proyecto de inversión rural en Chimborazo: evaluación del impacto del componente de riego**

El Programa de Inversiones para el Desarrollo Rural de Chimborazo ([EC-L1121](#)) fue ejecutado por el gobierno provincial de Chimborazo (Ecuador) entre 2014 y 2018 con financiamiento del BID. Su finalidad era mejorar los medios de subsistencia de las comunidades indígenas del altiplano mediante el aumento de la productividad agrícola y el acceso a mercados y servicios. Con ese fin se introdujeron mejoras en los sistemas de riego para fomentar la productividad agrícola estable y reducir la vulnerabilidad a fenómenos meteorológicos extremos.

Para construir sistemas de riego se necesitan grandes inversiones, mantenimiento continuo y, ocasionalmente, obras de rehabilitación y mejoras para mantener la eficiencia de las operaciones. Aunque en la mayoría de las evaluaciones publicadas se ha estudiado solo el efecto del riego en sí (por ejemplo, comparación de la presencia y la ausencia de riego), poco se sabe sobre los beneficios de los proyectos de rehabilitación de sistemas de riego. Con la metodología de diferencia en diferencias, el BID evaluó la medida en que las mejoras de los sistemas de riego beneficiaron a las comunidades objetivo. La finalidad de estas obras era aumentar la eficiencia de los sistemas existentes con la reducción de las pérdidas de agua y la introducción de nuevas tecnologías y el apoyo técnico necesario.

Los hallazgos indican que el programa aumentó el acceso al riego, las inversiones en insumos agrícolas que mejoran la productividad, los cultivos de regadío y la productividad de los cultivos. Cabe señalar que, en las comunidades destinatarias, el uso de aspersores, que son una técnica de riego más eficiente, aumentó en 120%. El programa también condujo a un acceso mucho mayor de los hogares a alimentos al reducir el número y la frecuencia de eventos de “inseguridad alimentaria”. El impacto en los ingresos de los hogares fue positivo, aunque los resultados no fueron concluyentes.

Véase más información en la [evaluación de impacto](#). El informe de terminación de este proyecto se incluyó en las cifras del DEO de este año y recibió la calificación de exitoso por parte de OVE.

#### Recuadro 4.4

### Evaluación del impacto del crédito digital en las ventas electrónicas de las MIPYME

A pesar del papel desproporcionado que desempeñan en la actividad económica y el empleo en América Latina y el Caribe, las MIPYME reciben menos del 15% del crédito destinado a las empresas (CEPAL, OCDE, 2013) y solo 1% de ellas participan en el comercio electrónico (BID, 2021b). Al mismo tiempo, la pandemia de COVID-19 ha resaltado las ventajas del comercio electrónico tanto para los consumidores como para las MIPYME.

BID Invest, junto con Mercado Libre (MELI), gigante del comercio electrónico, hizo una evaluación para entender como la falta de financiamiento puede afectar el nivel de participación de las MIPYME en el comercio electrónico. MELI provee un entorno ideal para analizar este interrogante porque ofrece crédito a empresas que operan en su ecosistema por medio de su empresa de *fintech* Mercado Crédito. A partir de una base de datos con información sobre las ventas de más de 1,2 millones de MIPYME en Argentina efectuadas entre diciembre de 2018 y diciembre de 2020, se seleccionó una muestra de 4.851 empresas comparables, de las cuales 1.229 recibieron un crédito de Mercado Crédito (US\$1.700 en promedio) y se compararon con un grupo de empresas de control que no recibieron el crédito.

En general, los resultados muestran que las empresas que recibieron el crédito aumentaron sus ventas trimestrales por medio de las plataformas de MELI correspondientes a seis meses—34% en promedio el primer trimestre y 26% el trimestre siguiente—a diferencia de las empresas similares que no recibieron el crédito. En términos monetarios, el vendedor promedio que recibió el crédito vendió alrededor de US\$4.300 más durante un período de seis meses que lo que habría vendido sin el crédito. Este efecto fue claro también en los meses siguientes a la aplicación de las medidas de confinamiento y distanciamiento social a raíz de la COVID-19 en Argentina: las ventas trimestrales de las MIPYME que recibieron el crédito en el segundo trimestre de 2020 fueron, en promedio, 55% mayores que las de las empresas que no recibieron el crédito y 36% mayores en el trimestre siguiente.

En resumen, el efecto del crédito en las ventas digitales de las MIPYME es positivo y significativo y dura hasta seis meses, después de lo cual las empresas retornan a su nivel de ventas promedio. Eso concuerda con los préstamos a corto plazo para capital de trabajo que ofrece Mercado Crédito. Estos resultados muestran que el apalancamiento de una empresa de *fintech* y una plataforma de comercio electrónico puede impulsar las ventas digitales de las MIPYME en ese ecosistema, algo que hay que tener en mente puesto que es probable que el comercio electrónico desempeñe un papel incluso mayor en el mundo posterior a la pandemia. Para mayor información, ver el [DEBrief](#) y el [blog](#) sobre esta evaluación de impacto.

### **Electrificación rural en Suriname**

El acceso a la electricidad es fundamental para el bienestar social y las oportunidades económicas. Los poblados del interior de Suriname suelen depender de generadores diésel pequeños y costosos que proveen electricidad apenas unas pocas horas al día. El BID está ayudando al Gobierno de Suriname a aumentar el acceso a electricidad fiable y limpia en esta región, financiando [infraestructura para conectar varias comunidades a la red principal](#) y apoyando la instalación de nuevas minirredes solares en pueblos remotos. Para determinar el impacto de estas iniciativas en la calidad de vida de los pobladores, el BID hizo una evaluación de impacto.

La evaluación abarcó cinco pueblos beneficiarios y 12 no beneficiarios (el grupo de control) que no se preveía que recibieran intervenciones similares en el corto plazo. Se hizo una encuesta para determinar los valores de referencia antes de la ejecución del proyecto y otra unos dos años después que los hogares comenzaron a recibir electricidad a fin de obtener datos sobre los ingresos familiares, el tiempo de uso, el consumo de energía y el bienestar subjetivo. En la evaluación se compararon los cambios en los resultados observados en los beneficiarios y en hogares comparables para determinar si el programa había generado mejoras.

Los hallazgos indican que el programa de electrificación rural condujo a un aumento de los ingresos salariales anuales del 38% en comparación con el grupo de control. Además, gracias al programa, aumentaron las compras de aparatos electrodomésticos eléctricos y disminuyó el gasto en energía fuera de la red. Los pobladores que se beneficiaron de los proyectos de electrificación presentaban una probabilidad 30% menor de tener familiares que se fueran del poblado para estudiar o trabajar que los integrantes del grupo de control. Los hallazgos de esta evaluación muestran que los proyectos que ofrecen electricidad limpia, fiable y rentable pueden desempeñar un papel importante en el bienestar social y el desarrollo económico. Véase más información en el [estudio](#).

## **Sistematización del conocimiento y creación de circuitos de retroalimentación**

El análisis de grandes cantidades de información para obtener la información

apropiada en el momento oportuno puede representar un gran obstáculo para el aprovechamiento del conocimiento adquirido de proyectos de desarrollo. En 2020, el BID probó dos métodos nuevos para sistematizar las lecciones aprendidas de sus proyectos. Ambas pruebas piloto aprovecharon el Buscador de Lecciones, motor de búsqueda inteligente en el cual se consolidan las

lecciones de evaluaciones del impacto, PMR, PCR, operaciones de cooperación técnica y otras fuentes.

Un método piloto se centró en las lecciones de proyectos rurales de agua y saneamiento, con el fin de sistematizar el aprendizaje de proyectos sectoriales cerrados en los 15 años precedentes. La División de Agua y Saneamiento (WSA) y el Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación examinaron los documentos de los proyectos y entrevistaron a especialistas del sector para captar y clasificar las principales dificultades relacionadas con el diseño y la ejecución y suministro de servicios de más de 15 proyectos. Después, el equipo organizó talleres con especialistas del BID y organismos ejecutores para intercambiar aprendizajes y establecer una [plataforma para compartir el conocimiento](#) tanto en el plano interno como al público. Esta [metodología piloto](#) para sistematizar y difundir las enseñanzas de los proyectos resultó eficaz para extraer las principales lecciones del sector e incorporarlas en proyectos nuevos. Por ejemplo, un proyecto aprobado recientemente para Honduras ([HO-L1213](#)) fue diseñado con la idea de fomentar la participación de

organizaciones no gubernamentales en la ejecución de ciertos tipos de obras, a raíz de una lección aprendida de un programa anterior ([HO-X1017](#)), en el cual se observó que se obtenían buenos resultados cuando la ejecución estaba a cargo de ONG. Asimismo, la experiencia con proyectos de agua y saneamiento en zonas rurales se está extendiendo a otros proyectos de WSA y a otras divisiones del BID con el fin de mejorar el diseño y la ejecución de proyectos.

En el segundo método piloto se probó una metodología para sistematizar la identificación de lecciones aprendidas y reforzar los circuitos de retroalimentación durante la preparación de proyectos. Los equipos de proyecto del Departamento de Países del Cono Sur recibieron un conjunto de recomendaciones relacionadas con el diseño y la ejecución que eran pertinentes para el perfil del nuevo proyecto. Durante el ciclo de proyectos, se monitorearon los equipos que participaron en la prueba piloto a fin de obtener retroalimentación sobre la eficacia y la utilidad de las recomendaciones recibidas. Véase en el Recuadro 4.6 un ejemplo del uso de estas lecciones en el diseño de un proyecto<sup>47</sup>.

#### Recuadro 4.6

### **Incorporación de las lecciones aprendidas para mejorar el Programa de Agua y Saneamiento para el Área Metropolitana de Asunción**

En 2020, el BID aprobó un proyecto en Paraguay ([PR-L1172](#)) cuyo fin era ampliar la cobertura del servicio de alcantarillado sanitario y mejorar la calidad del servicio de agua potable en el Área Metropolitana de Asunción. Durante la preparación del proyecto, el equipo recibió un conjunto de lecciones pertinentes de proyectos

<sup>47</sup> La nota [Mejorando la ejecución de proyectos en el Cono Sur](#) presenta un resumen de los hallazgos y las recomendaciones por país y sector.



similares de la región sobre diversos temas, desde el diseño del proyecto hasta las adquisiciones. En el diseño final del proyecto se incorporaron varias de las lecciones aprendidas con este proceso.

Por ejemplo, la ejecución de un proyecto similar en Colombia ([CO-L1028](#)) llevó mucho más tiempo que el previsto originalmente, y en su [PCR](#) se recalca la importancia de hacer cálculos exactos de la ejecución, teniendo en cuenta dimensiones tales como la complejidad del proyecto, el tiempo necesario para ponerlo en marcha y el grado de conocimiento del prestatario sobre los procesos del BID. Sobre la base de esta experiencia, para el proyecto de Paraguay se planificó un período de ejecución de seis años que tomó en cuenta el tiempo que llevan en promedio los procesos presupuestarios y de adquisiciones en el país, a fin de reducir la probabilidad de que la fecha del último desembolso se prorrogue.

Otros ejemplos de lecciones aprendidas que se aplicaron al diseño del proyecto de Paraguay están relacionados con la simplificación de procesos administrativos, el uso de mecanismos de adquisiciones basados en contratos de diseño y construcción, y la elaboración de una estrategia de conectividad antes de construir la red secundaria de alcantarillado sanitario a fin de asegurar la posterior conexión de los hogares usuarios. En el párrafo 1.15 de la [propuesta de préstamo](#) se presenta más información, así como otras lecciones que se incorporaron en el proyecto.

BID Lab trabajó en la creación de circuitos de retroalimentación más regulares y dinámicos entre equipos de proyecto y socios a lo largo del año. Por ejemplo, puso en marcha su primer FailFest, espacio donde los equipos pueden conversar sobre sus experiencias y usar los fracasos para promover el aprendizaje y una mayor aceptación de los experimentos infructuosos. Asimismo, continuó con su serie de seminarios web para difundir los principales hallazgos y lecciones de nuevos productos de conocimiento y lanzó Portfolio Talks, sesiones informales con ejecutores de proyectos y funcionarios de BID Lab para analizar los avances realizados hasta el momento, las lecciones aprendidas y formas de mejorar el desempeño de cara al futuro. Se introdujeron también Learning Briefs como instrumento

para comunicar permanentemente reflexiones emanadas de proyectos en ejecución al Comité de Donantes del BID.

Por su parte, el sistema de gestión de conocimientos de BID Invest asegura que lo que se aprende de la ejecución y la evaluación de proyectos se sistematice y esté al alcance de toda la organización. La información sobre los resultados y el impacto de los proyectos está en la plataforma DEA, donde hay un repositorio con función de búsqueda de las lecciones aprendidas de operaciones concluidas. El repositorio contiene más de 670 lecciones extraídas de 473 XSR<sup>48</sup>. Luego las lecciones se incorporan en proyectos en curso o nuevos por medio de productos tales como revisiones sectoriales de lecciones aprendidas

---

<sup>48</sup> Además, la plataforma digital Montaña de Conocimiento, administrada por la División de Activos Especiales, capta y difunde lecciones aprendidas de proyectos con un desempeño inferior al previsto para incorporarlas en otras operaciones.

### Difusión de conocimientos sobre la gestión de impacto

En el área del sector privado, la difusión de conocimientos sobre la medición y la gestión del impacto se aceleró en 2020, junto con el interés creciente de los inversionistas en inversiones de impacto sostenibles. Por primera vez, BID Invest publicó un informe ([Gestión de una cartera para impacto](#)) en el cual se presentan los instrumentos que componen su Marco de Gestión de Impacto integral. BID Invest siguió aportando sus conocimientos basados en la experiencia al espacio de gestión de impacto por medio de la colaboración con [Impact Frontiers](#), que produjo un [manual](#) para inversionistas, y una serie de [blogs](#), [artículos de opinión](#), [videos](#) y seminarios web con socios tales como [Financial Times](#) y [Devex](#).

Asimismo, BID Invest sigue trabajando en el frente normativo con la participación en diversos grupos de trabajo que están definiendo parámetros comunes para medir el impacto en áreas tales como el [clima](#), el [género](#) y los [empleos directos](#). Esto incluye colaboración con otras instituciones financieras de desarrollo y el sector privado en el lanzamiento de [indicadores conjuntos de impacto](#), que ajustan los [indicadores armonizados para operaciones del sector privado](#) (HIPSO) a los parámetros de medición IRIS+ —el sistema más ampliamente aceptado para medir y manejar el impacto— y a los [ODS](#).

y un instrumento que filtra automáticamente las lecciones pertinentes relacionadas con proyectos en el inventario, lo cual facilita a los oficiales de inversiones el acceso a los hallazgos pertinentes a la hora de diseñar

proyectos nuevos. La DEA forma parte del Marco de Gestión de Impacto integral de BID Invest, que se dio a conocer ampliamente en 2020, como se describe en el Recuadro 4.7.

### Reflexiones

La institucionalización de una cultura de aprendizaje y mejora continuos es un aspecto importante para avanzar en la obtención de resultados de desarrollo. Asimismo, la adaptación durante la ejecución puede ser una estrategia crucial para aumentar la

probabilidad de obtener resultados. Los diversos instrumentos y mecanismos para generar, consolidar y usar lecciones aprendidas que se abordan en este capítulo se traducen en conocimientos que pueden fundamentar el trabajo del Grupo en diversas áreas y orientar a los socios sobre las principales prácticas que puedan adaptarse a

su contexto (véase el [blog](#) sobre el aprendizaje a partir de los PCR).

El Grupo BID está comprometido a difundir conocimientos por medio de cursos virtuales y presenciales y recursos educativos abiertos que se encuentran en la

[AcademiaBID](#). En los últimos años ha hecho importantes avances en la consolidación de los conocimientos de las operaciones y su aplicación para fundamentar inversiones futuras y la formulación de políticas en la región.

## Capítulo 5

# Empoderamiento económico de la mujer: lecciones aplicadas



## Panorama

Fomentar un desarrollo efectivo requiere sistematizar el aprendizaje de operaciones pasadas. Las revisiones periódicas de las lecciones aprendidas por país, sector y área temática pueden ayudar a construir un entendimiento común de mejores prácticas y los enfoques prometedores, así como los posibles obstáculos que pueden dificultar el logro de resultados. En el DEO de este año, se seleccionó el empoderamiento económico de la mujer (EEM) para profundizar en las lecciones aprendidas dada la importancia de esta línea de trabajo para abordar las brechas de desarrollo de la región.

El EEM es crucial para el desarrollo sostenible e inclusivo. Abarca una amplia gama de actividades que sustentan la participación igualitaria de la mujer en la vida económica, como los mercados laborales, las oportunidades de emprendimiento, los servicios financieros, la propiedad y el acceso a la tecnología.

Promover el EEM es más importante que nunca dado que las vidas y medios de subsistencia de las mujeres se han visto afectados de manera desproporcionada por la COVID-19 en América Latina y el Caribe: las mujeres presentan [tasas más altas de pérdida de empleos](#) y [mayores responsabilidades relacionadas con el cuidado de familiares](#). Las inversiones en las mujeres ayudarán a impulsar a la región hacia una recuperación sostenible e inclusiva. El objetivo de este capítulo es destacar algunas de las principales lecciones aprendidas de proyectos del Grupo BID que propiciaron el EEM en años recientes.

## Alcance

Las lecciones aprendidas que se resumen en este capítulo se basan en el trabajo del

Grupo BID de apoyo al EEM en diversos sectores. No son exhaustivas, sino más bien importantes lecciones ilustrativas con un amplio potencial de aplicación a países y clientes de toda la región.

Estas lecciones provienen de distintas fuentes, entre ellas las evaluaciones finales de proyectos concluidos entre 2016 y 2020, proyectos en ejecución, evaluaciones de impacto de proyectos en sectores tales como transporte, comercio y servicios financieros, así como la labor de asesoramiento de BID Invest a clientes del sector privado. En total, el análisis abarcó más de 100 proyectos aprobados entre 2010 y 2020 en todo el Grupo BID así como aprendizajes no directamente relacionados con proyectos.

### Lección 1.

## Para fortalecer el EEM, primero hay que comprender sus necesidades

Como dice el adagio, “no se puede administrar lo que no se mide”. Sobra decir que es indispensable contar con datos de buena calidad sobre las necesidades de las mujeres y las disparidades de género para formular intervenciones eficaces a fin de promover el EEM. No obstante, lograrlo no siempre es fácil. En esta lección se resaltan algunas estrategias que el Grupo considera útiles para llenar las lagunas en el conocimiento sobre las necesidades relacionadas con el EEM.

El primer paso esencial consiste en **captar datos desglosados por sexo sobre los beneficiarios de proyectos**. La limitada disponibilidad de datos desglosados por sexo en la región constituye un gran desafío para

los agentes de los sectores público y privado que están tratando de abordar estas brechas y atender las necesidades de las mujeres (BID, 2020b). La recopilación de estos datos por medio de intervenciones basadas en proyectos, a pesar de que el proyecto no tenga un enfoque explícito de género, es importante para comprender no solo los esfuerzos orientados al EEM y la igualdad de género, sino también los factores que podrían afectar el desempeño de los proyectos. Por ejemplo, en un programa de capacitación y apoyo al empleo en México ([ME-L1114](#)) se observó una gran disparidad entre los hombres y las mujeres participantes en el momento de la terminación del proyecto: 45% de los hombres y solo 26% de las mujeres tenían un empleo formal al cabo de seis meses. La disparidad resultó evidente porque, en el marco del proyecto, se recopilaron datos desglosados, que mostraron la necesidad de estudiar más a fondo las barreras que afectan el acceso de las mujeres a empleos de calidad, a fin de diseñar proyectos futuros de una manera que reduzca esas inequidades. Similarmente, para las instituciones financieras que quieren brindar financiamiento a un mayor número de mujeres, también es importante recopilar datos desglosados por sexo sobre el crecimiento y el desempeño de estos préstamos. Por ejemplo, en un proyecto realizado por BID Invest junto con un banco de Costa Rica ([CR-L1074](#)), el cliente dio seguimiento al crecimiento general del financiamiento otorgado a MIPYMEs cuyos directivos o propietarios eran mujeres, pero no al desempeño de los préstamos de esta subcartera (por ejemplo, los coeficientes de

préstamos no rentables). Por lo tanto, resultó difícil medir el desempeño general de los préstamos otorgados a mujeres y su impacto en la rentabilidad del banco<sup>49</sup>. Asimismo, con el rápido crecimiento del mercado de bonos temáticos, incluidos los bonos de género<sup>50</sup>, es cada vez más importante que las instituciones financieras recopilen datos desglosados por sexo sobre su cartera, y BID Invest está trabajando en estrecha colaboración con los clientes en ese sentido.

Las encuestas y entrevistas pueden proporcionar información que muestra diferencias sutiles, lo cual es indispensable para adaptar los enfoques en sectores e industrias específicos. Por ejemplo, en un [estudio](#) de las brechas de género en el acceso al crédito en Argentina, el BID observó que las mujeres solían atribuir más importancia que los hombres a los servicios no transaccionales que ofrecen los bancos, como capacitación, recomendaciones y asesoramiento. Asimismo, el BID trabajó con el Grupo Técnico de Género de la Alianza del Pacífico para abordar las lagunas en el conocimiento de los obstáculos que enfrentan las PYMEs de mujeres al integrarse en mercados internacionales. Se hicieron estudios en 2016 y 2019 para recabar insumos por medio de encuestas y entrevistas de más de 2.000 empresarias de Chile, Colombia, México y Perú. Las entrevistadas mencionaron dificultades para encontrar socios confiables en otros países y el acceso limitado a financiamiento, combinado con el costo elevado de las exportaciones y la información limitada sobre oportunidades para exportar sus productos o servicios (véase

---

<sup>49</sup> Ahora, la práctica estándar de BID Invest consiste en requerir que los clientes recopilen información sobre los indicadores del desempeño de subcarteras objetivo, como los préstamos no redituables. Además, BID Invest está ayudando a los clientes a fortalecer sus sistemas de datos desglosados por sexo y participa en varias iniciativas de desglose de datos para instituciones financieras y el sector privado, entre ellas HIPSO, Data2x, 2X Challenge para las inversiones con una perspectiva de género y Women's Financial Inclusion Data (WFID).

<sup>50</sup> Los emisores de bonos de género deben demostrar que los fondos recaudados se están invirtiendo en empresas lideradas por mujeres (cuyos directivos o propietarios son mujeres), en empresas que promueven la igualdad de género y el liderazgo femenino en el trabajo o empresas que ofrecen productos y servicios que tienen un efecto positivo en las mujeres. Desde 2019, BID Invest ha estructurado y suscrito la emisión de cuatro bonos de género con Banistmo en Panamá, Davivienda y Banco W en Colombia y Caja Arequipa en Perú.

el [estudio](#)). Esta información se usó como base para formular recomendaciones sobre la política pública de esos países a fin de promover la participación efectiva de las mujeres en el comercio exterior

**Las asociaciones pueden desempeñar un papel decisivo en la captación de datos desglosados por sexo.** En los casos en que hay grandes lagunas en los datos, la búsqueda de intereses comunes puede facilitar la formación de asociaciones para llenar esas brechas. Por ejemplo, para formular políticas eficaces encaminadas a fomentar la inclusión financiera de las mujeres se necesitan datos sobre la forma en que usan los servicios financieros y cómo los perciben. Esta información también es pertinente para las instituciones financieras del sector privado. En el [caso de México](#), país que se destaca por la recopilación de datos desglosados por sexo sobre los servicios financieros, la colaboración entre el Instituto Nacional de Estadística y Geografía y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores fue crucial para realizar una serie de encuestas nacionales sobre el uso y la accesibilidad de servicios financieros en el país, desglosados por sexo. La función de coordinación de estas entidades públicas facilitó la producción de datos de género por proveedores de servicios financieros del sector privado y el uso de definiciones armonizadas para posibilitar comparaciones. Asimismo, el Grupo BID colaboró con la iniciativa Women's Financial Inclusion Data<sup>51</sup> en Honduras para abordar la falta de datos desglosados por sexo sobre los servicios financieros del país. Este esfuerzo incluyó un diagnóstico en profundidad, el diseño de la intervención y apoyo técnico para cumplir el compromiso de los sectores público y sector privado de recopilar estos datos y usarlos para

crear productos, programas y políticas encaminados a ampliar el acceso de las mujeres al financiamiento. Como resultado de este proyecto piloto, el Grupo formuló una serie de recomendaciones sobre el desglose y el uso de datos sobre la inclusión financiera.

## **Lección 2.**

### **En las iniciativas de EEM se deben usar enfoques a la medida**

Las mujeres tienen necesidades, actitudes y preferencias distintas a las de los hombres y enfrentan retos diferentes en el acceso a servicios financieros y de otro tipo. La falta de adaptación de los enfoques para abordar estas necesidades perpetúa las desigualdades y las brechas y puede poner en peligro los resultados previstos en materia de desarrollo. Los ejemplos de esta lección se centran en algunas industrias específicas, pero es necesario comprender y abordar las necesidades particulares de las mujeres en todos los tipos de proyectos.

**Los productos y servicios financieros deben adaptarse a las necesidades de las mujeres.** Para abordar las disparidades de género en el acceso al financiamiento, el programa Banca para Mujeres Emprendedoras (iniciativa weB, por sus siglas en inglés) ofreció apoyo financiero y no financiero (una combinación de préstamos y servicios de asesoramiento de BID Invest y financiamiento no reembolsable de BID Lab) para ayudar a los bancos a desarrollar nuevos productos y servicios a fin de servir a este mercado desatendido. Esta experiencia reveló la importancia de trabajar con los bancos para comprender las necesidades de las MIPYME de

---

<sup>51</sup> La Iniciativa Women's Financial Inclusion Data (WFID), establecida en 2014 por el BID, Financial Alliance for Women y la plataforma data2x de la Fundación de las Naciones Unidas, tiene como finalidad aumentar la conciencia sobre la importancia de los datos desglosados por sexo en los servicios financieros y coordinar intervenciones para maximizar la recopilación y el uso de los datos.

mujeres y definir la propuesta de valor de los bancos para este segmento, es decir, por qué quieren llegar a más mujeres y cómo planean hacerlo. Para impulsar el crecimiento de este segmento de la cartera fue necesario introducir cambios institucionales y técnicos en los bancos a fin de atender mejor a las mujeres; por ejemplo, aumentar la conciencia de los oficiales de crédito sobre las características de las prestatarias y las disparidades crediticias que enfrentan las mujeres y mejorar el seguimiento de la información sobre la cartera desglosada por sexo. Como resultado de estos esfuerzos, según los datos de nueve bancos participantes, el número de clientas aumentó en 31% en comparación con un crecimiento general de la cartera del 17% (véase más información en este [informe](#) de BID Invest sobre la iniciativa weB). Asimismo, los inversionistas pueden adaptar sus enfoques a fin de atender las necesidades de las mujeres y promover la igualdad de género por medio de estrategias de inversiones con una óptica de género. Estas estrategias apuntan a dirigir el capital a las MIPYME de mujeres, compañías con prácticas robustas en materia de igualdad de género o empresas cuyos productos y servicios benefician a las mujeres (véase más información en el primer [estudio](#) de su tipo realizado por BID Invest sobre las inversiones con una óptica de género en la región y en este [blog](#)).

**Para aumentar el acceso de las MIPYME de mujeres al crédito se necesitan metodologías de financiamiento innovadoras,** especialmente si se tiene en cuenta que muchas mujeres no tienen antecedentes de crédito formal ni bienes para constituir garantías. La experiencia de BID Invest y BID Lab muestra que el uso de

métodos alternativos de calificación crediticia de bajo costo, como herramientas psicométricas para evaluar la personalidad y la reputación de las solicitantes, es una forma viable de valorar la capacidad de una posible prestataria y su disposición para repagar préstamos. Por ejemplo, en un proyecto de la iniciativa weB con un banco de Ecuador ([EC-L1100](#)) se usó una herramienta psicométrica<sup>52</sup> como metodología complementaria de análisis de riesgos para evaluar la solvencia de MIPYMEs de mujeres que, de lo contrario, no habrían cumplido los requisitos mínimos del banco. Asimismo, el banco desarrolló productos específicamente para mujeres de los segmentos de las micro y pequeñas empresas que no requerían una garantía o la firma del cónyuge. Estas estrategias focalizadas condujeron a un crecimiento de la cartera activa de MIPYME de mujeres más acelerado que el de la cartera general de MIPYME cada año durante el período de vigencia del préstamo de BID Invest. En otro proyecto con un banco de Perú apoyado por BID Lab y evaluado por BID Invest con el fin de ampliar la cartera de MIPYME del banco se probó la misma herramienta psicométrica con unos 1.900 solicitantes de préstamos, la mitad de los cuales eran mujeres. Los resultados muestran que la herramienta era especialmente eficaz para ayudar a las MIPYME que no tenían antecedentes de crédito a conseguir acceso a préstamos sin empeorar las tendencias de repago de toda la cartera del banco (véase más información en el [estudio](#) completo, en [DEBrief](#) y este [blog](#)).

**La desigualdad de género puede generar diferencias en la carga cognitiva<sup>53</sup>, lo cual debe ser considerado al momento de diseñar capacitaciones.** Los cursos tradicionales de habilidades para los negocios

<sup>52</sup> Creado por Entrepreneurial Finance Lab (EFL) e implementado con apoyo de BID Lab.

<sup>53</sup> De acuerdo con la información de publicaciones sobre psicología, las personas con una mayor carga cognitiva tienen mayores probabilidades de pasar por alto estímulos imprevistos pertinentes para sus tareas o de distraerse con estímulos que no son pertinentes para sus tareas y, en consecuencia, tener un desempeño deficiente en la tarea que estén realizando (Lavie et al., 2004; Causse et al., 2016).



pueden sobrecargar de información a los microemprendedores, tanto mujeres como hombres, que ya están agobiados por las exigencias constantes del manejo de una empresa. Esto es aún más evidente para las mujeres microempendedoras que también suelen cargar injustamente con el peso de las responsabilidades del hogar. Para determinar cuál era la mejor forma de promover la captación de prácticas óptimas por los microemprendedores, BID Lab, junto con BID Invest, probaron distintos métodos de capacitación sobre habilidades para los negocios con 2.400 microempresas clientes del Banco Pichincha en Ecuador<sup>54</sup>. Basándose en investigaciones sobre psicología y economía del comportamiento, uno de estos métodos se enfocó en el uso de reglas heurísticas (es decir, reglas básicas) para tareas tales como la gestión de flujos de caja y de inventarios. Los microemprendedores que recibieron capacitación heurística aumentaron sus ventas en 7% y sus ganancias en 8% en promedio, en comparación con los que no recibieron la capacitación. A las mujeres les fue mejor todavía, con un aumento del 10% en sus ventas y sus ganancias. Al mismo tiempo, las mujeres de la muestra dijeron que dedicaban mucho más tiempo que los hombres a las tareas domésticas y al cuidado de niños, niñas y personas mayores y que dedicaban a sus empresas la misma cantidad de tiempo que los hombres. La carga desigual de las responsabilidades del hogar indica que las mujeres emprendedoras tienen una mayor sobrecarga cognitiva que sus contrapartes masculinas, haciendo que las capacitaciones heurísticas beneficien aún más a las mujeres participantes. Más allá de las implicaciones que puedan tener en las capacitaciones, estos resultados evidencian la necesidad urgente de atender la causa principal del problema al

promover una distribución equitativa de las responsabilidades del hogar entre hombres y mujeres. Véase más información en el [estudio](#), el [DEBrief](#) y en este [blog](#).

**Las oportunidades para entablar relaciones profesionales y asociarse a comunidades pueden ser especialmente importantes para las mujeres.** Esto fue una preferencia fundamental expresada por las mujeres en un [estudio](#) realizado por el BID y el Grupo Técnico de Género de la Alianza del Pacífico. Las entrevistas con propietarias de empresas confirmaron que la participación en comunidades empresariales que facilitan el intercambio de conocimientos y experiencias con otras mujeres puede ser un factor decisivo en el apoyo a su integración en mercados internacionales. Estas lecciones se observan también en iniciativas tales como ConnectAmericas, en la cual la participación de las mujeres en cursos y seminarios web es 67% mayor cuando estos eventos tienen un enfoque de género y forman parte de [Mujeres ConnectAmericas](#), plataforma del BID que promueve la capacidad de exportación de las empresarias de la región. Asimismo, en comparación con 2019, se observó un aumento de alrededor del 10% en la participación de empresarias en eventos para facilitar los contactos entre empresas cuando estos eventos comenzaron a realizarse de manera virtual en 2020 durante la pandemia de COVID-19. Similarmente, en un [estudio](#) realizado como parte de la iniciativa WeXchange de BID Lab se observó que las emprendedoras de la región consideraban la falta de redes apropiadas para tener acceso a inversionistas clave como una de las principales dificultades a la hora de recaudar fondos. En un [estudio](#) de un proyecto agrícola del BID en Nicaragua (véase el [PCR](#) del

---

<sup>54</sup> Los microemprendedores fueron asignados aleatoriamente a tres grupos con el mismo número de integrantes: capacitación tradicional, capacitación heurística y grupo de control, que no recibió ningún tipo de capacitación. Las mujeres representaban el 68% de la muestra. Los microemprendedores que participaron en la capacitación tradicional no adoptaron mejores prácticas y no vieron ninguna diferencia en sus ventas o ganancias, en comparación con los del grupo de control.

proyecto) se observó también que un mayor grado de asociación tiene un efecto positivo en el empoderamiento de la mujer. El proyecto apoyó a pequeñas productoras con vales para el acceso a activos ganaderos y asistencia técnica. Los efectos positivos en el grado de empoderamiento e igualdad de género en el hogar fueron mayores en el caso de las mujeres que habían recibido asistencia técnica y tenían un mayor nivel de participación en grupos o asociaciones.

**El apoyo a las emprendedoras debería influir en la sofisticación del ecosistema de emprendimiento local.** Las emprendedoras de ecosistemas menos desarrollados posiblemente necesiten más apoyo para aprovechar al máximo las oportunidades de capacitación y los contactos. Por ejemplo, la iniciativa WeXchange de BID Lab es la plataforma más grande de la región para conectar a emprendedoras, mentores e inversionistas. En general, el número de emprendedoras que participan en el certamen anual *Pitch Competition* ha aumentado cada año, con un incremento gradual de participantes de regiones con ecosistemas incipientes o emergentes, como Centroamérica y el Caribe. Para fomentar en mayor medida su participación, el programa está organizando actividades adaptadas a las necesidades de estas mujeres, lo cual refleja la importancia de buscar formas eficaces de asegurar que las mujeres de ecosistemas de emprendimiento incipientes y emergentes puedan beneficiarse de la capacitación, la mentoría, los contactos, la visibilidad y el apoyo a la aceleración proporcionado por iniciativas como WeXchange.

### **Lección 3.**

## **Para aumentar la participación de la mujer en la fuerza laboral es necesario derribar barreras estructurales y culturales**

Un aspecto crucial del empoderamiento económico de las mujeres es su mayor participación en la fuerza laboral y su capacitación en áreas en las que están subrepresentadas (por ejemplo, ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas y construcción)<sup>55</sup>. Los programas de empleo que procuran reducir las brechas de género deben tener en cuenta las barreras estructurales, como los papeles culturales de género prevalentes, que impiden el acceso de las mujeres a empleos formales y dignos a tiempo completo. Incluso antes de la crisis de la COVID-19, las mujeres de la región dedicaban más del doble de horas que los hombres al trabajo doméstico no remunerado y al cuidado de los hijos (Bustelo et al., 2020) y enfrentaban otras barreras relacionadas con el acceso a medios de transporte seguros y con la cultura en el lugar de trabajo, entre otras.

**Ofrecer servicios públicos y asequibles de guarderías infantiles es una estrategia importante para abordar las barreras que obstaculizan el empleo de la mujer.** Las responsabilidades del cuidado de los hijos es un factor fundamental en la participación femenina en la fuerza laboral, y la falta de servicios de guardería asequibles y de calidad suele ser una barrera importante. En una evaluación del impacto de un programa de guarderías infantiles en zonas urbanas pobres de Nicaragua realizado con apoyo del BID

---

<sup>55</sup> Hay más información sobre lecciones aprendidas de proyectos del BID y estudios de la participación femenina en la fuerza laboral en un [estudio realizado en 2019](#) y en el [Documento de Marco Sectorial de Desarrollo de Habilidades](#) del Grupo BID (véase la Sección IV).

(como parte del proyecto [NI-L1055](#)), se observó un gran efecto positivo (un aumento del 14%) en la participación de madres en la fuerza laboral en las zonas beneficiarias (véase la [evaluación de impacto](#)).

**Las políticas que promueven la flexibilidad pueden aumentar la participación de la mujer en la fuerza laboral.** Otro conjunto de barreras que enfrentan las mujeres consiste en los horarios y la ubicación del trabajo, en vista de que las mujeres son con frecuencia las cuidadoras primarias de la familia. En un experimento de selección discreta en el área metropolitana de Bogotá, Colombia para recabar las preferencias de las mujeres con respecto a la flexibilidad de los horarios de trabajo se observó que las mujeres estaban dispuestas a recibir una remuneración menor a cambio de un horario flexible, en particular las mujeres de mayores ingresos familiares, las que tenían un nivel más alto de educación y las que no participaban en la fuerza laboral (véase el [estudio](#)).

**El transporte público seguro y conveniente puede propiciar el empleo femenino.** Otra barrera importante que enfrentan las mujeres al incorporarse a la fuerza laboral es el acceso limitado a medios de transporte seguros, lo cual reduce su participación casi el 16% (OIT, 2017). Las lecciones de la evaluación de impacto de las mejoras del sistema de transporte público de Lima, realizada conjuntamente por el BID y BID Invest en Perú, indican que las inversiones en infraestructura que ofrecen acceso conveniente y seguro a medios de transporte público pueden tener un impacto positivo en las mujeres que viven en las zonas beneficiadas y aumentar su acceso al empleo. Después de este programa, la probabilidad de que las mujeres de las comunidades con opciones mejoradas de transporte estuvieran empleadas aumentó en 17% (véase la [evaluación de impacto](#)).

**El cuestionamiento de ideas preconcebidas de los papeles de género en las personas que ocupan cargos de liderazgo propicia la participación femenina en sectores en los que predominan los hombres.** Las mujeres que trabajan en sectores o en ocupaciones no tradicionales podrían enfrentar más barreras propias de esos contextos, como los estereotipos de género, que deben tenerse en cuenta en el diseño de proyectos. Por ejemplo, un proyecto piloto del BID en Paraguay para mejorar las posibilidades de empleo de las mujeres como operadoras de maquinaria pesada en obras viales incluía una campaña focalizada de comunicación dirigida a compañías constructoras sobre los beneficios de una mayor participación femenina en el sector con el fin de complementar las oportunidades de capacitación y pasantías para mujeres. De las pasantes, 74% recibieron ofertas laborales en ocupaciones no tradicionales. Algunas empresas dijeron que las mujeres que habían contratado eran más responsables (llegaban puntualmente todos los días), controlaban mejor el uso de materiales y que el entorno laboral había mejorado tras el proyecto piloto porque había más respeto entre los trabajadores (véanse más [lecciones aprendidas de este programa](#)). Asimismo, el [programa del BID para mujeres líderes emergentes](#) en Perú estaba dirigido a la minería, uno de los sectores con mayor predominio masculino. El programa complementó el desarrollo de las aptitudes de las mujeres con actividades encaminadas a crear un entorno propicio para el avance de las mujeres, incluido un componente de mentoría a cargo de hombres mentores y patrocinadores a quienes se les proporcionó información para ayudarles a comprender el importante papel que pueden desempeñar como defensores de la igualdad de género. Estas actividades, combinadas con la formación de redes, sesiones de asesoramiento individual, evaluaciones de

360° y un proyecto final, contribuyeron a la promoción de 57% de las graduadas dentro del año siguiente a la terminación del programa y a un aumento de 10% en el nivel de confianza en sí mismas según su propia declaración. Además, BID Lab apoyó un proyecto con la empresa social Laboratoria ([PE-M1091](#)), que ofrece un seminario intensivo profesional para mujeres jóvenes de bajos ingresos a fin de prepararlas y colocarlas en empleos en el sector de la tecnología. Aunque el programa alcanzó tasas de colocación altas, de más del 80%, muchas de sus graduadas enfrentaban desafíos tales como la asignación de más tareas administrativas siendo las primeras mujeres en incorporarse a los equipos técnicos. En consecuencia, Laboratoria amplió sus esfuerzos en el lado de la demanda con la capacitación de empleadores sobre los beneficios de la igualdad de género y la diversidad en los equipos tecnológicos (véanse más lecciones aprendidas de [este proyecto de BID Lab y otros relacionados con la capacitación digital de jóvenes](#)).

**Cuando se derriban barreras en las empresas, el lugar de trabajo puede ser más inclusivo en materia de género.** El primer paso consiste en comprender el statu quo de la empresa y ver las cosas con una perspectiva de riesgos y oportunidades. Por ejemplo, la [Herramienta de Evaluación de Riesgos de Género](#) de BID Invest muestra la forma en que un proyecto o una empresa afecta a hombres y mujeres de manera diferente y ayuda a determinar la manera de manejar esos riesgos en consecuencia. Desde el punto de vista de las oportunidades para las empresas, la [Herramienta Empresarial de Género de los Principios de Empoderamiento de la Mujer](#) (herramienta WEPs, por sus siglas en inglés) ofrece una autoevaluación práctica y gratuita a las empresas para determinar su situación en lo que respecta a la igualdad de género en sus operaciones. Al detectar sus fortalezas y sus

debilidades, las empresas pueden decidir a qué deben dar prioridad, establecer metas y formular planes de acción para cerrar las brechas de género y medir su progreso en ese campo. En el caso de BID Invest, la herramienta WEPs ha sido decisiva para guiar sistemáticamente a los clientes del sector privado hacia la formulación de planes de acción encaminados a abordar las brechas detectadas. Por ejemplo, BID Invest, junto con un banco de Guatemala, observó que algunas políticas y procedimientos del banco no promovían la inclusión de las empleadas. En consecuencia, el banco tomó medidas para mejorar sus políticas en materia de flexibilidad, dar más cabida a las madres que amamantan y continuar un programa de formación de líderes para mujeres ejecutivas. Asimismo, la combinación de asesoramiento para abordar las brechas de género con incentivos financieros basados en el desempeño puede ser una manera eficaz de inducir cambios duraderos en las empresas. Por ejemplo, usando financiamiento combinado, BID Invest ofrece incentivos de género para el desempeño con los cuales la tasa de interés de un préstamo se reduce cuando se alcanzan hitos clave establecidos en el plan de acción de género, como un aumento del número de mujeres contratadas para ocupar cargos no tradicionales o el establecimiento de un programa de pasantías para mujeres. Este incentivo se ha ofrecido a 12 empresas desde 2015, de las cuales 83% se han beneficiado de una reducción de las tasas de interés al alcanzar sus metas de género. Inspiradas por este logro inicial, 10 de las 12 empresas han continuado sus esfuerzos para aumentar la diversidad de género en sus contrataciones, suministro, liderazgo y otras áreas.

## **Lección 4.**

### **La presencia de mujeres en cargos de toma de decisiones ayuda a empoderar a otras mujeres**

En pocas palabras, la representación importa. La presencia de más mujeres en cargos de liderazgo, desde los directorios hasta los salones del gobierno, es esencial para empoderar a otras mujeres. Sin embargo, [las mujeres siguen estando subrepresentadas en espacios de influencia](#) en América Latina y el Caribe.

**El aumento de la participación femenina en las decisiones sobre inversiones puede aumentar el acceso de las mujeres a capital.** El acceso a capital sigue siendo la principal dificultad que enfrentan las empresas emergentes cuyos directivos o propietarios son mujeres en América Latina y el Caribe. Una [encuesta](#) de 1.150 emprendedoras de la región realizada con el apoyo de BID Lab mostró que una de las principales razones de esta brecha es que las mujeres fundadoras con frecuencia no tienen las conexiones necesarias con inversionistas clave y que las que consiguen capital emprendedor suelen hacerlo gracias a sus conexiones con otras mujeres del ecosistema de emprendimiento, en particular mujeres que integran el equipo de inversiones de un fondo u otras emprendedoras respaldadas por el fondo. Los inversionistas, como BID Lab, pueden desempeñar un papel decisivo en el fomento de la inclusión de más mujeres en los equipos de gestión de fondos al tener en cuenta explícitamente el compromiso del fondo con la igualdad de género a nivel directivo y en las empresas participadas, como

parte de los criterios para las decisiones en materia de inversión. En un [estudio](#) realizado por el BID en Argentina se obtuvieron hallazgos similares con respecto a las instituciones de financiamiento: las mujeres dijeron que era más probable que recibieran un préstamo si trabajaban con una oficial de crédito, y 21% de las mujeres pensaban que los encargados de las decisiones en las instituciones financieras discriminan en contra de las mujeres<sup>56</sup>.

**Abrir amplios espacios para la participación activa de las beneficiarias de iniciativas de EEM puede propiciar su empoderamiento.** Al ejecutar el programa Ciudad Mujer en varios países de la región, entre ellos El Salvador ([ES-L1056](#)), el BID observó que la participación de las mujeres en procesos decisorios redundaba en varios beneficios. La finalidad de Ciudad Mujer es mejorar las condiciones de vida de las mujeres en diversas zonas por medio de centros que proveen servicios integrados en un solo lugar, incluidos servicios relacionados con el empoderamiento económico. En el [PCR](#) de este proyecto se mencionan consultas comunitarias, buzones de sugerencias y la creación de comités de participantes para proporcionar asesoramiento o promover servicios como estrategias que podrían ser eficaces para fomentar la participación de las mujeres en estos proyectos y mejorar su impacto.

## **Reflexiones**

El EEM plantea un reto complejo y polifacético, características que pueden profundizarse en el caso de mujeres que enfrentan retos múltiples debido a su identidad étnica y racial, entre otros factores.

---

<sup>56</sup> En la publicación del BID [De mal gusto: Discriminación de género en el mercado de créditos de consumo](#) también se observó que las solicitudes de préstamo presentadas por mujeres en Chile tenían una probabilidad 14,8% menor de ser aprobadas que las solicitudes de préstamo equivalentes presentadas por hombres.

Las lecciones aquí presentadas resaltan algunos hilos comunes observados en proyectos respaldados por el Grupo, pero para obtener resultados en este ámbito se necesitan condiciones previas adicionales. Igual que con otros retos para el desarrollo, el compromiso institucional es fundamental. Eso significa que el organismo ejecutor o el cliente del Grupo BID deben comprometerse a apoyar el EEM para obtener resultados positivos. Estos esfuerzos no deben considerarse parte de un programa de responsabilidad social de las empresas, sino más bien como fundamento para impulsar los resultados comerciales centrales relacionados con su misión. De igual manera, aunque las mujeres podrían requerir enfoques ajustados a la medida, lo anterior no significa que las iniciativas para la promoción de la igualdad de género solamente deben ser impulsadas por proyectos enfocados exclusivamente en las mujeres. También existe un potencial significativo para impulsar el EEM mediante la integración transversal efectiva de consideraciones de género en una amplia gama de proyectos, sectores e industrias.

Con ese fin, el Grupo BID ha estado trabajando en varias iniciativas, muchas de las cuales se mencionan en este capítulo, teniendo en cuenta estas y otras lecciones aprendidas, para seguir promoviendo la igualdad de género en distintos sectores. Por ejemplo, la [Iniciativa de Paridad de Género](#) es una importante asociación del BID, el Foro Económico Mundial y la Agencia Francesa de Desarrollo que fomenta las asociaciones público-privadas para promover activamente la igualdad de género y el liderazgo de la mujer en el mercado laboral. Asimismo, el Grupo BID está usando fondos de la Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras

(We-Fi) a fin de mejorar el acceso a financiamiento, mercados, capacitación y redes para MIPYME de mujeres de la región y fomentar la colaboración entre los sectores público y privado para que los ecosistemas de emprendimiento sean más inclusivos desde el punto de vista del género. Además, a principios de 2021, el BID, en colaboración con líderes del sector privado, lanzó el programa [Creciendo Juntas en las Américas](#) para impulsar a las emprendedoras a integrar sus empresas en cadenas de valor internacionales. Por último, en lo que se refiere a las inversiones, en marzo de 2021 [BID Invest se convirtió en el primer banco multilateral de desarrollo en emitir un bono de género en América Latina y el Caribe](#), lo cual refleja su compromiso con el empoderamiento de la mujer. Esta emisión complementa el apoyo anterior a otros clientes para que pudieran emitir cuatro bonos de género pioneros en Panamá, Colombia y Perú desde 2019, en concordancia con la demanda creciente de bonos de ese tipo entre los inversionistas.

En la preparación de esta reseña de lecciones aprendidas se observó otra lección fundamental para el Grupo BID: la importancia de documentar y sistematizar la información sobre este tema. Aunque se examinó una amplia gama de proyectos, en un número relativamente pequeño se habían documentado lecciones sobre lo que funciona y no funciona con respecto a la promoción del EEM. En vista del objetivo del Grupo de acelerar el progreso en este campo como parte de la Visión 2025 y el Marco para el Empleo con una Perspectiva de Género, la documentación sistemática de las lecciones aprendidas y las principales prácticas ayudará a mejorar los resultados con el tiempo.

# Referencias

- Acevedo, I., Castellani, F., Flores, I., Lotti, G., Székely, M. *Social effect of Covid-19: Estimates and alternatives for Latin America and the Caribbean*, Latin American Economic Review, Vol. 29 (2020), 2021-01-22. Disponible en <https://ojs.latinaer.org/laer/article/view/10>. Consultado en mayo de 2021.
- Acevedo, I., Castellani, F., Lotti, G., Székely, M. Informalidad en los tiempos del COVID-19 en América Latina; Implicaciones y opciones de amortiguamiento. BID, abril de 2021. Disponible en <https://publications.iadb.org/es/informalidad-en-los-tiempos-del-covid-19-en-america-latina-implicaciones-y-opciones-de>. Consultado en mayo de 2021.
- Aguerrevere, G, Araujo, M., Bosch, M., Mendoza, M., Ortega, A., Picón, P., Ripani, L., Villanueva, M. La gran oportunidad: de la crisis a la transformación del empleo femenino. BID, 2021. Disponible en <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gran-oportunidad-De-la-crisis-a-la-transformacion-del-empleo-femenino.pdf>. Consultado en mayo de 2021.
- Arcia, Gustavo. 2012. *Institutional Analysis of the Education Sector in Belize*. Informe inédito de consultoría, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C.
- Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) (2019). *Trade Finance Gaps, Growth, and Jobs Survey*. ADB Briefs No. 113. Septiembre de 2019.
- Busso y Messina, 2020. *The Inequality Crisis: Latin America and the Caribbean at the Crossroads*.
- Bustelo, M., A. Suaya y M. Viollaz, 2019. El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe. ¿Cómo será el mercado laboral para las mujeres?. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Causse, M., J.P. Imbert, L. Giraudet, C. Jouffrais y S. Tremblay, 2016. *The Role of Cognitive and Perceptual Loads in Inattentive Deafness*. *Frontiers in Human Neuroscience* 10:344.
- CEPAL, 2020. Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>. Consultado en mayo de 2021.
- CEPAL, OCDE, 2013. Perspectivas económicas de América Latina 2013: políticas de PYMES para el cambio estructural. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/1463-perspectivas-economicas-america-latina-2013-politicas-pymes-cambio-estructural>. Consultado en mayo de 2021.
- Financial Times, 26 de abril de 2021. *Renewables inspire Chile's dream of exporting green energy*. Disponible en: <https://www.ft.com/content/97e6b15d-4b7d-4578-8d1a-f43df77ff116>. Consultado en mayo de 2021.
- Herrera, D. Instrumentos de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe durante el Covid-19. BID, 2020. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Instrumentos-de-financiamiento-para-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-en-America-Latina-y-el-Caribe-durante-el-Covid-19.pdf>. Consultado en mayo de 2021.
- BID, 2020a. Documento de Marco Sectorial de Transparencia e Integridad. Disponible en: <https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHARE-1023060505-95>. Consultado en mayo de 2021.
- BID, 2020b. Información confiable como herramienta para cerrar las brechas de diversidad. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Informacion-confiable-como-herramienta-para-cerrar-las-brechas-de-diversidad.pdf>. Consultado en mayo de 2021.
- BID, 2021a. Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2021. Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Disponible en: <https://flagships.iadb.org/es/MacroReport2021/Oportunidades-para-un-mayor-crecimiento-sostenible-tras-la-pandemia>. Consultado en mayo de 2021.
- BID, 2021b. Expansión de herramientas financieras digitales para impulsar el comercio electrónico de las MiPYMEs de América Latina. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/expansion-de-herramientas-financieras-digitales-para-impulsar-el-comercio-electronico-de-las>. Consultado en mayo de 2021.
- BID Invest, 2018. Crecer siendo iguales: La banca mujer como oportunidad de negocio. Disponible en: <https://www.idbinvest.org/es/publicaciones/reporte-crecer-siendo-iguales-la-banca-mujer-como-oportunidad-de-negocio>. Consultado en mayo de 2021.
- BID Lab, 2021. *Tecnolatinas: The LAC Startup Ecosystem Comes of Age*. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Tecnolatinas-2021-The-LAC-Startup-Ecosystem-Comes-of-Age.pdf>. Consultado en mayo de 2021.
- InsightCrime, 2017. Disponible en: <https://es.insightcrime.org/noticias/analisis/balance-de-insight-crime-sobre-homicidios-en-latinoamerica-en-2017/>. Consultado en mayo de 2021.
- Cámara Internacional de Comercio (CIC) (2020). *Trade Financing and COVID-19. Priming the market to drive a rapid economic recovery*.
- Lavie, N., A. Hirst, J. de Fockert y E. Viding, 2004. *Load Theory of Selective Attention and Cognitive Control*. *Journal of Experimental Psychology*: General 133(3): 339-54.
- Näslund-Hadley, Emma, Haydee Alonzo y Dougal Martin, 2013. *Challenges and Opportunities in the Belize Education Sector*, Technical Note, No. IDB-TN-538.

# DEO

Panorama de  
la Efectividad  
en el Desarrollo  
2021

