

# DEO

Panorama de  
la efectividad  
en el desarrollo  
**2015**

# qué funcionó (y qué no)

Lecciones de desarrollo  
2012-2015



# qué funcionó (y qué no)

Lecciones de desarrollo  
2012-2015

# Panorama de la efectividad en el desarrollo

## CONTENTS

- 5 Acrónimos
- 7 Mensaje del Presidente
- 9 Agradecimientos



## CAPÍTULO 1

- 11 **Seguimiento de resultados para una mayor efectividad en el desarrollo**



## CAPÍTULO 2

- 18 **Avances en las prioridades sectoriales del Noveno Aumento**
- 20 **Panorama de las contribuciones de los productos a los objetivos regionales**
- 23 Política social para la equidad y la productividad
  - Un gran comienzo
  - Más allá que jeans y ganancias
- 30 Infraestructura para la competitividad y el bienestar social
  - Fortalecimiento y coordinación
  - Manos locales para la reconstrucción
  - Vacas y kilovatios
- 39 Instituciones para el crecimiento y el bienestar social
  - Promoviendo la productividad
  - ¿Cómo cubrir el déficit de financiación?
  - Un hogar para los más pobres y vulnerables
- 48 Integración internacional competitiva regional y mundial
  - Un paso adelante hacia la carbono neutralidad
  - Comercio sin fronteras
- 55 Protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de la energía renovable y el robustecimiento de la seguridad alimentaria
  - Una solución a atascos colosales
  - Leyes de mitigación del cambio climático
  - El renacer de un río
- 65 **Enfoques alternativos para responder a las necesidades de la Región**



### CAPÍTULO 3

## 70 **La evaluación de proyectos para mejorar el aprendizaje y la formulación de políticas públicas**

- 78 Aguas turbulentas
- 82 La llave para la competitividad
- 86 ¿Mejora el aprendizaje con tutorías?
- 90 ¿Dejaría usted solo en casa a un niño de 10 años?
- 94 Una llamada que protege vidas
- 98 Pizarras versus computadoras portátiles
- 102 Habilidades y oportunidades para un mejor futuro
- 107 Educación para todos
- 110 Insecto pequeño, problema grande
- 114 La ciencia de cultivar el asombro
- 117 La música como oportunidad para el desarrollo
- 121 ¿Guiar o no guiar?



### CAPÍTULO 4

## 124 **Cómo responder a la demanda de los clientes con efectividad y eficiencia**

- 126 Indicadores del programa de préstamos para el período 2012–2015
- 128 Hacia una cultura institucional basada en la rendición de cuentas y en los resultados
- 131 Elementos sobre efectividad
- 140 Cómo medir la satisfacción de los socios: escuchar, interactuar y mejorar
- 142 Elementos sobre la eficiencia
- 146 Elementos sobre la gestión de recursos humanos



#### CAPÍTULO 5

### 150 **En pos de un desarrollo económico y social sostenible**

153 Medición de los avances del Grupo del BID durante el período 2016-2019

154 Reflexiones sobre la experiencia

160 Hacia el futuro



#### APÉNDICE I

### 161 **Gráficos 2015**

#### APÉNDICE II

### 173 **CRF 2012-2015**

174 Metodología de luces de semáforo del Marco de Resultados Corporativos

176 Cuadro A:  
Objetivos regionales de desarrollo

178 Cuadro B:  
Contribución de los productos a los  
Objetivos regionales de desarrollo

183 Cuadro C:  
Indicadores del programa de préstamos

184 Cuadro D:  
Efectividad y eficiencia operacionales

# Acrónimos

<b>APP</b>	Asociación público-privada	<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones
<b>BDM</b>	Banco de Desarrollo Multilateral	<b>GCE-GPS</b>	Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación – Normas de buenas prácticas
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo	<b>GEI</b>	Gases de efecto de invernadero
<b>CAP</b>	Programa de Proyección Profesional de Jamaica	<b>GPS</b>	Sistema de posicionamiento global
<b>CEABAD</b>	Centro de Estudios Avanzados en Banda Ancha para el Desarrollo	<b>HCE</b>	Historia clínica electrónica
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	<b>HEART</b>	Agencia para el Empleo y la Capacitación de Recursos Humanos de Jamaica
<b>CII</b>	Corporación Interamericana de Inversiones	<b>IATI</b>	Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda
<b>CNM</b>	Centro Nacional de Meteorología de Haití	<b>IDB-9</b>	Noveno Aumento de Capital
<b>CONAFE</b>	Consejo Nacional de Fomento Educativo de México	<b>IED</b>	Inversión extranjera directa
<b>CRF</b>	Marco de Resultados Corporativos	<b>iGOPP</b>	Índice de Gobernabilidad y Políticas Públicas en Gestión del Riesgo de Desastres
<b>CSI</b>	Iniciativa de Seguridad Ciudadana	<b>IPA</b>	Innovaciones para la Acción contra la Pobreza
<b>CT</b>	Cooperación técnica	<b>JFLL</b>	Fundación para el Aprendizaje Permanente de Jamaica
<b>DEF</b>	Marco de Efectividad en el Desarrollo	<b>MCS</b>	Fondo Multidonante para la Iniciativa de Seguridad Ciudadana
<b>DEM</b>	Matriz de Efectividad en el Desarrollo	<b>MINCYT</b>	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de Argentina
<b>DEO</b>	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo	<b>MiPyME</b>	Micro, pequeñas y medianas empresas
<b>EFS</b>	Sistema de retroalimentación externa	<b>NSG</b>	Operaciones sin garantía soberana
<b>EM-DAT</b>	Base de Datos Internacional sobre Desastres		
<b>FOE</b>	Fondo para Operaciones Especiales		

## Acrónimos (continuación)

<b>NYS</b>	Servicio Nacional de Jóvenes de Jamaica	<b>PRODESA</b>	Programa de Desarrollo de la Sanidad Agropecuaria de Perú
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	<b>PYD</b>	Desarrollo juvenil positivo
<b>ODM</b>	Objetivos de desarrollo del milenio	<b>PyME</b>	Pequeñas y medianas empresas
<b>OEDE</b>	Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial de Argentina	<b>RFP</b>	Llamados a licitación
<b>OLADE</b>	Organización Latinoamericana de Energía	<b>SCF</b>	Departamento del Financiamiento Estructurado y Corporativo
<b>OMA</b>	Organización Mundial de Aduanas	<b>SEDLAC</b>	Base de Datos Socioeconómicos para América Latina y el Caribe
<b>OMC</b>	Organización Mundial del Comercio	<b>SEESP</b>	Secretaría de Educación del Estado de São Paulo
<b>OMJ</b>	Sector de Oportunidades para la Mayoría	<b>SENASA</b>	Servicio Nacional de Sanidad Agraria de Perú
<b>OMS</b>	Organización Mundial de la Salud	<b>SEPYME</b>	Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de Argentina
<b>ONUDD</b>	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito	<b>SERNAM</b>	Servicio Nacional de la Mujer de Chile
<b>OPS</b>	Organización Panamericana de la Salud	<b>SG</b>	Garantía soberana
<b>OVE</b>	Oficina de Evaluación y Supervisión	<b>SIECA</b>	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
<b>PACC</b>	Programa de Acceso al Crédito y Competitividad de Argentina	<b>SNRE</b>	Servicio Nacional de Recursos Hídricos de Haití
<b>PCR</b>	Informe de terminación del proyecto	<b>SPD</b>	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
<b>PDP</b>	Políticas de desarrollo productivo	<b>TCM</b>	Sistema de monitoreo y presentación de informes
<b>PIB</b>	Producto interno bruto	<b>TIC</b>	Tecnologías de la información y la comunicación
<b>PISA</b>	Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos	<b>TIM</b>	Tránsito internacional de mercancías
<b>PMDN</b>	Programa de Mitigación de Desastres Naturales	<b>UIS</b>	Actualización de la Estrategia Institucional
<b>PMR</b>	Informe de seguimiento de progreso	<b>WDI</b>	Indicadores de desarrollo mundial
		<b>XPSR</b>	Informe ampliado de supervisión de proyecto

## Mensaje del Presidente

**2015** fue un año crítico para la comunidad de desarrollo global, así como para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Los acuerdos históricos alcanzados entre los países del mundo en importantes conferencias en Addis Abeba, Nueva York y París pusieron de relieve la importancia de lo que hacemos como banco de desarrollo: apalancar nuestros recursos financieros y experticia técnica para apoyar los esfuerzos de nuestros países miembros prestatarios a la hora de enfrentar sus necesidades únicas y cambiantes. Estos acuerdos sobre futuros requerimientos de recursos de financiamiento, relativos a un conjunto de objetivos de desarrollo universales y de amplio alcance, así como a la necesidad urgente de abordar el cambio climático, reflejan un nivel de colaboración sin precedentes y de reconocimiento de una responsabilidad compartida.

**En el Grupo del BID estamos comprometidos a ayudar a los países de nuestra Región a implementar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y en particular a lograr un crecimiento sostenible e inclusivo, reducir la pobreza y la desigualdad, y proteger el planeta.**

Durante este mismo año el BID alcanzó importantes hitos que fortalecieron nuestra capacidad de cumplir nuestra misión. En la actualización de nuestra Estrategia Institucional se recalibró el enfoque estratégico de nuestro trabajo hacia el futuro, al concentrarnos en tres grandes retos y en tres temas transversales: los retos de la desigualdad y la inclusión, la productividad y la innovación, y la integración económica, y los temas del cambio climático y la sostenibilidad ambiental, la igualdad de género y la diversidad, y la capacidad institucional y el Estado de derecho. Asimismo, la consolidación de las actividades del sector privado del Grupo del BID en la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), acompañada de un aumento de capital de US\$2,03 mil millones, representa un paso clave, dado el importante papel que desempeña el financiamiento del sector privado en alcanzar resultados de desarrollo.



El año 2015 también marcó la conclusión del primer período de la Estrategia Institucional cubierto por el Noveno Aumento General de Capital del BID, cuyo progreso fue medido por el marco de resultados corporativos (CRF por sus siglas en inglés). Por este motivo, la edición de este año del Panorama de Efectividad en el Desarrollo presenta el progreso general en cada uno de las cinco prioridades de la Estrategia en el cuatrienio 2012–2015. Si bien se registraron grandes logros, todavía queda mucho trabajo por hacer para reducir la pobreza, mejorar la integración, fortalecer las instituciones, construir infraestructura y adoptar las medidas necesarias para lidiar con el cambio climático.

Al igual que en las ediciones anteriores, en este informe discutimos qué funcionó bien y qué no funcionó. Más aún, no nos inhibimos cuando se trata de examinar las lecciones aprendidas, de manera que podamos mejorar continuamente la manera en que servimos a la Región. La medición, el monitoreo y la rendición de informes tanto del desempeño de los proyectos como del desempeño corporativo — con una metodología verosímil —, nos permite tomar decisiones mejor fundamentadas y susceptibles de ser modificadas en caso de que sea necesario introducir cambios en la dirección estratégica.

Ya sea que se trate de contribuir a crear ciudades limpias, seguras y sostenibles, mejorar los sistemas de salud, mejorar la capacidad de respuesta de los países frente a los desastres naturales, promover la productividad en las pequeñas y medianas empresas, o de ayudar a potenciar la era digital de maneras innovadoras para sumarnos así a la ola de la Cuarta Revolución Industrial, el Grupo del BID reafirma su compromiso de trabajar estrechamente con cada uno de sus países miembros prestatarios ofreciendo los recursos financieros, la asistencia técnica y el asesoramiento de políticas públicas necesarios para atender a sus necesidades únicas y cambiantes. Esta labor, lejos de haberse completado, es apenas el comienzo de un nuevo capítulo para seguir mejorando vidas en América Latina y el Caribe.

Luis Alberto Moreno  
Presidente  
Banco Interamericano de Desarrollo  
Washington D.C., julio de 2016

## Agradecimientos

La Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) del Banco Interamericano de Desarrollo coordinó la elaboración de este informe, que contó con la dirección de Arturo Galindo y Tracy Betts. Julie Katzman y Verónica Zavala aportaron su orientación durante el proceso.

La coordinación general de este documento estuvo a cargo de Andrés Gómez-Peña, Ana Cuesta, Alejandra López Rodríguez, Andrea Schirokauer y Michaela Wieser. Patricia Ardila, David Einhorn, Alberto Magnet y Geri Smith contribuyeron al proceso editorial.

Este trabajo no habría sido posible sin la valiosa contribución de:

Paloma Acevedo	Gabriel Casaburi
Geovana Acosta	Shakirah Cossens González
Xiomara Alemán	Diego Cortes Arce
Juliana Almeida	Julian Cristia
Nathalie Alvarado	Jorge De Leon Miranda
Pablo Angelelli	Jaime De los Santos Poveda
Rafael Anta	Carmine Paolo De Salvo
Julián Aramburu	Sergio Deambrosi
Louise Ashton	Olivia Sybille Désinor
Elena Arias Ortiz	Suzanne Duryea
Adria Natalia Armbrister	Reinaldo Fioravanti
Rosangela Bando Grana	Alejandro Fros
Erin Bautista	Sebastien Gachot
Samuel Berlinski	Cristian García
Helio Bertachini	María Fernanda García
Jacqueline Bueso-Merriam	Javier García Fernández
Matías Busso	Antonio García Zaballos
Lorena Cano	Olga Gómez-García
Susana Rosario Cárdenas	Alexandra González

## Agradecimientos (continuación)

Edwin Goñi Pacchioni  
Max Hatzold  
Cynthia Marie Hobbs  
Franz Ibáñez Carmona  
Paula Moraes Giraldez  
Gabriela Marie Infante  
Sebastián Insfran  
Bruno Jacquet  
Armando Justo  
Philip Edward Keefer  
Ange Liu  
Sergio Lacambra Ayuso  
Amy Marie Lewis  
Eirivelthon Santos Lima  
Javier Luque  
Luis Marcano Vásquez  
David Lawrence Margolis  
Lina Marmolejo  
Francesca Molinaro  
Mauricio Mesquita Moreira  
Emma Näslund-Hadley  
Carol Iraida Nijbroek  
Enrique Palacios  
Manuel Pastor de Elizalde  
Marcelo Pérez Alfaro  
Carolina Piedrafita  
Claudia Piras  
Hubert Quille  
Sonia M. Rivera

Raul Rodríguez Molina  
Manuel Rodriguez Porcel  
Laura Natalia Rojas Sánchez  
Anabella Ron  
Mireya Eugenia Rossi  
Vanesa Ruperez  
Lina Salazar  
Norbert Schady  
Tomas Serebrisky  
Loreto Setien  
Matthew Shearer  
Marcia Maria Silva Casseb  
Dimitra Stamatopoulos  
Marco Stampini  
Gines Suárez Vázquez  
Bibiana Taboada Arango  
Jesús Alberto Tejeda Ricardez  
Horacio Terraza  
Ichiro Toda  
Estefanía Torres Barrera  
Joaquim Tres Viladomat  
Luna Eugenia Uribe Vásquez  
Michel Vallée  
Caterina Vecco  
Maria Silvia Vera  
Sofía Viguri  
Natasha Kate Ward  
Francisco Zegarra



CAPÍTULO 1  
Seguimiento  
de resultados  
para una mayor  
efectividad  
en el desarrollo

## Seguimiento de resultados para una mayor efectividad en el desarrollo

**E**n 2010, la Asamblea de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aprobó su Noveno Aumento General de Capital (Noveno Aumento o IDB-9) con el fin de reforzar su capacidad financiera para respaldar el desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe. Junto con este incremento de recursos financieros, el Banco formuló una estrategia dirigida a materializar su visión para los próximos años. Para tal efecto identificó los desafíos de desarrollo más apremiantes de la Región y los ámbitos en los que el BID podía apalancar sus ventajas comparativas para dar mayor efectividad a las intervenciones que respalda. Esta visión, y los desafíos y objetivos conexos, se articularon en lo que pasó a ser la Estrategia Institucional del Noveno Aumento, al tiempo que se estableció el Marco de Resultados Corporativos para el período 2012–2015 (CRF 2012–2015) como el instrumento designado para medir los avances del BID en su implementación.

En paralelo con el Noveno Aumento, el BID adoptó un conjunto de medidas para aumentar su capacidad de respuesta, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, es decir, para convertirse no solo en “un Banco más grande” sino también en “un Banco mejor”. La introducción del CRF fue un elemento fundamental de estas reformas, al permitir que la institución comenzara a rendir informes sobre la contribución de productos específicos a objetivos regionales selectos. Esto hizo que el IDB-9 fuera diferente a otros incrementos de capital anteriores, en los cuales el seguimiento y la rendición de informes se enfocaban en los volúmenes de préstamos para mandatos específicos como la reducción de la pobreza y la equidad social, y en el otorgamiento de préstamos a los países más pobres de la Región.

El CRF puede pensarse entonces como la piedra angular de los esfuerzos del BID dirigidos a realizar una gestión por resultados, sustentada en las diferentes herramientas del Marco de Efectividad en el Desarrollo (véase el Capítulo 4). El ejercicio de 2015 marcó el fin del período de rendición de informes previsto en el CRF 2012–2015, y constituye una ocasión propicia para reflexionar sobre los resultados alcanzados mediante las intervenciones apoyadas por el BID, y también sobre lo que funcionó bien (y lo que no). Si bien la presente edición del Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO por sus siglas en inglés) difiere de las de años anteriores al repasar de modo integral los resultados del Banco en un lapso de cuatro años, conserva su esencia como instrumento que examina tanto los éxitos como las fallas que ha registrado el BID durante el proceso, incluyendo aquellas relacionadas con el diseño de indicadores útiles acompañados de un conjunto de metas robusto y con sus respectivas líneas de base para medir su desempeño (véase el Recuadro 1.1).



Lo que no se puede medir no se puede mejorar.



Peter Drucker

El BID asigna suma importancia a la efectividad en el desarrollo. Trabajar continuamente en pos de mejorar la arquitectura actual de medición del desempeño es una faceta de este cometido general. Las lecciones aprendidas en el desarrollo y la implementación del CRF 2012–2015 fueron valiosos insumos para el CRF 2016–2019 aprobado en noviembre de 2015, y se espera que las consiguientes mejoras en el contenido del CRF y los procesos conexos realcen aún más la utilidad de este instrumento. En tal sentido, la información sobre desempeño emanada de los informes anuales de avance del CRF guiará distintos procesos institucionales como la planificación operativa, las asignaciones presupuestarias y la gestión del programa de trabajo del personal, lo que a su vez facilitará la toma de decisiones mejor fundamentadas en todo el Banco.

Además de las diversas lecciones aprendidas que se examinan en el Capítulo 5, el Banco ha adquirido tres enseñanzas importantes en relación con la elaboración misma de los indicadores del CRF.

## Recuadro 1.1

### ¿Cómo aprender de nuestras fallas?

Desafíos para formular indicadores, calcular líneas de base y establecer metas para el CRF 2012–2015



**1.** La complejidad del trabajo en favor del desarrollo impone limitaciones a la formulación de metas a nivel institucional.

Las metas fijadas para algunos indicadores no se alcanzaron, debido a factores como la demanda cambiante de intervenciones que cuentan con el apoyo del BID por parte de los socios de la organización; la prolongación de la ejecución de los proyectos más allá de los períodos de rendición de informes (por ejemplo, en ciertos proyectos de infraestructura la obtención de resultados sujetos a medición puede requerir períodos de madurez que exceden la vigencia de un CRF determinado); y el surgimiento de circunstancias difíciles de pronosticar en el momento de la aprobación de un proyecto (como las demoras en los procesos licitatorios, entre otras).



**2.** El establecimiento de metas para el primer CRF también supuso la existencia de desafíos singulares debido a la falta de datos precisos para calcular rigurosamente las líneas de base.

En el momento en que se estableció el CRF 2012–2015, el Banco no contaba aún con todos los sistemas necesarios para establecer

líneas de base para todos los indicadores. Este es un desafío continuo cuando se trata de diseñar nuevos indicadores, dado que por lo general la recolección sistemática de datos solo comienza una vez que el indicador ha sido acordado. Aunque en el primer informe formal en el que se rindió cuentas sobre los resultados del CRF (el DEO de 2012) un gran número de indicadores carecía de líneas de base, las mismas fueron calculadas y presentadas en ediciones posteriores del informe. Sin embargo, esto significa que hay que ser cautelosos al extraer conclusiones sobre el desempeño del BID con base en el estado final de los indicadores del CRF 2012–2015.

## Recuadro 1.1

### ¿Cómo aprender de nuestras fallas?

Desafíos para formular indicadores, calcular líneas de base y establecer metas para el CRF 2012–2015

*(continuación)*



### 3. Determinar el alcance adecuado de los indicadores de productos y definir otros indicadores que den una medida fidedigna del desempeño institucional del BID también presentan dificultades.

En algunos casos, los indicadores fueron definidos con un alcance muy específico, como por ejemplo “camino interurbanos” en lugar de “camino” en general. En el caso de los indicadores de efectividad y eficiencia operacional (Cuadro D del CRF), el Banco se ha enfrentado a diversos desafíos a la hora de formular indicadores que reflejen su desempeño y no la combinación de su desempeño junto con el de las agencias ejecutoras con las que trabaja (por ejemplo con respecto a los niveles de desembolso). En este sentido, y como se observa en el Capítulo 4, varios de los indicadores de eficiencia reflejan factores ajenos al control del Banco, por lo que la interpretación de los mismos requiere un mayor contexto y análisis.

En la elaboración del CRF 2016–2019, el Banco examinó estos y otros elementos (que se abordan en los Capítulos 4 y 5) con el fin de mejorar la utilidad y calidad general de los indicadores, así como los procesos asociados a aquel. Se prestó especial atención a la promoción de un proceso participativo, lo cual supuso mantener un diálogo asiduo con el Directorio Ejecutivo y con el personal de todas las divisiones del Banco durante la formulación de los indicadores. Todo ello ayudó a generar un sentido de propiedad institucional y a dotar de mayor precisión al proceso de formulación de metas. La mayor disponibilidad de datos también contribuyó a que el Banco haya podido construir líneas de base y metas más robustas.

Extraer enseñanzas sobre lo que no ha funcionado en el pasado puede ayudar a que una organización mejore continuamente. Para el BID, este aprendizaje sobre sus fallas ayuda a robustecer sus productos, servicios y procesos internos. Se trata pues de un proceso constructivo que implica pensar con una mente abierta y flexible, e innovar para desarrollar soluciones acordes con los complejos desafíos de desarrollo que enfrenta la Región. En últimas, este aprendizaje permite al Banco mejorar lo que hace y cómo lo hace para convertirse en un socio más efectivo y eficiente de sus países miembros.

En consonancia con lo expresado, el BID comenzó una tradición en el DEO 2013 de reflexionar abiertamente sobre sus fallas. Sin embargo, dado el alcance del DEO 2015 la palabra “falla” adquiere un significado mucho más específico:

1. ¿Hasta qué punto logró el Banco las metas consignadas en el CRF 2012–2015?
2. ¿Qué tan idóneo fue el diseño de esta herramienta de medición de resultados?
3. ¿Qué enseñanzas extrajo el Banco al evaluar proyectos ya finalizados, y cómo están incidiendo las lecciones aprendidas durante el cuatrienio 2012–2015 en el programa de trabajo del Banco para los cuatro años siguientes?

A fin de examinar los resultados del Banco durante el período 2012–2015, resulta útil revisar las prioridades establecidas en la Estrategia Institucional del Noveno Aumento, las cuales definían parte de la estructura del CRF 2012–2015.

Para cuando se hizo evidente la necesidad de Noveno Aumento de Capital del BID, la Región había vivido más de una década de importantes avances económicos y sociales, materializados en la reducción de los índices de pobreza, en la consolidación de la democracia y, en varios países, en una mejor distribución de los ingresos. Todos estos factores se plasmaron en avances considerables, si bien parciales, hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Por otra parte, aunque la crisis financiera internacional de 2008 fue una de las mayores conmociones sistémicas que hayan afectado a la Región, la mayoría de sus economías lograron afrontarla en mejores condiciones que otras regiones y lograron mantener el gasto en áreas tan importantes como la protección social. Lo anterior fue el resultado, en parte, al trabajo previo del Banco en instituciones de regulación y supervisión financiera, marcos de política fiscal y monetaria, y otras áreas afines.

Con todo, y pese a estas mejoras notorias, la Región seguía precisando apoyo para superar un conjunto de problemas estructurales de largo plazo tales como la marcada desigualdad en la distribución de ingresos, la profunda brecha de productividad con respecto a otras regiones emergentes, una integración desigual en la economía mundial, y la exclusión social que afecta desproporcionadamente a algunos segmentos de la población como las mujeres y otros grupos históricamente excluidos, entre ellos las comunidades indígenas y los afrodescendientes.

Con el Noveno Aumento, el BID adoptó un conjunto de medidas para aumentar su capacidad de respuesta, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas para convertirse no solo en “un Banco más grande” sino también en “un Banco mejor”.



A partir de estos desafíos, en la Estrategia Institucional se definieron las siguientes áreas prioritarias generales para guiar las acciones del Banco: (i) política social para la equidad y la productividad; (ii) infraestructura para la competitividad y el bienestar social; (iii) instituciones para el crecimiento y el bienestar social; (iv) integración competitiva, internacional a nivel regional y mundial, y (v) protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de la energía renovable y robustecimiento de la seguridad alimentaria. Asimismo, mediante 20 Documentos de Marco Sectorial, aprobados entre 2013 y 2015 se elaboraron lineamientos que, con base en la experiencia del Banco, expresan claramente qué debe lograr el BID en un sector específico. El CRF 2012–2015 comprendió cuatro niveles de indicadores:

- **Cuadro A: Indicadores de objetivos regionales de desarrollo.** Estos dan cuenta de los avances de la Región en materia de desafíos de largo plazo para cada una de las cinco áreas prioritarias. Estos indicadores representan medidas del desarrollo que reflejan una variedad de factores externos a las intervenciones apoyadas por el BID, y por lo tanto se incluyen únicamente con fines de contextualización.
- **Cuadro B: Contribución de los productos a los objetivos regionales de desarrollo.** Estos indicadores permiten determinar y supervisar la contribución directa del Banco (productos o servicios derivados de las actividades de los proyectos) al logro de los Objetivos regionales de desarrollo.
- **Cuadro C: Indicadores del programa de préstamo.** Estos capturan el apoyo financiero del Banco en cuatro áreas: (1) apoyo al desarrollo en países pequeños y vulnerables; (2) reducción de la pobreza y mejoramiento de la equidad; (3) cambio climático, energías sostenibles (incluyendo las renovables) y sostenibilidad medioambiental, y (4) fortalecimiento de la cooperación e integración regionales.
- **Cuadro D: Efectividad y eficiencia operacionales.** Estos indicadores dan cuenta de las dimensiones asociadas al desempeño del Banco en términos de la efectividad de sus intervenciones, su eficiencia y su gestión de recursos humanos, sobre todo en lo que compete a la igualdad de género y la presencia técnica en el terreno.

En lo que sigue, esta estructura permitirá hacer una síntesis de los resultados del Banco durante el período 2012–2015.

En el **Capítulo 2** se presenta una visión general de los resultados obtenidos en cada una de las cinco prioridades sectoriales y una selección de plataformas temáticas del BID que abordan otros desafíos emergentes de la Región.

En el **Capítulo 3** se recogen los resultados de evaluaciones recientes sobre proyectos apoyados por el BID y se ilustra de qué modo se han tenido (o no) impactos en la práctica, así como las lecciones aprendidas en ese proceso.

En el **Capítulo 4** se examina la capacidad de respuesta del BID frente a sus clientes, tanto para satisfacer la demanda de recursos del Banco como para atender a las solicitudes de las partes interesadas. Estas consideraciones abarcan “cómo” el

El CRF puede pensarse como la piedra angular de los esfuerzos del BID dirigidos a realizar una gestión por resultados, sustentada en las diferentes herramientas del Marco de Efectividad en el Desarrollo.

BID realiza su labor, esto es, el grado de efectividad de sus operaciones y la eficiencia con que funciona la institución, entre otros aspectos pertinentes.

El **Capítulo 5** cierra el análisis de los avances logrados en el ciclo del CRF 2012–2015 con la mira en el próximo cuatrienio. Allí también se describe el proceso mediante el cual el Banco preparó su Actualización de la Estrategia Institucional (UIS por sus siglas en inglés) para el período 2016–2019 y las lecciones aprendidas a partir del uso de su primer CRF.

Uno de los compromisos emanados de la UIS es el de mejorar la coordinación entre las operaciones de los sectores público y privado a través de una Visión Renovada de este último. A la luz de la consolidación de las actividades del sector privado en la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) a 1º de enero de 2016, la UIS cubre a todo el Grupo del BID, es decir, al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la CII, y al Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) (Recuadro 1.2)<sup>1</sup>.

Dado que este DEO representa el final del período de rendición de informe del CRF 2012–2015, se refiere únicamente al BID tal y como existía hasta finales de 2015 (incluyendo las actividades del Departamento de Financiamiento Estructural y Corporativo y el Sector de Oportunidades para la Mayoría). Se anticipa que en los DEO futuros se rinda informe sobre todo el Grupo del BID.

1 La propuesta del CRF 2016–2019 será sometida a consideración y aprobación del Directorio Ejecutivo de la CII una vez que la actualización a su plan de negocios sea aprobada.

Hasta finales de 2015, las actividades del sector privado del Grupo del BID eran realizadas por el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) y el Sector de Oportunidades para la Mayoría (OMJ), la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). El 30 de marzo de 2015, la Asamblea de Gobernadores del BID y la CII adoptaron las Resoluciones AG-9/15 y CII/AG-2/15, mediante las cuales se autorizó la transferencia de las actividades de SCF y OMJ del BID a la CII, en consonancia con ciertos principios establecidos en la propuesta de fusión hacia afuera\* (documento CA-556/CII/CA-165), y un aumento de capital de US\$2.030 millones.

Dicha transferencia concluyó el 1º de enero de 2016. Como se indica en los párrafos 2.39 y 2.8 de la propuesta de fusión hacia afuera, la CII “tendrá un marco estratégico estrechamente alineado con la Estrategia Institucional del Grupo del BID y contará con estrategias de países integradas”. Junto con el BID, “diseñará un Marco de Resultados Corporativos que utilizará indicadores de resultados de alto nivel para reflejar los objetivos institucionales compartidos”. Dado que el FOMIN es un fondo administrado por el BID, también está contemplado bajo el CRF actualizado del Grupo del BID. Por lo tanto, el CRF 2016–2019 fue diseñado con miras a capturar las contribuciones a cada una de las áreas prioritarias de la UIS por parte del Grupo del BID en su totalidad (a diferencia del CRF 2012–2015, que aplicaba únicamente al BID).

## Recuadro 1.2

La consolidación de las actividades del sector privado del BID

\* El término utilizado en inglés es conocido en el BID como *merge-out*, que se refiere a que las actividades del sector privado del BID se fusionarían fuera del Banco pero dentro de la CII.



CAPÍTULO 2

Avances en las  
prioridades sectoriales  
del Noveno Aumento

## Avances en las prioridades sectoriales del Noveno Aumento

¿Cómo se impulsó el desarrollo infantil temprano a partir de la mejora de la educación preescolar en zonas rurales de Honduras? ¿En qué medida el acceso a la electricidad mejoró las oportunidades de las mujeres ecuatorianas de tener un mayor ingreso? ¿Cómo se unieron los sectores público y privado para financiar la mayor central hidroeléctrica de América Central? Las respuestas a preguntas como estas ilustran la amplia gama de resultados de desarrollo que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) apoyó en el período 2012–2015. Estos y otros resultados similares se describen en las siguientes páginas, donde se examinan los avances en cada una de las metas concretas definidas para este período como parte del Marco de Resultados Corporativos (CRF por sus siglas en inglés). Si bien la mayoría de las metas fijadas se materializó, otras quedaron pendientes. En la primera sección de este capítulo se ofrece una reseña global de los logros obtenidos en los indicadores del CRF y las razones por las cuales no en todos los casos se alcanzaron las metas para 2015. Igualmente se presentan los desafíos que surgen a la hora de definir los indicadores de resultados corporativos.

Las secciones subsiguientes del capítulo están dedicadas a las cinco prioridades sectoriales establecidas en el Noveno Aumento General de Capital (Noveno Aumento). A fin de contextualizar el progreso de la Región con respecto a sus desafíos de desarrollo de largo plazo en relación con dichas prioridades, cada una de estas secciones se inicia con una visión de conjunto de los indicadores incluidos en el CRF 2012–2015 para los Objetivos regionales de desarrollo. Vale la pena señalar que el apoyo del Banco es solo uno de muchos factores que contribuyen a cada uno de ellos, por lo que el progreso en tales objetivos regionales no puede atribuirse directamente a las intervenciones respaldadas por el BID, pues la trayectoria de estos indicadores depende de diversos factores.

Después de contextualizar el estado de la Región sobre la base de los Objetivos regionales de desarrollo, en cada sección se describen los resultados de proyectos respaldados por el BID. Finalmente, considerando que un solo instrumento de medición como el CRF no puede dar cuenta de toda la labor del Banco en favor del desarrollo de la Región, el capítulo concluye con un análisis de diversas iniciativas clave que surgieron durante el período 2012–2015.



# Panorama de las contribuciones de los productos a los objetivos regionales

Los indicadores a este nivel del CRF miden los avances realizados en el período 2012–2015 en cada una de las cinco prioridades sectoriales enunciadas en el informe sobre el Noveno Aumento. Estos miden la contribución del BID a los resultados nacionales de desarrollo, al proporcionar datos finales sobre productos, resultados y beneficiarios de los proyectos financiados por la institución. Los Gráficos B.1 a B.5 muestran los logros finales para 2015, junto con el progreso acumulado a lo largo del período 2012–2015 para cada indicador. Todos los Gráficos se acompañan de un conjunto de gráficos de barras que ilustran el progreso final de los indicadores en relación con las metas del Noveno Aumento. Con base en los datos acumulativos, los indicadores se clasifican por colores: el verde (✓) indica que la meta se cumplió o se superó en 2015, el amarillo (⚠) señala que el valor del indicador está entre 85 y 99% de la meta, y el rojo (✗) refleja que el valor del indicador es menor al 85% de la meta.

En 2015 se cumplieron o se superaron las metas para la mayoría de los indicadores de producto (18 de un total de 27), lo cual equivale al 66,7% de los indicadores a este nivel; y para dos indicadores (3.4.5 – Volumen de movilización efectuada por proyectos/compañías financiadas sin garantía soberana y 3.5.1 – Capacidad de generación eléctrica a partir de fuentes con bajas emisiones de carbono) el progreso final equivale al 91% de la meta para el período. Aun así, ocho indicadores de productos no llegaron al 85% de sus respectivas metas para 2015, lo cual corresponde al 30% de los indicadores de este nivel. Las razones por las que estas metas del CRF no se cumplieron se explican en el Recuadro 2.1.



El seguimiento y la rendición de informe sobre los avances logrados requieren comprender lo que revelan los datos y los factores que refuerzan el desempeño. Las siguientes son las principales razones por las que no se cumplieron algunas metas del CRF.

## Recuadro 2.1

### ¿Cómo aprender de nuestras fallas?

Principales razones del incumplimiento de metas del CRF



### 1. Demanda menor de lo previsto.

Por ejemplo, el Indicador “Maestros capacitados” (3.1.2) no alcanzó su meta debido a que la demanda de los países prestatarios fue menor de lo esperado para el período 2012–2015. Concretamente, los proyectos no han financiado la capacitación de maestros en la medida prevista, y en cambio han dado prioridad a la mejora de la infraestructura escolar.



### 2. Demoras imprevistas en la ejecución de los proyectos.

Esto afectó en especial a los Indicadores “Hogares con abastecimiento de agua nuevo o mejorado” (3.2.1), “Hogares con conexiones sanitarias nuevas o mejoradas” (3.2.2), y “Agricultores con acceso a mejores servicios e inversiones agrícolas” (3.5.6). Los proyectos de abastecimiento de agua y conexión a redes sanitarias (Indicadores 3.2.1 y 3.2.2) requirieron prórrogas por retrasos en la adquisición de tierras, demoras en los procesos de licitación y en las negociaciones, y tardanza en la obtención de recursos de contrapartida local, por lo general a causa de restricciones presupuestarias. En el caso del Indicador 3.5.6, los períodos de preparación de proyectos fueron más largos de lo esperado y el inicio de la ejecución de algunos de los más grandes fue lento.



### 3. Período insuficiente para la generación de resultados en los proyectos.

En el caso del indicador de transporte (3.2.3), el período cuatrienal de rendición de informe del CRF parece haber sido insuficiente para que se generaran resultados mensurables en proyectos de transporte a gran escala. Además, la cartera del BID en el sector

de transporte ha cambiado de naturaleza; así, las intervenciones de mantenimiento y rehabilitación de caminos rurales y secundarios —que suelen producir resultados en período más cortos— han dado paso a intervenciones más complejas como son los sistemas de metro, las redes ferroviarias suburbanas y sistemas avanzados de tránsito rápido de autobuses. Actualmente, los proyectos de transporte tienen períodos típicos de ejecución de siete años, desde su aprobación hasta que salen de la cartera.

## Recuadro 2.1

### ¿Cómo aprender de nuestras fallas?

Principales razones del incumplimiento de metas del CRF  
(continuación)



## 4. Definición de metas sin fundamento.

Un ejemplo de ello es el Indicador “Número de empleos añadidos al sector formal” (3.1.6). Cuando se definió esta meta, el Banco solo tenía unos pocos proyectos con datos sobre niveles previstos de empleo, y las cifras reales de empleo no eran objeto de seguimiento; por lo tanto, la meta se extrapoló a partir de una muestra reducida y poco representativa de los proyectos en curso. Asimismo, la meta para el Indicador “Número de hogares con viviendas nuevas o mejoradas” (3.2.5) fue muy inferior al nivel alcanzado finalmente (que representa el 3.000% de la meta original).

Fuente: Informe Final: Progreso en los Indicadores del Marco de Resultados Corporativos en 2014 (documento GN-2818). Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD). Banco Interamericano de Desarrollo.

# Política social para la equidad y la productividad

**E**n la prioridad sectorial de política social para la equidad y la productividad, los indicadores del CRF asociados a los Objetivos regionales de desarrollo se relacionan con medidas de largo plazo de acumulación de capital humano, reducción de la pobreza y mejoras de productividad. En cada uno de los seis indicadores se constatan progresos importantes (Gráfico A.1). La pobreza extrema, medida como proporción de la población que vive con menos de US \$3,10 al día, descendió del 13% al 12%, mientras que el coeficiente de Gini — usado para medir la distribución del ingreso — cayó de 0,55 a 0,50, siendo 0 la igualdad absoluta y 1 la desigualdad absoluta.

El logro educativo, expresado como la proporción de jóvenes entre los 15 y los 19 años de edad que terminan el noveno grado, aumentó del 47 al 65% durante el período. Tanto la mortalidad materna como la infantil disminuyeron. Las mayores tasas de supervivencia representan un progreso clave en materia de salud. Por último, el aumento del empleo formal como proporción del empleo total, del 46 al 55%, denota un importante avance en un resultado vinculado con la productividad, según la publicación insignia de investigación del BID en su edición de 2010, *La era de la productividad: cómo transformar las economías desde sus cimientos*.

Con respecto a los indicadores de productos (Gráfico B.1), cuatro de los seis correspondientes a esta prioridad alcanzaron sus respectivas metas. Más de 180 proyectos en 25 países contribuyeron a estos avances. Por ejemplo, la Historia 2.1 muestra la manera en que un préstamo con garantía soberana por valor de US\$37 millones otorgado a Honduras mejoró el aprendizaje infantil aumentando el acceso a la educación preescolar (Indicador 3.1.1).

No obstante las múltiples contribuciones a esta prioridad sectorial, los valores para los Indicadores 3.1.2 (Maestros capacitados) y 3.1.6 (Empleos añadidos al sector formal) registraron un rezago del 27 y el 41% de sus respectivas metas. Si bien hubo 31 proyectos en 18 países que contribuyeron al Indicador 3.1.2, hubo una demanda inferior a la esperada. Esto afectó el cumplimiento de la meta, puesto que muchos proyectos en educación activos durante el período 2012–2015 se enfocaron en infraestructura escolar más que en capacitación de docentes.



En cuanto al Indicador de Empleos añadidos al sector formal (3.1.6), la meta para el período 2012–2015 resultó poco realista. Como se mencionó en el Recuadro 2.1, el Banco basó esta meta en un número limitado de proyectos que no eran representativos de la cartera vigente de operaciones. Aunque la meta no se cumplió, 75 proyectos en 19 países contribuyeron al progreso en este indicador. La Historia 2.2 ilustra cómo un préstamo sin garantía soberana concedido a una de las fábricas de textiles más antiguas de Ecuador ayudó a crear nuevos empleos en ese país.



	Línea de base	Año	Avance <sup>A</sup>	Año
<b>2.1.1</b> Tasa de pobreza extrema	<b>13%</b>	2007	<b>12%</b>	2013
<b>2.1.2</b> Coeficiente de Gini de desigualdad per cápita en ingresos familiares	<b>0,55</b>	1999–2004	<b>0,50</b>	2009–2014
<b>2.1.3</b> Proporción de jóvenes de 15 a 19 años que completan el noveno grado	<b>47%</b>	2000–2007	<b>65%</b>	2007–2015
<b>2.1.4</b> Tasa de mortalidad materna (por cada 100.000 nacimientos vivos)	<b>100</b>	2000	<b>85</b>	2013
<b>2.1.5</b> Tasa de mortalidad infantil (por cada 1.000 nacimientos vivos)	<b>21</b>	2007	<b>16</b>	2015
<b>2.1.6</b> Proporción de empleo formal frente al empleo total	<b>46%</b>	2007	<b>55%</b>	2013

A Los datos del cuadro de los Objetivos regionales de desarrollo son tomados de fuentes externas. Dado que dichos indicadores han sido diseñados para medir impacto a largo plazo, sólo se dispone de actualizaciones periódicas. Las fuentes son: Anuario estadístico de América Latina y el Caribe, CEPAL, 2015; Base de Datos Socioeconómicos para América Latina y el Caribe (SEDLAC); BID; Objetivos de Desarrollo del Milenio: Informe 2015 (Anexo Estadístico); e, Indicadores del desarrollo mundial 2015, Banco Mundial.

## Gráfico A.1

Objetivos regionales de desarrollo:

Política social para la equidad y la productividad

Objetivo 2012-2015	Avance acumulado	Avance hacia el objetivo	Estatus
<b>3.1.1</b> Estudiantes beneficiados por proyectos de educación	8.500.000	<b>18.562.077</b> niñas 9.098.794 niños 9.463.283	 ✓
<b>3.1.2</b> Maestros capacitados	530.000	<b>387.814</b>	 ✗
<b>3.1.3</b> Personas que reciben plan básico de servicios de salud	23.000.000	<b>29.047.141</b> indígenas 3.088.176 afrodescendientes 4.569.482	 ✓
<b>3.1.4</b> Personas que se benefician de programas destinados a combatir la pobreza	16.000.000	<b>21.001.684</b> indígenas 2.589.082 afrodescendientes n/a	 ✓
<b>3.1.5</b> Personas que se benefician de programas que promueven una mayor productividad laboral	600.000	<b>1.274.728</b> mujeres 871.976 hombres 402.752	 ✓
<b>3.1.6</b> Número de empleos añadidos al sector formal	160.000	<b>94.037</b>	 ✗

## Gráfico B.1

Contribución de los productos a los objetivos 2012-2015:

Política social para la equidad y la productividad

n/a No hay datos/no aplica

 Avance 2012-2015

 Brecha

✓ Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015

▲ Valor del indicador es igual o mayor que 85% pero menor que 100% del objetivo

✗ Valor del indicador es menor que 85% del objetivo

# Un gran comienzo

## Educación de calidad desde los primeros años

**E**n un estudio de diagnóstico de 2011 se señalaba que, no obstante los logros en el acceso a la educación, Honduras seguía afrontando desafíos en cuanto a la calidad, eficiencia y equidad de su sistema educativo. Según se indicaba en la evaluación, muchos alumnos no adquirirían los conocimientos y habilidades esperados de ellos, por lo que el 20% debía repetir el primer grado y, durante los tres primeros años de primaria, el 10% se quedaba rezagado o desertaba de la escuela.

Para hacer frente a este problema, el Gobierno de Honduras diseñó, conjuntamente con el BID, el Programa de Educación Primaria e Integración Tecnológica. Este recibió un préstamo con garantía soberana (SG) por US\$37 millones y se planteó el objetivo de mejorar el aprendizaje de los alumnos de las escuelas preescolares y primarias que atienden a la población más pobre del país. Con esta iniciativa se buscaba ampliar el acceso a la educación primaria, suministrar material pedagógico y capacitación para docentes e introducir tecnologías como computadores portátiles y conectividad en red.

### LA SITUACIÓN

**La escuela preescolar es clave para el desarrollo temprano infantil**

**20%** de los estudiantes repetían el primer grado

**10%** quedaron rezagados o abandonaron sus estudios en los 3 primeros años de primaria

Como se afirma en la edición de 2015 de la publicación del BID *Desarrollo en las Américas* sobre *Los primeros años: El bienestar infantil y el papel de las políticas públicas*, la educación preescolar es una herramienta fundamental para preparar a los niños y aumentar sus probabilidades de éxito en la escuela primaria. El ciclo preescolar es esencial para el desarrollo infantil, ya que fomenta las habilidades cognitivas, motrices, sociales y de memoria. Para asegurarse de que los beneficios llegaran a los niños más desfavorecidos, el programa se focalizó en las familias rurales beneficiarias del programa de transferencias monetarias condicionadas en Honduras, denominado Bono Vida Mejor.

El programa comprendió la creación de 624 centros comunitarios de educación preescolar, así como su equipamiento y el suministro de material pedagógico y estipendios para los docentes voluntarios, quienes también recibieron capacitación en un método de aprendizaje dirigido conocido como “Juego y aprendo”.

## Historia 2.1

Honduras

Estudiantes beneficiados por proyectos de educación (Indicador 3.1.1)

## LOS RESULTADOS

Se equiparon  
**624**  
centros  
educativos

Los docentes  
que se  
capacitaron  
recibieron materiales  
pedagógicos y  
estipendios

**5.128**  
niños  
beneficiados

Al finalizar el proyecto en 2014, los nuevos centros de educación preescolar habían acogido a 5.128 niños de familias pobres. Fue así como estos pequeños estuvieron mejor preparados para superar los desafíos asociados al ingreso a la escuela primaria. Según reveló una evaluación de los alumnos que habían seguido la formación preescolar durante el primer año del proyecto, las tasas de repetición de primer grado disminuyeron en un 7%, superando así la meta del 4% establecida para el programa.

Iniciativas ambiciosas de desarrollo como el Programa de Educación Primaria e Integración Tecnológica no están exentas de dificultades. La focalización en comunidades rurales pobres acarreó algunas dificultades en la implementación. Acceder a muchas de las comunidades no es fácil, lo cual, sumado al carácter disperso de las poblaciones, hizo difícil reunir el número mínimo de estudiantes para crear un nuevo centro preescolar. Además, la falta de recursos fiscales para costear los salarios de los maestros produjo algunas deserciones y redujo la exposición de los alumnos a los maestros que habían sido capacitados.

No obstante las dificultades señaladas, una evaluación de impacto realizada por el Banco evidenció los efectos positivos del programa. En indicadores de motricidad, reconocimiento de formas y figuras y expresión de emociones, los niños que recibieron formación preescolar mostraron avances equivalentes en promedio a un año frente a los que no recibieron dicha formación. Las ventajas así adquiridas en estas variables clave del desarrollo infantil temprano demuestran los beneficios de recibir una educación de calidad desde los primeros años.

Historia por:  
**Javier Luque**, especialista senior en educación en la División de Educación del BID.

Esta historia sobre resultados se basa en el informe de terminación del proyecto con garantía soberana HO-L1062, que cerró en octubre de 2015.

# Más allá que jeans y ganancias

## Creación de empleos y participación de la comunidad

**M**antener la competitividad en el negocio textil no es fácil, tratándose de una industria caracterizada por pocas barreras de acceso y una intensa competencia internacional. Esto hace que habitualmente los márgenes de utilidad sean bajos.

Es por ello que compañías como Vicunha Ecuador S.A. — una de las empresas textiles más antiguas del país — deben realizar constantes inversiones en crecimiento, eficiencia y productividad, y seguir siendo atractivos para los empleados en un sector con alta rotación de personal.

Para respaldar los esfuerzos de Vicunha ante estos desafíos, el BID financió dos operaciones sin garantía soberana (NSG) por un total de US\$ 20 millones en préstamo-A, y US\$15 millones en préstamo-B. El Banco también otorgó asistencia técnica dirigida a ampliar la producción, modernizar los equipos y aumentar la capacidad de la empresa para generar energía limpia. A través de su apoyo a Vicunha en la

adquisición de nueva maquinaria, la modernización de su central hidroeléctrica y la introducción de nuevas líneas de producción de mezclilla, el BID ha contribuido a impulsar el crecimiento de la compañía. **Estas inversiones han permitido crear 135 nuevos empleos formales desde 2010.** Además, habiendo mejorado los procesos de fabricación y el control de calidad, la empresa ha podido acceder a mercados más exigentes y reducir los costos de producción. Vicunha ha incrementado la producción de mezclilla en un 58% desde 2010, y actualmente puede generar el 86% de su demanda de energía, lo cual supone un avance en términos de autosuficiencia energética que evita la emisión de unas 17.000 toneladas de CO<sub>2</sub> al año.

La alianza del BID con Vicunha también ha redundado en beneficios de desarrollo para la comunidad de la provincia de Pichincha, donde tiene su sede la compañía. La participación del BID facilitó un convenio de cooperación entre Vicunha y la asociación local de

## Historia 2.2

Ecuador

Empleos añadidos al sector formal (Indicador 3.1.6)

### LA SITUACIÓN

La industria textil es **muy competitiva**

La **rotación de empleados es alta** y las compañías deben seguir siendo atractivas

Se dio asistencia técnica y financiera **para fomentar el crecimiento**

## LOS RESULTADOS

**135 empleos formales creados desde 2010**

Alrededor de **500 mujeres** recibieron capacitación

**75% de ellas** está trabajando en compañías locales o en su propio negocio

mujeres ASOCONFEC. Este convenio tenía por objeto fomentar el empleo femenino y el desarrollo económico en la provincia de Pichincha, impulsar la producción y el comercio de bienes ecuatorianos e incorporar a las poblaciones vulnerables en la cadena de valor de la fabricación de mezclilla.

Vicunha proporcionó a los trabajadores de ASOCONFEC la materia prima necesaria para iniciar actividades (tela de mezclilla), junto con capacitación en la confección de prendas utilizando maquinaria textil industrial. A raíz de esta colaboración, un mayor número de mujeres de Pichincha se están sumando a la fuerza laboral, y accediendo a empleos mejor remunerados. Casi 500 mujeres han recibido capacitación, y el 75% de ellas están trabajando para empresas locales o han creado pequeños negocios por su cuenta.

El proyecto de Vicunha Ecuador S.A. es un buen ejemplo de cómo las operaciones financiadas por el BID pueden fomentar oportunidades laborales mediante el apoyo a empresas locales que trabajan en asociación con la comunidad; esto es así especialmente en el caso de las mujeres, e incluso en aquellos sectores que como la industria textil atraviesan por dificultades.

Historia por:

**Max-Emanuel Hatzold**, consultor en finanzas e inversiones en la División de Efectividad en el Desarrollo de la Corporación Interamericana de Inversiones.

Esta historia sobre resultados se basa en los proyectos sin garantía soberana EC-L1063 (último desembolso en abril de 2011), y EC-L1148 (último desembolso en junio de 2015).

# Infraestructura para la competitividad y el bienestar social

**E**n la prioridad sectorial de infraestructura para la competitividad y el bienestar social, la Región ha hecho grandes avances en lo que respecta al acceso a servicios básicos como abastecimiento de agua, saneamiento y electricidad. Entre 1995 y 2015, 220 millones de personas pudieron acceder a servicios de agua y saneamiento. Durante este período, el porcentaje de la población con servicios mejorados de agua potable aumentó del 93 al 95%. Aun así, persisten algunos desafíos, toda vez que 34 millones de personas siguen privadas de agua potable, 106 millones carecen de servicios adecuados de saneamiento y 19 millones siguen defecando al aire libre.

La Región también está próxima a lograr el acceso universal al suministro eléctrico. En 2014, la electricidad llegaba al 96% de los hogares, es decir, un aumento de tres puntos porcentuales desde 2007. Sin embargo, el porcentaje de la población con suministro eléctrico varía ostensiblemente de un país a otro y dentro de los países. El reto de conectar a 26 millones de personas que siguen privadas de electricidad y a 87 millones de personas sin acceso a combustibles limpios y modernos para cocinar exige una combinación de soluciones conectadas o no a la red.

Mediante la construcción y el mantenimiento de infraestructura clave en términos de conectividad y logística, América Latina y el Caribe han logrado reforzar su competitividad. Sin embargo, al concluir 2015 solo el 38% de la red vial total estaba pavimentada, y la calidad de la infraestructura global de transporte apenas obtenía un puntaje de 3,5 sobre 7, lo cual contrasta con el puntaje promedio de 5,5 sobre 7 de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La seguridad vial es otro reto importante en la Región, cuya tasa de mortalidad por accidentes de tráfico es de 17,2 por cada 100.000 habitantes. Más aún, el acceso a sistemas de transporte eficientes y resistentes a los efectos del clima es fundamental para el desarrollo futuro de las zonas urbanas.

Gran parte del trabajo del BID con la región corresponde a proyectos de infraestructura. En el período 2012–2015, las inversiones en este sector representaron el 39% del monto total aprobado para operaciones de préstamo con garantía soberana.

na. Más de 200 proyectos en 24 países contribuyeron a este sector prioritario. En la Historia 2.3 se describen los beneficios de un proyecto que mejoró las condiciones de saneamiento en Managua y cuatro municipios aledaños. En la Historia 2.5 se describen los beneficios que produjo la ampliación del acceso a la electricidad para los productores de leche en Ecuador.

De los cinco indicadores de producto en esta prioridad sectorial, dos (3.2.4 y 3.2.5) alcanzaron sus metas (véase el Gráfico B.2). Existen dos razones específicas a los proyectos de infraestructura que explican por qué no se cumplieron algunos indicadores. En primer lugar, los Indicadores 3.2.1 y 3.2.2 resultaron afectados por retrasos imprevistos en la ejecución de los proyectos, en especial en lo que tiene que ver con la adquisición de tierras y la caracterización del suelo. Estos dos indicadores lograron el 34 y 45% de sus metas respectivamente.

	Línea de base	Año	Avance <sup>A</sup>	Año
<b>2.2.1</b> Incidencia de enfermedades propagadas por el agua (por cada 100.000 habitantes) <i>Proxy<sup>B</sup>: proporción de la población que usa fuentes mejoradas de agua potable<sup>C</sup></i>	<b>93%</b>	2008	<b>95%</b>	2015
<b>2.2.2</b> Cobertura de vías pavimentadas (km/km <sup>2</sup> )	<b>0,038</b>	2001-2006	<b>0,038</b>	2008-2013
<b>2.2.3</b> Porcentaje de viviendas con suministro eléctrico	<b>93%</b>	2007	<b>96%</b>	2014
<b>2.2.4</b> Proporción de la población urbana que habita en viviendas de suelo duro <i>Proxy<sup>B</sup>: proporción de población urbana viviendo en barrios marginales</i>	<b>29%</b>	2000	<b>21%</b>	2014

A Los datos del cuadro de los Objetivos regionales de desarrollo son tomados de fuentes externas. Dado que dichos indicadores han sido diseñados para medir impacto a largo plazo, sólo se dispone de actualizaciones periódicas. Las fuentes son: Objetivos de Desarrollo del Milenio: Informe 2015 (Anexo Estadístico), Naciones Unidas; Estadísticas Mundiales de Rutas, 2015; datos de la OLADE; y, el BID.

B Se reporta una variable proxy dada la falta de disponibilidad de datos del indicador original.

C El valor para este indicador ha incrementado durante el período señalado; sin embargo, cabe notar que un incremento en el acceso a agua potable no implica necesariamente que los servicios suministrados sean adecuados en términos de continuidad, cantidad y calidad.

## Gráfico A.2

Objetivos regionales de desarrollo:

Infraestructura para la competitividad y el bienestar social



En segundo lugar, la naturaleza de la cartera de transporte del BID cambió, pasando de intervenciones de mantenimiento y rehabilitación de carreteras rurales y secundarias, a proyectos de infraestructura más complejos (véase el Recuadro 2.1). En la Historia 2.4 se describe uno de los 75 proyectos que contribuyeron al Indicador 3.2.3, el cual logró el 53% de su meta. Allí se muestra cómo un programa de emergencia aprobado poco después de que el huracán Sandy azotara el sur de Haití posibilitó la rehabilitación de vías interurbanas.

Objetivo 2012-2015	Avance acumulado	Avance hacia el objetivo	Estatus
<b>3.2.1 Hogares con abastecimiento de agua nuevo o mejorado</b>			
2.770.000	<b>950.898</b> indígenas 76.340 afrodescendientes 62.111		✗
<b>3.2.2 Hogares con conexiones sanitarias nuevas o mejoradas</b>			
3.600.000	<b>1.626.049</b> indígenas 42.129 afrodescendientes n/a		✗
<b>3.2.3 Km de caminos interurbanos construidos, mantenidos o mejorados</b>			
53.000	<b>27.869</b>		✗
<b>3.2.4 Km de líneas de transmisión y distribución eléctrica instaladas o mejoradas</b>			
1.000	<b>13.475</b>		✓
<b>3.2.5 Familias con viviendas nuevas o mejoradas</b>			
25.000	<b>866.098</b> indígenas n/a afrodescendientes n/a		✓

n/a No hay datos/no aplica

Avance 2012-2015

Brecha

Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015

Valor del indicador es igual o mayor que 85% pero menor que 100% del objetivo

Valor del indicador es menor que 85% del objetivo

## Gráfico B.2

Contribución de los productos a los objetivos 2012-2015:  
Infraestructura para la competitividad y el bienestar social

# Fortalecimiento y coordinación

## Control de inundaciones en la cuenca del Lago Managua

Imagine cómo sería vivir cada estación de lluvias con el temor de que una inundación afecte o destruya su vivienda. Tal era la situación de parte de la población asentada en la zona sureste de la cuenca del Lago Managua, conocida como la Subcuenca III, la cual comprende la capital del país y los municipios de Ticuantepe, El Crucero, La Concepción y Nindirí. La población total de estas localidades supera los 220.000 habitantes.

### LA SITUACIÓN

La zona ha sufrido **deforestación, urbanización no planificada y cambios de las prácticas de cultivo**

El programa se diseñó para **mitigar el riesgo de inundaciones** y mejorar el manejo de los residuos sólidos

Otro objetivo del programa fue **reducir la erosión y mejorar la gestión ambiental**

En los últimos 15 años, la zona en cuestión había sufrido los efectos de la deforestación, la urbanización no planificada y la alteración de las prácticas de cultivo. Estos fenómenos produjeron diversos problemas como la erosión de los suelos, reduciendo la utilidad de los mismos para desarrollar una producción agrícola sostenible. Otro efecto grave de la erosión fue impedir la infiltración de aguas lluvias en los acuíferos, poniendo en peligro las reservas hídricas que abastecen de este recurso básico a gran parte de la población de Managua. En lugar de infiltrarse, el agua de lluvia corría hacia la parte baja de la cuenca, arrastrando todo tipo de residuos sólidos e incrementando el riesgo de inundaciones.

Buscando remediar este problema, en 2009 el Gobierno de Nicaragua y el BID acordaron diseñar un programa para mitigar el riesgo de inundaciones y escorrentías mediante la construcción de obras destinadas a facilitar el drenaje pluvial y una mejor gestión de residuos sólidos. Con este programa, financiado con un préstamo de US\$13 millones con garantía soberana, también se pretendía reducir la erosión y promover la planificación del uso de suelos con un criterio ambientalmente responsable.

Las actividades del proyecto, concluidas en 2014, produjeron entre otros resultados una reducción del

## Historia 2.3

Nicaragua

## LOS RESULTADOS

**El área susceptible a inundación se redujo en 177 hectáreas**

**La capacidad de recolección de residuos sólidos aumentó un 40%**

**Los municipios aunaron fuerzas para abordar estos desafíos**

número de personas en riesgo de afectaciones por inundación, una disminución del área susceptible de inundación de 177 hectáreas, y un incremento del 40% en la capacidad de recolección de residuos sólidos. Adicionalmente se adoptaron medidas para reducir la erosión, y se diseñaron planes ambientales y de ordenamiento territorial para los municipios de la zona.

Un año después de concluido el proyecto, la llegada del invierno trajo consigo nuevas precipitaciones. Las localidades donde se realizaron las nuevas obras de drenaje pluvial no sufrieron los efectos devastadores que afectaron a las zonas aledañas, lo cual puso de relieve la eficacia de la infraestructura que se financió.

Este proyecto refleja la importancia de contar con instituciones sólidas y coordinadas. Los municipios de la zona afectada crearon una asociación para afrontar conjuntamente los problemas de la subcuenca, en beneficio de sus comunidades.

Además, como parte de las actividades de fortalecimiento institucional del proyecto, se creó una unidad de gestión ambiental en cada municipio. Estas unidades contribuyeron de forma decisiva en tareas como la supervisión para detectar talas y vertederos ilegales, la discusión de multas y sanciones ambientales, y la promoción de prácticas agrícolas ambientalmente responsables. De este modo, el proyecto contribuyó a fortalecer la capacidad de las autoridades locales para gestionar más adecuadamente la subcuenca.

Historia por:

**Hubert Quille**, especialista líder en gestión institucional y financiera en la División de Agua y Saneamiento del BID.

Esta historia sobre resultados se basa en el informe de terminación de la operación con garantía soberana NI-L1010, que cerró en diciembre de 2014.

# Manos locales para la reconstrucción

La respuesta frente al huracán Sandy fortalece las empresas de Haití

**E**l 23 de octubre de 2012, cuando aún se estaba reponiendo de los efectos del catastrófico terremoto de 2010, Haití fue azotado por el huracán Sandy, el más letal y destructivo de la temporada de huracanes de ese año en el Atlántico. El fenómeno causó enormes daños en el país, dejando un saldo de 19.000 personas desplazadas y más de 27.000 viviendas averiadas o destruidas. Las lluvias torrenciales causaron deslizamientos de terreno, erosión de riberas fluviales y daños en la infraestructura de transporte, aislando a muchas comunidades. Los departamentos meridionales de Grand'Anse, Nippes, Sud y Sud-Est fueron los más afectados.

Tras el paso del huracán, el gobierno declaró el estado de emergencia y solicitó apoyo del BID para iniciar las tareas de reconstrucción. Menos de dos meses después del desastre, el Banco respondió aprobando el Programa de Emergencia para la Rehabilitación de Caminos, una operación no reembolsable por US\$17,5 millones que apuntaba a restablecer el acceso a servicios básicos, la conectividad vial y el flujo normal de intercambios económicos y ayuda humanitaria. Se esperaba que el programa beneficiara a unas 651.000 personas.

El principal objetivo de este esfuerzo era reparar, estabilizar y proteger la infraestructura vial dañada por las inundaciones. Sin embargo, el diseño de proyectos en Haití en situaciones de emergencia como esta entraña diversos desafíos. El primero de ellos era la falta de información detallada sobre el grado y la ubicación precisa de los daños, lo cual hizo difícil elaborar una lista completa de las intervenciones requeridas. Un desafío adicional era que existía la necesidad imperiosa de actuar de forma efectiva y rápida para neutralizar cualquier otra crisis humanitaria.

En tales situaciones de emergencia, suele ser más rápido desplegar recursos locales que traer contratistas externos. La entidad de gobierno encargada de

## Historia 2.4

Haití

Km de vías inter-urbanas construidas, mantenidas, o mejoradas (Indicador 3.2.3)

### LA SITUACIÓN

Diseñar proyectos bajo situaciones de **emergencia** es un desafío

El objetivo era **reparar, estabilizar y proteger la infraestructura vial** afectada por las inundaciones

La reconstrucción estuvo a cargo de **compañías locales**

## LOS RESULTADOS

El trabajo incluía **puentes, estructuras hidráulicas, cunetas, alcantarillas y otras obras cruciales**

Se restableció la **conectividad vial y los tiempos de desplazamiento**

El programa **aumentó la experiencia** de las firmas locales

ejecutar el proyecto — una unidad del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Energía y Comunicaciones que por ende estaba acostumbrada a operar en circunstancias políticas, técnicas, sociales y ambientales exigentes — propuso encomendar las tareas de reconstrucción a compañías locales. Esta estrategia resultó acertada, ya que permitió movilizar simultáneamente múltiples equipos para adelantar las obras con mayor agilidad, aunque por otro lado el tiempo adicional necesario para la identificación y certificación de compañías locales produjo algunas demoras en los procesos de licitación.

En suma, la estrategia de usar compañías locales dio resultados globalmente positivos, y las obras de rehabilitación vial completadas excedieron las metas del programa. **Durante un período de 22 meses se logró reconstruir casi 70 km de vías, reparar y estabilizar ocho puentes, reconstruir nueve estructuras hidráulicas, limpiar y reparar más de 40 cunetas, alcantarillas y otras instalaciones, y mejorar 30 puntos críticos adicionales a lo largo de la red nacional de carreteras.** La conclusión de estas obras permitió restablecer la normalidad en términos de conectividad y tiempos de desplazamiento en las zonas afectadas.

El proyecto también benefició a la economía local. Como parte del programa se identificó a un gran número de empresas haitianas con capacidad de presentar ofertas y ejecutar contratos de construcción de

mediana magnitud. Asimismo, estas empresas pudieron adquirir mayor experiencia en proyectos y fortalecer su capacidad administrativa a medida que se familiarizaban con los procesos formales de licitación. De hecho, cerca de la mitad de las empresas que participaron en la reconstrucción fueron contratadas posteriormente en proyectos financiados por el BID.

Historia por:

**Reinaldo Fioravanti**, especialista senior en transporte en la División de Transporte del BID y Alejandro Fros, especialista líder en transporte en la misma División.

Esta historia sobre resultados se basa en el informe de terminación del proyecto con garantía soberana HA-L1086, que cerró en junio de 2015.

# Vacas y kilovatios

## Electricidad para generar nuevas oportunidades

Cada día a las 4 de la madrugada, las mujeres de las comunidades de Prado 1 y 2 en la provincia ecuatoriana de Pichincha se envuelven en sus chales, se colocan el sombrero bombín y salen a guiar a sus vacas hacia los pastizales en las laderas.

El ordeño de las vacas dos veces al día es una tarea difícil y fatigante, y hasta hace poco no muy rentable, ya que las comunidades carecían de equipos para refrigerar y almacenar la leche. Por consiguiente, en vez de disfrutar del producto de su trabajo, las familias tenían que descartar parte de la leche producida. Peor aún, gran parte de las magras utilidades obtenidas iba a parar a los intermediarios que poseían los tanques de almacenamiento y refrigeración necesarios para conservar la leche fresca hasta su llegada a las plantas de procesamiento.

### LA SITUACIÓN

Hasta hace poco el ordeño de vacas no era rentable

Las comunidades no tenían electricidad ni equipamiento para refrigerar y almacenar la leche

Los intermediarios se llevaban la mayor parte de los beneficios, en vez de los hombres y mujeres que realizaban el trabajo

Esto empezó a cambiar en mayo de 2012, cuando el BID otorgó al gobierno de Ecuador un préstamo de US\$40 millones para un proyecto encaminado a ofrecer servicios de electricidad de calidad a comunidades rurales y zonas urbanas marginadas mediante la **instalación de 3.871 km de líneas eléctricas**. De este modo, las comunidades pudieron modernizar su producción con ayuda del proyecto. Las nuevas conexiones eléctricas facilitaron el desarrollo de iniciativas tan diversas como la molienda de granos, la esquila de ovejas, el lavado y secado de lana, instalaciones de acopio de leche, talleres de costura y microempresas artesanales, todo lo cual se tradujo en nuevas oportunidades de generación de ingresos.

Para los productores de leche de la provincia de Pichincha —en su mayoría mujeres—, el proyecto ha significado un cambio drástico en su actividad cotidiana. Gracias al suministro eléctrico en su comunidad, y a la financiación y asistencia técnica ofrecidas a través del proyecto, los productores disponen ahora de un centro certificado de acopio de leche que permite refrigerar **3.000 litros**. El centro cuenta asimismo con un pequeño laboratorio para evaluar la calidad de la leche.

## Historia 2.5

Ecuador

Km de líneas de transmisión y distribución eléctrica instaladas y mejoradas (Indicador 3.2.4)

## LOS RESULTADOS

Gracias al proyecto se instalaron

**3.871 km**  
de líneas  
eléctricas

Los productores disponen ahora de un **centro de acopio de leche que permite se mantenga refrigerada**

Asimismo, más de 200 familias de estas comunidades han recibido cursos de capacitación en prácticas higiénicas de ordeño que cumplen con las normas establecidas por el centro comunitario de acopio de leche. La capacitación ha sido clave para aumentar el ingreso de las familias beneficiarias, las cuales sostienen que ya no dependen de los intermediarios para vender su producción; ahora su cooperativa negocia el precio de la leche y la vende directamente a las plantas de procesamiento. Además de un aumento del 21,5% en sus ingresos, esto ha permitido lanzar otras iniciativas de comercialización de nuevos productos lácteos.

Historia por:

**Jesús Tejada**, especialista senior en energía en la División de Energía del BID.

Esta historia sobre resultados se basa en el informe de terminación del proyecto con garantía soberana EC-L1087, que cerró en diciembre de 2014.

# Instituciones para el crecimiento y el bienestar social

La Región ha realizado avances sustanciales en la prioridad sectorial de instituciones para el crecimiento y el bienestar social en lo que respecta al aumento de la recaudación tributaria, la descentralización del gasto público y el acceso al crédito. Lo mismo, aunque en menor medida, en lo que se refiere a la reducción del número de homicidios y el incremento del porcentaje de niños inscritos en el registro civil.

La recaudación tributaria total como porcentaje del producto interno bruto (PIB) creció ostensiblemente gracias al fuerte aumento de las contribuciones a la seguridad social. Esto tiene especial relevancia, dado que durante muchos años varios países dependieron de un auge sostenido del precio de las materias primas para financiar importantes partidas de gasto público. Finalizado este auge, los países deben acudir a fuentes internas de financiamiento (principalmente a través de impuestos) para mantener un flujo de recursos destinado a sus proyectos de desarrollo.

Aunque el porcentaje de niños menores de cinco años registrados al nacer ha variado poco, en países como Guatemala y Ecuador están en curso novedosas iniciativas para llegar a las comunidades marginadas donde residen estos niños. En Guatemala, se introdujo un sistema de pronta notificación de nacimientos, y en varios municipios se considera que la falta de registro ha dejado de ser un problema. Las innovaciones en las políticas de prevención del crimen y la violencia no han bastado para frenar la tasa de homicidios, que sigue siendo la más alta del mundo según el estudio más reciente del BID sobre el tema, *Los costos del crimen y la violencia en el bienestar en América Latina y el Caribe*. Sin embargo, las inversiones realizadas durante este CRF en aspectos fundamentales como la elaboración de definiciones comunes de estadísticas criminales y la creación de “observatorios” del crimen para recoger estas estadísticas han sentado las bases para futuras mejoras. Otra de las metas en esta prioridad se refiere al uso de bancos comerciales para financiar inversiones. Para lograrlo, el Banco ha impulsado programas dirigidos a reducir el riesgo que corren dichos bancos al otorgar préstamos a pequeñas y media-



nas empresas (PyME), por ejemplo mediante la concesión de garantías parciales de crédito y el financiamiento de cadenas de valor; asimismo ha promovido nuevas tecnologías y modelos de negocio — como esquemas alternativos de calificación crediticia— para llegar a la población no bancarizada.

En el CRF 2012–2015 se establecieron cinco indicadores de productos para esta prioridad sectorial y todas las metas se cumplieron. Más de 130 proyectos en 21 países contribuyeron a lograr las metas relacionadas con esta prioridad. En las Historias 2.6 y 2.7 se da un vistazo al Indicador 3.3.1, subrayando dos iniciativas que ilustran el apoyo a las PyME por parte de las ventanillas de los sectores públi-

	Línea de base	Año	Avance <sup>A</sup>	Año
<b>2.3.1</b> Porcentaje de firmas que usan a los bancos para financiar las inversiones	<b>19,6%</b>	2006	<b>32,2%</b>	2010
<b>2.3.2</b> Índice de recaudación tributaria efectiva frente a la potencial <i>Proxy<sup>B</sup>: recaudo actual de impuestos (% del PIB)</i>	<b>17,7%</b>	2007	<b>22,2%</b>	2013
<b>2.3.3</b> Porcentaje de niños menores de 5 años cuyo nacimiento ha sido registrado	<b>89%</b>	2000–2007	<b>92%</b>	2005–2013
<b>2.3.4</b> Gasto público administrado en forma descentralizada como porcentaje del gasto público total	<b>20%</b>	2007	<b>25%</b>	2013
<b>2.3.5</b> Homicidios por cada 100.000 habitantes	<b>25,1%</b>	2008	<b>23,1%</b>	2012–2013

A Los datos del cuadro de los Objetivos regionales de desarrollo son tomados de fuentes externas. Dado a que dichos indicadores han sido diseñados para medir impacto a largo plazo, sólo se dispone de actualizaciones periódicas. Las fuentes son: Objetivos de Desarrollo del Milenio: Informe 2015 (Anexo Estadístico), Informe sobre el Estado Mundial de la Infancia, 2015; BID; y Encuesta de Empresas del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional.











B Se reporta una variable proxy dada la falta de disponibilidad de datos del indicador original.






### Gráfico A.3

Objetivos regionales de desarrollo:

Instituciones para el crecimiento y el bienestar social

co y privado del Banco. La Historia 2.6 ilustra una iniciativa del sector público por US\$100 millones que impulsó la innovación en las PyME. La Historia 2.7 versa sobre un préstamo por US\$10 millones que otorgó el sector privado del BID al distribuidor mayorista brasileño Tenda Atacado para ayudar a ampliar su programa de crédito a microempresarios. Finalmente, la Historia 2.8 ilustra de qué modo las estructuras no convencionales de gobierno sub-nacional pueden ser un aliado útil en la implementación de proyectos financiados por el BID (Indicador 3.3.4). En ella se relata cómo un poblado cimarrón en Surinam decidió invertir fondos públicos nacionales en beneficio de su comunidad.

Objetivo 2012-2015	Avance acumulado	Avance hacia el objetivo	Estatus
<b>3.3.1</b> Micro, pequeñas o medianas empresas productivas financiadas	120.000	<b>2.624.754</b>	 
<b>3.3.2</b> Sistemas financieros públicos implementados o renovados (presupuesto, tesorería, contabilidad, deuda y recaudaciones)	28	<b>47</b>	 
<b>3.3.3</b> Personas ingresadas en un registro civil o de identificación	3.000.000	<b>14.094.170</b> mujeres <b>6.867.401</b> hombres <b>7.226.769</b> indígenas <b>1.028.580</b> afrodescendientes <b>541.978</b>	 
<b>3.3.4</b> Gobiernos municipales o sub-nacionales de otro tipo que reciben apoyo	1.000	<b>1.023</b>	 
<b>3.3.5</b> Ciudades que se benefician de proyectos de seguridad ciudadana	32	<b>72</b>	 

-  Avance 2012-2015
-  Brecha
-  Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015
-  Valor del indicador es igual o mayor que 85% pero menor que 100% del objetivo
-  Valor del indicador es menor que 85% del objetivo

### Gráfico B.3

Contribución de los productos a los objetivos 2012-2015: Instituciones para el crecimiento y el bienestar social

# Promoviendo la productividad

## Continua mejora de la innovación empresarial en Argentina

Una de las principales formas de aumentar la productividad consiste en apoyar y promover empresas innovadoras que, además de ofrecer nuevos productos y servicios a los consumidores y a otras compañías, también generen nuevos empleos y contribuyan a modernizar las estructuras productivas.

En Argentina, el 40% de las empresas manufactureras de 10 o más empleados no realizan ninguna actividad considerada innovadora, según el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT) de ese país, y solo en el 13% existe algún tipo de unidad formal de investigación y desarrollo. La inversión

interna de las empresas argentinas en investigación y desarrollo apenas representa el 0,25% de las ventas, una cifra que en los países de la OCDE supera el 2%. Estos bajos niveles de inversión privada en innovación se asocian con fallas de mercado originadas en asimetrías de información entre empresas e inversionistas, así como con la falta de coordinación entre las compañías y los centros de generación de conocimiento. A lo anterior se suma el escaso uso de sistemas de protección de la propiedad intelectual por parte de las empresas locales.

En 2009, el MINCYT y el BID lanzaron conjuntamente la iniciativa Programa de Innovación Tecnológica por un valor de US\$100 millones para promover la innovación en las pequeñas y medianas empresas (PyME). La iniciativa ofrece instrumentos de financiamiento como préstamos y donaciones no reembolsables, destinados a cofinanciar proyectos empresariales de desarrollo y modernización de tecnologías.

**Valiéndose de estos instrumentos, unas 550 PyME implementaron proyectos entre 2010 y 2014.** De esas empresas, más del 60% desarrolló nuevos productos y procesos, y más del 30% modernizó sus procesos de organización y comercialización.

### LA SITUACIÓN

El 40% de las empresas manufactureras **no realizan ninguna actividad considerada innovadora**

La iniciativa buscó **promover la innovación en las PyMEs**

**Se facilitaron instrumentos de financiamiento** a las empresas para desarrollar y modernizar las tecnologías

## Historia 2.6

Argentina

Micro, pequeñas o medianas empresas productivas financiadas (Indicador 3.3.1)

## LOS RESULTADOS

Más del 60% de las **empresas desarrollaron nuevos productos y procesos**

Más del **30%** **modernizaron su organización y comercialización**

Estos cambios generaron **mejoras en su rendimiento productivo** comparado con otras empresas no innovadoras

Por ejemplo, algunas de ellas modificaron sus procedimientos y prácticas comerciales (organización) o cambiaron el diseño, la presentación o el posicionamiento de sus productos (comercialización).

Es posible categorizar algunos de los logros en materia de innovación según el tipo de instrumento de financiamiento usado. Las operaciones no reembolsables, con las que se financiaron actividades de investigación y desarrollo, se centraron en el desarrollo de nuevos productos (74% de las empresas), más que de nuevos procesos (60%). En cambio los recursos de préstamos, que financiaron principalmente la compra de maquinaria y equipos nuevos, contribuyeron a la innovación de procesos (69% de las empresas), más que de productos (62%). Globalmente, los resultados de ambos mecanismos de financiamiento se asociaron con una intensa actividad inversora; así, los beneficiarios de operaciones no reembolsables y de préstamos invirtieron respectivamente el 4,1 y el 2,48% de sus ventas en actividades innovadoras.

Estos cambios en el comportamiento de las empresas innovadoras apoyadas por donaciones y préstamos mejoran su rendimiento productivo. Según la última encuesta de innovación realizada por el MINCYT, las empresas innovadoras se distinguen de las no innovadoras por la creación de puestos de trabajo con mejores calificaciones y mayores niveles salariales y de productividad. Por ejemplo, las diferencias en los salarios y la productividad entre las primeras y las segundas son de un 6 y un 12% respectivamente.

Desde 2010 se han usado instrumentos nuevos y mejorados para cofinanciar proyectos en cinco sectores prioritarios: agroindustria, medio ambiente, salud, desarrollo social y energía renovable. Estos nuevos instrumentos respaldan la innovación para proyectos en mayor escala, que son fruto de la asociación entre empresas y centros de investigación.

Si bien persiste un “déficit de innovación” en las empresas argentinas, actualmente cabe esperar un cambio en esta situación si la capacidad institucional y las políticas públicas siguen evolucionando como lo han hecho en los últimos años. El caso de Argentina ilustra la importancia de conjugar continuidad del financiamiento y perfeccionamiento, es decir, de continuar mejorando los mecanismos de financiamiento (como préstamos y donaciones no reembolsables) que están contribuyendo eficazmente a estimular la innovación en las PYME, y simultáneamente, seguir afinando las políticas públicas mediante el diseño de instrumentos acordes con los nuevos desafíos.

Historia por:  
**Pablo Angelelli**, especialista líder en ciencia y tecnología en la División de Competitividad e Innovación del BID.

Esta historia sobre resultados se basa en el informe de terminación del proyecto con garantía soberana AR-L1073, que cerró en junio de 2015.

# ¿Cómo cubrir el déficit de financiación?

## Ampliación del acceso al crédito para microempresarios brasileños

**M**erezinha administra su propio pequeño negocio de venta de churrasquinho (un tipo de pincho de carne) en Pindamonhangaba, una ciudad al interior del estado de São Paulo, Brasil. Terezinha necesita obtener crédito para

ampliar su operación, pero hasta hace poco su acceso a esta forma de financiamiento era muy limitado.

### LA SITUACIÓN

Millones de propietarios de negocios pequeños e informales **carecen de acceso al crédito**

La falta de capital operativo causa **dificultades logísticas y les impide crecer**

Se dio un préstamo a Tenda Atacado para **ampliar su programa de crédito VoxCred**

Se otorgó una **donación para capacitación** para fortalecer la gestión financiera de los microempresarios

Al igual que ella, millones de propietarios de pequeños negocios informales en toda América Latina y el Caribe carecen de acceso al crédito. Estos emprendedores, procedentes en su mayoría de los sectores más pobres de la población, optan a menudo por soluciones inadecuadas y onerosas para financiar su actividad, como recurrir a prestamistas informales, costosas tarjetas de crédito y cheques al descubierto, todas ellas sujetas a tasas de interés exorbitantes. Entre tanto, la falta de capital operativo y las dificultades logísticas asociadas los obligan a manejar pequeños inventarios y a efectuar múltiples compras en períodos cortos.

En un esfuerzo por cerrar esta brecha de financiamiento en Brasil, en el año 2011 el BID otorgó a Tenda Atacado (una distribuidora mayorista) un préstamo por US\$10 millones para ampliar su programa de crédito, conocido como VoxCred. El préstamo se complementó con un financiamiento no reembolsable de US\$270.000 del Fondo Coreano para la Reducción de la Pobreza administrado por el BID, destinado a financiar un programa de capacitación para fortalecer la capacidad de gestión financiera de los microempresarios.

**Desde entonces, más de 190.000 microempresarios, entre ellos Terezinha, se han beneficiado**

## Historia 2.7

Brasil

Micro, pequeñas o medianas empresas productivas financiadas (Indicador 3.3.1)

## LOS RESULTADOS

Se benefició a  
**190.000**  
micro-  
empresarios

La tasa de  
reembolso es  
elevada y los  
préstamos no  
reditables  
presentan el 5,67%  
de la cartera

del programa de crédito. El límite de crédito actual de Tenda Atacado es de R\$517 (unos US\$146), aunque en promedio los préstamos no llegan a la mitad de esa suma. La tasa de reembolso es elevada, y los préstamos no redituables representan el 5,67% de la cartera.

El programa está mitigando los problemas que afrontan los microempresarios brasileños. Para Tenda Atacado, ampliar el acceso de sus clientes a crédito y reforzar sus habilidades financieras es una estrategia en la que todos salen ganando. Para los clientes, un mayor acceso a crédito les permite hacer inversiones necesarias para expandir sus negocios. Tenda se beneficia en la medida en que atrae y retiene nuevos clientes, incrementa sus ventas y hace más rentable su cartera de préstamos. Como señaló uno de sus directivos, “lo que Tenda busca con este programa de crédito no es vender a los clientes, sino crear valor compartido con las personas que visitan nuestras tiendas”.

Historia por:

**Helio Bertachini**, consultor en gestión y estrategia en la División de Efectividad en el Desarrollo de la Corporación Interamericana de Inversiones.

Esta historia sobre resultados se basa en una operación sin garantía soberana, cuyo último desembolso se hizo en septiembre de 2012.

# Un hogar para los más pobres y vulnerables

## Soluciones de vivienda en zonas del interior de Surinam

**M**aseja Amoloe es una madre soltera que reside en Pikin Pada, un pequeño poblado cimarrón del interior de Surinam<sup>2</sup>. Estos núcleos tienen su propia forma de gobierno inspirada en tradiciones amerindias como son los derechos de nacimiento, y cuentan con el pleno reconocimiento del Gobierno de Surinam. La administración de los poblados está a cargo de un *kapiten* que funge como máxima autoridad local.

Al igual que otras personas del poblado, Amoloe cultiva yuca, hornea pan y realiza labores de costura para subsistir. Ella y sus cinco hijos vivían en una choza hasta

noviembre de 2015, cuando llegó a Pikin Pada un programa estatal de vivienda dirigido a pequeñas poblaciones rurales. Amoloe fue escogida por el *kapiten* como una de las 20 personas que se beneficiarían de un subsidio de US\$8.000 para construir una vivienda mejor, y hoy cuenta con un espacio amplio, instalaciones sanitarias, y muros y techos de buena calidad.

Aproximadamente 65.000 personas (12% de la población total de Surinam) viven en zonas del interior del país, las cuales comprenden unos 150 poblados habitados por grupos amerindios o cimarrones. La mayoría de estas localidades solo son accesibles por caminos de tierra, por vía fluvial o en avioneta. Muchas carecen de electricidad y dependen de generadores de propiedad estatal que solo funcionan unas pocas horas al día.

Esta iniciativa hace parte del Segundo Programa de Vivienda para Familias de Bajos Ingresos, financiado a través de un préstamo del BID con garantía soberana por US\$15 millones. El programa ofrecía soluciones habitacionales asequibles a los pobres, incluidas las poblaciones de amerindios y cimarrones. Desde su lanzamiento en 2011, la iniciativa ha financiado la construcción de 200 casas y el mejoramiento de 1.800 viviendas para más de 2.000 familias.

### LA SITUACIÓN

**12%** de la población de Surinam vive en el interior del país

El programa se diseñó para ofrecer **viviendas asequibles** a los pobres

20 beneficiarios recibieron un subsidio de US\$8.000 para **construir su hogar**

Entre la población objetivo se incluía a **150 poblados amerindios y cimarrones**

## Historia 2.8

Suriname

Gobiernos municipales o subnacionales de otro tipo que reciben apoyo (Indicador 3.3.4)

<sup>2</sup> Los cimarrones son descendientes de esclavos en las plantaciones que lograron escapar a las selvas del interior, donde retomaron el estilo de vida que prevalecía en África. Las comunidades de cimarrones habitan en el interior de Surinam.

## LOS RESULTADOS

**Se contrató a trabajadores locales**, incluyendo mujeres que ayudaron en la fabricación de ladrillos

Al comienzo se construyó una sola casa en cada una de las poblaciones piloto para **asimilar las lecciones aprendidas** antes de proceder a mayor escala

En un año se **construyeron 100 viviendas** en ocho poblados

Desde 2011, **la iniciativa ha financiado 200 casas** y el mejoramiento de 1.800 viviendas para más de 2.000 familias

Ensayo y error caracterizaron la construcción de estas viviendas dado, entre otros, a la dificultad para obtener materiales, los altos costos del transporte y supervisión, y la escasez de mano de obra preparada, ya que los hombres calificados para este trabajo, migran a buscar empleo. Además, la mayoría de los beneficiarios no pueden acceder a un préstamo debido a sus niveles de pobreza y el régimen comunitario de propiedad no permite utilizar la tierra como garantía.

**Dos pueblos amerindios y dos cimarrones fueron seleccionados en un programa piloto para diseñar un modelo de subsidios adaptado a las circunstancias locales.** Los kapitens designaron a los beneficiarios según su grado de necesidad, empleando criterios claramente definidos. Se fijó un subsidio inicial de US\$8.000 para cubrir en su mayor parte el costo de construir una vivienda de 50 m<sup>2</sup> con sistema de recolección de agua, aunque los beneficiarios también contribuyeron en especie (materiales, mano de obra) o en efectivo, según sus posibilidades. Por ejemplo, Amoloe aportó arena, grava, cerraduras, clavos y una cubierta de PVC, además de cubrir el costo de transporte de estos materiales.

El proceso comenzó con los kapitens explicando el programa, luego un taller de construcción y diseño en que la comunidad diseñó su vivienda ideal. Un equipo de arquitectos plasmó esa visión en una unidad pequeña y funcional que incorporaba un baño accesible desde el exterior, un porche frontal y el número de divisiones en la estructura. Una vez seleccionados

los beneficiarios y diseñada la casa, el programa negoció la adquisición de materiales adecuados al proyecto. La construcción estuvo guiada por un arquitecto y un capataz local, dándose prioridad a la contratación de trabajadores locales, entre ellos mujeres que ayudaron en la producción de ladrillos para las viviendas.

Inicialmente se construyó una sola casa en cada una de las poblaciones piloto para asimilar las lecciones aprendidas antes de proceder en mayor escala. El programa piloto permitió capacitar a miembros de la comunidad en técnicas de construcción y proporcionó un diseño de vivienda económico, racional y reproducible. Al cabo de un año se habían construido 100 viviendas en ocho poblados, y muchos más estaban en lista de espera.

El programa de Surinam cambió las vidas de los pobladores de algunas de las zonas más apartadas del país, proporcionando vivienda de manera sostenible y culturalmente adecuada a los más pobres y vulnerables, e infundiendo un sentimiento de orgullo en los beneficiarios que contribuyeron al proceso de construcción, el cual incorporó diseños tradicionales.

Historia por:  
**Carolina Piedrafita**, consejera del Director Ejecutivo por Argentina y Haití en el BID.  
**Carol Nijbroek**, analista senior de operaciones en la Oficina del BID en Surinam.

Esta historia sobre resultados se basa en la operación con garantía soberana SU-L1015, que cerró en diciembre de 2015.



# Integración internacional competitiva regional y mundial

**T**ras el colapso del comercio mundial de 2009, y de un breve período de recuperación en 2010 y 2011, los países de América Latina y el Caribe han enfrentado un empeoramiento de sus términos de intercambio, sobre todo los exportadores de productos básicos. Entre tanto, el crecimiento del PIB de sus socios comerciales también se ha ralentizado: al modesto crecimiento del 2,1% PIB para los países de la OCDE — que ha mostrado escaso dinamismo desde 2011 — se suma la brusca desaceleración en los países en desarrollo, particularmente China. Estos factores explican el deterioro de los coeficientes de apertura al comercio exterior (véase el Indicador 2.4.1 en el Gráfico A.4). Para hacer frente a las condiciones económicas desfavorables derivadas de la economía global, la Región debe seguir impulsando una moderna agenda de comercio e integración a fin de reducir los costos comerciales y de transporte. Frente a estas circunstancias externas adversas, el comercio intrarregional en la Región ha mantenido una estabilidad relativa (véase el Indicador 2.4.2 en el Gráfico A.4). Las exportaciones dentro de la Región han sido más diversas, más estables en su composición y más concentradas en las manufacturas que las exportaciones hacia otras regiones. Aunque la caída en los precios de los minerales ha afectado recientemente los flujos de inversión extranjera directa (IED) en el sector, estos siguen siendo, en términos generales, muy importantes para la Región y han mantenido un ritmo estable (véase el Indicador 2.4.3 en el Gráfico A.4).

Para cuatro de los cinco indicadores de productos del CRF relativos a esta prioridad se alcanzaron las metas (Gráfico B.4), con contribuciones de más de 200 proyectos en los 26 países prestatarios. Solo en el Indicador 3.4.5 (Volumen de movilización efectuada por proyectos y compañías financiados sin garantía soberana) no se cumplió la meta en 2015. Durante los últimos cuatro años, a este indicador se le hizo seguimiento mediante el “costo total del proyecto menos financiamiento del BID” al cierre financiero del mismo (totalizando US\$17.900 millones en 2015) para reflejar mejor los fondos que eventualmente se comprometieron para la Región. Sin embargo, dado que este indicador se estableció originalmente en términos de aprobaciones, este año, el DEO reporta el “costo total del pro-

yecto menos el financiamiento del BID” al momento de la aprobación (totalizando US\$26.900 millones) para medir de forma más precisa el progreso hacia la meta original de US\$31.200 millones. La brecha observada entre compromisos y aprobaciones se atribuye en su mayoría a varias transacciones que cerrarán con posterioridad al 31 de diciembre de 2015.

Las Historias 2.9 y 2.10 ilustran el alcance de los proyectos que contribuyeron a este sector prioritario. La Historia 2.9 presenta una operación del sector privado que movilizó recursos mediante una estructura de financiamiento novedosa (Indicador 3.4.5), lo cual hizo posible la construcción de la mayor central hidroeléctrica de Costa Rica. Por su parte, la Historia 2.10 ilustra una de varias formas en que una iniciativa Mesoamericana contribuyó a alcanzar el Indicador 3.4.3 (Proyectos transfronterizos y transnacionales apoyados). Esta iniciativa simplificó los procedimientos para el transporte de bienes por la frontera de El Salvador mediante la sistematización de procesos, lo cual permitió completar el paso de un lado a otro en tan solo unos minutos.






	Línea de base	Año	Avance <sup>A</sup>	Año
<b>2.4.1</b> Apertura al comercio exterior (comercio como porcentaje del PIB)	<b>84,9%</b>	2004-2007	<b>76,7%</b>	2011-2014
<b>2.4.2</b> Comercio intrarregional en América Latina y el Caribe como porcentaje del comercio mercantil total				
Exportaciones:	<b>24,2%</b>		<b>27,3%</b>	
Importaciones:	<b>33,1%</b>	2004-2007	<b>31,8%</b>	2011-2014
<b>2.4.3</b> Flujos netos de inversión extranjera directa como porcentaje del PIB	<b>4,2%</b>	2007	<b>4,6%</b>	2011-2014

A Los datos del cuadro de los Objetivos regionales de desarrollo son tomados de fuentes externas. Dado a que dichos indicadores han sido diseñados para medir impacto a largo plazo, sólo se dispone de actualizaciones periódicas. Las fuentes son: BID; Indicadores del desarrollo mundial 2015, Banco Mundial; y, la Dirección de Estadísticas de Comercio del FMI.

## Gráfico A.4

Objetivos regionales de desarrollo:

Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial

Objetivo 2012-2015	Avance acumulado	Avance hacia el objetivo	Estatus
<b>3.4.1</b> Funcionarios públicos de comercio y empresarios privados capacitados en comercio e inversiones	65.000	<b>79.533</b> mujeres <b>23.294</b> hombres <b>56.239</b>	
<b>3.4.2</b> Convenios de integración regional y subregional e iniciativas de cooperación apoyadas	10	<b>47</b>	
<b>3.4.3</b> Proyectos transfronterizos y transnacionales apoyados (infraestructura, aduanas, etc.)	22	<b>27</b>	
<b>3.4.4</b> Número de transacciones de comercio internacional financiadas	1.000	<b>4.762</b>	
<b>3.4.5</b> Volumen de movilización efectuada por proyectos/compañías financiadas sin garantía soberana (en mil millones de dólares estadounidenses)	\$31,2	<b>\$26,9</b>	

- Avance 2012-2015
- Brecha
- ✔ Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015
- ▲ Valor del indicador es igual o mayor que 85% pero menor que 100% del objetivo
- ✘ Valor del indicador es menor que 85% del objetivo

## Gráfico B.4

Contribución de los productos a los objetivos 2012-2015:

Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial

# Un paso adelante hacia la carbono neutralidad

Alianza en el sector eléctrico para la energía renovable

**E**l ambicioso objetivo de Costa Rica de convertirse para el año 2021 en uno de los primeros países del mundo neutros en emisiones de carbono es un gran desafío para una nación pequeña cuya clase media pujante está impulsando la demanda creciente de electricidad. Cada día crece el número de costarricenses que habitan en viviendas con equipamiento modernos, desde hornos microondas hasta conexiones a internet.

## LA SITUACIÓN

Para 2021, Costa Rica quiere convertirse en uno de los **primeros países del mundo neutros** en emisiones de carbono

El aumento de la demanda de electricidad requiere alternativas **para generar energía renovable**

Se necesitaron US\$1,48 mil millones para construir **Reventazón, la mayor central hidroeléctrica de América Central**

En procura de este objetivo, Costa Rica ha buscado formas de generar más energía renovable sin causar perjuicios al medio ambiente. Una solución ha sido la construcción de la mayor central hidroeléctrica de América Central sobre el río Reventazón, que nace en las mesetas centrales y desemboca en el mar Caribe. La central entrará en operación a finales de 2016, y su capacidad de generación de energía representará el 10% de la capacidad eléctrica instalada del país. Cabe destacar que cuando este tipo de proyectos se diseña sin seguir las mejores prácticas internacionales, es posible que cause impactos negativos en el medio ambiente. Sin embargo, con el apoyo del BID, Costa Rica ha dado pasos sin precedentes para asegurarse de que el proyecto proteja el entorno y mitigue cualquier efecto en la biodiversidad. En ese sentido, el proyecto Reventazón también es consistente con la prioridad sectorial de protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de la energía renovable y robustecimiento de la seguridad alimentaria.

Para hacer realidad este masivo proyecto de infraestructura, cuyo costo total se acerca a los US\$1.400 millones, el Gobierno de Costa Rica buscó el apoyo de socios financieros, incluido el sector privado. Un primer paso se dio con un préstamo con garantía soberana por US\$250 millones para fomentar la generación

## Historia 2.9

Costa Rica

Volumen de movilización efectuada por proyectos y compañías financiados sin garantía soberana (Indicador 3.4.5)

## LOS RESULTADOS

El BID apoyó el proyecto con préstamos de **US\$ 250 millones** de garantía soberana y 200 US\$ millones sin garantía soberana

Se movilizó a **inversores privados** para aportar US\$ 135 millones adicionales

Podrá producir más del **10%** de la capacidad eléctrica instalada del país al entrar en operación a finales de 2016

de electricidad. De este monto total, US\$98 millones se destinaron a apoyar al Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) en la inversión en el proyecto hidroeléctrico Reventazón.

En su calidad de dueño de la hidroeléctrica, el Instituto Costarricense de Electricidad realizó una inversión de capital por US\$475 millones. La ventana del sector privado del BID financió US\$335 millones mediante su programa de préstamos A/B. Entre tanto, la Corporación Financiera Internacional y cuatro bancos locales del Estado aportaron financiamiento por un total de US\$579 millones.

El programa de préstamos A/B del BID — un valioso instrumento de movilización de recursos — invita a bancos e inversionistas institucionales como cofinanciadores de proyectos auspiciados por la institución. El Banco aporta recursos propios a la porción A del préstamo, y se alía con otras instituciones financieras para otorgar el préstamo B.

Dentro de la estructura de préstamos A/B, el BID es el prestamista oficial en la transacción y actúa como acreedor principal y agente administrador de la totalidad del préstamo A/B.

La estructura del programa de préstamos A/B beneficia tanto al prestatario como a las instituciones financieras asociadas al Banco. En el proyecto de Reventazón, **el BID ofreció la porción A mediante un préstamo**

**de US\$200 millones sin garantía soberana, y se asoció con otros inversionistas privados para financiar US\$135 millones mediante un bono-B.** Durante el diseño de la operación, el BID se propuso aprovechar su estatus de acreedor privilegiado para atraer inversionistas institucionales en el mercado de capitales. De esta manera, el prestatario accede a plazos mucho más amplios que los que obtendría con los bancos comerciales promedio que participan con préstamos B. La participación del BID redujo el riesgo asociado a la operación, facilitando así la de los inversionistas privados.

Además de fomentar la energía renovable y proteger la biodiversidad, el proyecto de Reventazón ha sido una muy buena fuente de aprendizaje sobre el potencial de estructuras innovadoras de financiamiento, las cuales se han usado desde entonces en otras iniciativas de asociación con el sector privado. La estructura de préstamo B utilizada en el proyecto de Reventazón — la primera de este tipo para el BID — ofreció un modelo para trasladar a mayor escala la movilización de fuentes no convencionales de financiamiento — como por ejemplo inversionistas institucionales — en futuros proyectos de esta magnitud.

Los beneficios del proyecto de Reventazón no se limitan al uso de estructuras financieras; se trata de utilizar financiamiento innovador para ayudar a un país como Costa Rica a elevar su nivel de vida y al mismo tiempo proteger sus recursos naturales.

Historia por:  
**Enrique Palacios**, consultor de operaciones de la División de Efectividad en el Desarrollo de la Corporación Interamericana de Inversiones.

Esta historia sobre resultados se basa en el préstamo sin garantía soberana CR-L1056, cuyo último desembolso se hizo en mayo de 2016.

# Comercio sin fronteras

Simplificando los procesos transfronterizos para mejorar el comercio internacional

**A**l igual que otros 200 transportadores de mercancías como él, Eduardo Escobar cruza casi a diario la frontera entre El Salvador y Honduras con su carga de contenedores. Hasta hace poco, no había día en que no gastara cerca de cinco horas en medio del calor abrasador diligenciando todos los procedimientos administrativos e inspecciones para pasar al otro lado.

¿Por qué es preciso revisar cargas de mercancía en los pasos de frontera si la misma está simplemente en tránsito hacia otro país? Muchos países de la sub-región se han planteado esta interrogante, por lo que el BID apoyó el diseño e implementación del sistema de Tránsito Internacional de Mercancías (TIM) mesoamericano. El sistema prevé una Declaración Única de Tránsito que permite que los trans-

portadores completen en pocos minutos los procedimientos en las agencias fronterizas, especialmente las aduanas, lo que a su vez hace posible que las autoridades aduaneras centren sus esfuerzos en las importaciones y exportaciones de su país.

**El BID otorgó financiamiento con garantía soberana por US\$155 millones para operaciones asociadas al TIM.** El éxito del sistema ha obedecido en parte a la compra y adopción de sistemas de información, la redefinición de procesos y la introducción de mejoras en los puestos de control fronterizo. Este avanzado sistema de tránsito sin papeleo ha optimizado el proceso de cruce de fronteras, al tiempo que ha reducido sensiblemente los costos comerciales en la subregión mesoamericana. La adopción del TIM representa un cambio significativo que requirió el acuerdo de las agencias de aduanas de todos los países participantes, con la mediación del BID como facilitador del proceso.

Otro factor clave en estos avances ha sido la capacitación del personal de las agencias aduaneras y de las empresas de transporte, el cual ha debido aprender a usar el sistema TIM. Esto se logró gracias a la

## Historia 2.10

El Salvador

Proyectos transfronterizos y transnacionales apoyados (Indicador 3.4.3)

### LA SITUACIÓN

Diariamente **se transportan mercancías entre los países de Mesoamérica**

Los procedimientos administrativos y las inspecciones en las fronteras toman **hasta 5 horas**

La sub-región buscaba **alternativas para facilitar el tránsito de mercancías**

<sup>3</sup> Los países participantes son: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Panamá.

## LOS RESULTADOS

El BID ha otorgado financiamiento con garantía soberana por US\$ 155 millones para el **diseño e implementación** del TIM

**Los tiempos de espera en las fronteras se han reducido de 5 horas a 5 minutos**

**Se formó a más de 305 usuarios e implementadores del TIM**

capacitación especializada impartida por el BID, con el apoyo de los recursos de fondos de integración de Canadá, Chile, Colombia, España, Estados Unidos, Japón, México, Reino Unido y Suiza, y de organizaciones multilaterales como la Organización Mundial de Aduanas (OMA), la Organización Mundial del Comercio (OMC) y diversas instituciones subregionales de América Latina y el Caribe, en particular la Secretaría del Sistema de Integración Económica Centroamericana (SIECA).

**El programa financiado por el BID ha permitido formar a más de 305 implementadores y usuarios del sistema TIM en los países mesoamericanos**, ofreciendo cursos ampliamente disponibles y actualizados sobre variados temas, los cuales se encuentran en [www.connectamericas.com](http://www.connectamericas.com).

Gracias al TIM, las cinco horas que tomaba cruzar la frontera entre El Salvador y Honduras ahora se han reducido a tan solo cinco minutos. Por cada hora de espera, un camión mediano consume en promedio 3,8 litros de diésel, emite aproximadamente 10 kilogramos de CO<sub>2</sub> y el desgaste del motor es el doble del de su funcionamiento a velocidades normales. En ese sentido, la disminución de costos y emisiones es considerable. Además, los transportadores centroamericanos ya ni siquiera tienen que bajarse de sus camiones, sino que simplemente aguardan a que el sistema computarizado les dé luz verde para poder seguir su camino, lo cual mejora la seguridad y la eficiencia. Así pues, Eduardo y otros transportadores como él pueden efectuar un mayor número de trayectos, lo cual se traduce en ingresos más altos para sus familias, costos operativos más bajos y menos pérdidas de mercancía por causa del calor y la humedad.

Historia por:  
**Joaquín Tres**, especialista principal en comercio e integración en el Departamento de Integración del BID.

Esta historia sobre resultados se basa en las operaciones con garantía soberana CR-L1066 y NI-L1083, las cuales se encuentran en ejecución.

# Protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de la energía renovable y el robustecimiento de la seguridad alimentaria

**E**l año 2014 estuvo en primera plana: fue el primero en décadas que registró crecimiento económico a nivel mundial acompañado con una reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) relacionadas con la energía (las cuales constituyen el 72% de los GEI en todo el mundo). Del mismo modo, América Latina y el Caribe redujeron efectivamente la intensidad de las emisiones de su economía, pasando de 776 toneladas métricas de GEI en CO<sub>2</sub> equivalente por cada millón de dólares del PIB en 2000, a 607 toneladas métricas en 2012. Esta disminución se registró en el sector de energía y en el de agricultura, silvicultura y otras tierras, los cuales, en conjunto, originan casi el 90% de las emisiones de la Región. Si continua, este “desacoplamiento” entre crecimiento económico y emisiones de GEI, sería una señal de la transformación de los patrones de crecimiento y haría viable una estrategia global de estabilización del clima. La Región también ha mejorado su capacidad de planificación e inversión para encaminarse por un sendero de bajas emisiones y desarrollo que elimina los riesgos climáticos. Este sendero ha sido trazado por el Acuerdo de París sobre cambio climático. Estas mejoras se deben a una comprensión más amplia de los impactos actuales y previstos en relación con el cambio climático, a una política y opciones de inversión más claras, y a un mayor liderazgo y coordinación entre los principales actores del sector público y privado.

Más de 100 proyectos en 22 países aportaron a esta prioridad durante el período del CRF 2012–2015. Tres de los seis indicadores de contribuciones a los productos del CRF correspondientes a esta prioridad alcanzaron sus metas (véase el Gráfico B.5). Sin embargo, los Indicadores 3.5.1, 3.5.2, 3.5.6 solo lograron el 91, 38 y 63% respectivamente. La meta para el Indicador 3.5.2 no se cumplió, debido en gran parte a que los proyectos de transporte público toman tiempo para completarse y por



lo tanto para alcanzar a contabilizar sus beneficiarios (véase el Recuadro 2.1). Esta dimensión se ilustra en la Historia 2.11 con la expansión de la red de metro de São Paulo. Este proyecto contribuyó al Indicador 3.5.2, dando acceso a unos 200 millones de personas a un sistema de transporte con bajas emisiones de carbono en el año 2015. En el caso del Indicador 3.5.6 (“Agricultores con acceso a mejores servicios e inversiones agrícolas”), algunos pocos proyectos de gran envergadura surtieron períodos de preparación de préstamos más prolongados de lo esperado y además sufrieron retrasos para comenzar su ejecución. La Historia 2.12 se basa en un

	Línea de base	Año	Avance <sup>A</sup>	Año
<b>2.5.1</b> Emisiones de CO <sub>2</sub> (kilogramos) por US\$1 del PIB (paridad del poder adquisitivo)	<b>0,29</b>	2006	<b>0,28</b>	2010
<b>2.5.2</b> Países con capacidad de planificación en mitigación y adaptación al cambio climático	<b>3</b>	2009	<b>18</b>	2015
<b>2.5.3</b> Daños económicos notificados anualmente como resultado de desastres naturales (en mil millones de dólares estadounidenses)	<b>\$7,7</b>	2007	<b>\$8,2</b>	2014
<b>2.5.4</b> Proporción de zonas terrestres y marinas protegidas de la superficie territorial total (%) <sup>D</sup>	<b>19,3%</b>	2009	<b>13,3%</b>	2014
<b>2.5.5</b> Tasa de crecimiento anual del PIB agropecuario (%)	<b>3,7%</b>	2005–2007	<b>2,1%</b>	2012–2014

A Los datos del cuadro de los Objetivos regionales de desarrollo son tomados de fuentes externas. Dado a que dichos indicadores han sido diseñados para medir impacto a largo plazo, sólo se dispone de actualizaciones periódicas. Las fuentes son: EM-DAT; Anuario estadístico de América Latina y el Caribe, CEPAL, 2015; BID; y, Objetivos de Desarrollo del Milenio: el informe 2015 (Anexo Estadístico), Naciones Unidas.


D El valor de 2014 no es comparable con los que se reportaron en los años anteriores (incluyendo la línea de base) debido a revisiones metodológicas a la fuente del indicador — el indicador 7.6 de los ODM: proporción de zonas terrestres y marinas protegidas. Este dato viene del Anexo Estadístico de los ODM de la ONU.

### Gráfico A.5

Objetivos regionales de desarrollo:

Protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de la energía renovable y el robustecimiento de la seguridad alimentaria


proyecto que ilustra el Indicador 3.5.3. Esta refleja los beneficios de una reforma de política en Perú a través de la cual se desarrolló la capacidad del país para adaptarse al cambio climático y mitigar sus efectos. Por su parte, la Historia 2.13 ilustra los beneficios de un proyecto que recuperó el río São Domingos en Brasil y mejoró la calidad de vida de los habitantes de Catanduva.

Objetivo 2012-2015	Avance acumulado	Avance hacia el objetivo	Estatus
<b>3.5.1</b> Capacidad de generación eléctrica de fuentes de bajo contenido de carbono frente a la capacidad de generación total financiada por el BID	93%	<b>85%</b>	
<b>3.5.2</b> Personas dotadas de acceso a sistemas de transporte público mejorado con menor emisión de carbono	8.500.000	<b>3.224.415</b> indígenas n/a afrodescendientes n/a	
<b>3.5.3</b> Marcos nacionales para mitigación del cambio climático apoyados	5	<b>7</b>	
<b>3.5.4</b> Proyectos piloto de cambio climático en agricultura, energía, salud, agua y saneamiento, transporte y vivienda	10	<b>12</b>	
<b>3.5.5</b> Cantidad de proyectos con componentes que contribuyen a un mejor manejo de las áreas protegidas terrestres y marinas	30	<b>35</b>	
<b>3.5.6</b> Agricultores con acceso a mejores servicios e inversiones agrícolas	5.000.000	<b>3.166.562</b> mujeres 607.678 hombres 2.558.884 indígenas 720.424 afrodescendientes n/a	

n/a No hay datos/no aplica

 Avance 2012-2015

 Brecha

 Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015

 Valor del indicador es igual o mayor que 85% pero menor que 100% del objetivo

 Valor del indicador es menor que 85% del objetivo

## Gráfico B.5

Contribución de los productos a los objetivos 2012-2015:

Protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de la energía renovable y el robustecimiento de la seguridad alimentaria

# Una solución a atascos colosales

La Línea 4 facilita la movilidad de millones de personas en São Paulo

La región metropolitana de São Paulo comprende 39 municipios con una población total de 19 millones de habitantes. Esta alberga al 10% de la población del país y es la quinta aglomeración urbana más grande del mundo.

De la población total de esa región, más de 11 millones de personas viven en la ciudad de São Paulo, una de las más congestionadas del mundo, por lo que la mejora de los sistemas de transporte público es una prioridad de primer orden.

Hasta hace poco, el déficit de capacidad y la limitada cobertura del sistema de metro de São Paulo hacía que la mayoría de los viajeros optaran por el autobús y el vehículo particular, en detrimento de la movilidad urbana y la calidad del aire. Según estimaciones oficiales, la inmovilidad del tráfico en horas pico se extendía a veces por más de 200 km.

## LA SITUACIÓN

São Paulo es una de las **ciudades más congestionadas** del mundo

La mejora de los sistemas de transporte público es una **prioridad**

Una alianza público-privada se creó para **expandir la red de metro**

Con miras a remediar los problemas de transporte de la ciudad, el Gobierno de São Paulo lanzó una alianza público-privada para ampliar la red de transporte metropolitano mediante la construcción de la Línea 4 del metro. La compañía privada Via-Quatro obtuvo la concesión para operar la Línea 4 durante un período de 30 años. El BID ha apoyado el proyecto otorgando un préstamo sin garantía soberana por US\$69 millones con recursos propios y movilizando US\$240 millones en recursos de inversionistas privados.

La conclusión de la primera fase de construcción ha añadido 8,9 km y seis estaciones al sistema de metro, gracias a lo cual **en 2015 la Línea 4 transportó 198 millones de pasajeros, según la Compañía del Metropolitano de São Paulo (Metro)**. Cuando esté concluida, esta tendrá una longitud de 12,8 km, lo que ampliará en un 20% la red actual de metro y transportará casi un millón de pasajeros al día. La nueva línea conectará los grandes distritos comerciales con

## Historia 2.11

Brasil

Personas dotadas de acceso a sistemas de transporte público mejorado con menores emisiones de carbono (Indicador 3.5.2)

## LOS RESULTADOS

La primera fase de la construcción añadió 8,9 km y 6 estaciones a la red de metro transportando **198 millones de pasajeros**

La línea se extenderá **12,8 km** y transportará alrededor de un millón de usuarios diarios

La línea reduce la congestión del tráfico, el tiempo de viaje y genera beneficios sociales y ambientales

las zonas residenciales del corredor suroeste, caracterizadas por un intenso tráfico debido a la expansión de las zonas suburbanas y al auge de la actividad industrial.

La adición de la Línea 4 también incrementa la eficiencia general del sistema de transporte público, al conectar el sistema del metro con importantes redes ferroviarias y cinco estaciones de autobús. Además de mejorar la conectividad y reducir los tiempos de viaje, un sistema de transporte público más integrado genera cuantiosos beneficios ambientales y sociales. Por ejemplo, al absorber parte de los trayectos cotidianos que utilizan la red vial, la Línea 4 está contribuyendo a moderar los niveles de contaminación atmosférica y de ruido gracias a la reducción de la flota de autobuses y del tráfico automotor en la zona suroeste de la ciudad. Según un estudio de 2010, el sistema de metro de São Paulo emite unas 50 veces menos GEI por pasajero/kilómetro que los automóviles, y casi 25 veces menos que los autobuses. Por cada tonelada de CO<sub>2</sub> equivalente emitida en la operación del sistema de metro se evita la emisión de 61 toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente que hubiesen provenido del tráfico de automóviles y autobuses.

Al apoyar la expansión de sistemas de transporte con bajas emisiones de carbono mediante proyectos como la construcción de la Línea 4 en São Paulo, el financiamiento del BID contribuye a mitigar la congestión del tráfico, acortar los tiempos de desplazamiento y generar beneficios sociales y ambientales para mejorar la calidad de vida.

Este proyecto produjo valiosas lecciones en materia de asociaciones público-privadas (APP). El acuerdo APP estableció que el Gobierno del Estado de São Paulo —la autoridad otorgante— realizaría la obra civil antes de entregar la operación y mantenimiento de la Línea 4 a ViaQuatro, el concesionario. Sin embargo, se produjeron demoras sustanciales en la construcción de obras civiles de la Fase 1 del proyecto; en lugar de completar las seis nuevas estaciones de la Fase 1 simultáneamente, su entrega se dividió en tres sub-fases.

Fue por ello que la puesta en operación comercial de la Fase 1 de la nueva línea se retrasó 20 meses. Estos retrasos produjeron un sobre costo de US\$72 millones en el proyecto. Aunque la estructura de financiación incorporaba un colchón de tamaño considerable para mitigar el riesgo de un retraso en la puesta en marcha, los sobrecostos implicaron que los patrocinadores privados del proyecto tuvieron que proporcionar fondos adicionales para evitar las dificultades de liquidez del concesionario.

Las dificultades encontradas durante la ejecución del proyecto permitieron que el Banco hiciera diversos hallazgos y recomendaciones. En primer lugar, el compro-

miso con la autoridad otorgante durante las primeras etapas de la preparación del proyecto es clave para tener un contrato de concesión bien balanceado y asegurar su solidez bancaria. En segundo lugar, la evaluación de la capacidad institucional del organismo otorgante para cumplir con sus obligaciones es tan importante como tener patrocinadores privados solventes para poder afrontar imprevistos como los que surgieron en este proyecto. En tercer lugar, la flexibilidad es crucial. Incluso cuando una concesión se encuentra en un estado bien desarrollado como São Paulo, y la autoridad otorgante es experimentada y fiable (por ejemplo, el Gobierno de São Paulo), es posible que exista la necesidad de que el proyecto y sus partes interesadas tengan que acomodarse a decisiones hechas por tal autoridad que afecten negativamente sus intereses, y por tanto estructurar soluciones en torno a ello.

Historia por:

**Vanessa Ruperez**, consultora de operaciones generales en la División de Efectividad en el Desarrollo de la Corporación Interamericana de Inversiones.

Esta historia sobre resultados se basa en el proyecto BR-L1079 (último desembolso en abril de 2011).

# Leyes de mitigación del cambio climático

## Gobernanza e instituciones sólidas para hacer frente a los desastres naturales

**E**l terremoto de magnitud 8,0 en la escala de Richter que sacudió gran parte del territorio peruano en agosto de 2007 produjo pérdidas enormes: 7.000 familias sin vivienda o sin agua potable, 220.000 niños sin escuela, un transporte terrestre colapsado y la destrucción de infraestructuras.

### LA SITUACIÓN

Perú es uno de los países de la Región más vulnerables a los **desastres naturales**

Es importante que los países como este **adopten las medidas necesarias** para afrontar los desastres naturales

El Banco trabajó con Perú a través de una serie de préstamos destinados a reformas de políticas para apoyar el desarrollo e implementación de un **marco jurídico e institucional moderno** que permitiera mejorar la gestión de riesgos de desastres

Catástrofes naturales como esta no son incidentes aislados, especialmente en Perú, uno de los países de la Región más vulnerables a esos fenómenos. Entre 1970 y 2010, Perú registró 109 desastres entre sequías, inundaciones, terremotos y erupciones volcánicas, las cuales causaron 74.000 muertes y afectaron a alrededor de 18 millones de personas. Además de su enorme impacto sobre la población, estos sucesos tienen un efecto devastador para la economía nacional. Así, dos de los episodios más graves del fenómeno de “El Niño” en 1982–1983 y 1987–1988 generaron pérdidas estimadas en casi US\$6.800 millones.

La experiencia de Perú destaca la importancia de que los países adopten las medidas necesarias para afrontar los desastres naturales. Un medio para reducir la vulnerabilidad es fortalecer la gobernanza y las instituciones, dado que la capacidad del país para abordar estos riesgos y responder a los desastres se relaciona directamente con ellas.

En un estudio de diagnóstico realizado por el BID en 2008 se concluyó que Perú tenía un marco normativo, institucional y presupuestario poco robusto que dificultaba la gestión estratégica y coordinada del riesgo de desastres. En vista de ello, el Banco trabajó con el país otorgándole una serie de préstamos destinados a reformas de políticas para apoyar la formulación e implantación de un marco jurídico e institucional

## Historia 2.12

Perú

Marcos nacionales de mitigación del cambio climático apoyados (Indicador 3.5.3)

## LOS RESULTADOS

Se creó el **programa presupuestal 0068** para la reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias

Entre 2011 y 2014, la porción del presupuesto nacional asignada a la prevención y mitigación de desastres naturales **aumentó un 1.200%**

Las políticas implementadas **redujeron los efectos adversos** de la naturaleza sobre la población y la economía nacional

avanzado que permitiera mejorar la gestión de riesgos de desastres. Dentro de este enfoque prospectivo del riesgo, las catástrofes se consideran más como un problema de mala planificación del desarrollo y no desde la óptica de la asistencia humanitaria. En consecuencia, los organismos de respuesta deben aunar fuerzas con agentes clave en el ámbito del desarrollo, entre ellos los ministerios de Economía y Hacienda, Vivienda, Medio Ambiente, Agricultura, Salud y Educación.

**Un efecto de la reforma respaldada por el BID fue la creación del Programa presupuestal 0068 para la reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres.** Este logro sitúa a Perú a la vanguardia de la Región en este terreno, pues son pocos los países que cuentan con programas presupuestarios que hagan posible dar seguimiento al monto invertido en actividades de gestión del riesgo y evaluar sus beneficios. En virtud de este cambio, la porción del presupuesto nacional asignada a la prevención y mitigación de desastres naturales registró un aumento del 1.200% entre 2011 y 2014. Por otro lado, **el programa permitió mejorar la gobernanza del país en lo que hace a la gestión del riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático, favoreciendo un aumento del índice de gobernabilidad y de políticas públicas en gestión del riesgo de desastres (iGOPP) de Perú del 31 al 51%.**

Considerando que en el ámbito local el cambio climático se refleja en un mayor riesgo de desastres naturales, las reformas respaldadas contribuyen a mejorar el marco nacional de adaptación al cambio

climático. Gracias a las políticas implantadas, Perú cuenta con la capacidad necesaria de adaptación al cambio climático y para su mitigación, reduciendo así los efectos adversos que estos puedan tener para la población y la economía nacional.

Historia por:

**Sergio Lacabra**, especialista líder en manejo de riesgos en la División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Manejo de Desastres Naturales del BID.

Esta historia sobre resultados se basa en el informe de terminación de un Préstamo Programático basado en Políticas que comprende los proyectos PE-L1086 (que cerró en noviembre de 2010); PE L1104 (que cerró en octubre de 2011); y PE-L1138 (que cerró en diciembre de 2014).

# El renacer de un río

Cómo se mejoró la calidad del agua del río São Domingos

Situada en las exuberantes tierras del interior del Estado de São Paulo, y con una población de cerca de 120.000 habitantes, Catanduva es la capital de la industria de los ventiladores de techo de Brasil. Asimismo es uno de los centros económicos regionales más prometedores en el norte del Estado de São Paulo, gracias a su dinámica industria de servicios y a la manufactura de electrodomésticos. Con todo y su economía floreciente, durante décadas la ciudad se mantuvo de espaldas a uno de sus recursos más valiosos: el río São Domingos.

Historia 2.13

Brasil

## LA SITUACIÓN

Durante décadas el río São Domingos estuvo descuidado

Hasta hace poco, Catanduva vertía casi todas sus aguas residuales al río

Se creó un programa para ampliar los espacios verdes y las zonas de esparcimiento de la ciudad, y encontrar una solución duradera para recuperar el río

El río corre a través de la ciudad de Catanduva y forma parte de la cuenca hidrográfica más importante de la región, la de Turvo Grande. Hasta hace poco, Catanduva vertía casi todas sus aguas servidas en el río. A medida que la contaminación aumentaba, paulatinamente la abundante vegetación cercana a las orillas del río São Domingos dejó de crecer. La ciudad necesitaba urgentemente encontrar una solución para limpiar el río y devolverle la vida.

En 2009, la ciudad de Catanduva obtuvo un préstamo con garantía soberana por US\$8,4 millones del BID para complementar el financiamiento de una ambiciosa iniciativa de US\$26 millones conocida como el Programa de Desarrollo Integrado de Catanduva. **El objetivo de este esfuerzo era ampliar los espacios verdes y las zonas de esparcimiento de la ciudad, y encontrar una solución duradera para recuperar el río São Domingos.**

Gracias al programa se completó el sistema de tratamiento de aguas servidas de la ciudad y se construyó una planta de tratamiento para las mismas. Actualmente, esta última procesa el 100% de las aguas servidas del municipio. Catanduva se ha unido a un grupo selecto de ciudades brasileñas que captan y tratan el 100% de las aguas servidas de sus respectivos municipios.

La calidad del agua del río São Domingos y su capacidad para sostener la vida acuática también han



## LOS RESULTADOS

### Se completó el sistema de tratamiento de aguas

residuales de la ciudad y se construyó una planta de tratamiento

La planta **trata ahora el 100% de las aguas residuales del municipio**

**El programa modernizó operaciones, procesos y servicios de la agencia de saneamiento local**

mejorado. Uno de los indicadores de la calidad del agua — la demanda bioquímica de oxígeno — disminuyó de 73mg por litro a 4,9mg por litro. La capacidad del río para sostener vida acuática, medida por el promedio del oxígeno disuelto en el agua, aumentó de 0,89mg por litro a 5,1mg por litro.

El programa también modernizó las operaciones, procesos y servicios de la agencia de saneamiento local, la Superintendencia de Agua y Alcantarillado de Catanduva (conocida como SAEC por sus siglas en portugués). La SAEC, aquejada por problemas de ineficiencias en el suministro de servicios, ahora muestra un superávit de ingresos, gracias a lo cual ha podido construir una nueva sede.

Además de los beneficios ambientales, el programa financió la rehabilitación de importantes zonas de la ciudad y se construyeron los parques de Mandaçai, Ipês y Aeroporto. Asimismo, la emblemática Plaza 9 de julio de Catanduva, situada en el corazón de la ciudad, fue objeto de una remodelación con el fin de ofrecer más zonas de esparcimiento a sus habitantes.

Actualmente, Catanduva es conocida no solo como la capital de la industria de ventiladores de techo de Brasil, sino además como la ciudad que devolvió la vida al río São Domingos.

Historia por:

**Marcia Maria Silva Casseb**, especialista líder en desarrollo urbano y saneamiento en la División de Vivienda y Desarrollo Urbano del BID.

Esta historia sobre resultados se basa en el informe de terminación de proyecto del préstamo con garantía soberana BR-L1171.

# Enfoques alternativos para responder a las necesidades de la Región

**A** diferencia de los logros hasta aquí reseñados, no todos los avances de América Latina y el Caribe en materia de desarrollo realizados con apoyo del BID entre el 2012 y 2015 se inscribieron claramente en las cinco prioridades sectoriales definidas en la Estrategia Institucional del Noveno Aumento de Capital o han sido medidos con los indicadores del CRF. Algunos de ellos surgieron de soluciones novedosas e innovadoras diseñadas por el Banco como respuesta a problemas persistentes, mientras que otros reflejan su capacidad para identificar nuevos desafíos al desarrollo sostenible de la Región. Estos esfuerzos requirieron realizar una extensa investigación en áreas emergentes y encontrar nuevas maneras de apalancar los conocimientos técnicos del BID, además de asegurar los recursos necesarios para lanzar iniciativas especiales que a su vez han redundado en nuevas oportunidades para el BID. En la siguiente sección se describen tres de estos enfoques alternativos, a saber: la Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles; la Iniciativa de Seguridad Ciudadana y Coexistencia Cívica, y la Iniciativa de Banda Ancha.

## Iniciativa ciudades emergentes y sostenibles

La región de América Latina y el Caribe es una de las más urbanizadas del mundo: 80% de su población vive en las ciudades. En el caso de sus habitantes pobres, el 66% vive en las áreas urbanas. Aunque por mucho tiempo el Banco ha financiado proyectos en las ciudades más grandes de la Región, otro elemento del proceso de urbanización — el crecimiento de las ciudades intermedias — plantea actualmente una oportunidad para adoptar una visión dinámica e intersectorial de la planificación urbana.

Con una población de entre 100.000 y 2 millones de habitantes, las ciudades intermedias se han convertido en polos de nueva inversión y desarrollo económico en América Latina y el Caribe. Estas ciudades generan el 25% del PIB regional, y en algunos países su contribución a la economía nacional es aún mayor. Por ejemplo, la Ciudad de Panamá representa el 50% del PIB total, aunque solo alberga el 37% de la población del país.

No obstante, el crecimiento de estas ciudades también plantea nuevos retos. Gran parte de su expansión no ha sido planificada y es dispersa, lo que agrava la segregación social de los pobres debido al desafío de ampliar la infraestructura pública y los servicios sociales hacia franjas urbanas cada vez más extensas. Tomados en conjunto, estos factores hacen que sea sumamente difícil elevar la calidad urbana y los estándares de vida, lo cual a su vez alimenta el círculo vicioso de la pobreza al limitar el acceso a oportunidades.

La Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles del BID (ESCI por sus siglas en inglés) fue concebida en 2011 con varios fines: hacer frente a estos desafíos a través de donaciones de asistencia técnica para evaluar la calidad urbana y la sostenibilidad de una manera integrada a través de 120 indicadores; realizar tres estudios de línea de base (un inventario de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), una evaluación sobre el riesgo de desastres naturales, y un análisis de los patrones de desarrollo urbano); y llevar a cabo un proceso de priorización con la participación de múltiples actores. Con tales insumos es que en esta iniciativa se trabaja con cada ciudad para diseñar un plan de acción en el que se identifiquen las intervenciones críticas para el desarrollo urbano sostenible. La iniciativa opera actualmente en 71 ciudades de la Región y solo le falta un país para alcanzar su objetivo de operar en todos los que son miembros prestatarios del BID.

La metodología de planificación urbana integral y multisectorial de la iniciativa, junto con las intervenciones que han sido priorizadas, se utilizan para llevar a cabo estudios de preinversión que permiten hacer frente a los obstáculos que limitan el crecimiento sostenible de las ciudades emergentes. Estos estudios detallados ayudan a diseñar las políticas y las obras que tienen el potencial de mejorar la calidad y sostenibilidad de los servicios urbanos, fortalecer la seguridad ciudadana, proteger el medio ambiente, mejorar la gestión de los recursos naturales y la mitigación y adaptación al cambio climático, tanto en el ámbito local como — cada vez más — en el metropolitano.

La Iniciativa de Ciudades Emergentes ha beneficiado a los gobiernos locales mediante el fortalecimiento de su capacidad técnica y facilitación del diálogo de políticas públicas. También ha permitido que la sociedad civil ponga en marcha sistemas donde los ciudadanos son responsables de la supervisión del desempeño local de los indicadores de sostenibilidad urbana y de proyectos. Es importante destacar que esta iniciativa ha dado acceso tanto a los bancos internacionales de desarrollo como a los nacionales, a una cartera potencial de proyectos de alto impacto que puedan decidirse a apoyar. Gracias a este valor agregado, la iniciativa ha logrado ampliar su influencia y se ha convertido en un bien público para la Región. Mediante el establecimiento de alianzas con una variedad de agencias de desarrollo local, se han suministrado fondos para reproducir la metodología sin el apoyo financiero del Banco.

Más aún, muchas de las ciudades que han completado su plan de acción han comenzado a desplegar intervenciones ligadas a la programación de operaciones re-



La Iniciativa de Ciudades Emergentes ha beneficiado a los gobiernos locales mediante el fortalecimiento de su capacidad técnica y facilitación del diálogo de políticas públicas.

gulares del Banco. Los 23 préstamos que tienen relación con la labor de la iniciativa están en etapa de diseño o aprobación y suman un total de US\$1,48 mil millones. Además, la iniciativa ha desempeñado un papel importante como campo experimental donde el Banco puede ensayar nuevas ideas por las que diferentes sectores han abogado desde hace varios años para poder adaptarse a la velocidad de los cambios tecnológicos, así como a las incertidumbres derivadas de fenómenos como el cambio climático. Como parte de la nueva División de Desarrollo Urbano y Vivienda, y dentro del Sector de Sostenibilidad y Cambio Climático, el Programa de Ciudades Sostenibles y Emergentes continuará trabajando para reducir la brecha de financiación de infraestructura con el objeto de apoyar el crecimiento y la innovación en las ciudades para que sean tanto inclusivas como sostenibles.

Para mayor información, consulte la página web de la [Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles](#).

## Iniciativa de seguridad ciudadana

El crimen y la violencia han sido dos de los mayores obstáculos para el desarrollo humano y económico de América Latina y el Caribe, cuyos países figuran entre los más violentos del mundo. Según un estudio de [Latinobarómetro](#) de 2012, la Región representa casi un tercio de la cifra global de homicidios, aunque sólo alberga el 9% de la población mundial.

Las economías de la Región pagan un alto costo por causa del crimen y la violencia. No obstante la complejidad de las estimaciones, y las amplias variaciones asociadas a las metodologías empleadas y a la disponibilidad de datos, en un estudio del BID de 2015 indica que para un país promedio de la Región estos costos pueden oscilar entre el 2 y el 6% del PIB.

En respuesta a esta situación, el BID aprobó en 2012 la Iniciativa de Seguridad Ciudadana (ICS por sus siglas en inglés) para ayudar a reforzar la efectividad de las políticas públicas en ese campo en América Latina y el Caribe. Esta iniciativa — un instrumento complementario de la labor del BID en este ámbito — consta de un fondo no reembolsable para operaciones de cooperación técnica nacional y regional. Sus recursos proceden del Capital Ordinario del Banco y de las contribuciones de donantes externos a través del Fondo Multidonantes para la Iniciativa de Seguridad Ciudadana.

La ICS ha brindado apoyo catalítico en tres aspectos fundamentales para ayudar a los países a fortalecer su capacidad de diseñar, gestionar y evaluar políticas de seguridad ciudadana: (i) generar, analizar y divulgar datos que faciliten el diseño, la ejecución y la evaluación de políticas, (ii) reforzar la capacidad de las entidades públicas en materia de gestión y evaluación de políticas públicas sobre seguridad ciudadana, y (iii) promover un mayor intercambio de conocimientos y la aplicación de mejores prácticas a través del diálogo regional y de la cooperación bilateral entre países.



La Iniciativa de Seguridad Ciudadana ha brindado apoyo catalítico para ayudar a los países a fortalecer su capacidad de diseñar, gestionar y evaluar políticas de seguridad ciudadana.

Desde su creación, la iniciativa ha financiado 61 proyectos por un valor de US\$25,5 millones. Estos proyectos han incluido desde acciones individuales en 19 países, hasta iniciativas con carácter regional como DataSeg, que será la primera plataforma interactiva en línea sobre seguridad ciudadana de la región. Esta incluirá datos de crimen a nivel nacional y subnacional y será accesible sin costo alguno para los formuladores de políticas públicas, los académicos, las autoridades de gobierno y el público en general.

En lo sucesivo, la ICS seguirá dando prioridad a aquellos proyectos afines al Marco Sectorial de Seguridad Ciudadana y Justicia aprobado en julio de 2014 que ayuden a satisfacer las nuevas necesidades de conocimiento; vincular al sector privado y a la sociedad civil; fortalecer los foros de diálogo e intercambio de conocimientos; apalancar recursos; forjar alianzas estratégicas, y aumentar el número de países que se benefician de este esfuerzo.

Esta iniciativa continuará siendo fuente de apoyo técnico y financiero en temas estratégicos de seguridad ciudadana, y apoyará los esfuerzos de los países en materia de generación, análisis y desglose de estadísticas sobre delito y violencia, así como el mejoramiento de los datos a nivel local y municipal.

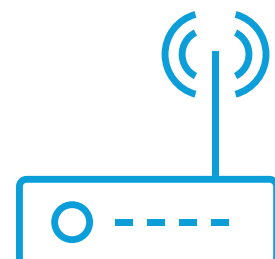
Asimismo, esta iniciativa seguirá contribuyendo a dar mayor visibilidad y atención a asuntos relativos a la violencia juvenil y a la violencia contra la mujer con una perspectiva integral que incluye mejorar la información; reforzar las estrategias de prevención y la respuesta a las víctimas; identificar las acciones que surten efecto, y fomentar el diálogo y el intercambio entre formuladores de políticas públicas y otras partes interesadas relevantes en la Región. Igualmente, a través de este esfuerzo se procurará fortalecer las alianzas con las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, a fin de fomentar la innovación, especialmente en cuestiones relacionadas con la reintegración social y económica de los jóvenes en situación de riesgo.

## Iniciativa de banda ancha

En un estudio realizado por el BID en 2002 se concluía que, con un incremento promedio del 10% en la penetración de servicios de banda ancha en América Latina y el Caribe, el PIB crecería en un 3,2%, la productividad en un 2,6% y se crearían 67.000 nuevos empleos. Sin embargo, la Región no disfrutaba (y aún no disfruta) de estos beneficios debido a su limitado acceso a la banda ancha.

Según datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, hasta 2012 los países de la OCDE tenían cinco veces más líneas fijas de banda ancha por cada 100 habitantes (30) que los países de América Latina y el Caribe (6,2). Las diferencias son aún mayores si se analizan estos datos individualmente por país.

La brecha en el acceso a la banda ancha persiste en tres niveles: (i) entre la Región y los países de la OCDE; (ii) en-



**Bajo la Iniciativa de Banda Ancha se han elaborado 56 proyectos de cooperación técnica y se han financiado proyectos regionales en la Comunidad Andina, en Centroamérica y el Caribe y en el conjunto de la Región.**

tre los países de la Región, con profundas diferencias en los índices de penetración y la magnitud del problema, y (iii) entre núcleos urbanos y zonas rurales en un mismo país.

En 2013, el Banco aprobó la Iniciativa de Banda Ancha con el ánimo de reducir la brecha en el acceso a estos servicios en América Latina y el Caribe y como respuesta a la creciente demanda de cooperación técnica en este ámbito en la Región.

Para abordar esta temática, la Iniciativa de Banda Ancha promueve un entorno institucional y normativo que favorece la competencia y la inversión con miras a aumentar la velocidad de acceso y el uso de servicios de internet de banda ancha en la Región. La iniciativa cuenta con un marco conceptual sustentado en cuatro pilares que representan los mayores desafíos de la Región: (i) desarrollo de políticas públicas; (ii) articulación de un marco normativo estratégico; (iii) despliegue de infraestructura, y (iv) formación de capacidad.

En el marco de la iniciativa se han elaborado hasta la fecha 56 proyectos de cooperación técnica financiados con recursos del Capital Ordinario (mediante el Fondo de Banda Ancha del Banco) y recursos de otras fuentes como el Fondo Coreano. Con los recursos para estos proyectos, cercanos a los US\$23 millones, se han financiado proyectos regionales en la Comunidad Andina, en Centroamérica y el Caribe y en el conjunto de la Región, además de proyectos específicos en Bolivia, Costa Rica, Ecuador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú y la República Dominicana.

La iniciativa ha arrojado siete resultados principales: (i) planes nacionales de banda ancha para 17 países; (ii) desarrollo de un índice de banda ancha para la Región (DigiLAC) que centraliza la información sobre retos, oportunidades y margen para el desarrollo de la banda ancha; (iii) un centro de capacitación en banda ancha para los países centroamericanos y la República Dominicana (CEABAD) en el cual se imparten cursos especializados para funcionarios de gobierno sobre temas específicos de banda ancha; (iv) diversos eventos de cooperación Sur Sur y de innovación, como el Hackathon digiLAC<sup>4</sup>; (v) dos foros ministeriales en los que se examinaron desafíos en materia de acceso, asequibilidad y formación de capacidad para el desarrollo de la banda ancha; (vi) un manual de políticas de banda ancha para América Latina y el Caribe desarrollado conjuntamente con la OCDE, y (vii) una operación de préstamo destinada a incrementar la conectividad en Nicaragua. Además, el Banco sirvió de intermediario imparcial para promover y facilitar el diálogo entre gobiernos y agentes del sector privado para impulsar la banda ancha en la Región.

Hasta hoy, todos los recursos se han canalizado hacia el objetivo de mejorar la oferta, ya que una adecuada infraestructura de banda ancha es esencial para potenciar la demanda de este servicio. En países donde existe una buena base de infraestructura de este tipo, el Banco continúa trabajando con sus socios en el diseño de soluciones innovadoras en esferas como ciber salud, educación virtual y gobierno electrónico.

4 Como resultado del hackathon digiLAC, los participantes de los países andinos trabajaron en el desarrollo de propuestas de apps. La ganadora fue Conectandes, la cual permite la visualización de los indicadores de banda ancha de la región andina.



### CAPÍTULO 3

La evaluación de proyectos para mejorar el aprendizaje y la formulación de políticas públicas

## La evaluación de proyectos para mejorar el aprendizaje y la formulación de políticas públicas

**E**l objetivo de los programas y políticas de desarrollo es mejorar la calidad de vida de la gente. Entre tanto, el objetivo de la *formulación de políticas públicas basadas en evidencia* es identificar la intervención más apropiada, hacer un seguimiento de la implementación de un programa y medir si realmente se lograron los impactos previstos. A su vez, la generación de evidencia rigurosa puede mejorar la rendición de cuentas, fundamentar la asignación presupuestaria y orientar las decisiones en materia de políticas públicas. Para ayudar a facilitar la implementación de la agenda de efectividad en el desarrollo, el BID ha institucionalizado la práctica de evaluar las operaciones que financia mediante diversas metodologías.

La mayoría de las evaluaciones de proyecto realizadas por el BID pertenecen a una de tres categorías: análisis de costo-beneficio, análisis de costo-efectividad o evaluaciones de impacto. En un análisis de *costo-beneficio* se cuantifican los costos y beneficios de un programa en términos monetarios, mientras que en un análisis de *costo-efectividad* se compara el costo de otras intervenciones similares para lograr un resultado deseado. Con las *evaluaciones de impacto* se busca determinar los cambios en los resultados que son directamente atribuibles a un programa. El énfasis en causalidad y atribución es su sello distintivo<sup>5</sup>.

En cerca del 44,5% de los proyectos del sector público aprobados por el Directorio del BID en 2015 se planificó el uso de evaluaciones de impacto (metodologías experimentales o cuasi experimentales) para evaluar sus intervenciones, mientras que en el 47% se incluyó un análisis de costo-beneficio y costo-efectividad (Gráfico 3.1)<sup>6</sup>.

Como se señaló anteriormente, las evaluaciones de impacto se diferencian de otras formas de evaluación de un programa porque proporcionan evidencia empírica sobre los efectos causales de los programas o políticas en resultados importantes. Solo las evaluaciones de impacto permiten que los formuladores de políticas públicas verifiquen que los resultados obtenidos son específicamente atribuibles a sus programas y proyectos; en otras palabras, pueden verificar si los programas están cumpliendo o no con sus objetivos. Hasta la fecha, la cartera de evaluaciones de impacto consta de un total de 478 evaluaciones que incluyen no solo las de operaciones financiadas por el BID, sino también las de programas que no fueron financiados por el BID. Debido a sus conocimientos y experiencia, el BID a menudo recibe solicitudes para que conduzca evaluaciones de las intervenciones realizadas por sus socios estratégicos.

5 Las *evaluaciones de impacto* son aquellas en las cuales se utilizan metodologías experimentales y cuasi experimentales. Entre estas últimas figuran: diferencias en diferencias, pareamiento estadístico, regresión discontinua, control sintético, variables instrumentales, modelos de simulación y otros enfoques que permiten la atribución.

6 En el futuro se espera tener cifras específicas de las evaluaciones de las operaciones del sector privado. El inventario actual de las evaluaciones del BID cubre solo las operaciones del sector público.



A diciembre de 2015, el 46% o de todas las evaluaciones (221) se encontraba en la etapa de diseño, mientras que el 16% (76) se había concluido (Gráfico 3.2). Aproximadamente el 2% de las evaluaciones de impacto han sido canceladas. Como se señaló en el DEO 2014, las dificultades y las circunstancias imprevistas a lo largo de la implementación del programa han sido el principal motivo de la cancelación.

En materia de prioridades sectoriales, la mayoría de las evaluaciones han sido realizadas por el sector de políticas sociales para la equidad y la productividad (50%); a estas les siguen las del sector de instituciones para el crecimiento y el bienestar social (29%), como se observa en el Gráfico 3.3.

Desde la aprobación del Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF por sus siglas en inglés) en 2008, el porcentaje de proyectos aprobados del sector público para los cuales se han implementado o se implementarán evaluaciones de impacto ha aumentado considerablemente (Gráfico 3.4).

Hasta la fecha se han diseñado, completado o están en curso 351 evaluaciones de impacto de proyectos financiados por el BID<sup>7</sup>. Para 36 (43%) de las 83 operaciones de préstamo con garantía soberana aprobadas en 2015 se ha planificado una evaluación de impacto, versus solo nueve proyectos (9%) aprobados durante el primer año del DEF en 2008. En los últimos dos años ha disminuido el porcentaje y número de proyectos aprobados que son objeto de evaluación de impacto.

Dado que se trata de ejercicios costosos, es importante orientar los recursos hacia proyectos donde tales estudios sean más beneficiosos. Tal es el caso de los pro-

7 Las operaciones financiadas por el BID incluyen varios componentes. Las evaluaciones de impacto de las operaciones financiadas por el BID suelen evaluar el impacto de un componente concreto de operaciones seleccionadas.

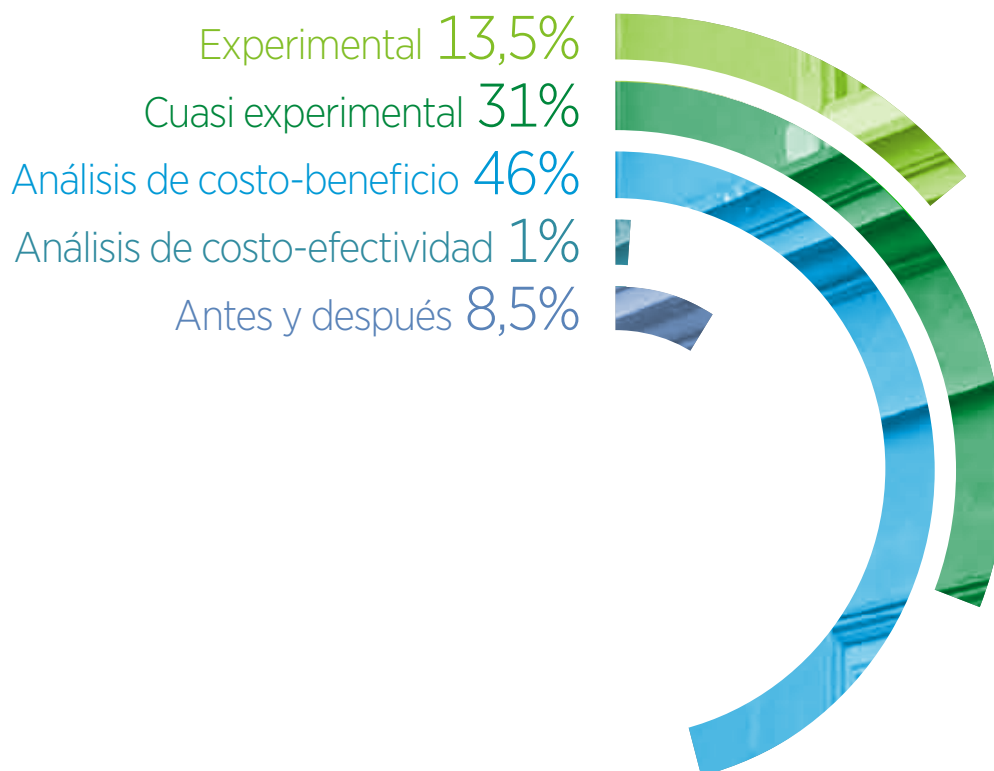


Gráfico 3.1  
Metodologías de evaluación ex post de los proyectos de préstamos con garantía soberana aprobados en 2015\*

\* Los proyectos en cuyas evaluaciones se emplea más de una metodología se clasifican únicamente bajo la categoría más rigurosa.



221 Diseño



65 Línea de base



36 Implementación



28 Análisis



9 Seguimiento



76 Concluidas



34 Canceladas



9 No disponible\*\*

Gráfico 3.2

Número de evaluaciones de impacto del BID por etapa, 1999–2015

\* Incluye las que se diseñaron como evaluaciones de impacto, pero se cambiaron a otras metodologías.

\*\* Datos no disponibles a diciembre de 2015.



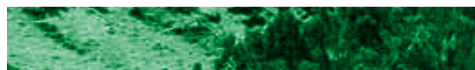
240

Política social para equidad y la productividad



25

Infraestructura para la competitividad y el bienestar social



137

Instituciones para el crecimiento y el bienestar social



15

Integración competitiva regional y mundial



61

Medio ambiente y seguridad alimentaria

Gráfico 3.3

Evaluaciones de impacto por prioridades sectoriales del BID a diciembre de 2015

Fuente: Inventario de evaluaciones de impacto del BID a mayo de 2016.

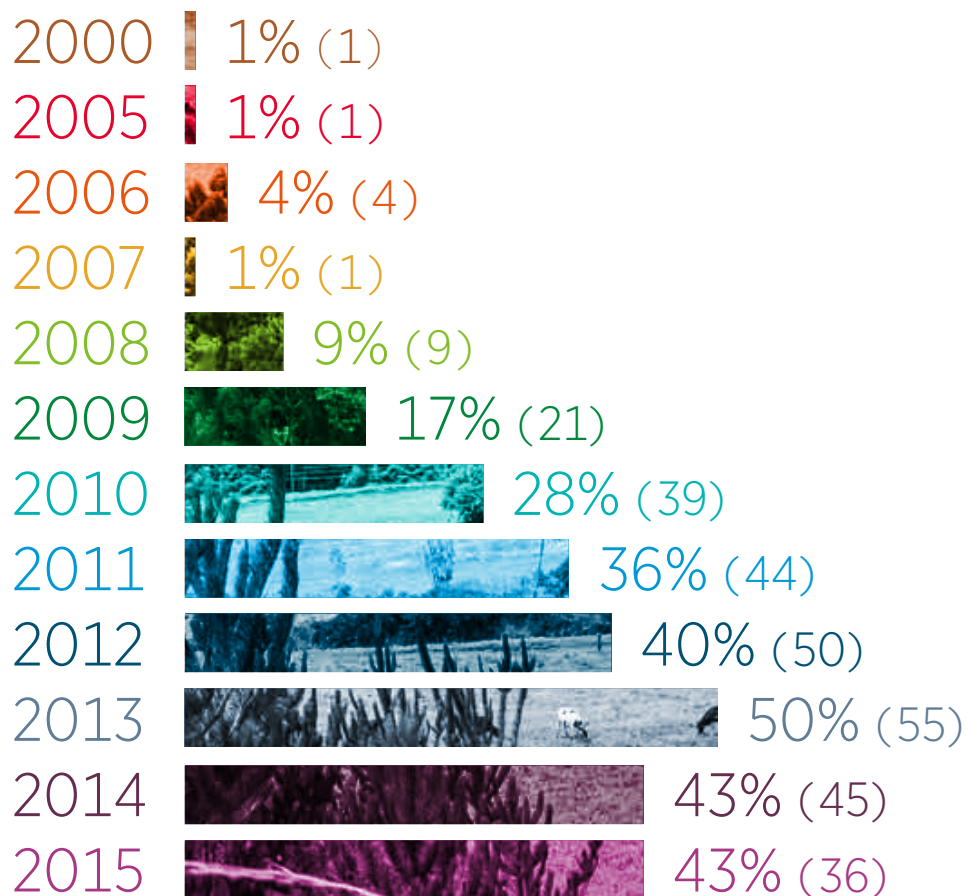


Gráfico 3.4  
Porcentaje y número\*  
de proyectos apro-  
bados que incluyen  
evaluaciones de  
impacto

\* El número de operaciones  
con evaluaciones de impacto  
figura entre paréntesis.

yectos en que se han identificado brechas de conocimiento considerables, los proyectos piloto que eventualmente podrían llevarse a escala y los grandes proyectos donde la rendición de cuentas es crucial. El diseño de una evaluación de impacto debe tener en cuenta no solo el impacto deseado del programa sino también factores como la disponibilidad de datos, el momento de su realización, la logística y el costo.

Después de que se estableciera el DEF, tanto el Banco como sus contrapartes en los países han considerado sistemáticamente la posibilidad de llevar a cabo una evaluación de impacto en una etapa temprana, durante el diseño de cada proyecto. Esto ha aumentado la conciencia que existe sobre sus beneficios y, en la medida en que se ha seleccionado una metodología de evaluación adecuada, ha fortalecido el compromiso de todas las partes involucradas. Por ejemplo, en algunas evaluaciones es necesario identificar a los grupos de control (o de comparación), incluso antes de que un proyecto comience. Además, la decisión sobre cómo, cuándo y qué evaluar puede variar de un proyecto a otro. Por ejemplo, no en todas las evaluaciones apoyadas por el Banco y sus países miembros prestatarios se pueden conducir experimentos aleatorios o de asignación aleatoria, considerados la metodología de evaluación más rigurosa.

La *asignación aleatoria* implica distribuir a los beneficiarios potenciales en un grupo de tratamiento y uno de control (comparación). Esto garantiza que, en pro-

medio, los grupos sean idénticos y que otros efectos atribuibles a factores externos al proyecto se pueden separar de los atribuibles específicamente al mismo. En algunos de los proyectos que figuran en las páginas siguientes, el exceso de demanda de los servicios que se ofrecen facilitó el uso de la asignación aleatoria. Por ejemplo, en Chile se ofreció aleatoriamente admisión en un programa extracurricular a niños entre los 6 y los 13 años, mientras que en la evaluación en Venezuela se ofreció la admisión temprana en el programa de música infantil y juvenil más conocido del país.

Las *metodologías cuasi experimentales*, entre ellas el diseño de regresión discontinua y el pareamiento por puntajes de propensión, constituyen alternativas a los experimentos aleatorios cuando se trata de identificar un grupo de control.

En un *diseño de regresión discontinua*, un aspecto específico del programa permite distinguir en el grupo de tratamiento y del contrafactual, es decir, un grupo de comparación que permita a los evaluadores estimar los resultados — positivos o negativos — de lo que podría haber ocurrido si el programa no se hubiera implementado. Por ejemplo, en Perú, un programa agrícola destinado a erradicar la plaga de la mosca de la fruta se llevó a cabo solo en zonas geográficas seleccionadas debido a las limitaciones de financiamiento. Así pues, se identificó a un grupo de control entre los agricultores en las áreas aledañas afectadas por la plaga que sembraron los mismos cultivos, pero que no eran elegibles para el programa porque no residían en la zona donde este se estaba implementando.

En el caso del pareamiento por puntajes de propensión, el grupo de control se construye a partir de una muestra de no beneficiarios cuyas características observables sean similares a las de los beneficiarios del programa. En otras palabras, con base en la información disponible se empareja un “clon” no beneficiario con cada beneficiario de la intervención. Por ejemplo, características de la empresa como son el tamaño, el empleo y el sector contribuyeron a identificar “clones” en una evaluación de un programa de desarrollo productivo en Argentina, aunque tales empresas diferían, por ejemplo, en su motivación para participar en el programa.

Todos los conocimientos que el BID ha adquirido sobre evaluación de impacto desde 2008 han sido centralizados en una plataforma web conocida como el [Portal de evaluación](#) del BID. Este sitio contiene diversos recursos, instrumentos y recomendaciones que los usuarios pueden consultar y adaptar a sus necesidades específicas. Además, en 2015 el BID desarrolló un módulo dentro de la plataforma del Banco para monitorear las operaciones con garantía soberana a fin de llevar a cabo un seguimiento de todos los insumos de las evaluaciones de impacto. Todos los documentos de trabajo relacionados con estas se encuentran disponibles en línea en el sitio de publicación del BID. El Banco también ha desarrollado una serie de seminarios y cursos conocida como la Serie de Efectividad en el Desarrollo, a través de la cual se busca promover el intercambio de conocimientos sobre evaluación de impacto entre el personal del BID y las autoridades gubernamentales. Los especialistas del Banco incorporan todo este conocimiento en las operaciones de la institución cuando diseñan proyectos futuros.

Después de todos estos años de implementar evaluaciones de los programas, y de documentar y compartir sus hallazgos, se han identificado ciertos obstáculos recurrentes.

Cuando se lleva a cabo una evaluación de impacto, los equipos a menudo se enfrentan con importantes desafíos, y los factores que influyen en el éxito de una evaluación son de diversa naturaleza. En el Recuadro 3.1 se presentan cinco lecciones aprendidas sobre la mejor forma de evaluar el impacto de un proyecto de desarrollo.

En primer lugar, el momento oportuno es esencial. La programación de una evaluación a menudo se basa en los plazos previstos y en la financiación del proyecto, y no en el momento adecuado para evaluar su efectividad. Si se lleva a cabo demasiado pronto, una evaluación de impacto podría sugerir que un proyecto no ha tenido efecto. Sin embargo, una conclusión de ese tipo puede ser inexacta si el efecto pleno de la intervención aún no ha tenido tiempo de materializarse. Por lo tanto, el equipo del proyecto tiene que decidir cuidadosamente cuándo llevar a cabo la evaluación y modificar el plan de la misma con base en el progreso real del mismo.

En segundo lugar, “lo único permanente es el cambio”. Esta cita del filósofo griego Heráclito no es solo válida para la vida en general sino también para las evaluaciones de impacto. A lo largo de estos ejercicios, a menudo las condiciones se modifican. Las instituciones pueden cambiar y esto influye en los programas. Por ejemplo, una evaluación de programas juveniles en Jamaica registró problemas debido a que el programa fue transferido de un ministerio a otro durante el curso de la misma. Anticiparse y adaptarse a esos cambios es importante tanto para el éxito del proyecto como para su evaluación de impacto.

En tercer lugar, es necesario prepararse para perseguir a su grupo de control. Los grupos de control suelen estar compuestos por individuos específicos. Seguirles la pista puede no ser siempre fácil, una lección que se aprendió en la misma evaluación de los programas juveniles en Jamaica. Los individuos pueden mudarse por motivos personales, por cambios de empleo u otras circunstancias, y existe la posibilidad de que no siempre informen al equipo del proyecto. Por eso se debe estar atento a los posibles cambios de residencia y nuevas ubicaciones, y encontrar la forma de mantenerse en contacto con todos los miembros del grupo.

En cuarto lugar, los resultados de corto plazo no son iguales a los resultados de largo plazo. Si un proyecto muestra resultados poco después de su implementación, esto no significa que estos se mantendrán en el largo plazo. De la misma manera, es posible que un proyecto no muestre resultados significativos en el corto plazo, pero que revele su impacto en el largo plazo. Dependiendo del tipo de proyecto, y de los resultados esperados del mismo, valdría la pena llevar a cabo una evaluación de impacto durante un período más largo para determinar plenamente el impacto. Otro desafío puede ser el de encontrar una fuente de financiamiento para llevar a cabo una evaluación de ese tipo años después de que se haya finalizado un proyecto.

## Recuadro 3.1

¿Cómo aprender de los fallas?

Alternativas para superar las dificultades a la hora de evaluar los impactos de un proyecto

En este capítulo se presenta una selección representativa de 12 evaluaciones de proyectos concluidas recientemente sobre una gran diversidad de temas en las cuales se utilizan diferentes metodologías en contextos específicos. Estas ponen de relieve el interés que tienen tanto las autoridades del país como el BID en aprender lo que funciona y lo que no funciona; esto con el fin de mejorar tanto la efectividad de las intervenciones de desarrollo a las que prestan apoyo como la correspondiente formulación de políticas públicas. La primera evaluación proviene de Haití, donde el equipo de proyecto se enfrentó a diversas dificultades para llevar a cabo un riguroso análisis de costo-beneficio de un proyecto de infraestructura. La siguen reseñas de 10 evaluaciones de impacto experimentales y cuasi experimentales, comenzando con la de una intervención para apoyar a empresas argentinas, y finalizando con la de un programa musical ampliamente conocido en Venezuela. El Capítulo 3 cierra con una evaluación en la que se utiliza un tipo de metodología diferente — un meta-análisis — para evaluar el uso de la tecnología en el aula. Este ejemplo muestra cómo el análisis de evaluaciones de impacto rigurosas sobre un tema particular — si bien en contextos diferentes — pueden producir recomendaciones de mejores prácticas para diseñar e implementar un programa. En otras palabras, estas historias ilustran no solo si un programa ha tenido impacto, sino también cómo hacerlo más efectivo.

# Aguas turbulentas

## Cómo aprovechar la experiencia para mejorar la gestión de riesgo de desastres naturales en Haití

**E**l agua es el elemento esencial para la vida, su abundancia repentina puede tener efectos devastadores. A pesar de que Haití conoce bien la fuerza destructiva del agua debido a su alta exposición a los desastres naturales cuenta con una poca capacidad de gestión de riesgos.

Por ejemplo, en 2008 Haití fue arrasado por tres huracanes y una tormenta tropical en menos de un mes. El daño causado por las inundaciones y la erosión resultantes fue masivo: ese año, los huracanes Gustavo y Hanna produjeron daños estimados en aproximadamente US\$900 millones, según el gobierno de Haití.

En 2009, el BID financió la construcción de infraestructura crítica como parte del Programa de Mitigación de Desastres Naturales I (PMDN I), con el fin de reducir la vulnerabilidad medioambiental y socioeconómica a los desastres naturales de la población que vive en las cuencas de los ríos Artibonite y Cavaillon.

Sin embargo, una vez finalizado el proyecto, el equipo se enfrentó a una serie de dificultades: ¿cómo se puede analizar de manera confiable el impacto de las medidas de mitigación de desastres naturales cuando los datos son escasos? ¿Cómo se puede saber si los beneficios del proyecto son mayores a sus costos? ¿Y cómo puede el Banco usar tales hallazgos para mejorar operaciones futuras?

### ¿Qué produjo el Programa de Mitigación de Desastres Naturales (PMDN I)?

A través del PMDN I se financió la construcción de cuatro obras de protección de los bancos del Artibonite y del Cavaillon río abajo. La poderosa corriente del río Artibonite provocó la erosión de los canales construidos desde el río para alimentar el sistema de irrigación más grande del país. Sin estos canales, los productores de arroz y hortalizas que cultivaban una superficie de unas 15.862 hectáreas tendrían que depender únicamente de aguas lluvias para irrigar sus campos, siendo esta una fuente mucho menos confiable de agua y un sistema riesgoso que eventualmente produciría pérdidas en la agricultura. Para impedir el colapso de estos canales por

## Evaluación 3.1

Haití

Historia por:

**Sebastien Gachot**, consultor en evaluación de impacto en la División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por desastres del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Puerto Príncipe, Haití.

**Gines Suárez**, especialista en riesgo de desastres en la División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por desastres del BID en El Salvador.

**Bruno Jacquet**, especialista en desarrollo rural en la División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por desastres del BID en Puerto Príncipe, Haití.

**Carmine Paolo De Salvo**, especialista en desarrollo rural en la División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por desastres del BID en Washington, DC.

erosión, el PMDN I financió la construcción de tres muros de contención de hormigón de una altura aproximada de 9 metros conocidos como “muros de Berlín”.

El PMDN I también financió la construcción de muros de gavión (estructuras de mallas de metal rellenas de rocas) río abajo en la cuenca del Cavaillon con el fin de proteger la ciudad de Maniche. Esta última había sufrido pérdidas económicas importantes, sobre todo en el sector agrícola, como resultado de su frecuente exposición a las inundaciones.

## ¿Cómo saber si el proyecto fue efectivo?

Después de invertir US\$13,9 millones en el componente de infraestructura del proyecto, el gobierno de Haití y el BID se propusieron medir la efectividad de la infraestructura construida en el marco del PMDN I antes de contemplar una segunda fase. La realización de una evaluación rigurosa cumpliría un doble objetivo: primero, estimar los beneficios de lo que se había hecho, y luego, facilitar la toma de decisiones en relación con la segunda fase. Sin embargo, evaluar los proyectos de infraestructura plantea tres grandes retos para los responsables de la tarea.

En primer lugar, es muy difícil encontrar una población comparable expuesta a un evento similar, es decir, un contrafactual que permita a los evaluadores estimar las consecuencias (o pérdidas) de lo que podría haber ocurrido si no se hubiese implementado el PMDN I. En segundo lugar, la infraestructura financiada por el PMDN I fue construida para mitigar los efectos de desastres naturales, es decir, sucesos sujetos al azar que no pueden ser planificados ni reproducidos. Por último, la falta de datos agrava aún más los dos primeros retos y dificulta tanto el establecimiento de líneas de base como las labores de seguimiento.

Dadas las dificultades mencionadas, el equipo evaluador del PMDN I decidió determinar los beneficios de las medidas de infraestructura a través de un análisis de costo-beneficio con el fin de valorar la efectividad en función de los costos de cada alternativa de infraestructura.

## ¿Cuáles metodologías se emplearon?

Para evaluar las obras que previenen la erosión de los canales en la cuenca del Ar-tibonite, el equipo evaluador llevó a cabo un diagnóstico técnico del estado de los canales antes de que empezara el proyecto con el propósito de establecer una línea de base. Los resultados demostraron que los canales habrían colapsado en un plazo promedio de cinco años.

Para evaluar las pérdidas agrícolas que produciría la destrucción de los canales, el equipo incorporó datos en el análisis de costo-beneficio de una encuesta de hogares realizada en 2012 para otra operación del BID en la misma zona. Esto fue crucial para establecer un escenario contrafactual que demostraba que los tres muros de Berlín construidos como parte del proyecto contribuían a prevenir las pérdidas agrícolas y generaban un valor presente neto positivo que oscilaba entre US\$22 millones y US\$32 millones, donde los costos de inversión en los muros de Berlín iban desde US\$1,9 millones hasta US\$3,8 millones.

El análisis costo-beneficio empleado para evaluar el impacto de los muros de gavión construidos en la zona de Maniche fue más difícil. El equipo pretendía compa-



# Mejoras a la gestión de riesgo de los desastres naturales en Haití

## PREGUNTA

¿Cómo evaluar la efectividad de proyectos de infraestructura diseñados para mitigar los efectos de un desastre natural, bajo las siguientes circunstancias?

1. No es posible encontrar una población comparable expuesta a un acontecimiento similar (ej., un desastre natural)
2. Los desastres naturales son efectos aleatorios que no se pueden planear o replicar
3. La escasez de datos hace que sea difícil establecer líneas de base y hacer seguimiento

## TIPO DE EVALUACIÓN

Análisis costo-beneficio

## INTERVENCIÓN

**Construcción de 4 obras de protección** de los bancos del Artibonite y Cavaillon río abajo

- **3 muros de contención**
- **Muros de gavión** río abajo en la Cuenca de Cavaillon

## RESULTADOS

En general, **los beneficios** del Programa de Mitigación de Desastres Naturales I **fueron más altos que los costos**

- **Los tres muros de contención generaban un valor presente neto positivo** que oscilaba entre US\$22 y US\$32 millones
- **El análisis de los muros de gavión dieron un resultado presente negativo**

## LECCIONES APRENDIDAS

La efectividad de los proyectos de infraestructura que mitigan los efectos de los desastres naturales puede ser evaluada utilizando un análisis costo-beneficio y un análisis costo-efectividad.

rar las pérdidas económicas anuales esperadas causadas por inundaciones antes del proyecto (ex ante), con las ocurridas después de este (ex post). No fue posible realizar una comparación directa de los efectos de dos acontecimientos climáticos similares antes y después el proyecto porque —afortunadamente— no se produjo ningún suceso significativo de esa naturaleza en las postrimerías del trabajo de construcción. Lo que el equipo hizo entonces fue crear curvas de pérdidas específicamente construidas para la cuenca del Cavaillon, estableciendo la relación entre las pérdidas económicas anuales previstas provocadas por inundaciones y la probabilidad anual de inunda-

ción, tanto en los escenarios previos como posteriores al proyecto. Tales escenarios se crearon bajo el supuesto de que la nueva estructura proveería protección de inundaciones teniendo en cuenta un periodo de retorno (o probabilidad de ocurrencia del evento) que oscilaba desde menos de una vez al año (para el caso de pequeñas inundaciones que ocurren, en promedio, una vez al año o menos) hasta una vez cada diez años (para grandes inundaciones que ocurren, en promedio, cada diez años).

El principal reto en este caso era la escasez de datos concretos sobre los efectos de los eventos climáticos en los hogares. Para superar este problema, se llevó a cabo una encuesta en la que se indagaba acerca de los activos de las familias, así como sobre el nivel de las aguas en los hogares que los encuestados habían presenciado durante inundaciones históricas específicas. Con esa información, el equipo pudo crear un mapa en el que se visualizaban los niveles de agua declarados y los activos económicos expuestos.

Para estimar con qué frecuencia llueve en Haití, el equipo utilizó datos recopilados por el Servicio Nacional de Recursos de Hídricos (*SNRE -Service Nationale des Ressources d'Eau*) y el Centro Nacional de Meteorología (*CNM -Centre National de Météorologie*).

No obstante las pérdidas económicas anuales evitadas en la cuenca del Cavailon, estimadas en cerca de US\$500.000, en el análisis se encontró que la infraestructura de mitigación de inundaciones arrojaba un valor presente neto negativo de US\$2,2 millones. Esto significa que los costos del proyecto excedían sus beneficios. En conjunto, la construcción de los muros de Berlín y los muros de gavión arrojaron un valor presente neto positivo.

## ¿Qué aprendimos de la evaluación?

Las dos metodologías desarrolladas y utilizadas para medir ex post el impacto de las obras de protección de las cuencas como parte del PMDN I fueron utilizadas luego ex ante para identificar y priorizar objetivamente las mejores oportunidades existentes para mitigar las inundaciones y la erosión en Haití en la segunda fase del proyecto (PMDN II). Esto señala una mejora significativa en el diseño de los programas de gestión de riesgo de desastres naturales en Haití, donde en el pasado los análisis de costo-beneficio normalmente se realizaban solo después de que se había seleccionado la infraestructura en la que se iba a invertir. La evaluación del PMDN I contribuyó así al objetivo del BID de mejorar la formulación de políticas de gestión de riesgo de desastres naturales en Haití.

¿Cómo analizar con precisión el impacto de las medidas de mitigación de los desastres naturales cuando los datos son escasos?

Información del proyecto:  
[HA-L1041](#)

# La llave para la competitividad

## ¿Funcionan los programas de apoyo para el desarrollo productivo de las micro, pequeñas y medianas empresas?

Las empresas micro, pequeñas y medianas (MiPyME) argentinas representaban más de la mitad del PIB nacional y aportaban, hacia finales de la segunda mitad de los años 2000, el 75% de los empleos del país. Sin embargo, la evidencia sugiere que su potencial productivo estaba amenazado por fallas de mercado y de coordinación.

Entre los múltiples desafíos a los que se enfrentaban las MiPyME argentinas, los más críticos eran la escasez de una oferta de servicios técnicos profesionales asequibles, una capacidad gerencial débil, y la falta de preparación para formular proyectos de inversión. A ello se sumaban la ausencia de coordinación entre ellas y las dificultades de acceso al crédito, todo lo cual hacía que los retos fueran aún más complejos.

Para enfrentar estos problemas, en 2007 el gobierno argentino obtuvo un préstamo del BID con garantía soberana por US\$50 millones destinado a apoyar el Programa de Acceso al Crédito y Competitividad (PACC) para MiPyME. El objetivo principal de este esfuerzo era mejorar la competitividad de estas últimas a través de la cofinanciación de asistencia técnica individual para reducir o eliminar las barreras al crecimiento y aumentar la productividad. Uno de los componentes del programa era la entrega de aportes no reembolsables a las MiPyME con el propósito de mitigar los efectos de las diversas fallas de mercado y de coordinación que las afectan.

El PACC contenía los ingredientes necesarios para impulsar la competitividad y la productividad de las MiPyME argentinas. Sin embargo, medir la efectividad o el impacto de este tipo de programas — conocido entre los especialistas en el tema como políticas de desarrollo productivo (PDP) — ha presentado unos retos metodológicos de larga data para los evaluadores.

El primero de ellos tiene que ver con la naturaleza del programa, el cual está impulsado por la demanda. Así pues, por lo general las firmas que solicitan asistencia

## Evaluación 3.2

Argentina

Historia por:

**Lucas Figal Garone**, economista de la División de Efectividad en el Desarrollo de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) del Grupo BID. Allí lidera el diseño e implementación de evaluaciones de impacto de proyectos.

son mejores que aquellas que no lo hacen y no obtienen beneficios. Por ello es difícil encontrar firmas no beneficiarias similares con las cuales comparar y determinar si el programa fue o no efectivo. El segundo reto se relaciona con el hecho de que una gran parte de los efectos de las PDP se manifiestan años después de su implementación (entre tres y cinco). Por lo tanto, su medición requiere que se haga un levantamiento de datos varios años después de ejecutadas las políticas, lo cual a su vez exige que se amplíe el marco temporal de evaluación más allá del mandato de quienes las formularon.

## ¿Fue efectivo o no el Programa de Acceso al Crédito y Competitividad (PACC) para MiPyME?

A pesar de los retos metodológicos, la evaluación confirmó que las empresas beneficiarias del PACC eran en promedio mejores que el resto de empresas antes de participar en el programa. Asimismo muestran impactos positivos y significativos en su desempeño, cuando se comparan con un grupo de control compuesto por empresas con características similares a las empresas beneficiarias antes de que se hiciera la intervención. En particular, tales efectos se registran en su crecimiento medido a través del número de empleados (5% más), de la probabilidad de exportar (6% más) y del volumen exportado (6% más). A su vez, se observó que las empresas beneficiarias del PACC tienen una mayor probabilidad de sobrevivir (1,5%), comparadas con las del grupo de control. El programa tiene también un impacto positivo y significativo en la productividad de las empresas participantes, medido a través del salario promedio (1% más).

Además, en la evaluación se encontraron efectos heterogéneos entre las empresas de diferentes sectores, así como entre los tipos de proyectos que se cofinancian. Por ejemplo, los efectos en el desempeño exportador provienen principalmente de aquellas empresas beneficiarias del sector manufacturero. Por otro lado, el apoyo para el desarrollo de la calidad de procesos y servicios resultó ser uno de los instrumentos más efectivos para incrementar la productividad de las empresas tanto del sector manufacturero como del de servicios.

Finalmente, en el estudio se concluyó que los mayores beneficios del programa estaban ligados a la primera vez que la empresa o proyecto recibía apoyo del PACC, y que estos disminuían a medida que se proporcionaba asistencia adicional, hasta el punto en que no se detectaban beneficios extras.

## ¿Por qué es difícil evaluar y estimar la efectividad del programa?

Para estimar correctamente el impacto en aquellas empresas que se beneficiaron del programa respecto de las que no, es clave tener una muestra balanceada de negocios con características similares (observables y no observables). En otras palabras, es necesario construir un grupo de comparación (o de control) idéntico ex ante al grupo de beneficiarios. En la evaluación se utilizaron registros administra-

El programa de competitividad (PACC) aumentó el número de empleados, la probabilidad de exportar, así como su volumen en las PyMEs.

tivos del PACC provenientes de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME), combinados con una base de datos de panel sobre el universo de empresas formales de Argentina construida por el Observatorio del Empleo y la Dinámica Empresarial (OEDE).

Dado que el apoyo del PACC no fue asignado en forma aleatoria entre las empresas — las que recibían el apoyo eran aquellas que postularon al apoyo, presentaban un proyecto y satisfacían ciertos criterios de elegibilidad —, el resto (las no participantes) no era necesariamente comparable a las beneficiarias. Es decir, existía un sesgo de selección.

Para estimar los impactos del PACC en el desempeño de las empresas, en la evaluación se emplearon dos métodos econométricos. El primero tenía como objetivo buscar, en una muestra de empresas no beneficiarias, aquellas firmas similares en características observables a las beneficiarias a través de un método de emparejamiento estadístico (*propensity score matching*). Es decir, con base en la información disponible, para cada empresa beneficiaria se buscó una empresa clon sin intervención. Una vez obtenida dicha muestra —y para eliminar posibles diferencias en características no observables para los evaluadores como son el espíritu emprendedor, las capacidades gerenciales, o el potencial de crecimiento—, se utilizó un modelo de panel de variable dependiente rezagada (*lagged dependent variable model*) para controlar por el desempeño previo a ingresar al programa.

A pesar de los retos metodológicos que enfrentó el equipo evaluador, esta evaluación proporciona aprendizajes valiosos acerca de la efectividad del PACC. Hoy en día existen cada vez más proyectos de PDP que están encontrando alternativas metodológicas para determinar de manera rigurosa si este tipo de proyectos funcionan o no.

**Información del proyecto:**  
[AR-L1033](#)

**Más sobre la evaluación:**  
Castillo, V., L. Figal Garone y A. Maffioli. Próximo a publicarse. Evaluación de impacto del Programa de Acceso al Crédito y Competitividad para MiPyMEs en Argentina, *Documento de Trabajo del BID*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.



#desarrolloefectivo

ARGENTINA

# ¿Funcionan los programas de apoyo para el desarrollo productivo de las MiPyME?

## PROGRAMA:

El Programa de Acceso al Crédito y Competitividad (PACC) cofinancia asistencia técnica con el fin de impulsar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME).

## ¿PARA QUÉ ESTA EVALUACIÓN?

Para determinar la efectividad de aquellas políticas de desarrollo productivo (PDP) que cofinancian asistencia técnica en forma individual a las MiPyME en Argentina.

## LO NUEVO:

Primera evaluación de impacto del PACC que combina diversas fuentes de datos administrativos.



## UNIVERSO

Combinación de emparejamiento estadístico y modelo de variable dependiente rezagada



Control: 3.639 empresas  
Tratamiento: 3.639 empresas

## INTERVENCIÓN

Aportes no reembolsables para cofinanciar asistencia técnica y/o capacitación en las empresas en las siguientes áreas estratégicas:

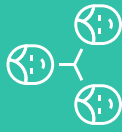


- mercados y mercadeo
- infraestructura productiva productos y servicios
- organización y sistemas
- calidad en procesos y servicios
- recursos humanos
- tecnologías de información y comunicación (TIC)

## RESULTADOS + CONCLUSIONES

Con el apoyo del PACC y con respecto del grupo de control las MiPyME registraron:

5%\*\*\* aumento nivel de empleo



6%\*\*\* aumento probabilidad de exportar



6%\*\*\* aumento volumen de exportaciones



1.5%\*\*\* aumento tasa de supervivencia



1%\*\*\* aumento salario promedio



Sin embargo, los efectos varían dependiendo del sector al que pertenece la empresa y del tipo de proyecto que fue cofinanciado

## RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

Las PDP como el PACC pueden mejorar su costo-efectividad de la siguiente manera:

- Focalizando los recursos en el primer proyecto que se cofinancia a una empresa.

- Focalizando en tipos específicos de proyectos de inversión, como el apoyo para el desarrollo de la calidad en procesos y servicios.
- Utilizando instrumentos diferenciados por sector económico.

# ¿Mejora el aprendizaje con tutorías?

Tem + Matemática: mejorando el desempeño educativo en Brasil

**E**s común escuchar que las matemáticas resultan difíciles de aprender, y no suelen ser la asignatura favorita de muchos. Mejorar el rendimiento en esa materia es todo un desafío, ya que no se enseña de manera atractiva, ni se relaciona con problemas cercanos a los alumnos. En un esfuerzo por motivar a los estudiantes para que desarrollen mejor sus habilidades matemáticas — tan necesarias para acceder a conocimientos más complejos y desempeñarse en la sociedad —, el estado de São Paulo, en Brasil, lanzó la iniciativa Tem+Matemática.

## Antecedentes

Desde los años 1990, en Brasil se ha observado un crecimiento paulatino pero significativo en las tasas de matrícula de los jóvenes en edad escolar. Este movimiento modificó sustancialmente el perfil del alumnado y trajo desafíos mayores para los sistemas de educación pública. Los que ingresaron al sistema educativo provienen de grupos socioeconómicos menos privilegiados y aspiran a una escolaridad mayor que la de sus padres. Pero este incremento no estuvo acompañado de un aumento de la calidad de la enseñanza.

Las mayores tasas de matrícula muchas veces enmascaran hechos importantes: altas tasas de repetición, bajas tasas de finalización de los ciclos educativos y desempeños deficientes en pruebas internacionales como las del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA por sus siglas en inglés). En las de 2012, por ejemplo, un 67% de los alumnos brasileños de 15 años no alcanzó los niveles mínimos de aprendizajes como realizar simples operaciones algebraicas y/o calcular proporciones o áreas. Esta tasa es tres veces más alta que la de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Evaluación 3.3

Brasil

Historia por:

**Marcelo Pérez Alfaro**, es especialista líder en educación en el Banco Interamericano de Desarrollo en Brasil.

## Intervención

Con este escenario en mente, el BID, la Fundación Instituto de Pesquisas Económicas y la Secretaría de Educación del Estado de São Paulo (SEESP), diseñaron Tem+Matemática. Se trata de un programa de tutorías para alumnos de 7º y 9º grados con problemas de aprendizajes en matemáticas e interés en superarlos. Para ello se formaron grupos de estudio (tutorías) compuestos por entre tres y cinco alumnos del mismo grado, y un tutor, los cuales operarían al final de la jornada escolar.

Los tutores eran alumnos universitarios de la licenciatura de matemáticas u otras áreas afines como química y física. En un ambiente informal, los alumnos presentarían dudas específicas o revisarían contenidos curriculares a ser trabajados por el grupo bajo la orientación del tutor. El vínculo y empatía con este último — a menudo proveniente del mismo nivel socioeconómico y ejemplo de que los desafíos para emprender una carrera universitaria se pueden vencer — fueron elementos de gran importancia.

Las sesiones, cada una de 90 minutos dos veces por semana, se realizaron entre agosto y noviembre de 2011. La carga horaria de las tutorías, adicional a las clases regulares, equivalía al 40% del tiempo de clase dedicado a matemáticas a lo largo del año. Se esperaba que las tutorías resultaran en una mejora en los aprendizajes de los alumnos.

## Evaluación

Para determinar la efectividad del programa se realizó una evaluación de impacto experimental en cuatro dimensiones: desempeño en matemáticas, portugués, ciencias y geografía; abandono, retención y ausentismo; habilidades no cognitivas como perseverancia, autoestima, autoeficacia, dimensiones de sociabilización (disposición al trabajo en grupo y redes de amistad, entre otras) y autonomía; y hábitos de estudio (estrategias de estudio y tiempo dedicado a las matemáticas).

La SEESP seleccionó 1.200 escuelas con los peores resultados en matemáticas. Entre estas se eligieron 210 que tuvieran clases de 7º y 9º grados y que estuvieran ubicadas cerca de facultades con cursos de licenciatura. Luego se les dio la oportunidad a los alumnos a inscribirse en las sesiones de tutoría. Se eligieron finalmente 142 escuelas con espacios físicos disponibles para realizarlas, por lo menos 10 alumnos inscritos y tres tutores interesados. Se realizó entonces el sorteo de las escuelas: 88 formaron el grupo de tratamiento (tutorías) y 54 en el de control. La evaluación se realizó con el universo de alumnos que participaron como mínimo en un tercio de las sesiones.

Se estimaron los efectos de corto plazo al final del programa, y de largo plazo dos o tres años después de concluido. Estos fueron los resultados: bajos impactos de los efectos de corto plazo en la mejora de aprendizajes, efectos positivos en los indicadores de perseverancia y disposición para trabajar en grupo, y efectos negativos, aunque no estadísticamente significativos, en retención, abandono escolar y

Al trabajar en un ambiente más relajado, los estudiantes mostraron qué tarea les daba más problemas y revisaban sus deberes con la orientación del tutor.



ausentismo. No se encontró evidencia de impactos de largo plazo en las variables evaluadas.

## Resultados magros, enseñanzas útiles

A pesar de no haber logrado impactos en algunas de las variables de interés, ¿por qué vale la pena rescatar la experiencia de este programa? Porque deja lecciones para esfuerzos futuros.

- Hubo dificultad de reclutar tutores interesados, a lo cual se sumó el ausentismo frecuente tanto de pupilos como de tutores, principalmente en las semanas iniciales del proyecto. Lo que más dificultó el reclutamiento y la retención de tutores fue la distancia entre las escuelas y el lugar donde se ofrecen los cursos de licenciatura, y la baja y poco atractiva remuneración ofrecida para estos tutores universitarios en un momento en que el mercado de trabajo presentaba otras posibilidades de empleo.
- En relación con los alumnos, se observaron abandonos frecuentes de las sesiones de tutoría, muchos de ellos por la ausencia de los tutores en la semana inicial del programa. Cerca del 65% de los alumnos originalmente matriculados y con la oportunidad de participar en el programa nunca asistieron o lo hicieron menos de diez veces de un total de 30 sesiones planeadas.

Sin duda, se necesita una mayor difusión y coordinación de programas de este tipo en dos sentidos. Por el lado de los tutores, es importante fortalecer su entendimiento de las prácticas docentes previas a la graduación. Por el lado de los estudiantes, sus profesores deben asumir un rol más activo en cuanto a recomendarles estas sesiones de tutoría y hacer seguimiento de su participación en ellas. Por último, resulta esencial que la articulación entre los profesores de matemáticas y los tutores mejore, particularmente respecto a las actividades que se realizan en las tutorías, para superar los desafíos en el aprendizaje de las matemáticas haciéndola más atractiva.

**Información del proyecto:**  
[BR-T1158](#)

**Más sobre la evaluación:**  
Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas.  
“Avaliação do impacto de Programa Tem Mais Matemática”. São Paulo. 2015.



#desarrolloefectivo

BRASIL

## A mejorar el desempeño educativo

### PROGRAMA:

Tem+Matemática es un programa de tutorías para alumnos de 7º y 9º grados que presentan problemas de aprendizajes en matemática.

### ¿PARA QUÉ ESTA EVALUACION?

Debido al bajo rendimiento de los estudiantes brasileños en las pruebas PISA de matemática. El 67% de los estudiantes no alcanza los aprendizajes mínimos en la materia.

### LO NUEVO:

Se evaluaron las habilidades cognitivas, habilidades no cognitivas como disposición a estudiar en grupo, percepción de los profesores (medido a través de los boletines de notas), permanencia en la escuela en el siguiente año académico.



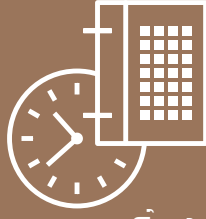
### UNIVERSO

Diseño experimental con asignación aleatoria



### 45 horas de tutoría

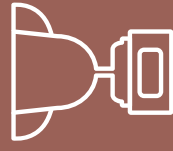
(Sesiones de 90 min, 2 veces por semana, por 15 semanas)



### INTERVENCIÓN

### RESULTADOS + CONCLUSIONES

Resultados a corto plazo señalan:



En los estudiantes de 7º grado hubo un

**aumento en perseverancia** (0,33\*\* puntos)



**aumento en disposición a trabajar en grupo** (0,5\*\* puntos)



En los estudiantes de 9º grado hubo un

**aumento en planeación de estudios** (0,8\*\* puntos)



Efectos negativos no significativos estadísticamente en **retención, abandono escolar y ausentismo**



**No se encontró evidencia de impacto a largo plazo** en las variables evaluadas

### RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

- Reforzar el vínculo de las tutorías con la formación inicial de los alumnos.
- Reforzar el vínculo de los profesores con los tutores para articular más estrechamente las actividades de las tutorías.

# ¿Dejaría usted solo en casa a un niño de 10 años?

La mayoría de las madres chilenas dicen que no

¿Cuál es el motivo que las mujeres aducen con mayor frecuencia cuando se les pregunta por qué no están buscando empleo? Justo lo que usted se imagina: porque tienen que cuidar a sus hijos. Esta fue la respuesta de casi el 40% de las mujeres que no trabajan y tienen hijos menores de 14 años que fueron encuestadas como parte de un estudio del BID en Chile.

¿Y cuál es la recomendación más habitual de políticas públicas que se le da a los gobiernos que quieren promover la inserción laboral de las mujeres? En este caso también es justo lo que usted se imagina: invertir en programas de guarderías.

Esto conduce a una pregunta más complicada: ¿por qué entonces los países no registran un aumento significativo en la participación de las mujeres en el mercado laboral cuando se invierte en ampliar el acceso a guarderías?

Parte de la respuesta tiene que ver con el hecho de que la necesidad de cuidado no acaba cuando los hijos cumplen seis años y empiezan a asistir a la escuela tiempo completo. Para entender mejor el problema, sería útil tener en cuenta algunas circunstancias fundamentales:

- **La jornada escolar:** En la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, la jornada escolar tradicionalmente dura entre cuatro y cinco horas, ya sea en la sesión de la mañana o en la de la tarde.
- **La jornada laboral:** La jornada laboral promedio en la región es de aproximadamente ocho horas, sin tener en cuenta el tiempo del traslado. Esto es incompatible con el horario escolar.
- **Niños no atendidos:** A menos que los padres no tengan otra alternativa, piensan que no es seguro dejar a los niños pequeños solos en la casa.
- **Las madres:** Las mujeres son las principales cuidadoras de los niños, independientemente de la edad de estos últimos.

Evaluación 3.4

Chile

Historia por:  
**Claudia Piras**, especialista líder en desarrollo social en la División de Género y Diversidad del Banco Interamericano de Desarrollo.

En su conjunto, estos factores contribuyen a explicar por qué, exista o no oferta suficiente de guarderías, muchas mujeres todavía tienen dificultades para trabajar fuera del hogar, incluso cuando sus hijos comienzan la escuela primaria. Estos factores también contribuyen a explicar lo que ha sido el gran enigma de Chile, donde las mujeres tienen tanta educación como los hombres y exhiben el nivel más alto de escolarización en América Latina y el Caribe. Aun así, allí su participación promedio en la fuerza laboral, de 43,5% en 2011, se situaba nueve puntos porcentuales por debajo del promedio regional.

En 2011, el gobierno de Chile lanzó el Programa “4 a 7”, que ofrecía actividades extraescolares para niños entre los 6 y los 13 años entre las 4 p.m. y las 7 p.m. Con ello se busca ayudar a las mujeres a que participen en el mercado laboral proporcionando un lugar seguro en las escuelas públicas adonde los niños puedan acudir después de la jornada escolar, contar con ayuda para hacer sus deberes y participar en una variedad de actividades como arte y cultura, deportes, y clases de informática. Actualmente hay 196 escuelas y 11.500 niños inscritos en todo el país, y más de 8.000 mujeres beneficiarias.

El BID, en asociación con el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) de Chile, llevó a cabo una evaluación de impacto experimental para medir los resultados de este esfuerzo. Dado que la demanda del Programa “4 a 7” superaba su capacidad, fue posible ofrecer aleatoriamente cupos en las guarderías a algunas de las madres que solicitaban el servicio. A su vez, esto facilitó la realización de la evaluación de impacto y de la encuesta de seguimiento en los hogares para determinar el efecto del programa en la inserción laboral de las madres, en el empleo y en el uso de las guarderías. Las mujeres a quienes se ofrecieron cupos en las guarderías para sus hijos se convirtieron en el grupo de tratamiento, mientras que aquellas que no recibieron la oferta conformaron el grupo de control.

La evaluación mostró efectos positivos del programa: el empleo de las madres a cuyos hijos se les ofreció cupo en una guardería aumentó en un 5%, mientras que su participación en la fuerza laboral creció en un 7% en relación con el promedio del grupo de control. No se encontraron efectos estadísticamente significativos en términos de las horas de trabajo de las madres, como tampoco del ingreso laboral en relación al último empleo que tuvo la madre. El hallazgo más sorprendente fue que el subgrupo que más aumentó su participación en la fuerza laboral y en los resultados de empleo fue el de mujeres que, además de tener hijos en el programa, también tenían otros menores de cinco años.

¿Por qué el Programa “4 a 7” habría de tener un impacto mayor en las mujeres con hijos pequeños, cuando la oferta de guarderías en Chile se ha multiplicado por seis en los últimos siete años? La explicación radica en que esas madres, aun cuando podrían haber tenido acceso a la guardería para sus hijos más pequeños, debían quedarse en casa para supervisar a los niños en edad escolar durante la tarde. Gracias al programa ofrecido después del horario escolar para los niños mayores, la

**El consejo más común dado a los gobiernos que desean promover la participación femenina en la fuerza laboral es que inviertan en programas de cuidado infantil.**

inscripción de niños pequeños en guarderías formales por parte de esas familias se duplicó.

Este hallazgo destaca la necesidad de que las políticas públicas adopten un enfoque integrado y coordinado para ofrecer servicios de cuidado del niño que abarquen no solo la guardería en la infancia temprana sino también los programas antes y después del horario escolar para niños entre los 6 y los 13 años. Queda claro —y es comprensible— que las madres en Chile, como en cualquier otro país de América Latina y el Caribe, y del mundo en general, no quieren dejar a sus niños solos en casa.

**Información del proyecto:**  
[CH-T1112](#)

**Más sobre la evaluación:**  
Martínez, C. y M. Perticará. 2014. [Childcare Indivisibility and Maternal Employment](#), Documento de trabajo del Laboratorio de Acción contra la Pobreza. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab, Massachusetts Institute for Technology, Cambridge, MA.



#desarrolloefectivo

CHILE

# ¿Dejaría usted a un niño de 10 años solo en casa?

## PROGRAMA:

El Programa de 4 a 7 ayuda a las mujeres a participar en el mercado laboral ofreciendo el cuidado gratis a niños entre 6 y 13 años de edad después del horario escolar.

## ¿PARA QUÉ ESTA EVALUACIÓN?

Para determinar si la oferta de un programa como este tiene impacto en el aumento de la participación de las mujeres en el mercado laboral en Chile.

## LO NUEVO:

Es el primer experimento aleatorio controlado en que se analiza el impacto de un programa de este tipo en la inserción laboral de las mujeres.



## UNIVERSO



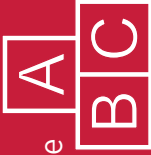
Diseño experimental aleatorio controlado

Control: 973 mujeres

Tratamiento: 1.137 mujeres

## INTERVENCIÓN

**Oferta de cuidados infantiles después del horario escolar entre las 4 pm y 7 pm** para mujeres económicamente activas con hijos entre los 6 y los 13 años



## RESULTADOS + CONCLUSIONES

El programa aumentó:

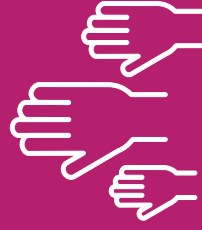


**el empleo de las madres en un 5%\***

Los efectos fueron mayores...



cuando las **horas de cuidado del niño eran compatibles con el horario de trabajo** de las madres



**la participación en la fuerza laboral en un 7%\*** (en relación con el promedio del grupo de control)



**para las mujeres que no estaban trabajando** cuando inscribieron a sus hijos en el programa



**para las mujeres con hijos menores de 5 años**

## RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

Los programas de cuidado después del horario escolar cuyo fin es aumentar el empleo de las mujeres debe ser compatible con el horario regular de trabajo y estar coordinado con los servicios de guarderías para los niños en edad preescolar.

# Una llamada que protege vidas

## 123 Mujer: La línea directa que reduce la violencia doméstica en Colombia

**E**l 21 de mayo de 2014, aproximadamente al mediodía, llamé a la policía porque estaba siendo objeto de maltratos por parte de mi marido. Yo había llamado en otras ocasiones, los oficiales de policía venían y la situación se calmaba, pero las cosas seguían iguales después de que se iban. Cuando volvió a suceder, llamé a 123 Mujer y pensé que la situación por fin se resolvería. La policía detuvo a mi marido y yo tuve asistencia psicológica por teléfono. Me dijeron que debería denunciarlo, y eso hice. 123 Mujer también me facilitó un transporte hasta la comisaría de policía y posteriormente me recogieron y me trajeron a casa.

El párrafo anterior es un resumen del testimonio de una mujer de 57 años entrevistada como parte de una evaluación del programa de la línea de emergencia 123 Mujer, un servicio ofrecido por la ciudad de Medellín, Colombia, en colaboración con la Policía local. Cualquier persona puede comunicarse con esta línea de emergencia para informar sobre situaciones de violencia que haya sufrido o presenciado. Quienes llaman por cuestiones de violencia doméstica reciben atención plena de la Policía antes de que sean transferidas al equipo de 123 Mujer para obtener asistencia adicional. Si la usuaria así lo solicita, y la situación lo permite legalmente, la persona que llama puede ser transferida directamente a la línea 123 Mujer sin intervención de la Policía.

No obstante los beneficios evidentes de las líneas de emergencia para afrontar casos de violencia doméstica, su efectividad en la reducción de este fenómeno en América Latina y el Caribe estaba en mora de ser evaluada. Casi todos los países de la región cuentan con este tipo de líneas que prestan una gama de servicios de calidad y costos variables, las cuales están administradas bien por agencias públicas o por organizaciones no gubernamentales.

La línea 123 Mujer fue una de cinco intervenciones prometedoras de América Latina y el Caribe consideradas por el BID y por un comité de expertos en géne-

## Evaluación 3.5

Colombia

Historia por:

**Adria Natalia Armbrister**, especialista en desarrollo social en la División de Género y Diversidad del BID

ro de Naciones Unidas, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la ONG colombiana Profamilia como candidatas ideales para someterlas a una evaluación de impacto. El gobierno de Medellín acordó facilitar la evaluación, financiada por el BID con recursos de cooperación técnica.

## En busca de una respuesta efectiva frente a la violencia doméstica

Según la Encuesta Nacional de Demografía y Salud de Colombia realizada en 2010, en Medellín el 71,1% de las mujeres entre 13 y 49 años había sufrido situaciones de violencia íntima de pareja, un tipo de violencia doméstica que se produce entre parejas sentimentales actuales o anteriores. Como respuesta a esta situación, en marzo de 2013 la Secretaría de las Mujeres de Medellín creó la línea de emergencia 123 Mujer a través de la cual se proporciona atención oportuna y apropiada a las mujeres que sobreviven a este tipo de agresiones. El objetivo es impedir que tales episodios escalen y/o se repitan, así como reducir sus impactos adversos en las mujeres, en sus familias y en la comunidad.

La existencia de esta línea de emergencia también permitió que el gobierno local recopilara datos precisos sobre el número de casos de violencia íntima de pareja que se denunciaba ante la Policía. Ello permitió que la ciudad diseñara una línea de atención a la medida que permitiera responder a las emergencias de manera efectiva. Inicialmente la línea funcionaba de lunes a viernes, aunque solo de 7:00 a.m. a 7:00 p.m. Las mujeres que llamaban por fuera del horario de atención y dejaban sus datos eran contactadas al día siguiente. Sin embargo, la mayoría de tales llamadas solo se producían 24 horas después de registrado el incidente, y en algunos casos ni siquiera se lograba comunicación telefónica con las usuarias.

## La evaluación de la respuesta de Medellín

El aumento de la demanda de asistencia que se produjo a lo largo del tiempo llevó a que a comienzos de 2015 se ampliara la atención de la línea de emergencia 123 Mujer a las 24 horas del día. Sin embargo, esos dos años y medio en que la línea solo funcionó en el horario reducido de 7:00 a.m. a 7:00 p.m. proporcionaron un contexto óptimo para evaluar ex post si los servicios de línea podrían reducir de hecho la incidencia de la violencia de pareja en la ciudad, y si así era, cómo proceder de la manera más efectiva.

De las 2.100 llamadas recibidas entre septiembre de 2013 y mayo de 2014 el equipo de evaluación seleccionó aleatoriamente una muestra y la dividió en dos grupos: un grupo de tratamiento compuesto por 459 mujeres que llamaron durante el horario de 7:00 a.m. a 7:00 p.m. de lunes a viernes y que habían sido atendidas inmediatamente o dentro de 12 horas después de su llamada inicial, y un grupo de control compuesto por 290 mujeres que llamaron a la línea por fuera de los horarios de atención y a quienes se prestó asistencia 36 horas o más después de la llamada inicial, o que nunca fueron contactadas.

El objetivo era evitar el aumento o la repetición de la violencia y reducir su impacto adverso en las mujeres, sus familias y la comunidad.



En la evaluación se encontró que las mujeres que conformaban el grupo de tratamiento exhibían mejoras significativas en su situación comparadas con aquellas que pertenecían al grupo de control. Entre las que recibían una atención inmediata o en un lapso de 12 horas a partir de la llamada se registró una reducción del 19% en reportar casos de violencia doméstica moderada en 2014 (como el control de los movimientos de salida y llegada de las mujeres y las amenazas de violencia), una reducción del 37% en reportar violencia doméstica física, y una reducción del 16% en reportar violencia doméstica psicológica.

En la evaluación también se determinó que para las mujeres que obtenían asistencia en un lapso de 10 minutos a partir de su llamada, las posibilidades de reportar casos posteriores de violencia doméstica en 2014 se reducían en un 25% frente a aquellas que recibían ayuda después de 36 horas o más. Comparadas con las mujeres que no lograban ningún tipo de asistencia, la reducción del reporte de nuevos incidentes de violencia doméstica por parte de las primeras era de un 31%.

Los resultados de esta evaluación cuantitativa rigurosa sugieren que la prestación de asistencia rápida a las sobrevivientes de la violencia íntima de pareja mejora su capacidad de dar pasos positivos dirigidos a liberarse de situaciones violentas justo antes de que estas escalen a sus formas más graves y letales.

En el estudio también se muestra que el lapso con que se cuenta para influir en las acciones de las sobrevivientes es reducido y que, una vez que se cierra, los beneficios potenciales de la intervención de la línea de emergencia se desvanecen rápidamente. En tal sentido, los resultados confirman que lo ideal es introducir líneas de atención de emergencia 24 horas al día con personal idóneo y suficiente que funcionen en conjunción con los servicios de la Policía para las sobrevivientes de la violencia de pareja, en lugar de servicios aislados en horario limitado proporcionados por un equipo reducido.

**Información del proyecto:**  
[RG-T1908](#)

**Más sobre la evaluación:**  
Armbrister, Adria N., Peñaranda, Claudia, Rodríguez, Juliana, Romero, Olga Lucía y Vera, Marcos. Próximo a publicarse. "Can Dialing Three Numbers Reduce Violence against Women? Evidence from a Natural Experiment in Medellín, Colombia". *Serie Documentos de trabajo*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.



#desarrolloefectivo

COLOMBIA

# 123 Mujer: La línea directa que reduce la violencia doméstica

## PROGRAMA:

Línea de atención de emergencias 123 Mujer en Medellín, para mujeres sobrevivientes de violencia doméstica.

## ¿PARA QUÉ ESTA EVALUACIÓN?

Para establecer la efectividad de las líneas de atención de emergencia con las que se busca reducir el número de episodios de violencia doméstica que las mujeres sufren en un año dado.

## LO NUEVO:

Es la primera evaluación cuantitativa en el mundo de una línea de atención de emergencia contra la violencia doméstica financiada con recursos públicos.



## UNIVERSO



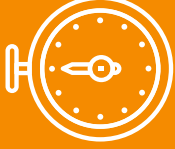
Experimento natural

749 mujeres



Control: 290 mujeres

Tratamiento: 459 mujeres



Recibir atención en un lapso de **12 horas** o menos a partir de la llamada de emergencia

## INTERVENCIÓN

## RESULTADOS + CONCLUSIONES



Llamada

Tiempo de respuesta 10 min

12 hrs

36 hrs

**10 min o menos** vs 36+ horas:

**25%\*\* menos** episodios de violencia doméstica reportados

**12 horas o menos** vs 36+ horas o incluso nunca:

**19%\*\* menos** violencia doméstica "moderada"

**37%\*\* menos** violencia física

**16% menos** violencia psicológica

**Tiempos de respuesta más cortos significan menos episodios de violencia doméstica reportados**



**10 minutos** vs ninguna atención: **31% menos** episodios de violencia doméstica reportados

## RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

Los servicios de línea directa deberían:

- Proporcionar asistencia en conjunción con la policía en un lapso de 12 hrs. o menos, aunque lo ideal es que la ayuda se preste en un lapso de 10 min. después del contacto inicial.
- Asegurar la prestación de asistencia psicológica, legal y financiera.
- Estar adecuadamente financiados y contar con el personal suficiente e idóneo.

# Pizarras versus computadoras portátiles

## Los retos del uso de la tecnología en la educación

La tecnología ha aumentado la productividad en el lugar de trabajo, al tiempo que ha moldeado la manera en que utilizamos nuestro tiempo libre y socializamos. ¿Por qué entonces no está presente en el aprendizaje en el aula de clases? El financiamiento para equipar a escuelas y alumnos con tecnología se suele considerar como uno de los grandes retos, sobre todo en el mundo en vías de desarrollo. Sin embargo, encontrar el enfoque adecuado para utilizar la tecnología de manera efectiva en el aula también es un reto mayor, según una evaluación del BID.

El gobierno de Costa Rica y el BID llevaron a cabo recientemente una evaluación experimental de alumnos de séptimo grado con el propósito de determinar la efectividad de la tecnología en la mejora de la capacidad de los alumnos para razonar, debatir y comunicar utilizando las matemáticas. El resultado mostró que el uso de la tecnología tenía efectos negativos en el aprendizaje de los alumnos, un hallazgo sorprendente dado que diversos estudios han mostrado que la tecnología, cuando se guía, ofrece a los alumnos oportunidades para explorar y entender las matemáticas en todas sus dimensiones.

El experimento costarricense pretendía promover la participación activa de los alumnos en las clases de geometría cambiando la manera en que se distribuía el tiempo en el aula para llevar a cabo las diferentes tareas y dedicar más tiempo a la exploración. A diferencia de lo que ha sido la enseñanza tradicional de las matemáticas en Costa Rica, en las clases se asignaba a los alumnos un rol activo y a los maestros un papel menos controlador.

La evaluación se llevó a cabo en 85 escuelas con 18.000 alumnos de séptimo grado y 190 maestros. En Costa Rica, el séptimo grado corresponde al primer año de secundaria. El país tiene una larga tradición de emplear tecnología en sus escuelas, mientras que los alumnos que participaron en el experimento también estaban acostumbrados a utilizarla en casa.

## Evaluación 3.6

Costa Rica

Historia por:

**Samuel Berlinski**, economista investigador principal del Banco Interamericano de Desarrollo.

**Matías Busso**, economista investigador líder del Banco Interamericano de Desarrollo

Se dividió a los alumnos en cinco grupos diferentes: uno de control y cuatro de tratamiento. En el primero las clases continuaron con el método tradicional y los participantes no recibieron nuevos materiales y/o nuevas tecnologías. De los cuatro grupos de tratamiento, tres utilizaron el nuevo enfoque de aprendizaje y un nuevo conjunto de materiales en el aula diseñados por expertos costarricenses e internacionales, lo que incluía una nueva tecnología (pizarra interactiva, laboratorio informático o una computadora portátil para cada niño). Entre tanto, el último grupo utilizó el nuevo enfoque de aprendizaje y los materiales correspondientes, pero no recibió las nuevas tecnologías.

Lo sorprendente fue que el grupo de control aprendió significativamente más que cualquiera de los cuatro grupos de tratamiento. El grupo de tratamiento que no utilizó las nuevas tecnologías aprendió aproximadamente el 17% de una desviación estándar menos que el grupo de control. Los grupos de tratamiento que sí utilizaron las nuevas tecnologías registraron en promedio una disminución del 25% de una desviación estándar en su desempeño en comparación con el grupo de control. Es decir, para un estudiante promedio esto es equivalente descender un 10% en el ranking después de haber estado expuesto a la nueva pedagogía y tecnología.

Los alumnos en los grupos de tratamiento tuvieron un desempeño inferior a los del grupo de control en el aprendizaje tanto de conceptos básicos como de aptitudes superiores en geometría. Estaban menos dispuestos a probar las nuevas estrategias de aprendizaje, participaban menos en la clase, se mostraban menos dispuestos a realizar algún esfuerzo y exhibían menos afición por las matemáticas. El desempeño empeoró más entre los alumnos que anteriormente habían sido los mejores de la clase: su conducta se deterioró y estaban menos interesados en aprender.

¿Por qué ocurrió esto? Existen varias razones. Puede que los alumnos hayan estado mejor equipados para aprender con el método tradicional. O quizá el enfoque nuevo les haya dado más oportunidades de distraerse. Otro factor contributivo puede haber sido el que la interacción alumno-profesor se resintiera durante la intervención. El papel de los maestros es decisivo: su capacidad y creatividad de liderar, motivar y comprometer a los alumnos puede marcar toda la diferencia. En esta evaluación, los maestros utilizaron la formación que recibieron, pero no dominaron la innovación de manera tal que maximizaran el beneficio para sus alumnos. Los hallazgos sugieren que a los maestros se les hizo difícil adaptarse al nuevo estilo de enseñanza con los nuevos materiales y es posible que algunos de ellos no hayan dedicado suficiente tiempo a estudiarlos.

El estudio en Costa Rica demuestra la importancia de evaluar pequeños proyectos piloto antes de embarcarse en intervenciones de gran escala. El Banco ha hecho varios esfuerzos por analizar el uso de las computadoras en las escuelas y formular recomendaciones de política sobre las estrategias de implementación de las tecnologías de la información y la comunicación en la educación.

**El estudio en Costa Rica resalta que las reformas educativas que introducen cambios tecnológicos o pedagógicos pueden no mostrar resultados inmediatos.**

Cabe señalar que los resultados de la evaluación en Costa Rica reflejan el desempeño de los estudiantes en el corto plazo. Quizá con una formación adicional, con materiales ya perfeccionados y con una mejor combinación de técnicas de aprendizaje activo con tecnología se podrían producir mejoras significativas en el desempeño en matemáticas. Sin embargo, la evaluación demuestra que las reformas educativas en que intervienen las nuevas tecnologías y los nuevos enfoques de la enseñanza quizá no produzcan resultados inmediatos. Los responsables de la formulación de políticas deberían monitorear el desempeño de dichas reformas detenidamente y considerar alternativas como los programas de tutoría para fortalecer el desempeño en el corto plazo.

**Información del proyecto:**  
RG-T1946

**Más sobre la evaluación:**  
Berlinski, Samuel y Matías.  
Busso. 2015. Challenges in Educational Reform: An Experiment on Active Learning in Mathematics, *Serie Documentos de Trabajo del BID*, 561, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.



#desarrolloefectivo

COSTA RICA

# Los retos del uso de la tecnología en educación

## PROGRAMA:

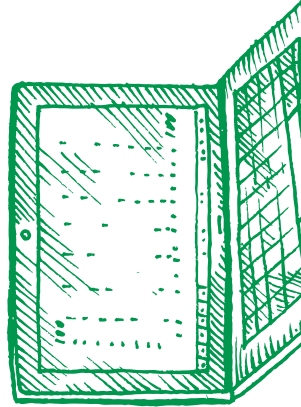
Evaluación de un programa de educación secundaria en Costa Rica diseñado para mejorar las aptitudes de los alumnos para razonar, debatir y comunicar utilizando las matemáticas.

## ¿PARA QUÉ ESTA EVALUACIÓN?

Para determinar si el uso de la tecnología, combinado con un programa de estudios nuevo en Costa Rica, mejoraba el aprendizaje de matemáticas por parte de los alumnos.

## LO NUEVO:

Es uno de los pocos experimentos en los que la tecnología se combina con un nuevo enfoque pedagógico.



## UNIVERSO

Diseño experimental aleatorio controlado con 18.000 alumnos y 190 maestros



Control: 20 escuelas

Tratamiento: 65 escuelas

## INTERVENCIÓN

### Nuevo programa de estudios +

1 de 3 tipos diferentes de tecnología o ninguno



## RESULTADOS + CONCLUSIONES

Nuevo programa de estudios + ninguna tecnología nueva

aprendieron **17% menos**

(de una desviación estándar) que el grupo de control

Nuevo programa de estudios +



**disminución del 25%\*\*\* en su desempeño**

(de una desviación estándar) que el grupo de control

## RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

La reforma educativa conlleva costos importantes en el corto plazo. Es por ello que los responsables de la formulación de políticas deberían monitorear rigurosamente el desempeño de estas reformas y considerar alternativas como los programas de tutoría para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.

# Habilidades y oportunidades para un mejor futuro

## Desarrollo juvenil positivo en Jamaica

**E**n Jamaica hay más de 120.000 jóvenes entre 16 y 24 años que ni estudian ni trabajan, es decir, “desarraigados”. El desempleo juvenil (30,3%) en Jamaica supera en más del doble el de los adultos (13,5%); entre tanto, las tasas de delincuencia más altas se registran entre los varones de 18 a 24 años de edad.

Muchos jóvenes en este grupo etario han abandonado la escuela porque no creen que estén aprendiendo el tipo de destrezas que les ayudarán a encontrar un empleo. Quieren trabajar pero no cuentan con la experiencia y la capacitación laboral necesarias. A menudo carecen de las aptitudes adecuadas en comprensión de lectura y matemáticas, y de los puntajes requeridos en los exámenes que se exigen para ingresar a la educación superior o a programas de capacitación vocacional.

El gobierno de Jamaica ha diseñado dos programas para ayudar a estos jóvenes “desarraigados”; las dos iniciativas están parcialmente financiadas a través de un préstamo con garantía soberana del BID por un monto de US\$11 millones:

- El Programa de Proyección Profesional (CAP por sus siglas en inglés) prolonga la educación secundaria por dos años para mantener a los jóvenes en la escuela y lejos de la calle. Se centra en aptitudes fundamentales de lectura y matemáticas, y en destrezas vocacionales y para la vida, junto con una práctica de tres semanas. El CAP comenzó en 2010 con 1.500 jóvenes en más de 60 escuelas secundarias, y desde sus inicios ha atendido a unos 53.800 alumnos.
- El Servicio Nacional de Jóvenes (NYS por sus siglas en inglés) ofrece formación en diversas localidades en todo el país, e incluye un programa intensivo de capacitación de un mes en aptitudes laborales y académicas básicas, seguido de una práctica de seis meses en el lugar de trabajo. A lo largo del tiempo, el NYS Corps evolucionó de un programa residencial a un programa no residencial centrado en el desarrollo de aptitudes laborales y voluntariado. Desde 2008, casi 60.000 jóvenes se han beneficiado de sus programas.

## Evaluación 3.7

Jamaica

Historia por:

**Cynthia Hobbs**, especialista líder en educación del Banco Interamericano de Desarrollo.

**Darrell Hull**, profesor asistente del Departamento de Psicología Educativa de la Universidad de North Texas.

**Lincoln Williams**, director del Consortium for Social Development and Research de la Universidad de las Indias Occidentales: Campus abierto.

**Carolyn Thomas**, investigadora junior de la Universidad de las Indias Occidentales.

Estos dos esfuerzos se inspiraron en lo que se conoce como la teoría del desarrollo juvenil positivo (PYD por sus siglas en inglés), un ámbito de la ciencia aplicada al desarrollo que apunta a optimizar el progreso en el desarrollo de los jóvenes. Los programas en Jamaica se han centrado en desarrollar las capacidades de los jóvenes y en ayudarles a alcanzar su potencial para participar activamente en la sociedad a través del trabajo productivo y en su calidad de buenos ciudadanos.

La efectividad de estos dos programas se determinó a través de dos evaluaciones de impacto, así como de estudios de investigación cualitativos realizados entre 2011 y 2013. El análisis cualitativo comprendía grupos seleccionados (o focales) conformados por participantes y padres/tutores; allí se les ofrecía un canal directo a través del cual podían opinar acerca de sus experiencias y formular sugerencias para mejoras futuras de los programas.

El equipo de investigación de estas evaluaciones de impacto estaba conformado por especialistas de la Universidad de las Indias Occidentales y la Universidad de North Texas; para la recopilación de datos contaron con el apoyo de los funcionarios del NYS, los coordinadores del CAP, un equipo de la Fundación para el Aprendizaje Permanente de Jamaica (JFLL por sus siglas en inglés) y el equipo responsable de gestionar el préstamo del BID. Un comité directivo integrado por agencias del gobierno y personal del BID acompañó el proceso de evaluación.

Los programas en Jamaica se han centrado en el desarrollo de las capacidades de los jóvenes y en ayudarles a alcanzar su potencial.

## Algunos retos de la evaluación

A lo largo de dos años se administraron 10 instrumentos diferentes —entre ellos pruebas y encuestas— en cuatro ocasiones. Estos medían el desempeño académico, las relaciones sociales, la confianza, el desarrollo de habilidades en el lugar de trabajo, e incluían beneficios económicos y sociales por participar en los programas.

En las dos evaluaciones de impacto se utilizó la metodología de emparejamiento por puntajes de propensión (*propensity score matching*) con el fin de comparar a los participantes del programa (grupo de tratamiento) con no participantes con características similares (grupo de control). En este estudio, el seguimiento a los participantes de los dos programas a lo largo de los años fue difícil debido a la deserción y a la existencia de registros deficientes (de alumnos que dejaban el programa o se iban a otra escuela). Más difícil fue el seguimiento de los que no estaban en ningún programa, dado que estos alumnos se mudaban de residencia o cambiaban sus números de teléfono y era difícil encontrarlos a lo largo de las cuatro etapas de la evaluación.

El análisis se tornó incluso más complejo debido al hecho de que ambos programas sufrieron cambios durante el período de evaluación. En 2012, una nueva administración trasladó el programa del NYS del Ministerio de Educación al Ministerio de Juventud y Cultura. Además, a medio camino en la evaluación se cambiaron todos los coordinadores del CAP y el equipo de investigación tuvo que capacitar a la nueva cohorte para aplicar los instrumentos. La coordinación en el terreno, los re-



trasos en la programación y los cambios en las inscripciones constituyeron complicaciones adicionales.

## ¿Funcionó el programa?

A pesar de los retos, las evaluaciones arrojaron algunos hallazgos importantes. Los participantes del CAP mejoraron sus aptitudes de lectura y matemáticas (un aumento del 8% y 12% respectivamente) y de comunicación (un aumento del 14%), así como su capacidad de adaptarse al cambio (un aumento del 12%).

En general, los participantes del CAP — muchos de los cuales habían abandonado la escuela — se sentían agradecidos: “Me siento bien [...] porque tengo una segunda oportunidad para mejorarme a mí mismo”, dijo un participante.

Los participantes de NYS también mejoraron en lectura (un aumento del 8%), matemáticas (un aumento del 10%) y solución de problemas (un aumento del 9%) al compararlos con el grupo de control. Asimismo mostraron una mayor confianza en su capacidad de conseguir empleo, aunque no se registraron diferencias importantes al final de la evaluación entre el número de participantes y no participantes en el programa que tenían empleo de tiempo completo.

En términos generales, las evaluaciones de impacto proporcionaron evidencia del potencial que tienen los programas basados en el PYD para influir positivamente en el desarrollo de los jóvenes en Jamaica. En las evaluaciones se llegó a la conclusión de que ambos programas deberían ofrecer más oportunidades en que se promueva el trabajo en equipo de los jóvenes con sus pares y mentores, la construcción de relaciones que impulsa su desarrollo social y emocional, y prestar apoyo en la transición para mantener y aprovechar las aptitudes desarrolladas durante el programa. Además, es necesario establecer más conexiones entre los programas y otras agencias clave tales como la Fundación para el Aprendizaje Permanente de Jamaica (JFLL por sus siglas en inglés) y la Agencia para el Empleo y la Capacitación de Recursos Humanos (HEART por sus siglas en inglés) con el fin de integrar mejor los servicios y aprovechar la formación de aptitudes.

En las evaluaciones también se encontró que una capacitación para la sensibilización de supervisores y otro personal en el lugar de trabajo podría aumentar las posibilidades de que los jóvenes participantes tengan una experiencia laboral — o durante sus prácticas — positiva. Por último, es fundamental centrar la atención en la transición del programa hacia el empleo.

Los programas que ofrecen formación de aptitudes, oportunidades y esperanza a los jóvenes jamaquinos son sumamente importantes para el futuro del país. Los funcionarios de gobierno compartieron las recomendaciones descritas más arriba con el personal técnico de los dos ministerios con el objeto de moldear y mejorar los programas existentes y futuros.

**Información del proyecto:**  
[JA-L1005](#)

**Más sobre la evaluación:**  
Universidad de North Texas y Universidad de las Indias Occidentales. 2014. “Impact Evaluation of Youth Development Programmes in Jamaica: The National Youth Service (NYS) Non-residential Corps Programme & the Career Advancement Programme (CAP). Presentations of Findings”. Mimeo, noviembre 6 de 2014. Presentación de Power Point.



#desarrolloefectivo

JAMAICA

## Desarrollo juvenil positivo - CAP

### PROGRAMA:

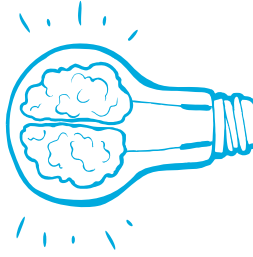
El Programa de Proyección Profesional (Career Advancement Programme - CAP) se dirige a jóvenes entre 16 y 24 años sin escolarización y/o empleo ("desarraigados").

### ¿PARA QUÉ ESTA EVALUACIÓN?

Para determinar la efectividad del programa CAP en el desarrollo académico, social y de aptitudes en el lugar de trabajo.

### LO NUEVO:

Se trata de la primera evaluación rigurosa del CAP desde el comienzo del programa.



## UNIVERSO

Estudio de impacto cuasi experimental (emparejamiento por puntajes de propensión)

514 jóvenes

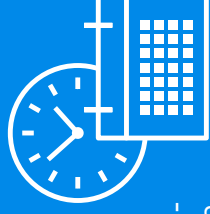


Control: 257 jóvenes

Tratamiento: 257 jóvenes

## INTERVENCIÓN

**Oferta de clase 4 días de clase a la semana** (sesiones de 4 hrs) durante 2 años académicos, incluyendo una práctica de 3 semanas

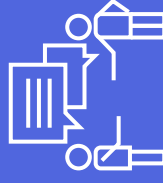


## RESULTADOS + CONCLUSIONES

Cuando se comparan con el grupo de control, los participantes del CAP mejoraron:



**aptitud de lectura en un 8%\***



**aptitud de comunicación en un 14%\*\*\***



**aptitud matemática en un 12%\*\*\***



**capacidad para adaptarse al cambio en un 12%\*\*\***

## RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

CAP debería ofrecer más oportunidades a los jóvenes para trabajar con sus padres y tutores en actividades que requieren trabajo en equipo y forjar relaciones, al tiempo que promueven su desarrollo social y emocional. En particular, el CAP debería:

- Ofrecer formación individualizada cuando sea posible, o si no en pequeños grupos.
- Trabajar en actividades del mundo real y en tareas relacionadas con la ocupación para demostrar el valor práctico de la lectura y las matemáticas.
- Crear mejores vínculos con la capacitación vocacional para facilitar la transición del CAP al trabajo.
- Formar personal para que se conviertan en mentores y en promotores, y para que incluyan a los padres y tutores.



#desarrolloefectivo

JAMAICA

## Desarrollo juvenil positivo - NYS

### PROGRAMA:

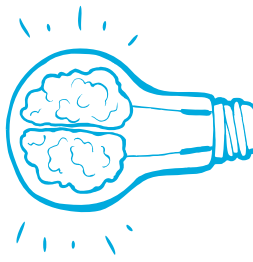
El Servicio Nacional de Jóvenes (National Youth Service - NYS) se dirige a jóvenes entre 16 y 24 años sin escolarización y/o empleo ("desarraigados").

### ¿PARA QUÉ ESTA EVALUACIÓN?

Para determinar la efectividad del programa NYS en el desarrollo académico, social y de aptitudes en el lugar de trabajo.

### LO NUEVO:

Las múltiples rondas de datos provenientes del NYS permitieron a los investigadores evaluar sus efectos duraderos en los participantes.



## UNIVERSO

Estudio de impacto cuasi experimental (emparejamiento por puntajes de propensión)

600 jóvenes



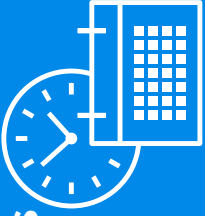
Control: 300 jóvenes

Tratamiento: 300 jóvenes

## INTERVENCIÓN

Oferta de 20 días laborales de capacitación al mes

(10 días de programa de estudios básicos/ aptitudes académicas y para la vida, y 10 días de aprendizaje técnico) y una práctica de 7 a 12 meses (dependiendo de la especialización)



## RESULTADOS + CONCLUSIONES

Cuando se comparan con el grupo de control, los participantes de NYS mejoraron:

aptitud de lectura en un 8%\*\*



aptitud matemática en un 10%\*\*\*



aptitud para solución de problemas en un 9%\*\*



## RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

NYS debería ofrecer más oportunidades a los jóvenes para trabajar con sus padres y tutores en actividades que requieren trabajo en equipo y forjar relaciones, al tiempo que promueven su desarrollo social y emocional. Para asegurar impactos positivos a más largo plazo, el programa NYS debería:

- Ofrecer apoyo durante la transición para mantener y desarrollar las aptitudes adquiridas durante el mismo.
- Centrarse en la transición del programa al empleo.
- Asegurarse de que los participantes reciban la formación, supervisión y evaluación necesarias para obtener los certificados vocacionales.

# Educación para todos

## El efecto de los pagos por adelantado en la rotación de los instructores rurales

**E**l sueño de muchos jóvenes mexicanos es ir a la universidad. El de Juanita en la escuela secundaria era llegar a ser maestra algún día. Nunca se imaginó que su ilusión fuera a marcar la diferencia para los niños que viven en pequeñas zonas rurales de México. Sin embargo, su sueño comenzó a convertirse en realidad después de conocer a un representante del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) de México.

CONAFE se dedica a ofrecer oportunidades educativas a niños y adolescentes en comunidades remotas con menos de 500 habitantes. Uno de sus programas consiste en reclutar a jóvenes instructores para que enseñen en esas comunidades por un año como mínimo. Los más de 35.000 instructores de CONAFE por lo general viven en la comunidad durante la semana, y las familias residentes son responsables de proporcionarles alimentación y vivienda. CONAFE les ofrece un subsidio mensual de Mex\$1.427 (cerca de US\$110 en el momento en que se efectuó la evaluación). Si los instructores enseñan durante todo un año, son elegibles para acceder a financiación para su educación superior. Aquellos que permanecen durante dos años reciben financiamiento de CONAFE hasta por 30 meses de universidad.

Desafortunadamente, en los últimos años casi uno de cada tres jóvenes instructores abandonó su puesto antes de que terminara el primer año escolar, lo cual interrumpió la educación de los niños que CONAFE intenta ayudar. Las difíciles condiciones de vida a las que tuvieron que enfrentarse los jóvenes instructores en las comunidades rurales generaron tasas de rotación cada vez más altas. Por ejemplo, para llegar a su comunidad, Juanita tenía que viajar dos horas y media en autobús y luego caminar durante 45 minutos. Además, se encontró viviendo en condiciones precarias, sin agua potable y/o cobertura de telefonía celular para llamar a su casa.

Consciente de estas difíciles condiciones de vida, CONAFE y el BID aunaron esfuerzos para encontrar una manera innovadora y costo-efectiva para que los ins-

## Evaluación 3.8

México

Historia por:

**Rosangela Bando**, economista de evaluación de la División de Desarrollo Estratégico del Banco Interamericano de Desarrollo.

**Claudia Uribe** se desempeñaba como especialista líder de la División de Educación del Banco Interamericano de desarrollo cuando se llevó a cabo esta evaluación.

tructores comunitarios completaran su servicio y eventualmente aseguraran la continuidad del esfuerzo de CONAFE. El programa de jóvenes instructores, conocido como Constructores de Equidad, está financiado con la segunda fase de un préstamo del BID con garantía soberana de US\$100 millones aprobado en 2010.

CONAFE y el BID acordaron otorgar a los instructores un pago compensatorio de Mex\$750 al mes (es decir US\$58 adicionales, en el momento en que se efectuó la evaluación), además del subsidio de Mex\$1.427. Además decidieron implementar un experimento aleatorio controlado a lo largo de dos años modificando el calendario de pago de los subsidios. El experimento tuvo lugar en los estados mexicanos de Chiapas, Puebla y Veracruz, donde ejerce casi el 60 por ciento de los jóvenes instructores del país. En uno de los calendarios se entregaba el pago compensatorio mensual de Mex\$750 en 10 meses, mientras que el otro se diseñó teniendo en cuenta los tres picos más altos de la tasa de abandono de los instructores. A los que participaban en el segundo programa se les distribuyeron los pagos en tres contados. Inicialmente recibían un pago considerablemente mayor de Mex\$3.000 cuando llegaban a sus comunidades con el fin de que cubrieran los costos de establecerse allí. El segundo y tercer pagos por Mex\$2.250 se les entregaban después de los recesos de invierno y primavera como incentivos para que los jóvenes instructores regresaran al trabajo. Análisis previos encontraron que estos eran los tres períodos en que las tasas de abandono aumentaban notablemente.

El experimento hizo evidente que el esquema alternativo era exitoso. Allí se demostró que las tasas de abandono eran menores entre los maestros de la comunidad remunerados bajo el segundo esquema de programación alternativa a lo largo del periodo académico. Por ejemplo, mientras que al final del año escolar el 23% de los instructores con pagos mensuales había abandonado el programa, solo el 17% de quienes se encontraban bajo el sistema de remuneraciones alternativas había hecho lo mismo. Más aún, no se observó un aumento en los abandonos tempranos, lo cual indica que los instructores no optaron por cobrar y luego desertar. Es así como hubo más estudiantes que pudieron recibir clases durante todo el año.

Juanita fue uno de los instructores que recibieron remuneraciones bajo el sistema de pagos alternativos y completó con éxito su servicio. Actualmente está inscrita en la universidad en un programa para obtener su título de docente. Aun teniendo en cuenta sus comienzos difíciles como maestra, Juanita recuerda con orgullo su experiencia. “Tuve que crecer”, dijo. “En mi casa era una niña. En la comunidad era una instructora y tenía bajo mi responsabilidad de la educación de 10 niños”.

¿En algún momento pensó en abandonar su puesto después de recibir el primer pago de incentivos? Al fin y al cabo, hasta entonces se trataba probablemente de la mayor cantidad de dinero junto que había visto en su vida.

“No”, respondió Juanita. “Utilicé una parte para comprar una computadora portátil que me ayudó a enseñar y a estudiar mientras vivía en la comunidad. El resto lo ahorré y lo administré con cuidado. Sabía que lo necesitaría”.

¡Juanita sigue adelante con su sueño de convertirse algún día en maestra!

Las condiciones de vida difíciles a las que se enfrentan los instructores comunitarios en las áreas rurales generan una alta tasa de rotación.

Información del proyecto:  
ME-L1033

Más sobre la evaluación:  
Bando, R. y C. Uribe. 2016.  
[Experimental Evidence on Credit Constraints](#), *Serie Documentos de Trabajo del BID*, 670, Banco Inter-Americano de Desarrollo, Washington, DC.



#desarrolloefectivo

MÉXICO

# El efecto de los pagos por adelantado en la rotación de los instructores rurales

## PROGRAMA:

Evaluación de impacto del programa Constructores de Equidad de CONAFE, cuyo fin es mejorar la calidad de la educación en México disminuyendo la rotación de los instructores.

## ¿PARA QUÉ ESTA EVALUACIÓN?

Para identificar soluciones alternativas que disminuyan las tasas de abandono de los instructores de CONAFE.

## LO NUEVO:

Se trata de la primera evaluación en la que se analizan los efectos de los cambios en la programación de los pagos en sus beneficiarios.



## UNIVERSO

Diseño experimental aleatorio controlado



Control: 194 instructores

Tratamiento: 206 instructores

## INTERVENCIÓN

Implementación de un **calendario de pagos alternativo** cambiando de 10 pagos compenstorios de MEX\$750 a **tres pagos** de MEX\$3.000, MEX\$2.250, y MEX\$2.250



## RESULTADOS + CONCLUSIONES

Al final de año, las tasas de abandono fueron:

Bajo el sistema de 10 pagos mensuales: **23%\***



Bajo el sistema de 3 pagos: **17%\***



**No aumentó el número de instructores que abandonaban el programa habiendo recibido algunos pagos**

## RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

Los pagos por adelantado a los instructores rurales en México parecen mejorar su bienestar y a la larga aseguran la continuidad de los programas de educación como el de CONAFE.

Nivel de significancia: \* 10 por ciento



# Insecto pequeño, problema grande

## La plaga de la mosca de la fruta en Perú

**N**o hay nada más molesto que una mosca zumbándonos alrededor de la cabeza. Sin embargo, las moscas pueden ser mucho más que una simple molestia. Las de la fruta, por ejemplo, constituyen una de las peores amenazas para la producción frutícola en Perú, y arruinan los cultivos depositando sus huevos dentro de las frutas.

Desde 1990, las exportaciones de frutas y vegetales de Perú han aumentado en un 16% anual en promedio, un ritmo de crecimiento más rápido que el conjunto de las exportaciones de mercancías peruanas como un todo. Sin embargo, según el Servicio Nacional de Sanidad Agrícola (SENASA), al menos un 30% del total de la producción agrícola se pierde cada año debido a la plaga de la mosca de la fruta.

Cerca de 233.000 agricultores en la región costera de Perú han tenido que implementar medidas de control de plagas que aumentan sus costos de producción. En algunos casos, su acceso a los mercados internacionales se ha visto limitado por las restricciones fitosanitarias impuestas a las zonas infestadas. Por lo tanto, la erradicación de la mosca de la fruta es esencial para proteger a un sector exportador agrícola en pleno crecimiento y garantizar los beneficios económicos para los agricultores peruanos.

En las últimas dos décadas, el BID ha apoyado al gobierno de Perú en la realización de actividades fitosanitarias, entre las cuales figuran el control y la erradicación de la mosca de la fruta. En 1998, el Programa de Desarrollo de la Sanidad Agropecuaria (PRODESA) fue el primer proyecto implementado con tal propósito (mediante un préstamo con garantía soberana de US\$45 millones), seguido por el Proyecto de Control y Erradicación de la Mosca de la Fruta (mediante un préstamo con garantía soberana de US\$15 millones). Por último, en 2009 el Banco aprobó un préstamo con garantía soberana por US\$25 millones, que es el objeto de este análisis.

El paquete para erradicar la mosca de la fruta, a cargo del SENASA, incluía asistencia técnica, aplicación de insecticidas orgánicos, liberación de machos estériles

## Evaluación 3.9

Perú

Historia por:  
**Julián Aramburu**, consultor de evaluación de impacto en la División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por Desastres del Banco Interamericano de Desarrollo.  
**Lina Salazar**, especialista senior en la División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por Desastres del Banco Interamericano de Desarrollo.

para reducir la reproducción e implementación de centros de cuarentena para monitorear, detectar y limitar el transporte de frutas infestadas de zonas tratadas a zonas no tratadas. El programa se llevó a cabo en tres fases entre 1998 y 2014, y abarcó más de 1.000.000 de hectáreas de tierras agrícolas y 150.000 hectáreas de cultivos huéspedes — aquellos donde la mosca de la fruta puede alimentarse y reproducirse — en la zona costera.

## ¿Funcionó el programa?

En 2010, el BID apoyó a SENASA en el diseño y realización de una evaluación de impacto para medir los efectos de corto plazo de la tercera fase del programa de la mosca de la fruta. Con este estudio se trataba de responder a dos preguntas fundamentales. En primer lugar, ¿este tipo de programas aumenta la adopción de prácticas preventivas y de control entre los pequeños agricultores? Y, segundo, ¿el programa genera el impacto previsto inicialmente medido por el uso de insecticidas, así como por el valor de la producción y las ventas?

La implementación del programa en fases permitió identificar con claridad las fronteras de las zonas tratadas y no tratadas. Esto, a su vez, hizo que se considerara la metodología de regresión discontinua geográfica como la más adecuada para la evaluación de impacto, dado que los investigadores podían comparar a los agricultores de zonas similares tratadas y no tratadas a lo largo de la frontera. Para probar la efectividad del programa, el BID y el SENASA diseñaron una prueba que apuntaba a medir los conocimientos de los agricultores sobre las características de la mosca de la fruta, y sobre las medidas de prevención y control. A través de la prueba se determinó que los agricultores que participaron en el programa aumentaron sus conocimientos sobre las moscas de la fruta en un 10%, y que tenían un 35% más probabilidades de adoptar mejores prácticas contra la infestación, así como medidas de prevención y control. El valor de su producción frutícola y sus ventas también aumentaron. Sin embargo, a diferencia de lo que se esperaba inicialmente, los agricultores se han resistido a reducir el uso de insecticidas. Lo anterior se puede explicar por el temor que tienen a enfrentar un nuevo brote de la plaga; de ahí que no hayan adaptado el uso de este insumo en el corto plazo.

Con el fin de sostener los resultados de largo plazo listados anteriormente, es importante entender cómo funciona este tipo de programa agrícola en el corto plazo. Entonces, ¿cuáles son las lecciones que deja esta evaluación?

La primera enseñanza es que la asistencia técnica y la capacitación de los agricultores son cruciales y se reflejan en la adopción de mejores prácticas para limitar las infestaciones de plagas entre el grupo de tratamiento y de control. Los agricultores que aumentaron sus conocimientos sobre las infestaciones de las plagas sí implementaron lo que aprendieron como resultado de la asistencia técnica ofrecida por el programa. Las probabilidades de implementar la prevención de plagas y las medidas de control eran mucho mayores entre los agricultores que recibieron la capacitación (el grupo de tratamiento) que entre los que no la recibieron (el grupo de control).

Se requieren estudios adicionales para confirmar los efectos a largo plazo de este tipo de programas.



La segunda lección es que la capacitación y la asistencia técnica, combinadas con los otros componentes del paquete ofrecidos por el programa, tuvieron un impacto significativo en la producción agrícola. Los cultivadores que recibieron el paquete completo de asistencia registraron un aumento del 65% en la producción frutícola, más de un 100% de aumento en las ventas y un incremento del 15% en el valor de la producción por planta.

En general, la evaluación de impacto confirma que el programa de la mosca de la fruta logró con éxito sus principales objetivos de corto plazo. Aunque se necesitan más estudios para verificar si este programa es una solución de largo plazo, sin duda ha tenido un buen comienzo.

**Información del proyecto:**  
[PE-L1007](#)

**Más sobre la evaluación:**  
Salazar, L., A. Maffioli, J. Aramburu y M. Agurto Adrianzen. 2016. [Estimating the Impacts of a Fruit Fly Eradication Program in Peru](#). *Documento de Trabajo del BID*, 677, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.



#desarrolloefectivo

PERÚ

# La plaga de la mosca de la fruta

## PROGRAMA:

Programa para erradicar la plaga de la mosca de la fruta en las zonas costeras de Perú.

## ¿PARA QUÉ ESTA EVALUACIÓN?

Para identificar y medir los efectos causales a corto plazo del programa en los resultados y conocimientos agrícolas de los cultivadores.

## LO NUEVO:

Es la primera evaluación que utiliza un enfoque de regresión discontinua basado en la distribución geográfica para medir los efectos de un programa de prevención de plagas de cultivos en variables agrícolas específicas. Esta metodología utiliza las barreras geográficas de la intervención para identificar a los agricultores del grupo beneficiario y del grupo de control.



## UNIVERSO



Regresión discontinua geográfica

Control: 308 hogares

Tratamiento: 307 hogares

## INTERVENCIÓN

Se ofreció a los agricultores un paquete integral que incluía:



- Capacitación en prevención y control de plagas
- Liberación de machos estériles de la mosca de la fruta para detener el ciclo reproductivo de las moscas
- Aplicación de insecticidas específicos de la especie
- Instalación de centros de cuarentena

## RESULTADOS + CONCLUSIONES

Los agricultores beneficiarios:

### Aumentaron sus conocimientos

sobre la plaga y su prevención en un **10%\*\***



### Aumentaron las ventas

hasta en un **370%\*\***



### Mejoraron la productividad

en un **15%\*\***



### Aumentaron la producción de fruta

en un **65%\***



Aumentaron en un **35%\*** sus probabilidades de **implementar medidas de prevención & control**



## RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

Los programas de erradicación de plagas funcionan cuando combinan las medidas de control en zonas geográficas específicas con capacitación intensiva a los agricultores en prevención y control de plagas.

Nivel de significancia: \* 10 por ciento, \*\* 5 por ciento



# La ciencia de cultivar el asombro

Un enfoque práctico para aprender las ciencias en Perú

**¿P**or qué el agua moja? ¿Por qué tengo ojos castaños? ¿Por qué titilan las estrellas? Estas son las preguntas que se hacen al terminar la jornada escolar los estudiantes de tercer grado de la escuela Corazón de Jesús a las afueras de Lima, Perú. Estos niños forman parte de un proyecto de tutoría ciencias que busca mejorar los puntajes de las pruebas académicas, cerrar las brechas de aprendizaje y también incentivar el amor por las ciencias.

La mayoría de los niños inicia la escuela con un interés natural por las ciencias; tienen curiosidad de aprender cómo funciona el mundo a su alrededor. Desafortunadamente, las escuelas de América Latina y el Caribe se centran casi exclusivamente en la memorización y en los ejercicios repetitivos que tienden a agotar rápidamente cualquier interés naciente. Al igual que en el resto de la Región, en Perú los puntajes que obtienen los estudiantes en ciencias naturales en pruebas internacionales estandarizadas como las del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA por sus siglas en inglés) se sitúan muy por debajo de los de los países desarrollados; además la brecha entre grupos de ingreso es amplia.

Para remediar esta situación, el Ministerio de Educación de Perú diseñó un nuevo currículo de educación primaria en ciencias y estudios medioambientales en 2011 con el fin de pasar de las prácticas de “tiza y pizarra” de las aulas al aprendizaje centrado en el alumno. Para poner a prueba el nuevo currículo, el gobierno se asoció con el BID y la organización sin fines de lucro Innovaciones para la Acción contra la Pobreza (IPA por sus siglas en inglés) para llevar a cabo un proyecto piloto en zonas rurales y urbanas en el departamento de Lima que incluía la capital del país y sus alrededores.

En lugar de pedir a los alumnos que memorizaran los nombres y descubrimientos de científicos fallecidos hace tiempo, en el proyecto piloto animaba a estudiantes de tercer grado “remangarse” y participar en su propio aprendizaje. Había todo tipo de actividades: desde construir molinos de viento hasta explorar las fuentes de contaminación del agua y diseñar estrategias medioambientales de prevención y limpieza.

Evaluación 3.10

Perú

Historia por: **Emma Näslund-Hadley**, especialista líder en educación en la División de Educación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Washington DC. Asimismo es la coordinadora de los esfuerzos del Banco dirigidos a mejorar la enseñanza de las matemáticas y las ciencias naturales.

En una evaluación inicial del proyecto se encontró que el nuevo currículo mejoraba las destrezas en ciencias, como si los estudiantes hubieran recibido 14 semanas adicionales de enseñanza. Sin embargo, una segunda mirada a los datos reveló que los niños varones en las escuelas urbanas se beneficiaban desproporcionadamente. En cambio los puntajes de ciencias de las niñas en zonas urbanas no mejoraron: mientras que los niños se fascinaban con los kits de ciencias y monopolizaban las actividades prácticas, las niñas quedaban relegadas al rol de observadoras. Tampoco mejoraron los puntajes de los niños de uno u otro sexo en las zonas rurales y/o de los alumnos que habían comenzado el proyecto con menor desempeño en ciencias.

En 2013, el gobierno y el BID empezaron nuevamente desde cero. Los maestros se dedicaron con mayor ahínco a que las niñas practicaran más. Los maestros en las zonas rurales también recibieron tutorías y formación adicional para contribuir a mejorar las destrezas de niños y niñas por igual.

Dichos esfuerzos hicieron que el promedio de las brechas entre los sexos, así como entre las zonas rurales y urbanas fueran insignificantes. Asimismo, el proyecto añadió un programa de tutorías extracurriculares donde los alumnos con menor rendimiento académico podían llevar a cabo experimentos científicos supervisados. A aquellos con bajas calificaciones se les dio la oportunidad de asistir una vez a la semana a sesiones de 90 minutos durante 16 semanas, para un total de 24 horas de tutoría; lo anterior equivale a un aumento del 14% en el tiempo total de enseñanza de ciencias. Una evaluación de este esfuerzo mostró que los alumnos que asistían a esas sesiones mejoraron su puntaje en las pruebas de ciencias, esta mejora es equivalente a 13 semanas de enseñanza adicional. El proyecto se sigue perfeccionando. Los esfuerzos actuales se enfocan en diseñar modelos que mejoren la tutoría en ciencias para ayudar a las alumnas que continúan teniendo dificultades.

Este programa piloto de Perú muestra que es posible mejorar los resultados de los alumnos en ciencias si los jóvenes reciben un refuerzo adicional y si se les da la oportunidad de llevar a cabo experimentos prácticos y extender el aprendizaje más allá del aula. La enseñanza correcta de las ciencias puede promover la pasión innata de los niños a cuestionar su alrededor. A veces el solo intento de encontrar respuestas a las preguntas más sencillas puede conducir a experiencias que causen asombro en los estudiantes y hacer que el aprendizaje trascienda la típica lección en el aula de clases. Por ejemplo, el día en que los responsables del proyecto visitaron la escuela Corazón de Jesús, un grupo de cinco alumnos estaba construyendo una palanca para determinar cuál era el objeto más pesado que podrían levantar.

“Miren”, dijo una niña emocionada mientras hablaba a los funcionarios para que miraran su experimento. “Mi palanca puede levantar este saco de arena, ¡y es más pesado que yo!”

Una evaluación inicial del proyecto descubrió que el nuevo plan de estudios mejoró las habilidades científicas, pero un vistazo más profundo a los datos reveló que los niños en áreas urbanas se beneficiaron más que las niñas.

Información del proyecto:  
[PE-T1155](#)

Más sobre la evaluación:  
Saavedra, Juan, Emma Näslund-Hadley, and Mariana Alfonso. Próximo a publicarse. “Targeted Remedial Education: Experimental Evidence from Peru.”



#desarrolloefectivo

PERÚ

## La ciencia de cultivar el asombro

### PROGRAMA:

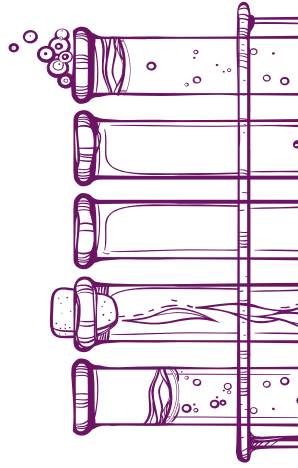
Tutorías prácticas para la educación en ciencias en las escuelas primarias de Perú.

### ¿PARA QUÉ ESTA EVALUACIÓN?

- Para explorar qué métodos funcionan en el refuerzo de educación en ciencias en Perú
- Para explorar si el refuerzo de la educación en ciencias basada en la investigación puede contribuir a cerrar las brechas de aprendizaje

### LO NUEVO:

Es la primera evaluación rigurosa del mundo sobre refuerzo temprano de enseñanza de ciencias.



## UNIVERSO

Diseño experimental de selección aleatoria en 48 escuelas



Control: 611 alumnos

Tratamiento: 610 alumnos

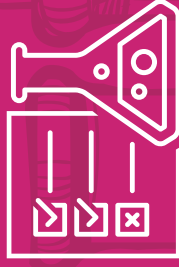
## INTERVENCIÓN

16 semanas de tutoría

con sesiones de 90 minutos una vez a la semana

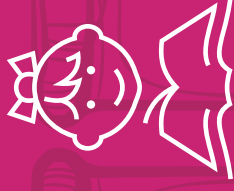


## RESULTADOS + CONCLUSIONES



### Mejora

de los puntajes en las pruebas de ciencias **equivalente a 13 semanas** de enseñanza adicional<sup>\*\*\*</sup>



**Los esfuerzos actuales se enfocan en las alumnas**

que continúan teniendo dificultades

## RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

- Los alumnos de menor rendimiento académico pueden aprender a través de enfoques pedagógicos basados en la investigación.
- Para los investigadores en educación, definir los modelos de refuerzo para la educación en ciencias que contribuyan a cerrar la brecha de resultados por sexo sigue siendo un reto.

# La música como oportunidad para el desarrollo

Una alternativa para mejorar las vidas de los jóvenes en Venezuela

**¿**Quién podría haber imaginado hace cuatro décadas que un puñado de músicos venezolanos que ensayaban en un garaje sentarían las bases para un proyecto que hasta la fecha ha llegado a millones de niños y adolescentes? Esto es precisamente lo que ha logrado el Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela (El Sistema).

Iniciado en 1975 y administrado por la Fundación Musical Simón Bolívar (Fundamusical), el programa ha recibido galardones nacionales e internacionales que premian sus iniciativas musicales y sociales. Más de 25 países han intentado reproducirlo completa o parcialmente. Algunos de esos esfuerzos han sido apoyados por el BID a través de cooperaciones técnicas.

No obstante su prestigio internacional, El Sistema nunca ha sido objeto de una evaluación de impacto que mida rigurosamente sus beneficios. Para abordar esa necesidad, el BID y Fundamusical acordaron en 2011 reunir un equipo interdisciplinario compuesto por economistas, ingenieros, sociólogos y psicólogos para diseñar una evaluación de impacto que identificara los efectos causales del programa. Para empezar, conceptualizaron una “teoría del cambio”, es decir, un modelo que describía la manera en que el programa de música podía contribuir a una cadena de efectos intermedios y, eventualmente, a los resultados esperados en el largo plazo.

En el momento de la evaluación, en toda Venezuela participaban en el programa cerca de 400.000 niños y jóvenes en 370 núcleos (centros académicos) dedicados a enseñar teoría musical y música aplicada. Las dos grandes contribuciones de esta evaluación son: se trata de la primera evaluación experimental en el mundo de una intervención musical gubernamental llevada a escala, y presenta evidencia experimental sobre los efectos de un programa de educación musical grupal en un país en vías de desarrollo con altas tasas de violencia.

## Evaluación 3.11

Venezuela

Historia por:

**Xiomara Alemán**, especialista en protección social del Banco Interamericano de Desarrollo.

**Suzanne Duryea**, economista investigadora principal en el Sector Social del Banco Interamericano de Desarrollo.

**Marco Stampini**, especialista líder en protección social del Banco Interamericano de Desarrollo.

**Nancy Guerra**, profesora del Departamento de Ciencias Psicológicas y del Cerebro de la Universidad de Delaware.

**Rodrigo Muñoz**, ingeniero e investigador especializado en métricas sociales y evaluación.

**Ariel Williamson**, estudiante de posgrado del Departamento de Ciencias Psicológicas y del Cerebro en la Universidad de Delaware.

## La metodología

Siguiendo un diálogo permanente entre el BID y Fundamusical, y a través de una exhaustiva revisión de la literatura sobre psicología, se definieron cuatro constructos para explicar la manera en que el sistema musical podría ser potencialmente beneficioso para los niños y adolescentes, a saber: aptitudes de autorregulación, aptitudes y conexiones prosociales, conductas, y aptitudes cognitivas.

Dado el exceso de demanda del programa en algunos centros de formación, fue posible llevar a cabo una evaluación de impacto experimental para medir los efectos causales de corto plazo en 16 núcleos en el Distrito Capital y en los departamentos de Aragua, Bolívar, Lara y Miranda. Todas las familias con niños entre los 6 y los 14 años que postulaban a una plaza fueron divididas aleatoriamente en dos grupos: al grupo de tratamiento se le ofreció admisión en el programa en septiembre de 2012 y al grupo de control se lo ofreció una admisión garantizada en el programa en septiembre de 2013.

Para obtener información directamente relacionada con los cuatro constructos se llevó a cabo la recopilación de datos en dos fases. La primera tuvo lugar entre octubre de 2012 y febrero de 2013, y la segunda entre septiembre y octubre de 2013. El análisis se centró en los cambios registrados en los resultados de los niños en relación con los cuatro constructos a lo largo de un año académico.

### ¿Se constató en la evaluación un impacto del programa de educación musical en los niños y en los jóvenes?

Mediante un exhaustivo estudio bibliográfico se seleccionó un conjunto de instrumentos para estimar los efectos de los cuatro constructos. Este comprendía cuestionarios computarizados y ejercicios realizados por los postulantes al programa y sus padres o tutores. Lo anterior permitió a su vez definir 26 indicadores que capturan las dimensiones de los cuatro constructos.

Los resultados de la evaluación mostraron que, en promedio, los niños en el grupo de tratamiento aumentaron sus puntajes en la escala de autocontrol autorreportada en 1,13%, en comparación con el grupo de control. Este aumento significa que recibir una oferta de admisión temprana en el programa de educación musical ayudaba los niños a mejorar su capacidad de controlar su atención, su comportamiento y sus emociones.

Adicionalmente, los jóvenes del grupo de tratamiento disminuyeron sus puntajes en la escala de dificultades totales autorreportadas en 2,05%. Esto implica que los jóvenes que recibieron una oferta de admisión a El Sistema exhibieron menos problemas de conducta y mejoraron las relaciones con sus pares.

Finalmente, en la evaluación se encontró que los efectos eran, en promedio, más positivos entre los niños que se encontraban en las situaciones más vulnerables. Para el subgrupo de niños expuestos a ámbitos de violencia, la oferta de admisión aumentó sus puntajes en la escala de autocontrol en un promedio de 2,42% y redujo

El diseño de la evaluación ofrece lecciones importantes para los evaluadores, al igual que el valor de unificar, estandarizar y automatizar los procesos de información que recopilan los datos.

sus puntajes en la escala de dificultades en un promedio de 6,03%. De la misma manera, en este subgrupo la oferta de admisión redujo el comportamiento agresivo en un promedio de 6,9%.

El diseño de la evaluación aporta importantes lecciones para el grupo de evaluadores. De un lado señala la importancia de trabajar con un grupo interdisciplinario para diseñar la teoría del cambio que orienta la evaluación de impacto. De otro lado muestra el valor de incorporar el análisis psicométrico para confirmar la precisión y fiabilidad de las medidas de los resultados que se buscan. Por último, señala el valor de unificar, estandarizar y automatizar los procesos de información a través de los cuales se recopilan los registros y logros de los centros de formación que participan, sobre todo en relación con los procesos de preinscripción de los alumnos. Los formularios de inscripción de los participantes utilizados en la evaluación de impacto serán empleados en todos los centros de formación en el programa de educación musical, lo cual ayudará a monitorearlo en los próximos años.

Si bien en esta evaluación solo se estimaron los efectos de corto plazo del programa, el sistema parece ser particularmente efectivo en los niños expuestos a situaciones violentas. Múltiples estudios de otras intervenciones que se enfocan en grupos de niños o jóvenes varones en situación de vulnerabilidad no han mostrado ese impacto positivo.

**Información del proyecto:**  
[VE-T1026](#)

**Más sobre la evaluación:**  
Alemán, X., S. Duryea, N. Guerra, P. McEwan, R. Muñoz, M. Stampini y A. Williamson. Próximo a publicarse. The Effects of Musical Training on Child Development: A Randomized Trial of *El Sistema* in Venezuela. *Nota técnica del BID*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.





#desarrolloefectivo

VENEZUELA

# La música como oportunidad para el desarrollo

## PROGRAMA:

El Sistema Nacional de Coros y Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (El Sistema) es un programa social que promueve la formación integral de la persona y la inclusión social por medio de la educación musical.

## ¿PARA QUÉ ESTA EVALUACIÓN?

Se trata de la primera evaluación experimental en el mundo de una intervención musical llevada a escala para medir sus beneficios.

## LO NUEVO:

Se trata de una evaluación rigurosa de los efectos de corto plazo de la manera en que la música beneficia a los niños y adolescentes en lo relativo a: 1) Aptitudes de autorregulación, 2) Aptitudes y conexiones prosociales, 3) Comportamientos, y 4) Aptitudes cognitivas.



## UNIVERSO

Diseño experimental de asignación aleatoria en 16 núcleos en los departamentos de Aragua, Bolívar, Lara, Miranda y Distrito Capital



Control:  
1.434 niños y adolescentes

Tratamiento:  
1.480 niños y adolescentes

## INTERVENCIÓN

**Oferta de admisión** al programa de educación musical para el periodo académico 2012-2013



## RESULTADOS + CONCLUSIONES

Los **niños y adolescentes** en el grupo de tratamiento:



El subgrupo de **niños** expuestos a situaciones de violencia:



## RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

Apoyar programas sociales de formación musical como mecanismo que contribuya a mejorar la autorregulación y las dificultades de conducta de los jóvenes, especialmente para aquellos que se encuentran expuestos a situaciones de vulnerabilidad.

Nivel de significancia: \* 10 por ciento, \*\* 5 por ciento, \*\*\* 1 por ciento

# ¿Guiar o no guiar?

## El uso de la tecnología para mejorar el aprendizaje

Considerando todo lo que la tecnología ha hecho posible — desde la comunicación global instantánea hasta los viajes espaciales —, aprovecharla para mejorar el aprendizaje y revolucionar la educación parece un objetivo al alcance de la mano.

En efecto, el BID está analizando la manera en que la tecnología puede mejorar el aprendizaje en América Latina y el Caribe, donde existe una necesidad urgente de potenciar el desempeño de los estudiantes en asignaturas tan críticas como las matemáticas. En 2012, los alumnos de ocho países de la Región participaron en la prueba PISA (Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos) una prueba que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) realiza cada tres años con medio millón de estudiantes de 15 años en 65 países de todo el mundo. Los países de América Latina y el Caribe se encontraban entre los 14 países con peor puntaje.

Esto crea problemas para una región que pretende aumentar la productividad y reducir la pobreza y la desigualdad, y por ello el BID ha intentado definir cuál es la mejor manera de usar la tecnología para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Con ese fin, el BID emprendió un metaanálisis: un estudio exhaustivo y sistemático de 15 evaluaciones de impacto en todo el mundo que se centraban en el uso — guiado y no guiado — de la tecnología en el aula.

¿Qué podemos aprender de estas experiencias en todo el mundo? ¿Cómo pueden estos hallazgos ayudar a mejorar el diseño de intervenciones similares en nuestra Región? A continuación se ofrecen unas cuantas lecciones del metaanálisis que podrían mejorar la enseñanza y el aprendizaje a través de la introducción efectiva de tecnologías en las aulas de América Latina y el Caribe.

- El solo hecho de introducir tecnologías no es la solución. Perú implementó una tecnología ambiciosa en un programa educativo que distribuyó 900.000 computadoras portátiles y se impartió capacitación a los maestros. Sin embargo, la orientación sobre cómo utilizar la tecnología para mejorar el aprendizaje era es-

## Evaluación 3.12

Regional

Historia por:

**Elena Arias Ortiz**, asociada senior en la División de Educación del Banco Interamericano de Desarrollo.

**Julián Cristia**, especialista líder en el Departamento de Investigación del Banco Interamericano de Desarrollo.

casa, y una evaluación de este programa en las escuelas primarias rurales no encontró un impacto medible en el aprendizaje de matemáticas y lenguaje.

- Los programas en los que el uso de tecnologías es guiado mejoran el desempeño académico en matemáticas y en lenguaje más de cuatro veces más que los que proporcionan escasa o ninguna orientación. Los programas mejor guiados son aquellos que definen la asignatura, el software y el horario. Un programa implementado en las escuelas primarias en India siguió este enfoque. Ofreció a los alumnos dos horas semanales en el uso del computador (horario), se centró en las matemáticas (asignatura) y utilizó un software que permitía adaptar el nivel de dificultad de los ejercicios a cada alumno individualmente. El programa produjo efectos positivos notorios en el aprendizaje de matemáticas.

## Uso de la tecnología para mejorar el aprendizaje

### PREGUNTA

¿Cómo podemos diseñar e implementar **programas de tecnología en el aula que sean efectivos** para mejorar el aprendizaje de los niños?

### TIPO DE EVALUACIÓN

Un meta-análisis de 15 evaluaciones de impacto de experimentos aleatorios controlados en países en desarrollo en todo el mundo. Se incluyeron cuatro estudios de países de América Latina y el Caribe.

### INTERVENCIÓN

Comparación de **dos usos de tecnología** en el aula:

- Proporcionar computadoras portátiles a los niños **sin uso guiado**
- Proporcionar computadoras portátiles a los niños **con uso guiado**

### RESULTADOS

**Los programas en los que el uso de tecnologías es guiado mejoran el desempeño académico** en matemáticas y en lenguaje cuatro veces más que los que proporcionan escasa o ninguna orientación.

### LECCIONES APRENDIDAS

Los mejores programas...

- Se centran en **una asignatura**
- Incluyen **software**
- Implementan un **horario semanal específico para el uso de las computadoras**

- Los programas exitosos en que el uso de la tecnología es guiado comparten diversas características importantes. Estas características incluyen: las computadoras se usan en la escuela y no en la casa; los estudiantes comparten las computadoras y los equipos; se centran solo en un tema como las matemáticas o el lenguaje; se coordina cuidadosamente la infraestructura, el contenido y los recursos de capacitación de los maestros; se insiste en que los ejercicios coincidan con el contenido del curso, y se proporciona apoyo técnico para ayudar a los alumnos a utilizar adecuadamente el software.
- El diseño y despliegue de programas de aprendizaje asistidos por tecnología es crítico. El uso de esa tecnología produce los mejores resultados de aprendizaje cuando los programas comienzan con pequeñas iniciativas piloto que se pueden evaluar y luego llevar a escala, si se observa que son efectivas.
- Los programas en que el uso de la tecnología es guiado tampoco son la panacea. Para lograr resultados positivos, estos programas deberían ser cuidadosamente diseñados, implementados y monitoreados. En cierto sentido, los programas guiados son similares a los sistemas de posicionamiento global (GPS). Un GPS puede ser un instrumento efectivo, pero si lo utilizamos sin mapas actualizados, nos puede llevar por rutas equivocadas y hacernos perder tiempo. De la misma manera, los programas guiados de aprendizaje con tecnología pueden ser efectivos, aunque si están mal diseñados también pueden ser perjudiciales para el aprendizaje de los estudiantes.

En resumen, este metaanálisis mostró que si bien es cierto que el uso de la tecnología no soluciona todos los problemas en educación, sí puede mejorar el aprendizaje de los estudiantes cuando se implementa con una visión clara y se usa efectivamente. Al emplear este enfoque, los gobiernos, el sector privado, las organizaciones no gubernamentales, el BID y otros bancos de desarrollo pueden diseñar y llevar a cabo programas en América Latina y el Caribe que ayuden a los alumnos a aprender. Esto fortalecerá las habilidades de la generación actual de estudiantes para que estén preparados para afrontar los desafíos profesionales del siglo XXI.

Los programas de aprendizaje basados en tecnología guiada pueden ser efectivos, pero si están mal diseñados, también pueden ser perjudiciales para el aprendizaje del estudiante.

**Información del proyecto:**  
[RG-T2634](#)

**Más sobre la evaluación:**  
 Arias Ortiz, Elena, and Julian P. Cristia. (2014). "The IDB and Technology in Education: How to Promote Effective Programs." Nota Técnica del BID, 670, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC



## CAPÍTULO 4

Cómo responder a la demanda de los clientes con efectividad y eficiencia

## Cómo responder a la demanda de los clientes con efectividad y eficiencia

**M**ientras que en los Capítulos 2 y 3 se describe “qué” le ha ayudado a lograr el Banco a sus países clientes en términos de resultados de desarrollo durante los últimos cuatro años, el presente capítulo se centra en analizar “cómo” lo ha hecho.

En su calidad de institución que atiende a la demanda, su capacidad de respuesta ha sido y sigue siendo uno de los principios básicos que rige la relación entre el BID y sus clientes. Este concepto se manifiesta en distintos frentes. El primero — y el más obvio — es el tiempo efectivo de respuesta a los clientes con miras a la aprobación de nuevos proyectos y desembolsos, y el tiempo de respuesta a sus solicitudes del día a día. Sin embargo, más allá de ello, se trata de velar por la calidad de la respuesta, y en última instancia, de asegurar que se logren los resultados de desarrollo previstos.

Segundo, la capacidad de respuesta es un aspecto medular de los procesos, estrategias y políticas institucionales que guían las actividades del Banco con los prestatarios. Todos estos reflejan una focalización en las necesidades específicas de los países y están dotados de flexibilidad para que se pueda efectuar cualquier ajuste necesario que permita responder mejor a las necesidades de los clientes a lo largo del camino. La capacidad de respuesta forma parte de la cultura orientada a resultados que permea al Banco, y de sus esfuerzos por mejorar continuamente sus niveles de efectividad y eficiencia.

En el presente capítulo se destacan los principales elementos de la respuesta del BID a estos dos aspectos de la demanda de los clientes a través de los dos últimos niveles del Marco de Resultados Corporativos (CRF por sus siglas en inglés): los indicadores del programa de préstamos (Gráfico C) y la efectividad y eficiencia operacionales (Gráficos D.1 a D.6). Como se indicó en el Capítulo 1, los indicadores del programa de préstamos que se registran en el Gráfico C son un reflejo de alto nivel de la demanda de financiamiento del BID para el período 2012–2015, mientras que los indicadores del Gráfico D dan cuenta de diferentes dimensiones del desempeño institucional que atienden a otras necesidades específicas de los socios.

# Indicadores del programa de préstamos para el período 2012–2015

Como se señaló más arriba, los indicadores del programa de préstamos del CRF para el período 2012–2015 reflejan cada una de las principales prioridades de financiamiento del BID de más alto nivel estratégico durante dicho período, expresadas como porcentaje del volumen total de financiamiento con y sin garantía soberana aprobado en el año 2015. Los cuatro indicadores de financiamiento que se recogen en el Gráfico C son: (i) países pequeños y vulnerables; (ii) reducción de la pobreza y mejoramiento de la equidad; (iii) cambio climático, energías sostenibles

	Objetivo 2015	Logro 2015 <sup>A</sup>	Estatus
<b>1.1</b> Préstamos a países pequeños y vulnerables	35%	<b>50%</b>	✓
<b>1.2</b> Préstamos para reducción de la pobreza y mejoramiento de la equidad	50%	<b>57%</b>	✓
<b>1.3</b> Préstamos para apoyar iniciativas sobre cambio climático, energías sustentables (incluyendo las renovables) y sostenibilidad medio ambiental	25%	<b>35%</b>	✓
<b>1.4</b> Préstamos en apoyo de la cooperación e integración regionales	15%	<b>26%</b>	✓

Gráfico C  
Indicadores del programa de préstamos para 2015

A La suma de los porcentajes es mayor de 100 debido a que los préstamos pueden clasificarse en más de una categoría.

✓ Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015

⚠ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es menor que 15% del valor del objetivo 2015

✗ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es mayor que 15% del valor del objetivo 2015

(incluyendo las renovables) y sostenibilidad medioambiental, y (iv) cooperación e integración regionales.

El Banco superó cada uno de los cuatro objetivos de financiamiento para 2015. En particular registró notables avances en el apoyo prestado para hacer frente al cambio climático y fomentar la sostenibilidad en la Región. En el año 2012 solo el 5% del financiamiento se orientaba hacia esta área. En 2015, cerca de la tercera parte del volumen total de financiamiento del Banco se alineó con los esfuerzos de la Región dirigidos a la mitigación y adaptación al cambio climático, y a la adopción de prácticas energéticas y ambientales sostenibles.<sup>9</sup>

9 En abril de 2016, la Asamblea de Gobernadores dispuso que el Grupo del BID duplicara sus esfuerzos —concretamente los orientados a iniciativas de mitigación y adaptación al cambio climático— hasta un nivel del 30% de sus aprobaciones para el año 2020. La línea de base para este objetivo es de 14% (volumen promedio de financiamiento de las nuevas aprobaciones en el período 2012–2014). El CRF actualizado para el período 2016–2019 (que se aborda en el capítulo 5) insta al Banco a aplicar la metodología común de los bancos multilaterales de desarrollo para el seguimiento de información sobre el financiamiento climático. Esta tiene en cuenta los componentes operacionales (no necesariamente el costo total de la operación) e incluye préstamos, garantías, inversiones de capital y asistencia técnica financiados con recursos externos administrados por el Grupo del BID.



# Hacia una cultura institucional basada en la rendición de cuentas y en los resultados

**E**l BID hace un seguimiento periódico de su desempeño con el fin de mejorar su accionar y el modo de llevarlo a cabo. Para ello se asegura de contar con sistemas y procesos que hagan posible medir las dimensiones claves de su desempeño.

El Banco se cerciora de que los diseños de los proyectos incluyan resultados claros y medibles; aplica rigurosas normas de salvaguardias ambientales y sociales en el diseño y la ejecución de los proyectos que financia; procura elevar la eficiencia de costos y procesos, así como la satisfacción de los clientes, y reconoce la importancia de promover la igualdad de género entre el personal y de tener una firme presencia en el terreno.

Estos esfuerzos reflejan los valores fundamentales del BID como institución dedicada a mejorar vidas en la Región, y están enraizadas en sus compromisos adquiridos en su condición de banco multilateral de desarrollo con mandatos específicos en materia de transparencia y rendición de cuentas (véase el Recuadro 4.1).

Los indicadores del cuarto nivel del CRF 2012–2015 ofrecen elementos sobre el desempeño del Banco en tres dimensiones importantes: efectividad, eficiencia y gestión de recursos humanos. Los indicadores de efectividad muestran hasta qué punto el Banco cumple sus estándares de evaluabilidad y desempeño en las estrategias de país, los préstamos y las operaciones de cooperación técnica, así como el grado de satisfacción de los socios con su labor. Los indicadores de eficiencia muestran su desempeño en el uso de sus recursos presupuestarios y en términos de la agilidad de sus principales procesos operativos, entre ellos aprobaciones y desembolsos de préstamos. Los indicadores de recursos humanos arrojan luz sobre los avances del Banco en relación con su objetivo de transformarse en una institución más descentralizada y equitativa en términos de género, conforme a lo dispuesto en el Noveno Aumento de Capital. A partir del desempeño del BID entre 2012 y 2015 medido en función de estos indicadores, es posible extraer tres grandes conclusiones.

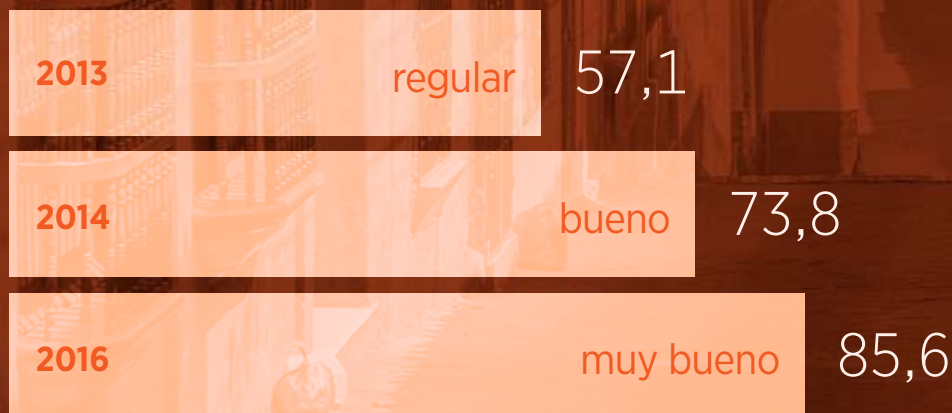
En primer lugar, el Banco y sus socios han utilizado parámetros más exigentes para asegurar la evaluabilidad y efectividad de las estrategias de país, de los préstamos y de los productos de cooperación técnica. Ello refleja su compromiso de de-

La Iniciativa para la Transparencia de la Ayuda Internacional (IATI por sus siglas en inglés) es un esfuerzo global que busca facilitar el acceso y uso de la información sobre cooperación para el desarrollo. Esta proporciona un estándar de datos y un sitio virtual único para brindar acceso a un amplio espectro de fuentes de recursos y socios ejecutores. El BID se vinculó a IATI en 2011, y año tras año ha ido ampliando el nivel de detalle de la información que publica acerca de su trabajo en la Región. Además de contar con información básica (como por ejemplo título, descripción y presupuesto total) para más de 1.000 proyectos que aparecen en las bases de datos que sobre el BID tiene la IATI, los usuarios también pueden acceder a datos detallados sobre sus resultados a lo largo del tiempo, sus coordenadas geográficas precisas, y la información de contacto de su líder. El Banco también ha añadido varias de las bases de datos de la IATI a su portal de datos abiertos, permitiendo que los usuarios descarguen información de IATI en Microsoft Excel y otros formatos de fácil manejo.

Los avances del BID durante los últimos años en materia de implementación de la IATI, y más generalmente en términos de transparencia, han sido reconocidos por la organización no gubernamental Publish What You Fund como parte de su índice de transparencia en la ayuda internacional. A través de este se mide el compromiso con la transparencia en la ayuda de los mayores proveedores de asistencia para el desarrollo en el mundo. En el índice de 2016, el Banco logró un puntaje de 85,6 sobre un total de 100 puntos, alcanzando la categoría más alta de desempeño y mejorando cerca de 29 puntos desde 2013 (véase el gráfico B4.1.1). Su clasificación también mejoró, pasando del puesto 11 en 2013 al puesto 7 en 2016. En el informe correspondiente a 2016 se indica que el BID es una de las organizaciones que cumplió plenamente con el compromiso adquirido en 2011 durante el Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Efectividad de la Ayuda Internacional que se realizó en Busan, República de Corea, para que a finales de 2015 su ayuda sea transparente.

## Recuadro 4.1

Transparencia acerca de los resultados de desarrollo y en favor de los mismos



## Gráfico B4.1.1

Resultados del BID en el Índice de Transparencia de la Ayuda, 2013-2016\*  
(Escala 0-100)

Fuente: Publish What You Fund.

\* No se produjo el Índice de Transparencia de la Ayuda correspondiente al año 2015.

mostrar en forma rigurosa los resultados de desarrollo en todas las intervenciones clave respaldadas por la institución. Más aún, la retroalimentación continua proveniente de un variado espectro de contrapartes en los países (gobiernos, funcionarios, sociedad civil y sector privado) demuestra que el BID disfruta de altos niveles de satisfacción entre sus socios, al tiempo que ha permitido identificar importantes aspectos susceptibles de mejora en el futuro.

En segundo lugar, surgen desafíos cuando se trata de definir indicadores significativos que reflejen el desempeño y puedan ser utilizados para impulsarlo. Concretamente, medir la dimensión de costos de la eficiencia institucional ha demostrado ser una tarea compleja. El Banco ha reconocido que es necesario refinar este tipo de indicadores de modo que reflejen más adecuadamente los elementos de la eficiencia. En consecuencia, el BID introdujo nuevos indicadores de eficiencia en el CRF 2016-2019 para ayudar a solventar esta dificultad.

Finalmente, en el área de recursos humanos, la definición de metas ambiciosas y claras contribuyó a aportar mayor diversidad al equipo gerencial del Banco y a tener una presencia más firme en el terreno. Para el próximo cuatrienio, en el CRF 2016-2019 se ha establecido una meta aún más ambiciosa: lograr que el 43% de personal de los niveles medio y alto esté integrado por mujeres.



# Elementos sobre efectividad

## Armonización de la acción del Banco con las necesidades de sus socios

Las estrategias de país son las hojas de ruta que guían el compromiso del BID con cada país miembro prestatario. Allí se determinan los objetivos estratégicos y resultados esperados que orientarán la labor de apoyo operacional del Banco tal y como se acuerda mutuamente entre el país prestatario y el BID. Por lo general, tales objetivos abarcan un período de cuatro a seis años, dependiendo del ciclo político del país en cuestión. Cada vez que se elige a un nuevo gobierno nacional, se entabla y se mantiene un diálogo integral con las nuevas autoridades, el sector privado, la sociedad civil y las instituciones académicas. El proceso de preparación de las estrategias de país se inicia con el diagnóstico de las limitaciones más apremiantes para el desarrollo y el crecimiento. A partir de allí se sientan las bases del diálogo con el gobierno entrante y se determinan los posibles ámbitos prioritarios en la estrategia de país según se acuerde con los diferentes actores involucrados. Este proceso también contribuye a fortalecer la coordinación entre el BID y el país miembro prestatario, así como con otras organizaciones bilaterales y multilaterales, lo que a su vez propicia la identificación sistemática de sinergias y ayuda a evitar la duplicación de esfuerzos. Entre 2012 y 2015, el Directorio Ejecutivo aprobó 22 estrategias de país.

Las estrategias de país se diseñan cuidadosamente para ayudar a los países a superar los retos de desarrollo que afrontan en los sectores en que el BID puede ofrecer un mayor valor agregado, tomando en cuenta las prioridades del gobierno. Como se aprecia en el Gráfico D.1, todas las metas asociadas con la efectividad de las estrategias de país fueron superadas con respecto a las dimensiones de evaluabilidad establecidas en el Marco de Efectividad en el Desarrollo para las mismas y para otros aspectos que son validados al final de su fase de diseño y antes de que tales estrategias se presenten ante el Directorio.

Las estrategias de país también fomentan la rendición de cuentas a las partes interesadas en los países miembros (prestatarios y no prestatarios) y refuerzan la lógica vertical de un gran número de intervenciones apoyadas por el BID. Entre 2012 y 2015, entre el 85 y el 90% de las operaciones de préstamo con garantía soberana se alineaban con al menos un objetivo estratégico identificado en la respectiva estrategia de país.

	Objetivo 2015	Logro 2015	Estatus
<b>4.1.1</b> Porcentaje de estrategias de país con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad	85%	<b>100%</b>	✓
Porcentaje de estrategias de país que a la terminación tienen resultados satisfactorios que pueden validarse para:			
<b>4.1.2</b> Efectos directos sectoriales	65%	<b>100%</b>	✓
<b>4.1.3</b> Efectos directos financieros	75%	<b>100%</b>	✓
<b>4.1.4</b> Avances en la construcción y utilización de sistemas nacionales	55%	<b>78%</b>	✓

- ✓ Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015
- ⚠ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es menor que 15% del valor del objetivo 2015
- ✗ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es mayor que 15% del valor del objetivo 2015

## Gráfico D.1

Indicadores sobre la efectividad y eficiencia operacionales:

Efectividad de las estrategias de país

## Aspectos destacados de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo

Al igual que con las estrategias de país, todos los proyectos respaldados por el BID se evalúan previamente a la aprobación para determinar el potencial de evaluar sus resultados de desarrollo en el momento de su terminación.

Como parte de una serie de mejoras de procesos emanadas del Noveno Aumento, el Directorio Ejecutivo dispuso en 2011 que todos los proyectos deben obtener como mínimo un puntaje de 5 en la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) antes de ser presentados para aprobación (véase el Capítulo 2 del DEO 2014 para mayor información sobre la DEM). Esto significa que a partir de 2011 todos los proyectos debían lograr ese puntaje satisfactorio de evaluabilidad antes de ser puestos a la consideración del Directorio y que, por consiguiente, se han cumplido plenamente las metas definidas para los Indicadores 4.2.1 y 4.2.5 relativas a la evaluabilidad de los préstamos con y sin garantía soberana respectivamente.

Como indica el Gráfico A.3, “Puntajes de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo por categoría de evaluabilidad” en el Apéndice I, el promedio de los puntajes de la DEM para las carteras de préstamo del Banco con y sin garantía soberana se mantuvieron consistentemente altos entre 2012 y 2015. Estos mayores estándares de evaluabilidad están generando un creciente número de evaluaciones de proyec-

Objetivo 2015	Logro 2015	Estatus
<b>Operaciones con garantía soberana:</b> aprobaciones		
<b>4.2.1</b> Porcentaje de nuevas operaciones con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad	85%	<b>100%</b>
<b>4.2.2</b> Porcentaje de proyectos con altos riesgos ambientales y sociales con puntaje satisfactorio en implementación de medidas de mitigación	85%	<b>89%</b>
<b>Operaciones con garantía soberana:</b> desempeño de la cartera de proyectos satisfactorio, según los informes de seguimiento (ejecución)		
<b>4.2.3</b> Porcentaje de proyectos con resultados satisfactorios	70%	<b>69%</b>
<b>4.2.4</b> Porcentaje de proyectos con calificación satisfactoria de resultados de desarrollo al momento de la terminación	60%	<b>89%</b>
<b>Operaciones sin garantía soberana:</b> aprobaciones		
<b>4.2.5</b> Porcentaje de proyectos con calificación satisfactoria de resultados de desarrollo al momento de la terminación	85%	<b>100%</b>
<b>4.2.6</b> Porcentaje de proyectos con altos riesgos ambientales y sociales con puntaje satisfactorio en implementación de medidas de mitigación	85%	<b>91%</b>
<b>Operaciones sin garantía soberana:</b> desempeño de la cartera de proyectos satisfactorio, según los informes de seguimiento (ejecución)		
<b>4.2.7</b> Porcentaje de proyectos con resultados satisfactorios	70%	<b>90%</b>
<b>4.2.8</b> Porcentaje de proyectos con calificación satisfactoria de resultados de desarrollo al momento de la terminación	65%	<b>n/a<sup>A</sup></b> n/a

n/a no hay datos disponibles/no aplica

A El resultado del ejercicio de auto-validación de 2012 (el ejercicio más reciente validado por la Oficina de Supervisión y Evaluación en 2014) fue 86%. En 2015, el nuevo marco de evaluación era piloteado de tal manera que no hay datos disponibles.

Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015

La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es menor que 15% del valor del objetivo 2015

La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es mayor que 15% del valor del objetivo 2015

## Gráfico D.2

Indicadores sobre la efectividad y eficiencia operacionales:

Efectividad de los préstamos

tos, lo que a su vez está contribuyendo a cerrar las brechas de conocimiento en la Región. Durante el período 2012–2015 el 44% en promedio de las operaciones de préstamo con garantía soberana incluían al momento de la aprobación un plan de evaluación de impacto (véase el Gráfico 3.1 en el Capítulo 3), y en promedio 46 proyectos con garantía soberana fueron objeto de la misma durante ese periodo.

El refinamiento del conjunto de instrumentos del Banco sobre efectividad en el desarrollo para operaciones de préstamo sin garantía soberana hizo posible aumentar el número de evaluaciones de impacto también para estos proyectos. Más aún, en una lista de control de la evaluabilidad de operaciones sin garantía soberana desarrollada en 2014 se introdujo la pregunta de si las nuevas propuestas de préstamo reflejaban los resultados de las evaluaciones y/o lecciones aprendidas pertinentes de proyectos similares. Esto ha ofrecido a los equipos de proyecto un incentivo para remitirse a los resultados de autoevaluación de proyectos anteriores parecidos y para tener en cuenta las lecciones identificadas en ellos.

## Aspectos destacados del Informe de Seguimiento de Progreso

El Informe de Seguimiento de Progreso (PMR por sus siglas en inglés) se emplea para calificar la ejecución de las operaciones de préstamo del Banco con garantía soberana. Una vez que un proyecto ha sido aprobado y empieza a ejecutarse, es esencial supervisar su progreso para cerciorarse de que se mantenga encaminado hacia la consecución de sus objetivos. Según la clasificación de desempeño del Banco, al concluir 2015 el 69% de los proyectos se clasificaba como satisfactorio, el 14% en alerta y el 16% como problemático.<sup>10</sup>

El análisis de los factores particulares que influyen en la clasificación de los proyectos da lugar a diversas constataciones. En primer lugar, la proporción de proyectos que registran retrasos tras la aprobación y previamente a su ejecución es mayor antes que después de su vigencia legal, es decir, cuando las operaciones son elegibles para desembolsos.


En segundo lugar, una vez que los proyectos se están ejecutando, el problema más común se asocia con demoras en la entrega de los productos previstos inicialmente. La gestión general de los proyectos se ve afectada principalmente por cambios en la administración y/o en las prioridades nacionales, así como por limitaciones relativas a la capacidad de ejecución.

En tercer lugar, el porcentaje de operaciones clasificadas con desempeño satisfactorio en 2015 (69%) fue igual al de 2014. Sin embargo, esta cifra supone un retroceso con respecto al nivel de 2013 (75%), primer año en que aquellas se evaluaron según la metodología revisada del PMR. Si bien esta diferencia puede atribuirse parcialmente a factores concretos de desempeño, también se asocia con efectos de medición. Dado que para las operaciones más antiguas de la cartera se disponía de menor cantidad de datos que para las nuevas, bajo la nueva metodología estas se clasificaron usando tres indicadores de desempeño, mientras que las más recientes —que cuentan con mayores datos— se clasificaron utilizando cinco.

<sup>10</sup> El 1 por ciento restante corresponde a operaciones que lograron la elegibilidad para el desembolso en 2015, pero cuyo plan de ejecución no cubre ese año.

Desde su conceptualización, el PMR y el sistema en que se sustenta han registrado diversas mejoras (véase Recuadro 4.2). En el plano metodológico, este instrumento ha ganado en rigor mediante la inclusión de variables cuantitativas específicas para cada etapa del ciclo de vida de las operaciones. Al combinarse con un análisis cualitativo, estas variables cuantitativas ayudan a obtener un diagnóstico más completo del desempeño de un proyecto.

El actual proceso de revisión y validación del PMR incorpora a todas las partes involucradas en la valoración de un proyecto, a saber, especialistas, jefes de equipo, jefes de división, jefes de operaciones y representantes en los países. Esto convierte al PMR en un poderoso instrumento de toma de decisiones tanto para los equipos de proyecto como para la Administración.



Las recientes mejoras introducidas en el sistema de PMR han permitido que este instrumento preste un apoyo sólido a las funciones de gestión de los proyectos y de la cartera al capturar y diseminar información sobre los factores que afectan su ejecución en el ámbito institucional. Por ejemplo, a través del sistema del PMR el BID ha identificado que el 10% de todas las operaciones con garantía soberana que se encuentran clasificadas como problemáticas en el sistema, están afrontando temas relacionados con la baja capacidad técnica o sectorial de las agencias ejecutoras.

Con base en esta información, el Banco ha dado pasos decisivos hacia el fortalecimiento de sus procesos de identificación de riesgos, incluyendo la evaluación de la capacidad institucional de las agencias ejecutoras que se lleva a cabo durante la preparación del proyecto; esto con el fin de anticipar mejor las brechas que puedan ocasionar demoras una vez que el proyecto transite hacia la etapa de implementación. Lo anterior también incluye la identificación temprana de cualquier factor externo que pueda afectar la entrega de los productos y resultados del proyecto.

#### Recuadro 4.2

Hacia una mejora de la gestión institucional y de país de la cartera

## Principales aspectos del Informe de Terminación de Proyecto

El desempeño de las operaciones de préstamo con garantía soberana también puede medirse a través del Informe de Terminación de Proyecto (PCR por sus siglas en inglés), otro componente importante del Marco de Efectividad en el Desarrollo del Banco. Históricamente, cada año se han elaborado en promedio 80 PCR que han permitido evaluar la efectividad con que los proyectos apoyados por el BID generaron los productos previstos y alcanzaron sus objetivos de desarrollo. Entre 2012 y 2015 ha aumentado continuamente el porcentaje de proyectos con calificación sa-



tisfactoria en términos de sus resultados de desarrollo al momento de la terminación, hasta llegar a un nivel de 88,7%, superando así la meta del 60% fijada para 2015 (Indicador 4.2.4 en el Gráfico D.2).

En 2014 se modificó la metodología usada en la elaboración del PCR para hacerlo más empírico, objetivo, analítico y acorde con los esfuerzos dirigidos a reforzar el seguimiento y la evaluación por medio del Marco de Efectividad en el Desarrollo (el Capítulo 4 del DEO 2014 aporta detalles sobre la nueva metodología del PCR). Como se observa en el Gráfico 4.1, en 2015 se completaron solamente siete PCR bajo la nueva metodología. Tal disminución con respecto a años anteriores responde a que, según las pautas del Banco en materia de PCR, la preparación de los mismos comienza cuando los desembolsos de un proyecto alcanzan el 95%. Esto llevó a que los equipos de proyectos solicitaran extensiones para comenzar a preparar los PCR una vez que los desembolsos alcanzaban el 100%.

Aunque su aplicación ha sido más lenta de lo previsto, los resultados surgidos de los nuevos PCR parecen prometedores. La calidad y la profundidad del análisis han mejorado sustancialmente. Los PCR elaborados conforme a la nueva metodología ofrecen información empírica más robusta sobre las contribuciones del BID a los resultados de desarrollo, además de una serie de hallazgos y recomendaciones emanados del diseño y la ejecución de los proyectos. El Gráfico 4.1 contiene la lista de los PCR de 2015 elaborados con la nueva metodología.

Para las operaciones del sector privado apoyadas por el BID, desde 2005 se están llevando a cabo autoevaluaciones de conformidad con las normas de buenas prácti-

Número del proyecto	Nombre del proyecto	Calificación*
<b>AR-L1073</b>	CCLIP: Programa de Innovación Tecnológica	Logro parcial
<b>BR-L1171</b>	Programa de Desarrollo Urbano Integrado de Catanduva	Logro parcial
<b>EC-L1087</b>	Programa de Electrificación Rural y Urbano-Marginal del Ecuador	Logro alto
<b>HA-L1086</b>	Programa de Rehabilitación Vial de Emergencia en Respuesta a Huracán Sandy	Logro parcial
<b>HO-L1062</b>	Programa de Educación Primaria e Integración Tecnológica	Logro parcial
<b>NI-L1010</b>	Programa de Drenaje Pluvial y Gestión de Desarrollo de la Sub-cuenca III de Managua	Logro parcial
<b>PE-L1138</b>	Apoyo a la implementación del Programa de Reducción de Vulnerabilidad del Estado ante Desastres	Logro alto

## Gráfico 4.1

Informes de Terminación de Proyecto (PCRs) en 2015

Los documentos de PCR incluidos fueron preparados y enviados al gobierno correspondiente en 2015.

\* Logro completo (calificación = 1); logro alto (calificación entre 0,75 y 0,99); logro parcial (calificación entre 0,5 y 0,74); logro bajo (calificación entre 0,25 y 0,49); sin logro (calificación menor a 0,25).

cas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (GCE-GPS) para este tipo de proyectos. A partir de ese año se han elaborado informes de terminación para 64 proyectos con base en el informe ampliado de supervisión de proyecto (XPSR).

El Banco ha cooperado estrechamente con la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) en la reformulación de las directrices de autoevaluación para proyectos sin garantía soberana, con miras a adoptar un estándar más elevado y propiciar una mayor armonización entre las metodologías para operaciones con y sin garantía soberana. El nuevo marco de evaluación se ha aplicado de forma experimental en el último ejercicio de evaluación y se prevé que sea operacional a mediados de 2016.

## Salvaguardias efectivas: un vehículo para procurar la sostenibilidad de las operaciones del BID

Gracias a la mayor focalización del Banco en la sostenibilidad y supervisión de proyectos, el 89% de las operaciones con garantía soberana y el 91% de aquellas sin garantía soberana en las que se identificaron altos riesgos ambientales y sociales al momento de la aprobación recibieron un puntaje satisfactorio en la implementa-

En Brasil, el BID afrontó desafíos ambientales y sociales singulares al respaldar la construcción de un proyecto vial masivo en la mega ciudad de São Paulo. El proyecto permitió vincular 10 importantes rutas de Brasil, abarcando una longitud de 176 km (110 millas), con el principal puerto marítimo del país (Santos) y su principal aeropuerto internacional (Guarulhos). Este emprendimiento ambicioso implicó el reasentamiento de 4.100 familias, el cual se realizó sin conflictos y afectando en lo mínimo sus medios de subsistencia. Mediante diversos programas sociales apoyados por el Banco, estas familias pudieron acceder a mejores condiciones de vida, manteniendo o mejorando sus actividades de generación de ingresos.

Gracias al proyecto también fue posible reducir el consumo de energía en los procesos de extracción, procesamiento, manufactura y transporte de materiales. Dado que los gestores del proyecto se enfocaron en obtener materiales localmente, se redujeron las necesidades de transporte. Para 2024 se espera una disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero del 12,5%. Entre tanto, el ahorro previsto para 2039 es de más de 100.000 toneladas de CO<sub>2</sub> al año, provenientes de vehículos particulares y de transporte de mercancías que transitan por esta vía. Además, el 75% de los materiales excavados se reutilizaron en estructuras urbanas, en vez de descartarlos en rellenos sanitarios.

### Recuadro 4.3

Conectar a São Paulo y salvaguardar el medio ambiente

Otros ejemplos de la labor del BID en el ámbito de la sostenibilidad se presentan en el *Informe de Sostenibilidad del BID de 2015*.

ción de medidas de mitigación durante la ejecución, superando el objetivo del 85% fijado en el CRF para 2015 (Indicadores 4.2.2 y 4.2.6 en el Gráfico D.2).

Esto significa que los proyectos que en principio se consideraban muy riesgosos desde una perspectiva ambiental o social se han beneficiado de la aplicación plena de salvaguardias por parte del Banco. Esto a su vez ha redundado con frecuencia en mejores resultados en términos de sostenibilidad para las poblaciones o ecosistemas afectados (véase el Recuadro 4.2).

Como parte de un nuevo plan estratégico trienal de salvaguardias ambientales y sociales, el Banco se asegurará de que los proyectos de mediano riesgo también sean calificados en función de la implementación de medidas de mitigación.

## Resultados de desarrollo a través de la cooperación técnica

La evaluabilidad de las operaciones de cooperación técnica del Banco mejoró notablemente entre 2012 y 2015, especialmente después de que la inclusión de matrices de resultados en el diseño de dichas operaciones se hiciera obligatoria en virtud de las directrices operativas para productos de cooperación técnica aprobadas en 2011.

El porcentaje de operaciones de cooperación técnica cuyos resultados pueden validarse fue del 91% en 2015; esta proporción aumenta al 96% si se consideran exclusivamente las operaciones aprobadas después de la implantación de dichas directrices.

La optimización del diseño también se ha plasmado en mejores resultados. Así, en el 73% de las operaciones de cooperación técnica que se completaron en 2015 se lograron resultados satisfactorios, superando con creces la meta establecida del 65%.

Con todo, el proceso de informar sobre los resultados de la cooperación técnica ha sido un tanto laborioso, ya que el Banco carece de una plataforma automática

	Objetivo 2015	Logro 2015	Estatus
<b>4.3.1</b> Porcentaje de TC completados con resultados que pueden validarse	100%	<b>91%</b>	
<b>4.3.2</b> Porcentaje de TC completados con resultados satisfactorios	65%	<b>73%</b>	

-  Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015
-  La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es menor que 15% del valor del objetivo 2015
-  La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es mayor que 15% del valor del objetivo 2015

### Gráfico D.3

Indicadores sobre la efectividad y eficiencia operacionales:

Efectividad de la cooperación técnica

y sistematizada de seguimiento e información sobre tales operaciones. La falta de una metodología sistemática para tal fin ha dificultado la tarea de extraer conclusiones robustas e integrales sobre la efectividad de las 1.777 operaciones de cooperación técnica aprobadas en el período 2012–2015.

Para solventar esta carencia, el BID ha concluido el desarrollo de su primer sistema automatizado de seguimiento e información en materia de cooperaciones técnicas, que se espera sea plenamente operativo en el segundo semestre de 2016. El sistema se concibió inicialmente como un módulo aislado e independiente. Sin embargo, cuando el Banco decidió poner en marcha la integración de todos sus sistemas en la plataforma de operaciones llamada Convergencia, fue necesario alterar levemente este diseño original para contar con un sistema de mayor alcance en el que las principales etapas del ciclo de vida de las operaciones de cooperación técnica (identificación, preparación, aprobación y ejecución) se integraran de forma más eficiente en beneficio de los usuarios.

Las operaciones de cooperación técnica apoyadas por el BID son cada vez más innovadoras. Los siguientes son solo algunos ejemplos: En El Alto, Bolivia, el fútbol está empoderando a niñas indígenas al fortalecer sus habilidades de liderazgo, autoestima y capacidad de ejercer sus derechos, para así prevenir la violencia contra la mujer. El Banco también está promoviendo la innovación regional a través de la Iniciativa para la promoción de los bienes públicos regionales, que mediante una cooperación técnica abrirá el camino para el eventual desarrollo de la Historia Clínica Electrónica (HCE) interoperable en América Latina y el Caribe. Para ello se creará y apoyará una red de agencias encargadas de implementar los modelos de operación de HCE. En 2015, el Banco también intensificó sus esfuerzos de intercambio y difusión de conocimiento a través de tres  cursos masivos abiertos en línea . Estos permitieron que el BID compartiera conocimientos con más de 69.000 personas acerca de temas como gestión del desarrollo por resultados, desarrollo urbano y de vivienda, y asociaciones público-privadas. Actualmente el Banco está recolectando datos sobre cómo estos conocimientos están siendo utilizados por los participantes, especialmente por aquellos que se desempeñan como funcionarios gubernamentales.

#### Recuadro 4.4

Innovación en las actividades de cooperación técnica del BID

# Cómo medir la satisfacción de los socios: escuchar, interactuar y mejorar

**P**ara el Banco, medir el grado de satisfacción de los socios con su labor es un aspecto importante de una cultura institucional orientada al logro de resultados y al seguimiento del desempeño. El BID comenzó a rastrear este aspecto en 2012 por medio del sistema de retroalimentación externa (EFS por sus siglas en inglés). Gracias a los comentarios recibidos de contrapartes de los sectores público y privado, así como de la sociedad civil y de las instituciones académicas, el Banco tiene ahora elementos para establecer lo que más se valora en un banco multilateral de desarrollo, determinar el papel que le atañe en la promoción del desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe, y saber cómo puede mejorar los productos y servicios que ofrece.

En el período 2012–2015 el Banco disfrutó de altos niveles de satisfacción entre sus socios (Gráfico D.4). Los resultados globales del sistema de retroalimentación externa revelan que, del total de socios encuestados, el 88%<sup>11</sup> manifestó estar “satisfecho” o “muy satisfecho” con la prestación de servicios para las operaciones de préstamo con y sin garantía soberana, las de cooperación técnica y las estrategias de país (Indicadores 4.4.1 a 4.4.3 en el Gráfico D.4).

Para los socios del BID, los puntos fuertes de la institución son cuatro:

1. Una comprensión adecuada de las prioridades nacionales y del contexto en que se ejecutan los proyectos.
2. Tasas y condiciones financieras ofrecidas por la institución para operaciones con garantía soberana.
3. Las destrezas y conocimientos técnicos especializados de su personal.
4. La capacidad de respuesta en cuanto a la calidad y oportunidad de la atención dada a las solicitudes de los socios.




La retroalimentación de los socios también pone de relieve los aspectos en que el BID podría mejorar. El Banco ha venido impulsando activamente el intercambio de un mayor número de experiencias de otros países que pueden aplicarse a diferentes proyectos a lo largo de su ciclo de vida. Por ejemplo, el BID ha redoblado sus esfuerzos de intercambio de conocimientos triplicando el número de participantes en los diálogos regionales de políticas y brindando capacitación adicional a las agencias ejecutoras.

<sup>11</sup> Este 88% corresponde a los niveles generales de satisfacción relacionados con las operaciones de préstamo con y sin garantía soberana, las cooperaciones técnicas (tanto para beneficiarios de sector público como del privado), las estrategias de país y los productos financieros.

El BID también se ha esforzado por fortalecer su capacidad de convocatoria frente a otros socios — particularmente del sector privado — y por reducir el tiempo de aprobación de los proyectos; ha reforzado su capacidad de respuesta poniendo en marcha una revisión de sus instrumentos de préstamo y optimizando los procesos de las estrategias de país; ha procurado activamente brindar mayor flexibilidad simplificando los procesos para modificar las operaciones tras la aprobación, y ha mejorado notoriamente sus comunicaciones y su transparencia para con la sociedad civil por medio de publicaciones y vídeos.

El Banco combina cada vez más los datos sobre percepciones tomados del Sistema de Retroalimentación Externa con otro tipo de información sobre desempeño para entender plenamente el mejor modo de satisfacer las necesidades únicas y cambiantes de la Región.

Para mayor información sobre el sistema de retroalimentación externa, véase la página [www.iadb.org/EFS](http://www.iadb.org/EFS).


Objetivo 2015	Logro 2015	Estatus
<b>4.4.1</b> Porcentaje de socios externos satisfechos con la prestación de servicios del Banco para estrategias de país <sup>A</sup>	70% <b>65%<sup>B</sup></b>	
<b>4.4.2</b> Porcentaje de socios externos satisfechos con la prestación de servicios del Banco para operaciones de préstamo	70% <b>91%</b>	
<b>4.4.3</b> Porcentaje de socios externos satisfechos con la prestación de servicios del Banco para TC	70% <b>90%</b>	

A La línea de base fue actualizada para mantener la consistencia con la metodología utilizada en el informe 2012-2014 del Sistema de Retroalimentación Externa del BID.

B El 65% cubre las tres estrategias de los países para los que se realizaron encuestas durante el 2015 (Barbados, Costa Rica, y el Salvador). El índice de satisfacción promedio para el período 2012-2015 es 73% (el cual también abarca Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala, Guyana, Nicaragua y Perú (2012); Bahamas, Belice, República Dominicana, Jamaica y México (2013); y Chile, Honduras y Paraguay (2014).

 Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015

 La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es menor que 15% del valor del objetivo 2015

 La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es mayor que 15% del valor del objetivo 2015

## Gráfico D.4

Indicadores sobre la efectividad y eficiencia operacionales:

Satisfacción de los socios

# Elementos sobre la eficiencia

## Competir con nosotros mismos para mejorar lo que hacemos

La eficiencia con que opera una organización multilateral de desarrollo como el BID suele medirse usando indicadores que dan cuenta del tiempo y el costo necesarios para suministrar productos y servicios.

Con los indicadores de eficiencia que se incluyen en el CRF 2012–2015 se busca medir procesos operativos clave (como las aprobaciones de estrategias de país y de proyectos y desembolsos de préstamos) que involucran numerosos actores (y factores) internos y externos. Es por ello que conviene proceder con prudencia al interpretar datos sobre el estado final del indicador, especialmente tratándose de aquellos relacionados con los ciclos cronológicos de los procesos y la eficiencia en función de los costos (véase el Recuadro 1.1 en el Capítulo 1 y el Recuadro 4.4).

A continuación se hace un análisis más detenido de los Indicadores 4.5.6, 4.5.8 y 4.5.9 del Gráfico D.5, en los que el Banco no alcanzó tres de sus cinco metas para los tiempos del ciclo cronológico.

Al final del período, el indicador sobre el tiempo requerido para entregar las estrategias de país (Indicador 4.5.6) era de 14,6 meses, muy por encima de la meta de seis meses. No obstante, dado el carácter colaborativo del proceso de elaboración de las mismas (que tiene una duración promedio de 10 meses), la meta de seis meses demostró ser poco realista.

Asimismo, el indicador del ciclo cronológico para el desembolso de préstamos con garantía soberana (Indicador 4.5.8) es un ejemplo más de las limitaciones que conllevan estos indicadores, dado que el desempeño depende no solo de la acción del Banco sino también de la de la agencia ejecutora de cada proyecto. Además, en las necesidades de desembolsos de un país influyen diversos factores externos, entre ellos las condiciones económicas imperantes o los cambios de prioridades que afecten la demanda de financiamiento del Banco para un proyecto dado, o el acceso a fondos de contrapartes.

Por último, si bien el tiempo de preparación de operaciones de préstamo sin garantía soberana (4.5.9) disminuyó durante el período, al final se situó en algo más de siete meses en 2015, un nivel que sigue excediendo la meta de seis meses.

Las ventanillas del sector privado del Banco lograron reducir a cinco días el tiempo que toma el primer desembolso para operaciones de préstamo sin garantía soberana, muy por debajo de la meta de 10 días (Indicador 4.5.10). A su vez, el tiem-

	Objetivo 2015	Logro 2015	Estatus
<b>4.5.1</b> Cofinanciamiento (porcentaje del programa regular de financiamiento)	30%	<b>32%</b>	✓
<b>4.5.2</b> Fondos fiduciarios (porcentaje del programa regular de financiamiento)	3%	<b>2%</b>	✗
<b>4.5.3</b> Total de los gastos administrativos por cada millón de dólares aprobado <sup>A</sup>	\$34.000	<b>\$41.336</b>	✗
<b>4.5.4</b> Total de los gastos administrativos por cada millón de dólares desembolsado <sup>A</sup>	\$45.000	<b>\$44.760</b>	✓
<b>4.5.5</b> Porcentaje de gastos administrativos en programas operativos	68%	<b>66%</b>	▲
<b>4.5.6</b> Ciclo cronológico: estrategia de país (desde la inauguración hasta la entrega de la estrategia al Gobierno)	6 meses	<b>14,6 meses</b>	✗
<b>4.5.7</b> Ciclo cronológico: tiempo de preparación de préstamos con garantía soberana (del perfil hasta la aprobación)	8 meses	<b>5,8 meses</b>	✓
<b>4.5.8</b> Ciclo cronológico: período de desembolso de préstamos con garantía soberana (desde la elegibilidad hasta el primer desembolso)	19 días	<b>30 días</b>	✗
<b>4.5.9</b> Ciclo cronológico: tiempo de preparación de préstamos sin garantía soberana (del perfil a la aprobación)	6 meses	<b>7,1 meses</b>	✗
<b>4.5.10</b> Ciclo cronológico: período de desembolso de préstamos sin garantía soberana (de elegibilidad de primer desembolso)	10 días	<b>5 días</b>	✓

A Las cifras de los objetivos para gastos administrativos fueron establecidas en dolares de 2009.

✓ Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015

▲ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es menor que 15% del valor del objetivo 2015

✗ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es mayor que 15% del valor del objetivo 2015

## Gráfico D.5

Indicadores sobre la efectividad y eficiencia operacionales:

Eficiencia



po de preparación de préstamos con garantía soberana (Indicador 4.5.7) se situó en 5,8 meses en 2015, una cifra muy inferior a la meta de ocho meses.

Estos indicadores de los tiempos del ciclo deben ser interpretados con cautela. En particular, los mismos capturan o bien los tiempos del ciclo relativos a la preparación o bien al desembolso de préstamos, de manera que no se ha logrado medir con ellos la eficiencia a un nivel más amplio en términos de todo el ciclo del proyecto. En tal sentido, acelerar este ciclo puede requerir en algunos casos dedicarle más tiempo al diseño del proyecto y así reducir la probabilidad de que surjan problemas durante su ejecución.

En cuanto a la eficiencia en función de los costos, los Indicadores 4.5.3 and 4.5.4 también han de interpretarse con cautela. Específicamente, en ambos indicadores el denominador depende de la demanda de financiamiento del BID, que, como en el caso del Indicador 4.5.8, también está determinada por una serie de factores ajenos al control del Banco.



El Banco ha extraído diversas enseñanzas a partir del uso de estos indicadores, las cuales se han plasmado en mejoras en la forma de medir la eficiencia en el CRF actualizado 2016-2019.

#### Recuadro 4.5

##### ¿Cómo aprender de las fallas?

Mejora de los indicadores de eficiencia en el CRF actualizado para 2016-2019

Los Indicadores 4.5.3 a 4.5.5 han dado paso a dos nuevos indicadores de eficiencia en función de costos. El coeficiente costos/ingresos refleja el nivel de gastos administrativos con respecto a los ingresos totales. El coeficiente costos/activos relacionados con el desarrollo se centra más específicamente en los gastos administrativos como porcentaje de los activos usados para financiar los proyectos de desarrollo.

De igual modo, la dimensión de eficiencia relativa a los tiempos del ciclo se refleja en dos nuevos indicadores, a saber, el porcentaje del proyecto que cumple con el tiempo de preparación previsto (indicador 3 de desempeño del Grupo del BID), y porcentaje de préstamos para inversión con garantía soberana desembolsados íntegramente en los plazos previstos (indicador auxiliar 6 de desempeño del Grupo del BID).

El gasto administrativo por cada millón de dólares en préstamos aprobados (Indicador 4.5.3) cerró el período en un nivel de US\$41.336, rebasando significativamente la meta de US\$34.000. El presupuesto del Banco (numerador) no varió en términos reales entre 2014 y 2015. El aumento en este indicador obedeció a la contracción del volumen de aprobaciones (denominador) desde casi US\$14.000 millones en 2013 y 2014 hasta US\$11.300 millones en 2015.

Los gastos administrativos asociados a cada millón de dólares desembolsado descendieron considerablemente durante el período, cumpliendo así la meta de un máximo de US\$45.000 (Indicador 4.5.4). La porción del presupuesto administrativo del Banco asignado a actividades directamente relacionadas con sus operaciones terminó el período en un 66% en 2015, lo que supuso el incumplimiento en dos puntos porcentuales de la meta del 68% (Indicador 4.5.5).

También cabe destacar que, en consonancia con su compromiso de movilizar recursos adicionales en apoyo de las actividades de desarrollo, el Banco superó la meta del Indicador 4.5.1 con respecto al cofinanciamiento. Durante el período 2012–2015, el Banco movilizó un total de US\$14.800 millones en recursos adicionales. Sin embargo, no cumplió con la meta del Indicador 4.5.2 en cuanto al uso de fondos fiduciarios. La importancia que estos recursos movilizados han tenido en la promoción del progreso económico y social en toda la región se describe de forma pormenorizada en los informes sobre alianzas del Banco, los cuales pueden consultarse en [www.iadb.org/Partnerships](http://www.iadb.org/Partnerships).

# Elementos sobre la gestión de recursos humanos

## Mejorar el equilibrio de género en el personal del BID

El compromiso con la diversidad y la inclusión es parte de los valores centrales del BID como institución, siendo su visión la de lograr ser tan diversa como la Región a la que presta servicios. Ser una organización diversa e inclusiva mejora la capacidad del Banco de atraer y retener personal talentoso, apalancar sus capacidades colectivas, crear valor, y entregar trabajo de calidad en beneficio de los clientes y de la Región como un todo.

Son cada vez más los estudios en que se destacan los beneficios de incrementar la proporción de mujeres en posiciones de liderazgo para contribuir a generar resultados finales positivos. El Banco también es consciente de que asegurar una representación equilibrada de hombres y mujeres en su propia organización es imperativo para su negocio.

En 2010, como parte del Noveno Aumento el BID se comprometió a incrementar la proporción de mujeres en cargos profesionales medios y altos (personal de grado 4 o superior<sup>12</sup>) hasta un 40% en 2015 (Indicador 4.5.11 en el Gráfico D.6). También se establecieron metas para elevar al 38% la proporción de mujeres que ocupan posiciones ejecutivas o de Representantes, y aumentar la representación de mujeres Vicepresidentes del 0% al 40–60% para fines de 2015 (Indicador 4.5.12 en el Gráfico D.6).

A finales de 2015, la proporción de mujeres en posiciones de grado 4 o superior había aumentado al 37%, mientras que el 31% de los cargos ejecutivos o de Representante eran ocupados por mujeres. Aunque las metas no se cumplieron plenamente, esto supone claros avances en la dirección correcta. La proporción de mujeres en posiciones de grado 4 o superior registró un crecimiento promedio del 3,8% entre 1995 y 2010 y un avance mucho mayor del 6,2% tras el establecimiento de las metas, sin las cuales (según el análisis de tendencias históricas) dicha proporción solo habría alcanzado el 32% al concluir 2015.

Como lo dice el adagio, “lo que se mide se hace”. La definición de la meta de género permitió arrojar luz sobre prácticas que cabe mejorar para aumentar la representación de las mujeres.

La estrategia para incrementar el número de mujeres en niveles altos se enfocó tanto en el reclutamiento externo como en el crecimiento y desarrollo interno con

<sup>12</sup> Incluye personal de grados 4 a 1, personal ejecutivo y Representantes.

Objetivo 2015	Logro 2015	Estatus
<b>4.5.11</b> Porcentaje de personal profesional y ejecutivo femenino, grado 4 o superiores	40% <b>37%</b>	▲
<b>4.5.12</b> Porcentaje de funcionarios de la Alta Administración que son mujeres (personal ejecutivo y Representantes/EVP y vicepresidentes)	38%/40-60% <b>31%/25%</b>	✘
<b>4.5.13</b> Porcentaje de personal profesional que trabaja en las Representaciones	40% <b>32%</b>	✘

- ✔ Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015
- ▲ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es menor que 15% del valor del objetivo 2015
- ✘ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es mayor que 15% del valor del objetivo 2015

Gráfico D.6  
Indicadores sobre la efectividad y eficiencia operacionales:  
Recursos humanos

miras a construir un banco de talento femenino dentro del BID. Para ello invirtió en desarrollo de carrera y en iniciativas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal con el fin de atraer, apoyar y retener mujeres talentosas. Entre sus esfuerzos figuran el de enfocarse en las mujeres en el programa institucional de mentoría; introducir una política de modalidades alternativas de trabajo; implementar el Programa de mujeres líderes emergentes y el Programa “Working Mama”; aprobar políticas que ofrezcan mayor flexibilidad a mujeres embarazadas y lactantes con respecto a los viajes de misión, así como opciones para continuar amamantando al regreso de la licencia por maternidad. Asimismo se hicieron esfuerzos adicionales para identificar talento externo, particularmente en sectores donde las mujeres han tenido tradicionalmente baja representación, y para mejorar el proceso de reclutamiento a fin de asegurar que un mayor número de mujeres sean identificadas y entrevistadas para posiciones de alto nivel.

El Banco está consciente de que estos esfuerzos deben sustentarse en una cultura organizacional de inclusión. Para ello creó en 2012 el Grupo Asesor sobre Diversidad e Inclusión, una instancia de alto nivel encabezada por la Vicepresidenta Ejecutiva cuya misión es guiar los esfuerzos de la organización en materia de diversidad e inclusión, realizar encuestas periódicas para entender mejor la diversidad demográfica del Banco y las percepciones sobre inclusión en la organización, y tomar conciencia colectiva acerca de temas clave como el sesgo inconsciente y la competencia cultural.

Si bien el Banco ha avanzado firmemente hacia su transformación en una organización más diversa e inclusiva, también ha afrontado grandes desafíos para definir los indicadores adecuados. Concretamente, mientras que el indicador del CRF 2012–2015 refleja los aspectos de género, la captura de la “diversidad” en su sentido más amplio entraña sus propias dificultades. En tal sentido, la falta de datos sobre raza, origen étnico, orientación sexual y religión, por ejemplo, sigue siendo un gran obstáculo.

Además de estos esfuerzos en el ámbito interno, el Banco ha promovido formalmente la igualdad de género en las adquisiciones internas y externas para incrementar la diversidad de los proveedores de bienes y servicios contratados con sus recursos. Para ello, en 2015 desarrolló un lenguaje y precalificaciones a ser incluidos en los llamados a licitación (RFP por sus siglas en inglés), con el propósito de incentivar la participación de dueñas de empresas proveedoras o con control sobre las mismas. Igualmente el Banco publicó sus RFP en la plataforma ConnectAmericas para llegar por esa vía adicional a empresas con propietarias mujeres y suministrarles información sobre las oportunidades de adquisiciones corporativas del Banco.

Otra de sus iniciativas fue la organización de un evento con los directores de adquisiciones públicas de América Latina y el Caribe para compartir tanto las lecciones aprendidas como los desafíos pendientes con respecto a la participación de mujeres en diversos sectores, incluyendo tanto los más tradicionales (alimentos y textiles) como los menos tradicionales (construcción). Como resultado de ello, los directores de adquisiciones de Chile y la República Dominicana solicitaron apoyo del Grupo BID para vincular más empresas de mujeres en oportunidades de adquisiciones públicas; en este momento se está preparando una cooperación técnica para apuntalar este esfuerzo.

## Reevaluar la descentralización

Otro de los compromisos asociados con el Noveno Aumento buscaba incrementar la proporción de personal profesional del Banco que trabaja físicamente en las Representaciones hasta un 40% en 2015, con el objeto claro de expandir la capacidad de respuesta a las necesidades nacionales.

Con el apoyo de servicios externos de consultoría, el Banco realizó en 2012 una evaluación exhaustiva sobre el estado de sus actividades de descentralización. Allí se concluyó que, dados los altos niveles de satisfacción de los socios externos y el desempeño de la cartera, así como los altos costos asociados a la reubicación de personal, no existía una necesidad imperiosa en términos operativos de desplazar personal profesional adicional de la sede en Washington, DC a las Representaciones (con excepción de parte del personal de las ventanillas del sector privado). Por tanto, el porcentaje de personal profesional (de las ventanillas del sector público) radicado en las Representaciones se mantuvo constante en un 32% a lo largo del período (Indicador 4.5.13 en el Gráfico D.6).

También se señaló que el indicador del CRF (cuyo denominador toma en cuenta el personal operativo y no operativo y excluye al personal complementario del BID)

no reflejaba plenamente el grado de interacción directa del Banco con las contrapartes nacionales y de apoyo a las mismas (para mayores detalles sobre la definición de indicadores, véase el Recuadro 1.1).

Llama la atención que, al 31 de diciembre de 2015, del total de empleados (tanto funcionarios como personal complementario) que cumplen funciones estrictamente operativas, casi la mitad (46%) trabajaba en las Representaciones.

Otra conclusión de la evaluación de 2012 se refería a la necesidad de realizar esfuerzos adicionales en aspectos tales como la movilidad del personal, incentivos profesionales, gobernanza matricial y procesos operacionales, para asegurar que los empleados que ya trabajan en el terreno pudieran tener un desempeño óptimo. El Banco comenzó a adoptar medidas para abordar estos aspectos en 2013, y aunque aún es temprano para evaluar los resultados, la información que se desprende de una segunda evaluación efectuada en 2014 indica, entre otras cosas, que se han registrado mejoras de comunicación y coordinación entre el personal, avances en la gestión del desempeño, y mayor claridad en cuanto a las funciones y responsabilidades del personal clave en las Representaciones. Todo lo anterior ha coadyuvado a un funcionamiento globalmente más fluido de las Representaciones en los últimos años.





CAPÍTULO 5

En pos de un desarrollo  
económico y social sostenible

## En pos de un desarrollo económico y social sostenible

La Estrategia Institucional del Noveno Aumento aprobada en 2010 constituye una hoja de ruta mutuamente acordada por el Banco y sus accionistas sobre los retos de desarrollo más apremiantes que se planteaban en la Región en ese entonces. Esta hoja de ruta materializó una visión común sobre el modo de afrontar esos retos dirigiendo el apoyo del BID hacia prioridades sectoriales y objetivos específicos. Los primeros avances de dichas prioridades se midieron a través del Marco de Resultados Corporativos (CRF por sus siglas en inglés) y fueron consignados en el DEO de 2012 (publicado en marzo de 2013). Esto permitió que el Banco y accionistas hicieran un análisis sistémico de los avances del Banco y la Región.

Por ello es natural concluir esta edición del DEO respondiendo a los siguientes interrogantes: ¿En qué medida alcanzó el BID los resultados previstos durante el período 2012–2015, medidos a través del CRF? ¿Cómo piensa incorporar el BID las lecciones aprendidas a su trabajo con los países clientes en el futuro? ¿En qué ámbitos se centrará su labor con los países durante los próximos cuatro años?

Se cumplieron dos tercios (66,7%) de las metas fijadas en el CRF en materia de contribuciones de los productos a los Objetivos regionales de desarrollo (véase el Capítulo 2 y el Cuadro B en el Apéndice II). Por su parte, el Capítulo 4 permite apreciar que se cumplieron sin excepción las cuatro metas del programa de financiamiento (Cuadro C en el Apéndice II). En el área de efectividad y eficiencia operacionales, se ha alcanzado alrededor del 60% de las metas del Cuadro D (véase Apéndice II). Sin embargo, tal y como se vio en el Capítulo 1, fue particularmente difícil capturar aquellos aspectos del desempeño del BID que se encuentran directamente bajo su control, por lo que la interpretación de dichos resultados requiere de mayor contextualización.

Los resultados anteriores sugieren que aunque los indicadores del CRF 2012–2015 se han cumplido en gran medida, todavía queda mucho por hacer. No solo en lo que tiene que ver con seguir impulsando los resultados de desarrollo en toda la Región, sino también en lo que se refiere a continuar mejorando el marco de medición de desempeño del Banco.

Conforme al mandato emitido por la Asamblea de Gobernadores como parte del Noveno Aumento, el BID actualizó recientemente su Estrategia teniendo en cuenta los nuevos desafíos de la Región. Sin dejar de reflejar los objetivos estratégicos del Noveno Aumento de reducir la pobreza y la desigualdad y fomentar el crecimiento sostenible, la *Actualización de la Estrategia Institucional 2010–2020: Una alianza con América Latina y el Caribe para seguir mejorando vidas* recalibra la visión del Banco hasta 2019.



Cambiar es la ley de la vida. Aquellos que solo miran hacia el pasado o el presente seguramente se perderán el futuro.



John F. Kennedy



La formulación de esta actualización estuvo precedida de un extenso proceso de consulta pública en el que participaron casi 300 socios, funcionarios públicos, clientes, representantes académicos, periodistas, miembros de la sociedad civil y empleados del BID.

La retroalimentación se tradujo en los tres temas transversales de la Región, los tres desafíos y las tres ventajas comparativas del Grupo del BID que se potenciarán mediante seis principios operativos rectores, a saber: capacidad de respuesta; multisectorialidad; efectividad y eficiencia; apalancamiento y alianzas; innovación y conocimiento, y alineación estratégica. En el Gráfico 5.1 se puede visualizar un esquema general de la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS por sus siglas en inglés). A su vez, en el sitio virtual del BID se ofrece un [resumen de la UIS](#) más detallado que incluye información sobre cómo se definen cada uno de estos temas, desafíos y principios operativos rectores.

### Objetivo

Contribuir a la aceleración del proceso de desarrollo económico y social de los países miembros regionales en desarrollo, individual y colectivamente

### Visión\*

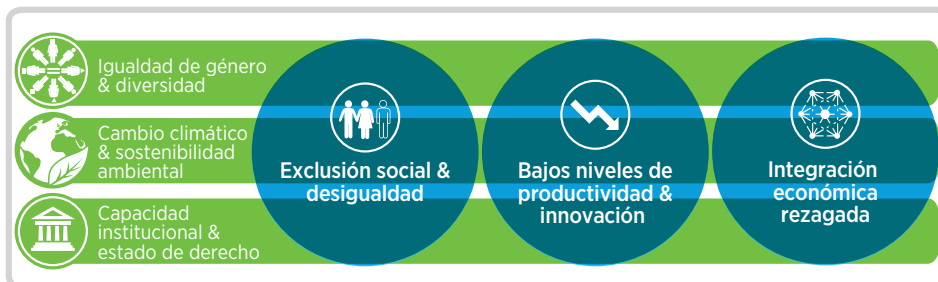
Aumentar la productividad y reducir la desigualdad de manera sostenible para transformar a América Latina y el Caribe en una sociedad más incluyente y próspera

### Objetivos estratégicos del IDB-9

Reducir la pobreza & la desigualdad

Crecimiento sostenible

### Temas transversales\* | Desafíos de la región\*



### Ventajas comparativas\*

#### Principios operativos rectores\*



Gráfico 5.1

Principales elementos de la Actualización de la Estrategia Institucional

\* Cambios a la Estrategia Institucional a raíz de la actualización.

# Medición de los avances del Grupo del BID durante el período 2016–2019

**A** fin de medir los avances en la implementación de la UIS, también se actualizó el CRF. El CRF 2016–2019 se estructura en tres niveles: contexto regional, resultados de desarrollo de los países y desempeño del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo del BID).

En el nivel del contexto regional se destaca el progreso de América Latina y el Caribe en materia de desarrollo en el largo plazo. Estos indicadores de alto nivel no son atribuibles a intervenciones apoyadas por el Grupo del BID ya que, al igual que en el caso de los Objetivos regionales de desarrollo en el primer CRF, los avances realizados en cada indicador son producto de una combinación de las acciones, políticas y medidas ejecutadas o financiadas por los países de la Región. A su vez, en el nivel de resultados de desarrollo de los países de desarrollo se ofrecen datos agregados sobre productos y efectos directos respaldados por los proyectos que financia el Grupo del BID. Por último, en el nivel de desempeño del Grupo del BID se mide el apoyo que el Banco presta a los países y clientes con miras al logro de resultados.

El CRF 2016–2019 comprende 55 indicadores, frente a los 84 del CRF 2012–2015. Se ha incluido un conjunto de indicadores auxiliares para dar cuenta del apoyo —en un sentido más amplio— del Grupo del BID a sus clientes y países miembros prestatarios. Para obtener la lista completa de indicadores, véase [www.iadb.org/CRF](http://www.iadb.org/CRF).

Dada la consolidación de las actividades del Banco con el sector privado en la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) efectiva al 1° de enero de 2016 (tal como se vio en el Capítulo 1), la UIS cubre a todo el Grupo del BID. El CRF 2016–2019 será sometido a consideración y aprobación del Directorio Ejecutivo de la CII una vez que la actualización del plan de negocios de la CII sea aprobada (momento en el cual el CRF 2016–2019 puede requerir algunos ajustes para reflejar dicho plan).

# Reflexiones sobre la experiencia

**E**l Grupo del BID es plenamente consciente de cuán importante es hacer un balance para identificar y asimilar las lecciones de experiencias previas y evitar los errores del pasado. Con la edición del DEO de 2013 se inició la práctica — que se prolonga en la presente edición — de recapacitar de forma objetiva sobre los aspectos en que se ha fallado. En el Recuadro 5.1 se esboza una reflexión sobre la experiencia del Banco en la ejecución de proyectos en la Región, mientras que en el Recuadro 5.2 se presenta un análisis de cinco lecciones concretas derivadas de su experiencia en el diseño y la aplicación del CRF 2012–2015.

El Banco es consciente de que para dar cabal cumplimiento a su mandato de desarrollo, cada uno de los proyectos que apoya debe ser lo más efectivo posible. La experiencia que la institución ha acumulado apoyando a los países en la ejecución — con o sin éxito — de proyectos acordes con las prioridades sectoriales del Noveno Aumento y midiendo los avances registrados con los indicadores de productos del CRF, se ha traducido en valiosas enseñanzas que contribuirán a mejorar progresivamente el diseño y la ejecución de futuras operaciones.

## Recuadro 5.1

### ¿Cómo aprender de las fallas?

Lecciones de la ejecución de proyectos



**1.** Construir un marco de resultados a nivel institucional es un cometido ambicioso.

Establecer indicadores para todo el Banco que reflejen plenamente la diversidad de su cartera es mucho más complejo que diseñar indicadores a nivel de proyectos. Esta tarea se ve dificultada por tres factores que se resaltan en los Capítulos 1 y 2, a saber: la demanda dinámica de los clientes; las demoras durante la ejecución de los proyectos, y la magnitud y/o complejidad de los proyectos que exigen mayores plazos para generar resultados. Por ejemplo,

entre 2012 y 2015 la demanda de financiamiento para programas de capacitación de docentes en la Región no respondió a las previsiones iniciales. Por otra parte, las demoras en la ejecución pueden asociarse a procesos de licitación o a restricciones fiscales imprevistas. Por último, en proyectos de gran escala como la Línea 4 del metro de São Paulo (véase Historia 2.11 en el Capítulo 2), el logro de resultados sustanciales —como son los beneficios para sus 198 millones de usuarios anuales— puede tardar más de los cuatro años que abarca el CRF. Como también se registró en los Capítulos 1 y 2, hubo una serie de desafíos en cuanto al establecimiento de metas debido a la falta de datos precisos en el momento en que se desarrolló el CRF. Esto llevó a que ciertas metas fueran considerablemente más bajas o más altas de lo que en últimas se logró.

## Recuadro 5.1

### ¿Cómo aprender de las fallas?

Lecciones de la ejecución de proyectos  
(continuación)



## 2. La importancia de la colaboración no es un simple cliché.

La colaboración y la multisectorialidad son asuntos de interés permanente para el BID. En lo concerniente al diseño y ejecución de proyectos, la colaboración —ya sea interna o externa, o entre fuentes públicas y privadas de financiamiento— sigue sin alcanzar todo su potencial. Algunas de las metas del Banco, como por ejemplo cerrar las brechas de banda ancha y las que existen en determinados sectores de infraestructura, no pueden lograrse sin constituir alianzas público-privadas, o sin vincular a distintas áreas del BID y de sus países socios al diseño y ejecución de proyectos multisectoriales.



## 3. Un gran impacto se gesta en pequeña escala.

Antes de invertir en proyectos de gran envergadura, es importante ejecutar experiencias piloto y evaluarlas rigurosamente. Por otra parte, contar con recursos limitados no significa que un proyecto no pueda tener un impacto alto. Especialmente en momentos de ajuste fiscal en muchas partes de la Región, el diseño minucioso de operaciones y la asignación estratégica de recursos deben pasar a un primer plano.



#### 4. La trazabilidad es la clave de un seguimiento adecuado.

Desde el diseño de un proyecto hasta su conclusión, los equipos a cargo deben identificar de forma clara y coherente su contribución al CRF. La implantación de la plataforma Convergencia, que permite gestionar las operaciones de comienzo a fin, proporciona a los equipos de proyecto una ocasión para notificar y hacer seguimiento a su contribución al CRF mediante los avances que se consignan en la matriz de resultados. A partir de la identificación de la lógica de la intervención y del desarrollo de tal matriz, los equipos de proyecto deben garantizar la calidad de los datos para evitar que se produzcan posibles incoherencias y no se informe sobre los logros.



#### 5. Documentar los hallazgos y las recomendaciones es una práctica valiosa.

Una forma provechosa de aprender de las fallas y los logros consiste en acopiar hallazgos y recomendaciones tras la terminación de un proyecto. Empero, estas solo son útiles si se documentan y se consignan plenamente en los sistemas de seguimiento del Banco. Su plataforma Convergencia recién implementada se está convirtiendo en un instrumento importante para documentar hallazgos y recomendaciones, y el BID continúa trabajando para mejorar su desempeño y utilidad. A medida que se mejora su capacidad de recolectar datos y producir informes, se espera que Convergencia abra el camino hacia un proceso más eficiente y transparente de suministro de información por medio del cual será posible identificar qué proyectos específicos contribuyen a los indicadores del CRF.

#### Recuadro 5.1

##### ¿Cómo aprender de las fallas?

Lecciones de la ejecución de proyectos  
(continuación)



## 6. Es importante comunicar tanto los hallazgos positivos como los negativos.

El resaltar los hallazgos —positivos y negativos— es un ejercicio valioso para mejorar el diseño de los proyectos financiados por el Banco. Asimismo, diseminar los resultados de una evaluación es esencial para apuntalar la toma de decisiones con base en evidencia empírica. Estos hallazgos también ayudan al Banco a comprender aquello que funciona —o no— para el desarrollo. El Banco ha logrado importantes avances en los últimos años, pero aún queda trabajo por hacer.

### Recuadro 5.1

#### ¿Cómo aprender de las fallas?

Lecciones de la ejecución de proyectos  
(continuación)



## 7. La flexibilidad es fundamental.

A menudo, la capacidad para hacer ajustes en un proyecto —trátese de su cronograma, de un indicador o de una evaluación prevista— puede influir en los prospectos de que la operación logre o no sus efectos de desarrollo esperados. Por ejemplo, es posible que no se detecten sus efectos si la evaluación de impacto no se realiza en el momento oportuno. Asimismo, es importante tener en cuenta la necesidad de documentar minuciosamente tales cambios en el proyecto para que otras personas puedan examinar retrospectivamente el proceso de toma de decisiones y aprender de los ajustes efectuados, y no simplemente efectuarlos para lograr que el proyecto sea un “éxito”.



## 8. El momento en que se realizan las evaluaciones de proyecto es crítico.

Las evaluaciones de proyecto deben realizarse de manera oportuna para poder medir la totalidad de los resultados. Las evaluaciones que se llevan a cabo en etapas muy tempranas no lograrán capturar plenamente los resultados que se proponía conseguir con el proyecto.

Las cinco lecciones que se consignan a continuación fueron fundamentales en la elaboración del CRF 2016-2019 (Estas se describen en mayor detalle en la sección III del documento del [CRF 2016-2019](#)).

## Recuadro 5.2

### ¿Cómo aprender de las fallas?

Lecciones aprendidas del CRF 2012-2015



### 1. Apropiación

La apropiación del CFR por parte de todos los niveles del Banco es un ingrediente esencial a fin de que este sea un instrumento válido de gestión para el logro de resultados de desarrollo. Tanto el Directorio como el personal del BID tuvieron parte activa en la actualización del CRF y, gracias a los cambios efectuados en los procesos internos, seguirán participando en el seguimiento de los avances con respecto a las metas allí establecidas.



### 2. Enfoque claro

El CRF debe centrarse en la medición de las principales prioridades estratégicas identificadas por los accionistas del Banco, a saber, los tres desafíos clave, los tres temas transversales y los seis principios rectores operativos enunciados en la UIS y enumerados más arriba.



### 3. Instrumento de gestión

El CRF debe usarse no solo a efectos de rendición de cuentas, sino también con fines de gestión. Al promover una mejor comprensión de los factores que explican las variaciones de desempeño (resultados por encima o por debajo de la meta del CRF), y una mayor transparencia con respecto a las unidades operativas o proyectos específicos que contribuyen a cada una de dichas metas, el CRF puede contribuir a guiar al Banco hacia el logro de los objetivos consignados en la UIS.



## 4. Gestión de conocimiento

Una mejor gestión del conocimiento relativo al CRF. Por ejemplo, al documentar las definiciones de los indicadores y los supuestos usados para establecer líneas de base y metas, y al divulgarlos ampliamente, se puede fortalecer considerablemente la transparencia y la calidad de los datos, al tiempo que se preserva la memoria institucional independientemente de la rotación de personal.

### Recuadro 5.2

#### ¿Cómo aprender de las fallas?

Lecciones aprendidas del CRF 2012–2015

*(continuación)*



## 5. Relevancia

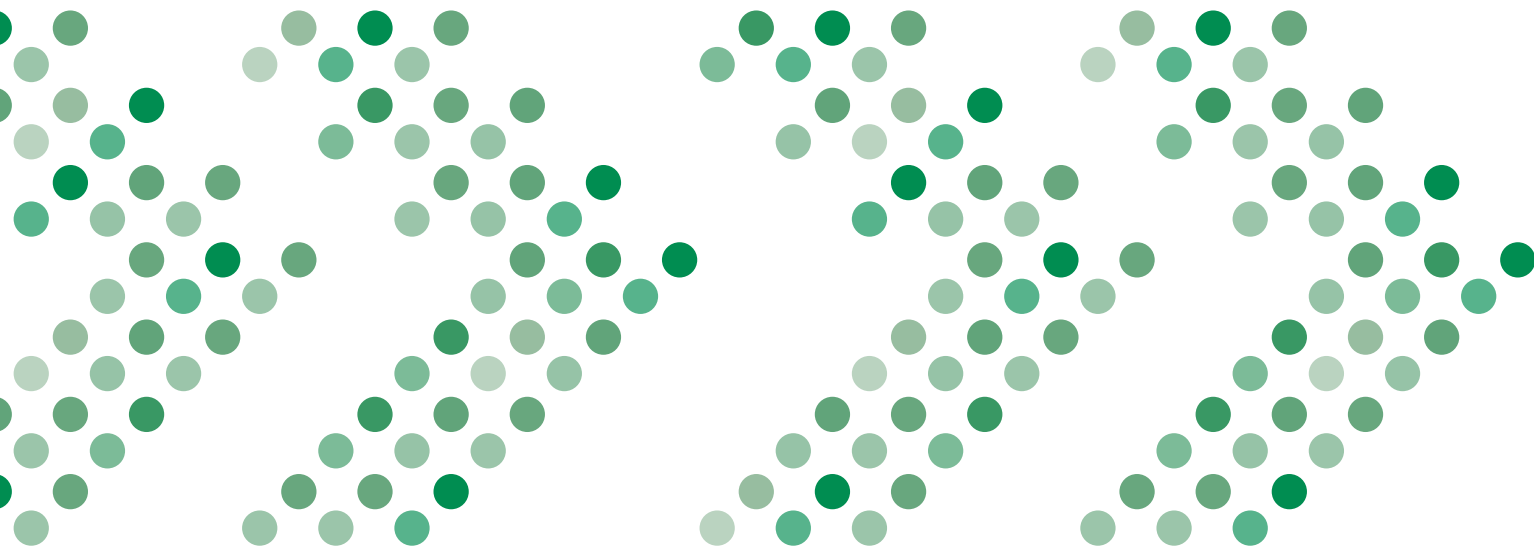
Lograr el justo equilibrio entre flexibilidad y estabilidad es crucial para asegurar que el CRF conserve su pertinencia como instrumento de medición del desempeño. Para tal fin, la Asamblea de Gobernadores del BID delegó en el Directorio Ejecutivo la autoridad para aprobar el CRF 2016–2019 y cualquier actualización posterior. Aunque es posible que el CRF no sufra grandes cambios de un año a otro, ya que debe ser lo suficientemente estable como para dar una medida real de los avances, se espera que la capacidad de introducir mejoras durante el período de notificación realce la utilidad de este instrumento.



# Hacia el futuro

**E**l logro de los objetivos generales del Banco de fomentar el crecimiento sostenible y la reducción de la pobreza y la desigualdad en la Región exige tener una visión clara con vistas al futuro. También implica atender constantemente a las señales, la voluntad y la capacidad institucional para adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias y repensar las estrategias cada vez que sea preciso. Requiere asimismo escuchar e interactuar con múltiples actores de los sectores público y privado, la sociedad civil y el mundo académico, entre otros, para recibir sistemáticamente retroalimentación sobre los temas de desarrollo más importantes para ellos.

De cara a 2016 y más allá, el BID se encuentra bien posicionado para convertir esta visión en una realidad. Esto no solo gracias a sus mandatos institucionales derivados de la UIS y del CRF 2016–2019, y a los sistemas de medición de desempeño a nivel institucional y de proyecto que generan los datos pertinentes, sino además a su voluntad de aprender continuamente y mejorar sus procesos y operaciones. En momentos en que el futuro de la Región luce incierto, el Banco reafirma su compromiso de cooperar estrechamente con cada uno de sus países miembros prestatarios ofreciendo los recursos financieros, la asistencia técnica y el asesoramiento en materia de políticas que sean necesarios para atender a sus necesidades únicas y cambiantes y, conforme se requiera, afinar su dirección estratégica. Esta labor, lejos de haberse completado, es apenas el comienzo de un nuevo capítulo en el empeño por mejorar vidas en América Latina y el Caribe.





APÉNDICE I  
Gráficos 2015



El Apéndice I ofrece una visión general de los indicadores seleccionados en 2015 para proyectos públicos (con garantía soberana) y privados (sin garantía soberana) financiados por el Banco, los cuales incluyen: aprobaciones totales, satisfacción del cliente, evaluabilidad, y las herramientas de evaluación utilizadas en la preparación de proyectos.

Proyectos aprobados: **83**  
Monto en miles de millones de US\$: **\$9,04**

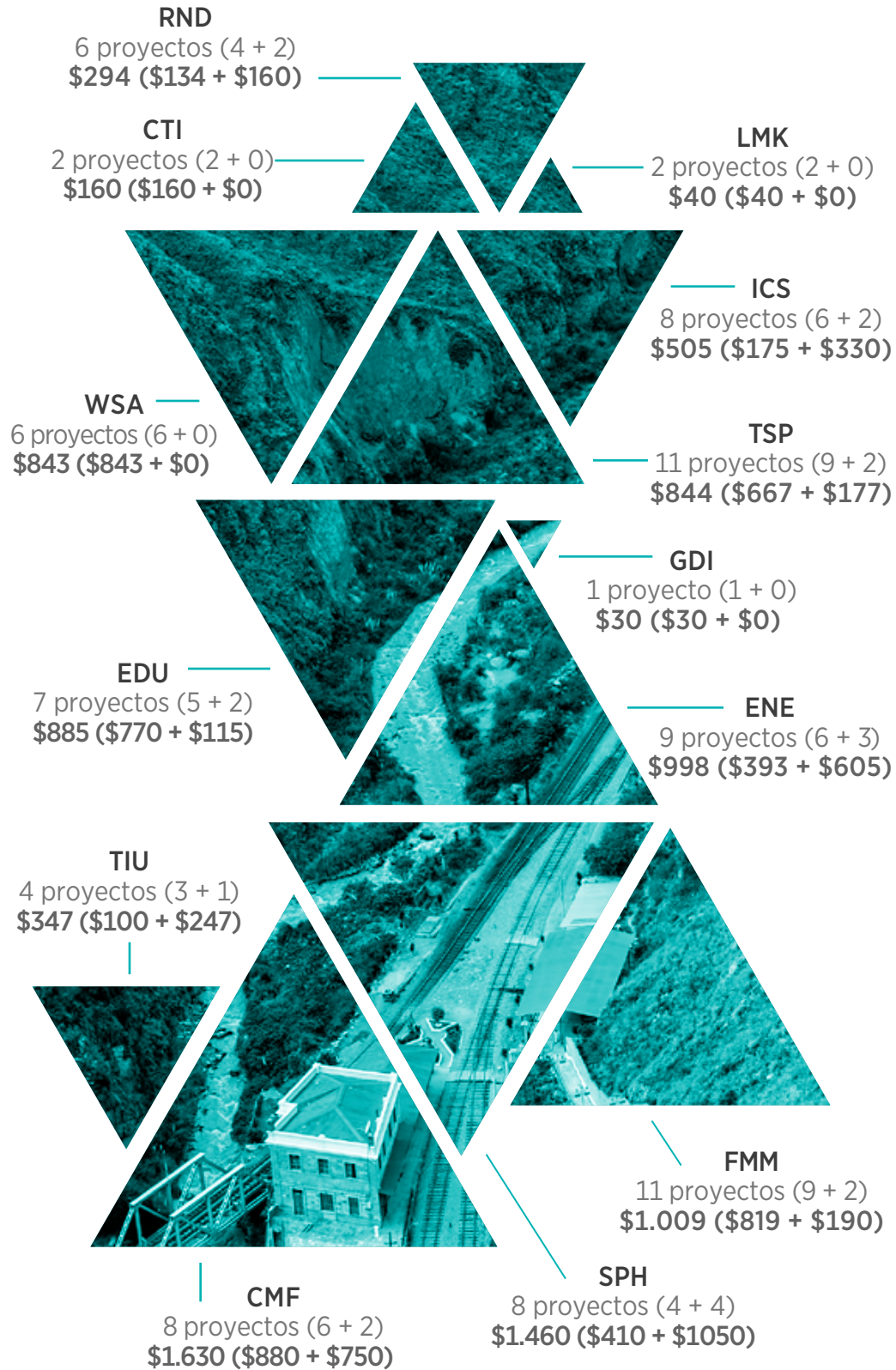
Proyectos de inversión: **63**  
Monto en miles de millones de US\$: **\$5,42**

Préstamos basados en políticas: **20**  
Monto en miles de millones de US\$: **\$3,62**

## Gráfico 1

Número y montos de proyectos con garantía soberana aprobados en 2015, por división  
(en miles de millones de dólares)

Total por división  
(Inversión + Préstamos basados en políticas)



### Divisiones

CMF: Mercados de Capital e Instituciones Financieras; CTI: Competitividad e Innovación; FMM: Gestión Fiscal y Municipal; ICS: Capacidad Institucional del Estado; CCS: Cambio Climático y Sostenibilidad; ENE: Energía; RND: Desarrollo Rural y Desastres Naturales; TSP: Transporte; WSA: Agua y Saneamiento; TIU: Comercio e Inversión; EDU: Educación; SPH: Protección Social y Salud; GDI: División de Género y Diversidad; LMK: Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social.

2012



2013



2014



2015



■ Lógica del programa   ■ Análisis económico  
■ Seguimiento y evaluación   - - Puntaje general de evaluabilidad

## Gráfico 2

Puntajes de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo por Categoría de Evaluabilidad 2012-2015 (Escala 0-10)

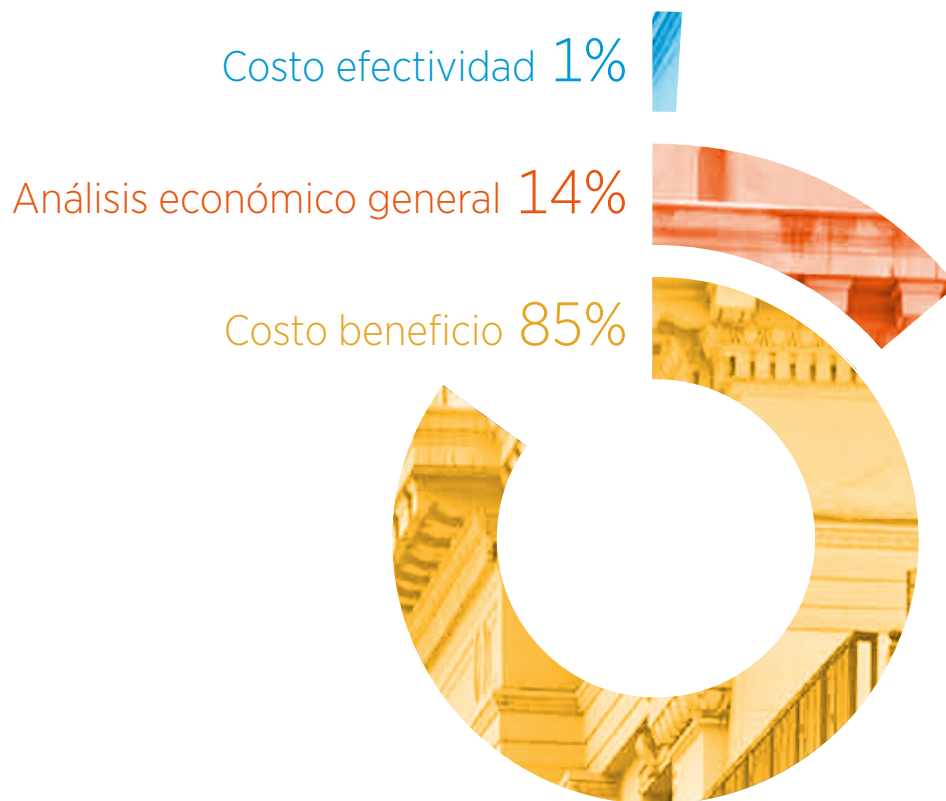


Gráfico 3

Proyectos con garantía soberana según tipo de análisis económico 2015

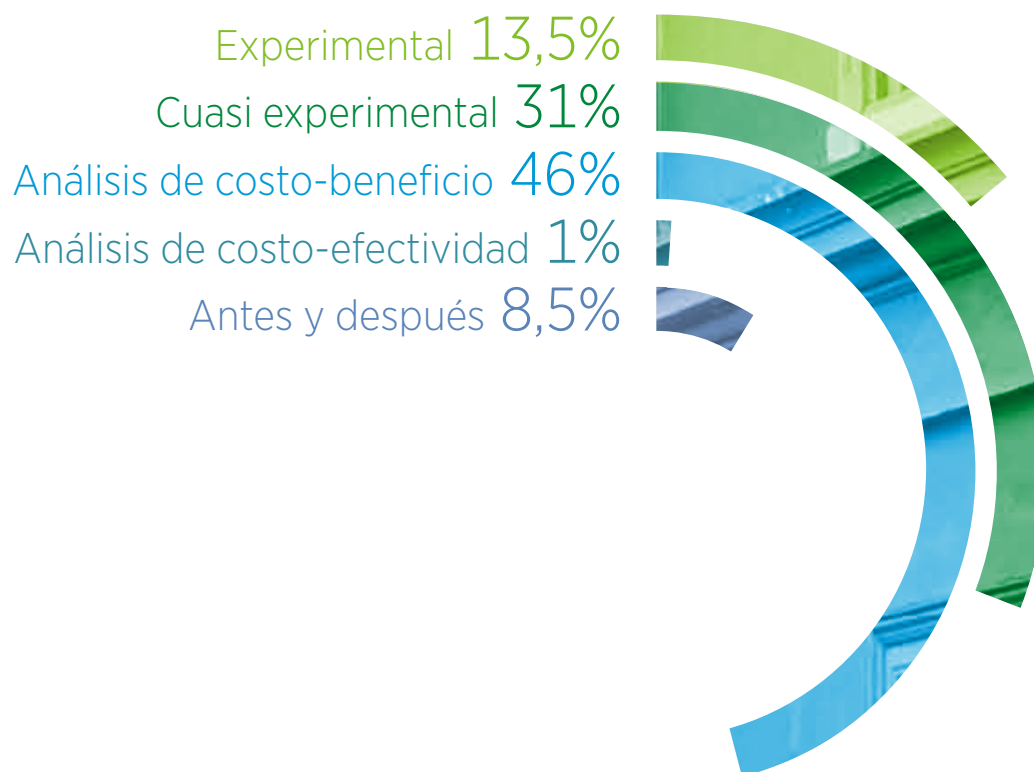


Gráfico 4

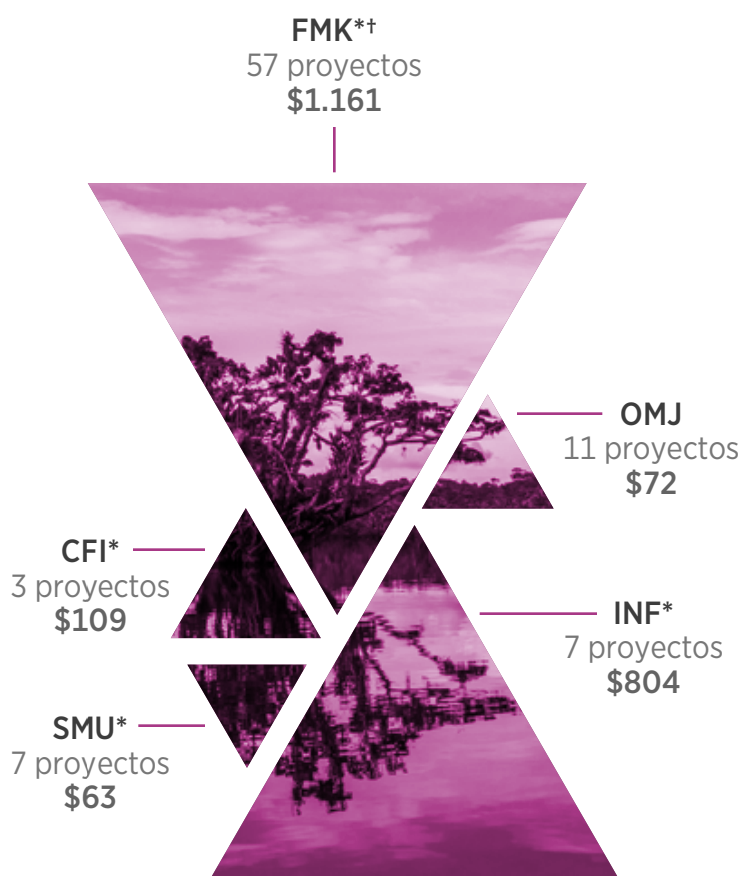
Metodologías de evaluación ex post de los proyectos de préstamos con garantía soberana aprobados en 2015\*

\* Los proyectos en cuyas evaluaciones se emplea más de una metodología se clasifican únicamente bajo la categoría más rigurosa.

Proyectos aprobados: **85**  
 Monto en miles de millones de dólares: **\$2,20**

## Gráfico 5

Número y montos de proyectos sin garantía soberana aprobados en 2015, por división  
*(en miles de millones de dólares)*



### Divisiones

CFI: División de finanzas corporativas; FMK: División de mercados financieros; INF: División de infraestructura; OMJ: Sector de Oportunidades para la mayoría; SMU: Unidad de gestión de la estrategia.

\* Hace parte del Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF)

† Incluye las transacciones del Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior.

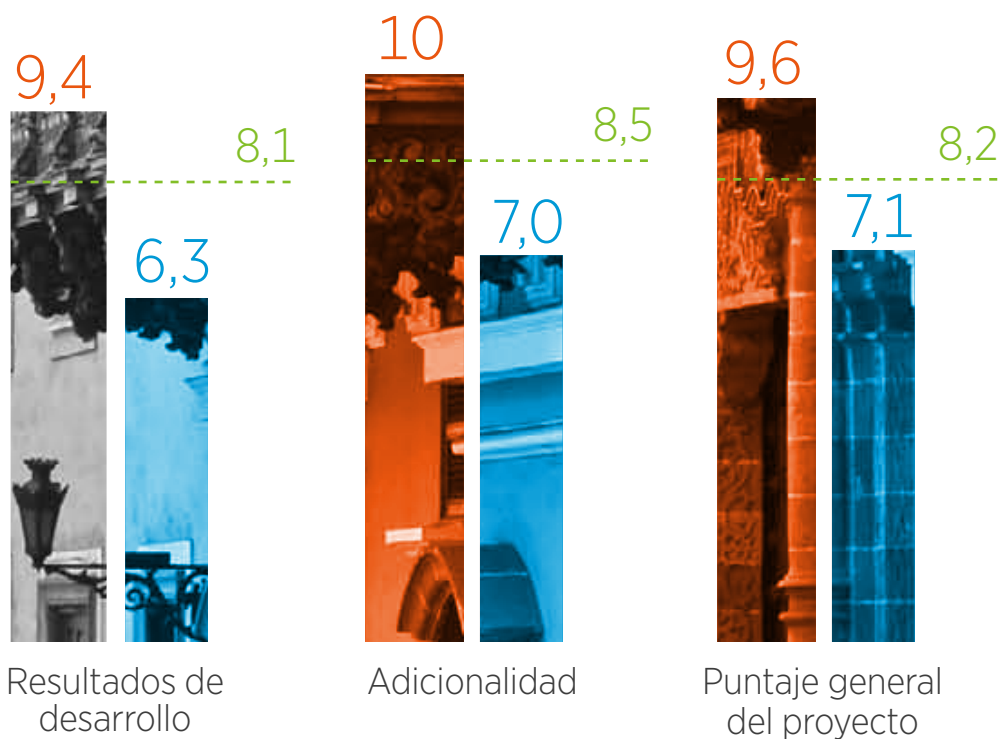


Gráfico 6

Puntajes de los proyectos sin garantía soberana aprobados en 2015  
(Escala 0-10)

■ Más alto ■ Más bajo -- Promedio

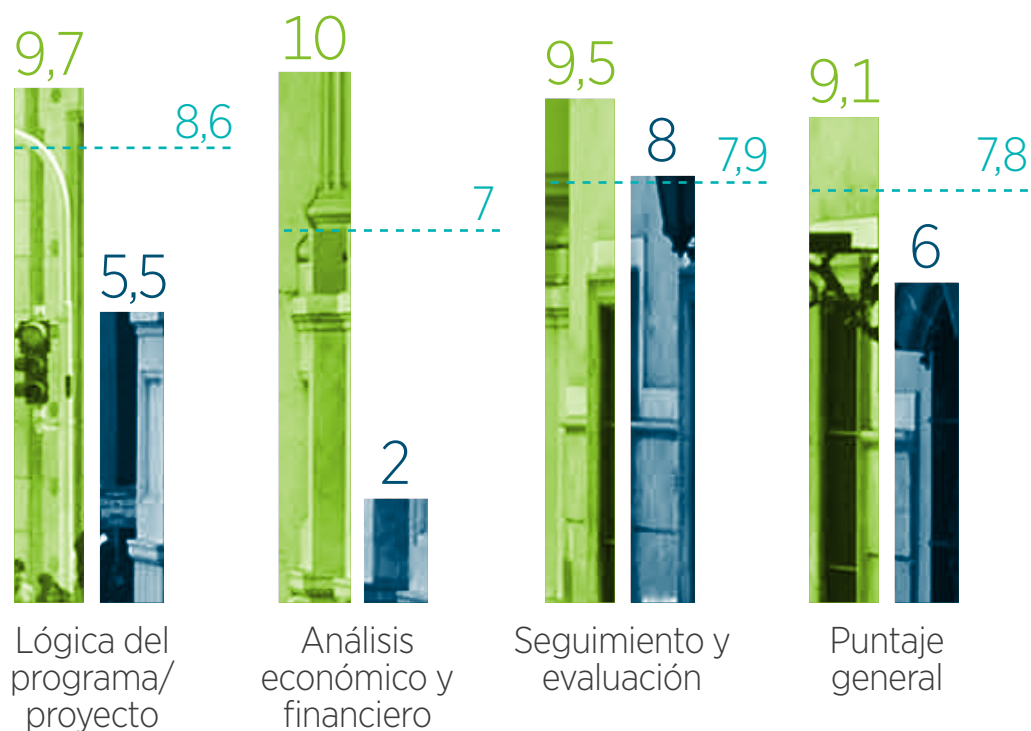


Gráfico 7

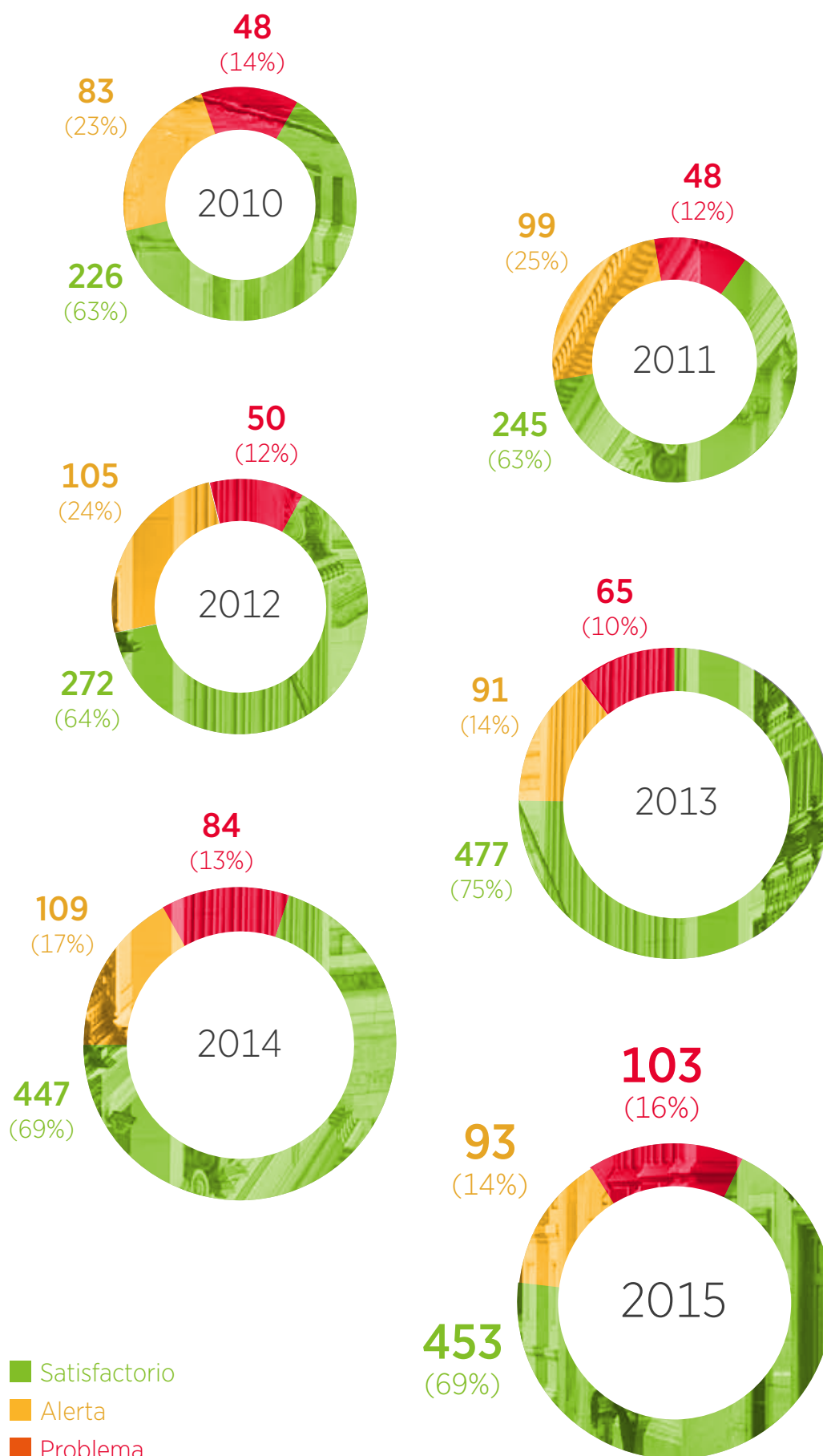
Puntajes de evaluabilidad de los proyectos sin garantía soberana aprobados en 2015  
(Escala 0-10)

■ Más alto ■ Más bajo -- Promedio



## Gráfico 8

Clasificación de desempeño de las operaciones con garantía soberana del BID 2010-2015\*



\* La clasificación de 2010-2012 no incluye proyectos cuyo rendimiento era catalogado como "outlier", una clasificación que ya no se utiliza para la clasificación de desempeño del 2013. Para el 2013 y adelante, los proyectos fueron clasificados usando una nueva metodología, que entre otros cambios, amplió el alcance del portafolio siendo monitoreado y por ende incrementó el número total de operaciones con una clasificación de desempeño. La clasificación fue expandida para incluir (1) proyectos ya aprobados pero aún no elegibles, y (2) proyectos que alcanzaron el 95% de desembolso. Este gráfico es al cierre de 2015. La clasificación al cierre del 2016 será reportada durante el ciclo de marzo 2017.

Número del proyecto	Nombre del proyecto	Calificación*
<b>AR-L1073</b>	CCLIP: Programa de Innovación Tecnológica	Logro parcial
<b>BR-L1171</b>	Programa de Desarrollo Urbano Integrado de Catanduva	Logro parcial
<b>EC-L1087</b>	Programa de Electrificación Rural y Urbano-Marginal del Ecuador	Logro alto
<b>HA-L1086</b>	Programa de Rehabilitación Vial de Emergencia en Respuesta a Huracán Sandy	Logro parcial
<b>HO-L1062</b>	Programa de Educación Primaria e Integración Tecnológica	Logro parcial
<b>NI-L1010</b>	Programa de Drenaje Pluvial y Gestión de Desarrollo de la Sub-cuenca III de Managua	Logro parcial
<b>PE-L1138</b>	Apoyo a la implementación del Programa de Reducción de Vulnerabilidad del Estado ante Desastres	Logro alto

## Gráfico 9

Informes de Terminación de Proyecto (PCRs) aprobados en 2015 bajo la nueva metodología

Los documentos de PCR incluidos fueron preparados y enviados al gobierno correspondiente en 2015.

\* Logro completo (calificación = 1); logro alto (calificación entre 0,75 y 0,99); logro parcial (calificación entre 0,5 y 0,74); logro bajo (calificación entre 0,25 y 0,49); sin logro (calificación menor a 0,25).

### AR-L1022

Programa de Crédito para el Desarrollo de la Producción y el Empleo en la Provincia de San Juan

Objetivo de desarrollo  
Muy Probable

Progreso de la implementación  
Muy satisfactorio

Sostenibilidad  
Muy satisfactorio

### BO-L1038

Programa Multifase de ordenamiento de Barrios - Fase I

Objetivo de desarrollo  
Probable

Progreso de la implementación  
Satisfactorio

Sostenibilidad  
Poco satisfactorio

### BR-L1093

Programa Apoyo Modernización y Transparencia Gestión Fiscal Estado Pará - PROGEFAZ

Objetivo de desarrollo  
Satisfactorio

Progreso de la implementación  
Satisfactorio

Sostenibilidad  
Probable

## Gráfico 10

Informes de Terminación de Proyecto (PCRs) aprobados en 2015 bajo la metodología antigua

## Gráfico 10

Informes de Terminación de Proyecto (PCRs) aprobados en 2015 bajo la metodología antigua  
(continuación)

### CO-L1016

Programa de Vías para la Integración y la Equidad (PVIE)

Objetivo de desarrollo

Probable

Progreso de la implementación

Satisfactorio

Sostenibilidad

Satisfactorio

### DR-L1026

Proyecto de Rehabilitación de Redes de Distribución de Electricidad

Objetivo de desarrollo

Probable

Progreso de la implementación

Satisfactorio

Sostenibilidad

Satisfactorio

### EC-L1019

Programa de Agua Potable y Saneamiento para la Cd. de Cuenca

Objetivo de desarrollo

Probable

Progreso de la implementación

Satisfactorio

Sostenibilidad

Satisfactorio

### GU-L1031

Apoyo a la Modernización del Ministerio de Finanzas

Objetivo de desarrollo

Probable

Progreso de la implementación

Satisfactorio

Sostenibilidad

Satisfactorio

### PR0126

Programa de Apoyo al Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación

Objetivo de desarrollo

Probable

Progreso de la implementación

Satisfactorio

Sostenibilidad

Satisfactorio

### UR-L1010

Programa de Microfinanzas para el Desarrollo Productivo

Objetivo de desarrollo

Probable

Progreso de la implementación

Muy satisfactorio

Sostenibilidad

Satisfactorio

### UR-L1020

Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas

Objetivo de desarrollo

Muy probable

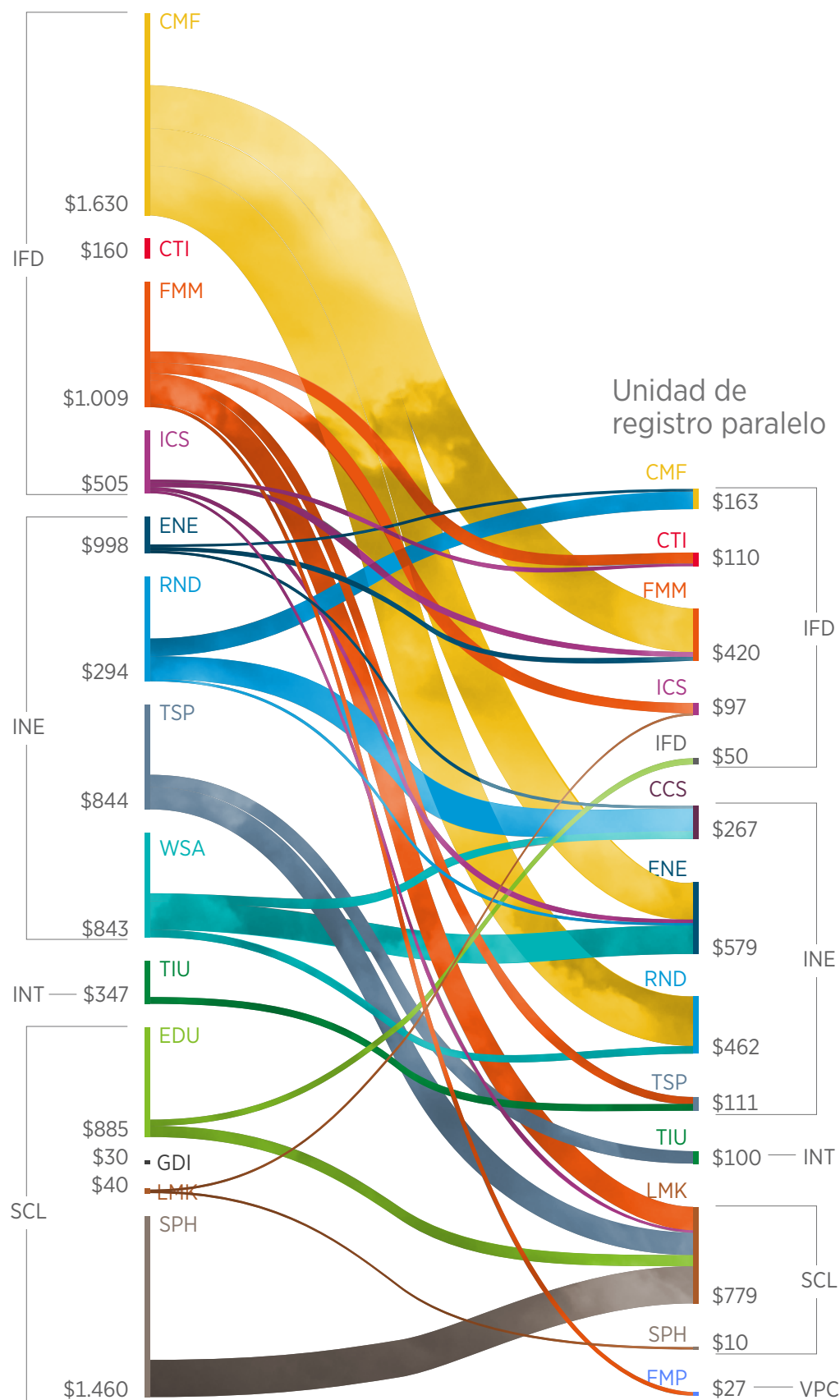
Progreso de la implementación

Muy satisfactorio

Sostenibilidad

Poco satisfactorio

## Unidad de registro principal



## Gráfico 11

Registro múltiple de las operaciones de garantía soberana en el BID en 2015

### Departamentos

IFD: Instituciones para el Desarrollo; INE: Sector de Infraestructura y Energía; INT: Integración y Comercio; SCL: Sector Social.

### Divisiones

CMF: Mercados de Capital e Instituciones Financieras; CTI: Competitividad e Innovación; FMM: Gestión Fiscal y Municipal; ICS: Capacidad Institucional del Estado; CCS: Cambio Climático y Sostenibilidad; ENE: Energía; GDI: División de Género y Diversidad; LMK: Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social; RND: Desarrollo Rural y Desastres Naturales; TSP: Transporte; WSA: Agua y Saneamiento; TIU: Comercio e Inversión; EDU: Educación; SPH: Protección Social y Salud.

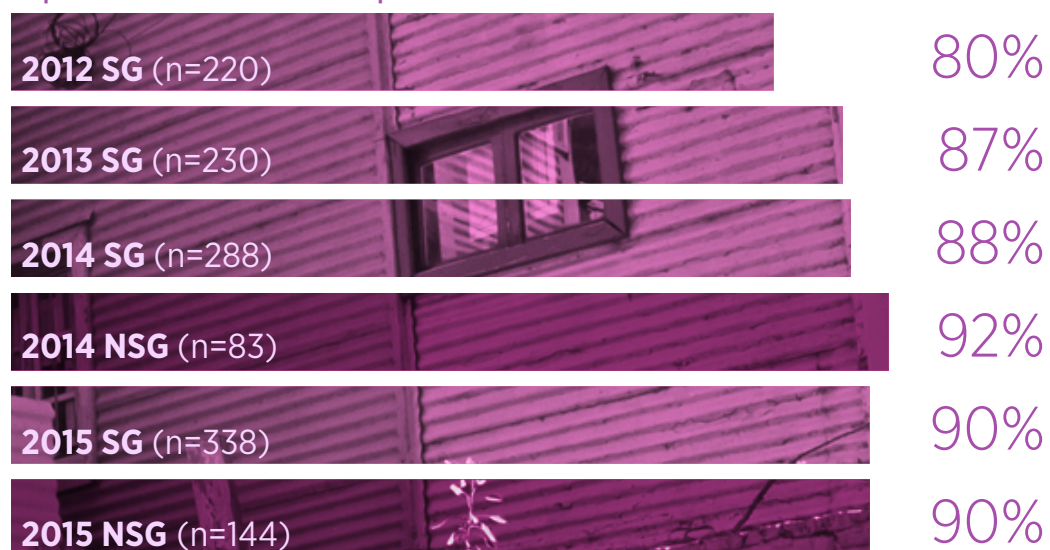
## Operaciones de préstamo



Gráfico 12

Satisfacción general con la prestación de servicios del BID por producto, 2012-2015

## Operaciones de cooperación técnica



## Estrategia de país



La escala de satisfacción tiene 6 puntos. El gráfico refleja las respuestas "satisfecho" (5) y "muy satisfecho" (6).



APÉNDICE II  
CRF 2012-2015

# Metodología de luces de semáforo del Marco de Resultados Corporativos

**A**l igual que en ediciones previas del DEO, se utilizan luces de color verde, amarillo y rojo para simbolizar el estatus de los indicadores del Marco de Resultados Corporativos con respecto a las metas establecidas para 2015. A continuación se exponen los criterios empleados para asignar las bandas de clasificación en esta valoración final.

## Contribuciones de los resultados e indicadores del programa de préstamos

Para obtener el estatus verde, el valor final de un indicador debe haber alcanzado por lo menos el 100 por ciento de la meta correspondiente. Los indicadores cuyo valor alcanzó como mínimo el 85 por ciento de la meta obtienen estatus amarillo, mientras que los que quedaron por debajo del 85 por ciento reciben estatus rojo.

- ✔ El objetivo se logró o se sobrepasó en 2015
- ▲ El valor del indicador es mayor o igual al 85 por ciento e inferior al 100 por ciento de la meta
- ✘ El valor del indicador es inferior al 85 por ciento de la meta

En el caso de los indicadores correspondientes al ámbito de **Contribuciones de los productos a los Objetivos regionales de desarrollo**, las luces del semáforo se determinan en función del valor final (acumulado) desde 2012 con respecto a la meta, tal y como se resume en la siguiente ecuación:

$$\frac{\text{Progreso alcanzado entre 2012 y 2015}}{\text{Meta 2012-2015}}$$

Se esperaba que en 2015 se alcanzaran las metas de los **Indicadores del programa de préstamos**. El estatus de las luces del semáforo se determinó con base en los valores finales para 2015 con respecto a cada meta. La siguiente ecuación resume este criterio para este nivel:

$$\frac{\text{Volumen de aprobaciones para un indicador específico del programa de préstamos en 2015}}{\text{Volumen total de aprobaciones en 2015}}$$

## Efectividad y eficiencia operacional

Para obtener estatus verde, el valor final del indicador debe haber alcanzado o sobrepasado la meta correspondiente. El estatus amarillo se otorga cuando la distancia entre el valor final del indicador y su meta correspondiente es menor o igual al 15 por ciento de esta última. El indicador se clasifica como rojo en aquellos casos en que dicha distancia es mayor al 15 por ciento de la meta.

- ✓ El objetivo se logró o se sobrepasó en 2015
- ▲ La distancia entre el valor de 2015 y la meta es menor al 15 por ciento de la meta
- ✗ La distancia entre el valor de 2015 y la meta es mayor al 15 por ciento de la meta

Al igual que en el caso de los **Indicadores del programa de préstamos**, se esperaba lograr las metas de los **Indicadores sobre la efectividad y eficiencia operacionales** en 2015. El estatus de los mismos se basa en los valores finales alcanzados en 2015 con respecto a su correspondiente meta. La siguiente ecuación resume el criterio utilizado, donde las barras que la comprenden denotan valor absoluto.

$$\frac{(\text{Meta 2015}) - (\text{Valor final 2015})}{\text{Meta 2015}}$$



## 1 Política social para la equidad y la productividad

Objetivo	Línea de base	Año	Avance <sup>A</sup>	Año
<b>2.1.1 Tasa de pobreza extrema</b>	<b>13%</b>	2007	<b>12%</b>	2013
<b>2.1.2 Coeficiente de Gini de desigualdad per cápita en ingresos familiares</b>	<b>0,55</b>	1999-2004	<b>0,50</b>	2009-2014
<b>2.1.3 Proporción de jóvenes de 15 a 19 años que completan el noveno grado</b>	<b>47%</b>	2000-2007	<b>65%</b>	2007-2015
<b>2.1.4 Tasa de mortalidad materna (por cada 100.000 nacimientos vivos)</b>	<b>100</b>	2000	<b>85</b>	2013
<b>2.1.5 Tasa de mortalidad infantil (por cada 1.000 nacimientos vivos)</b>	<b>21</b>	2007	<b>16</b>	2015
<b>2.1.6 Proporción de empleo formal frente al empleo total</b>	<b>46%</b>	2007	<b>55%</b>	2013

## 2 Infraestructura para la competitividad y el bienestar social

Objetivo	Línea de base	Año	Avance <sup>A</sup>	Año
<b>2.2.1 Incidencia de enfermedades propagadas por el agua (por cada 100.000 habitantes)</b> <i>Proxy<sup>B</sup>: proporción de la población que usa fuentes mejoradas de agua potable<sup>C</sup></i>	<b>93%</b>	2008	<b>95%</b>	2015
<b>2.2.2 Cobertura de vías pavimentadas (km/km<sup>2</sup>)</b>	<b>0,038</b>	2001-2006	<b>0,038</b>	2008-2013
<b>2.2.3 Porcentaje de viviendas con suministro eléctrico</b>	<b>93%</b>	2007	<b>96%</b>	2014
<b>2.2.4 Proporción de la población urbana que habita en viviendas de suelo duro</b> <i>Proxy<sup>B</sup>: proporción de población urbana viviendo en barrios marginales</i>	<b>29%</b>	2000	<b>21%</b>	2014

A Los datos del cuadro de los Objetivos regionales de desarrollo son tomados de fuentes externas. Debido a que dichos indicadores han sido diseñados para medir impacto a largo plazo, sólo se dispone de actualizaciones periódicas. Las fuentes son: EM-DAT; Informe sobre el Estado Mundial de la Infancia, 2015; Anuario estadístico de América Latina y el Caribe, CEPAL, 2015; Base de Datos Socioeconómicos para América Latina y el Caribe (SEDLAC); Objetivos de Desarrollo del Milenio: Informe 2015 (Anexo Estadístico), Naciones Unidas; datos de la ONUDD; Indicadores del desarrollo mundial 2015, Banco Mundial; datos de la OMS; Estadísticas Mundiales de Rutas, 2015; datos de la OLADE, BID, y Encuesta de Empresas del Banco Mundial y CFI.

B Se reporta una variable proxy dada la falta de disponibilidad de datos del indicador original.

C El valor para este indicador ha incrementado durante el período indicado; sin embargo, es importante reconocer que un incremento en el acceso a agua potable no implica necesariamente que los servicios proveídos sean adecuados en términos de continuidad, cantidad y calidad.

### 3 Instituciones para el crecimiento y el bienestar social

Objetivo	Línea de base	Año	Avance <sup>A</sup>	Año
<b>2.3.1</b> Porcentaje de firmas que usan a los bancos para financiar las inversiones	19,6%	2006	32,2%	2010
<b>2.3.2</b> Índice de recaudación tributaria efectiva frente a la potencial <i>Proxy<sup>B</sup>: recaudo actual de impuestos (% del PIB)</i>	17,7%	2007	22,2%	2013
<b>2.3.3</b> Porcentaje de niños menores de 5 años cuyo nacimiento ha sido registrado	89%	2000-2007	92%	2005-2013
<b>2.3.4</b> Gasto público administrado en forma descentralizada como porcentaje del gasto público total	20%	2007	25%	2013
<b>2.3.5</b> Homicidios por cada 100.000 habitantes	25,1	2008	23,1	2012-2013

### 4 Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial

Objetivo	Línea de base	Año	Avance <sup>A</sup>	Año
<b>2.4.1</b> Apertura al comercio exterior (comercio como porcentaje del PIB)	84,9%	2004-2007	76,7%	2011-2014
<b>2.4.2</b> Comercio intrarregional en América Latina y el Caribe como porcentaje del comercio mercantil total	Exportaciones	24,2%	2004-2007	27,3%
	Importaciones	33,1%		
<b>2.4.3</b> Flujos netos de inversión extranjera directa como porcentaje del PIB	4,2%	2004-2007	4,6%	2011-2014

### 5 Protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de la energía renovable y el robustecimiento de la seguridad alimentaria

Objetivo	Línea de base	Año	Avance <sup>A</sup>	Año
<b>2.5.1</b> Emisiones de CO <sub>2</sub> (kilogramos) por US\$1 del PIB (Paridad del Poder Adquisitivo)	0,29	2006	0,28	2010
<b>2.5.2</b> Países con capacidad de planificación en mitigación y adaptación al cambio climático	3	2009	18	2015
<b>2.5.3</b> Daños económicos notificados anualmente como resultado de desastres naturales (en mil millones de dólares estadounidenses)	\$7,7	2007	\$8,2	2014
<b>2.5.4</b> Proporción de zonas terrestres y marinas protegidas de la superficie territorial total (%) <sup>P</sup>	19,3%	2009	13,3%	2014
<b>2.5.5</b> Tasa de crecimiento anual del PIB agropecuario (%)	3,7%	2005-2007	2,1%	2012-2014

A Los datos del cuadro de los Objetivos regionales de desarrollo son tomados de fuentes externas. Debido a que dichos indicadores han sido diseñados para medir impacto a largo plazo, sólo se dispone de actualizaciones periódicas. Las fuentes son: EM-DAT; Informe sobre el Estado Mundial de la Infancia, 2015; Anuario estadístico de América Latina y el Caribe, CEPAL, 2015; Base de Datos Socioeconómicos para América Latina y el Caribe (SEDLAC); Objetivos de Desarrollo del Milenio: Informe 2015 (Anexo Estadístico), Naciones Unidas; datos de la ONUDD; Indicadores del desarrollo mundial 2015, Banco Mundial: datos de la OMS; Estadísticas Mundiales de Rutas, 2015; datos de la OLADE, BID, y Encuesta de Empresas del Banco Mundial y CFI.

B Se reporta una variable proxy dada la falta de disponibilidad de datos del indicador original.

D El valor de 2014 no es comparable con los que se reportaron en los años anteriores (incluyendo la línea de base) debido a revisiones metodológicas a la fuente del indicador —el indicador 7.6 de los ODM: proporción de zonas terrestres y marinas protegidas. Este dato viene del Anexo Estadístico de los ODM de la ONU.

## Cuadro A Objetivos regionales de desarrollo

# 1 Política social para la equidad y la productividad






Indicador	Línea de base 2006-2009	2012	2013	2014	2015	Avance acumulado 2012-2015	Objetivo 2012-2015*	Avance hacia el objetivo	Estatus
<b>3.1.1 Estudiantes beneficiados por proyectos de educación</b>	3.200.000	<b>4.015.874</b>	<b>3.925.122</b>	<b>4.079.447</b>	<b>6.541.634</b>	<b>18.562.077</b>	8.500.000		✓
niñas		1.967.778	1.923.310	2.000.942	3.206.764	<b>9.098.794</b>			
niños		2.048.096	2.001.812	2.078.505	3.334.870	<b>9.463.283</b>			
<i>Países FOE</i>		<i>89.437</i>	<i>106.253</i>	<i>162.544</i>	<i>31.103</i>				
<b>3.1.2 Maestros capacitados</b>	175.000	<b>66.957</b>	<b>131.859</b>	<b>141.308</b>	<b>47.690</b>	<b>387.814</b>	530.000		✗
<i>Países FOE</i>		<i>686</i>	<i>4.980</i>	<i>2.124</i>	<i>0</i>				
<b>3.1.3 Personas que reciben plan básico de servicios de salud</b>	2.000.000	<b>9.600.750</b>	<b>6.941.125</b>	<b>6.950.386</b>	<b>5.554.880</b>	<b>29.047.141</b>	23.000.000		✓
indígenas		3.140	1.307.629	1.186.445	590.962	<b>3.088.176</b>			
afrodescendientes		2.656.412	1.751.573	83.497	78.000	<b>4.569.482</b>			
<i>Países FOE</i>		<i>664.805</i>	<i>156.715</i>	<i>1.272.757</i>	<i>1.007.279</i>				
<b>3.1.4 Personas que se benefician de programas destinados a combatir la pobreza</b>	n/a	<b>10.895.153</b>	<b>4.152.494</b>	<b>3.092.260</b>	<b>2.861.777</b>	<b>21.001.684</b>	16.000.000		✓
indígenas		529.715	374.891	243.124	146.811	<b>2.589.082</b>			
afrodescendientes		312.403	310.860	n/a	n/a	<b>n/a</b>			
<i>Países FOE</i>		<i>818.440</i>	<i>649.186</i>	<i>1.143.386</i>	<i>1.783.792</i>				
<b>3.1.5 Personas que se benefician de programas que promueven una mayor productividad laboral</b>	n/a	<b>313.302</b>	<b>320.818</b>	<b>386.614</b>	<b>253.994</b>	<b>1.274.728</b>	600.000		✓
mujeres		190.008	222.884	276.748	182.336	<b>871.976</b>			
hombres		123.294	97.934	109.866	71.658	<b>402.752</b>			
<i>Países FOE</i>		<i>732</i>	<i>3.884</i>	<i>4.203</i>	<i>4.465</i>				
<b>3.1.6 Número de empleos añadidos al sector formal</b>	129.000	<b>14.291</b>	<b>36.373</b>	<b>25.521</b>	<b>17.852</b>	<b>94.037</b>	160.000		✗
<i>Países FOE</i>		<i>0</i>	<i>263</i>	<i>195</i>	<i>0</i>				

- Avance 2012-2015
- Brecha para alcanzar el objetivo
- Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015
- Valor del indicador es igual o mayor que 85% pero menor que 100% del objetivo
- Valor del indicador es menor que 85% del objetivo






\* No se fijaron metas específicas para los países FOE (Bolivia, Guyana, Honduras y Nicaragua).  
n/a no hay datos/no aplica

## Cuadro B Contribución de los productos a los Objetivos regionales de desarrollo

## 2 Infraestructura para la competitividad y el bienestar social






Indicador	Línea de base 2006-2009	2012	2013	2014	2015	Avance acumulado 2012-2015	Objetivo 2012-2015*	Avance hacia el objetivo	Estatus
<b>3.2.1 Hogares con abastecimiento de agua nuevo o mejorado</b>	1.500.000	<b>425.722</b>	<b>142.750</b>	<b>175.271</b>	<b>207.155</b>	<b>950.898</b>	2.770.000		✘
indígenas		26.921	6.074	8.755	34.590	<b>76.340</b>			
afrodescendientes		21.833	14.436	14.573	11.269	<b>62.111</b>			
<i>Países FOE</i>		28.947	15.536	39.228	39.968				
<b>3.2.2 Hogares con conexiones sanitarias nuevas o mejoradas</b>	680.000	<b>618.853</b>	<b>392.203</b>	<b>290.767</b>	<b>324.226</b>	<b>1.626.049</b>	3.600.000		✘
indígenas		17.269	2.290	5.446	17.124	<b>42.129</b>			
afrodescendientes		n/a	n/a	11.999	3.900	n/a			
<i>Países FOE</i>		24.185	7.259	28.984	28.717				
<b>3.2.3 Km de caminos interurbanos construidos, mantenidos o mejorados</b>	22.000	<b>9.560</b>	<b>8.102</b>	<b>7.144</b>	<b>3.063</b>	<b>27.869</b>	53.000		✘
<i>Países FOE</i>		674	644	895	120				
<b>3.2.4 Km de líneas de transmisión y distribución eléctrica instaladas o mejoradas</b>	2.000	<b>2.138</b>	<b>6.472</b>	<b>2.522</b>	<b>2.343</b>	<b>13.475</b>	1.000		✔
<i>Países FOE</i>		631	894	1.536	1.815				
<b>3.2.5 Familias con viviendas nuevas o mejoradas</b>	n/a	<b>27.005</b>	<b>303.225</b>	<b>474.229</b>	<b>61.639</b>	<b>866.098</b>	25.000		✔
indígenas		n/a	n/a	17	n/a	n/a			
afrodescendientes		n/a	76	n/a	n/a	n/a			
<i>Países FOE</i>		2.090	8.038	7.006	17.757				

\* No se fijaron metas específicas para los países FOE (Bolivia, Guyana, Honduras y Nicaragua).  
n/a no hay datos/no aplica






-  Avance 2012-2015
-  Brecha para alcanzar el objetivo
-  Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015
-  Valor del indicador es igual o mayor que 85% pero menor que 100% del objetivo
-  Valor del indicador es menor que 85% del objetivo

# Cuadro B Contribución de los productos a los Objetivos regionales de desarrollo

### 3 Instituciones para el crecimiento y el bienestar social

Indicador	Línea de base 2006-2009	2012	2013	2014	2015	Avance acumulado 2012-2015	Objetivo 2012-2015*	Avance hacia el objetivo	Estatus
<b>3.3.1 Micro, pequeñas o medianas empresas productivas financiadas</b>	220.000	<b>584.064</b>	<b>1.505.430</b>	<b>267.605</b>	<b>267.655</b>	<b>2.624.754</b>	120.000		✓
<i>Países FOE</i>		<i>2.521</i>	<i>8.680</i>	<i>9.333</i>	<i>2.511</i>				
<b>3.3.2 Sistemas financieros públicos implementados o renovados (presupuesto, tesorería, contabilidad, deuda y recaudaciones)</b>	24	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>47</b>	28		✓
<i>Países FOE</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>				
<b>3.3.3 Personas ingresadas en un registro civil o de identificación</b>	n/a	<b>5.003.047</b>	<b>3.303.819</b>	<b>3.050.412</b>	<b>2.736.892</b>	<b>14.094.170</b>	3.000.000		✓
mujeres		2.501.524	1.593.615	1.458.402	1.313.860	<b>6.867.401</b>			
hombres		2.501.523	1.710.204	1.592.010	1.423.032	<b>7.226.769</b>			
indígenas		250.152	504.036	146.102	128.290	<b>1.028.580</b>			
afrodescendientes		350.213	145.142	22.876	23.747	<b>541.978</b>			
<i>Países FOE</i>		<i>3.047</i>	<i>3.228</i>	<i>270</i>	<i>100</i>				
<b>3.3.4 Gobiernos municipales o subnacionales de otro tipo que reciben apoyo</b>	n/a	<b>146</b>	<b>264</b>	<b>270</b>	<b>343</b>	<b>1.023</b>	1.000		✓
<i>Países FOE</i>		<i>1</i>	<i>209</i>	<i>133</i>	<i>164</i>				
<b>3.3.5 Ciudades que se benefician de proyectos de seguridad ciudadana</b>	n/a	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>43</b>	<b>72</b>	32		✓
<i>Países FOE</i>		<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>15</i>				

\* No se fijaron metas específicas para los países FOE (Bolivia, Guyana, Honduras y Nicaragua).  
n/a no hay datos/no aplica

-  Avance 2012-2015
-  Brecha para alcanzar el objetivo
-  Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015
-  Valor del indicador es igual o mayor que 85% pero menor que 100% del objetivo
-  Valor del indicador es menor que 85% del objetivo

## Cuadro B Contribución de los productos a los Objetivos regionales de desarrollo

## 4 Integración competitiva, internacional a nivel regional y mundial

Indicador	Línea de base 2006-2009	2012	2013	2014	2015	Avance acumulado 2012-2015	Objetivo 2012-2015*	Avance hacia el objetivo	Estatus
<b>3.4.1 Funcionarios públicos de comercio y empresarios privados capacitados en comercio e inversiones</b>	n/a	<b>16.829</b>	<b>20.533</b>	<b>18.174</b>	<b>23.997</b>	<b>79.533</b>	65.000		✓
mujeres		5.049	4.722	4.180	9.343	<b>23.294</b>			
hombres		11.780	15.811	13.994	14.654	<b>56.239</b>			
<i>Países FOE</i>		<i>11.111</i>	<i>9.848</i>	<i>2.014</i>	<i>22</i>				
<b>3.4.2 Convenios de integración regional y subregional e iniciativas de cooperación apoyadas</b>	n/a	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>47</b>	10		✓
<i>Países FOE</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>				
<b>3.4.3 Proyectos transfronterizos y transnacionales apoyados (infraestructura, aduanas, etc.)</b>	26	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	22		✓
<i>Países FOE</i>		<i>4</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>				
<b>3.4.4 Número de transacciones de comercio internacional financiadas</b>	561	<b>1.127</b>	<b>1.374</b>	<b>553</b>	<b>1.708</b>	<b>4.762</b>	1.000		✓
<i>Países FOE</i>		<i>n/a</i>	<i>182</i>	<i>130</i>	<i>94</i>				
<b>3.4.5 Volumen de movilización efectuada por proyectos/compañías financiadas sin garantía soberana (en mil millones de dólares estadounidenses)</b>	\$25,3	<b>\$9,7</b>	<b>\$3,1</b>	<b>\$11,6</b>	<b>\$2,6</b>	<b>\$26,9</b>	\$31,2		⚠
<i>Países FOE</i>		<i>\$0,019</i>	<i>\$0,021</i>	<i>\$0,053</i>	<i>\$0,032</i>				

\* No se fijaron metas específicas para los países FOE (Bolivia, Guyana, Honduras y Nicaragua).  
n/a no hay datos/no aplica

- Avance 2012-2015
- Brecha para alcanzar el objetivo
- Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015
- Valor del indicador es igual o mayor que 85% pero menor que 100% del objetivo
- Valor del indicador es menor que 85% del objetivo

# Cuadro B Contribución de los productos a los Objetivos regionales de desarrollo

## 5 Protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de la energía renovable y el robustecimiento de la seguridad alimentaria

Indicador	Línea de base 2006-2009	2012	2013	2014	2015	Avance acumulado 2012-2015	Objetivo 2012-2015*	Avance hacia el objetivo	Estatus
<b>3.5.1 Capacidad de generación eléctrica de fuentes de bajo contenido de carbono frente a la capacidad de generación total financiada por el BID</b>	91%	<b>73%</b>	<b>61%</b>	<b>98%</b>	<b>100%</b>	<b>85%</b>	93%		
<i>Países FOE</i>		<i>n/a</i>	<i>100%</i>	<i>n/a</i>	<i>100%</i>				
<b>3.5.2 Personas dotadas de acceso a sistemas de transporte público mejorado con menor emisión de carbono</b>	n/a	<b>1.599.017</b>	<b>1.039.900</b>	<b>202.110</b>	<b>383.388</b>	<b>3.224.415</b>	8.500.000		
indígenas		n/a	3.250	n/a	n/a	n/a			
afrodescendientes		n/a	7.313	n/a	n/a	n/a			
<i>Países FOE</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>				
<b>3.5.3 Marcos nacionales para mitigación del cambio climático apoyados</b>	n/a	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	5		
<i>Países FOE</i>		<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>				
<b>3.5.4 Proyectos piloto de cambio climático en agricultura, energía, salud, agua y saneamiento, transporte y vivienda</b>	n/a	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	10		
<i>Países FOE</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>				
<b>3.5.5 Cantidad de proyectos con componentes que contribuyen a un mejor manejo de las áreas protegidas terrestres y marinas</b>	15	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	30		
<i>Países FOE</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>				
<b>3.5.6 Agricultores con acceso a mejores servicios e inversiones agrícolas</b>	n/a	<b>2.381.933</b>	<b>632.944</b>	<b>81.506</b>	<b>70.179</b>	<b>3.166.562</b>	5.000.000		
mujeres		214.374	322.155	38.063	33.086	<b>607.678</b>			
hombres		2.167.559	310.789	43.443	37.093	<b>2.558.884</b>			
indígenas		690.761	12.743	14.606	2.314	<b>720.424</b>			
afrodescendientes		n/a	3.125	15.593	16.081	n/a			
<i>Países FOE</i>		<i>5.753</i>	<i>23.198</i>	<i>15.416</i>	<i>4.207</i>				

\* No se fijaron metas específicas para los países FOE (Bolivia, Guyana, Honduras y Nicaragua).  
n/a no hay datos/no aplica

- Avance 2012-2015
- Brecha para alcanzar el objetivo
- Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015
- Valor del indicador es igual o mayor que 85% pero menor que 100% del objetivo
- Valor del indicador es menor que 85% del objetivo

# Cuadro B Contribución de los productos a los Objetivos regionales de desarrollo

## Indicadores del programa de préstamos

Indicador	Línea de base 2006-2009	2012	2013	2014	2015 <sup>A</sup>	Objetivo 2015 <sup>B</sup>	Estatus
<b>1.1 Préstamos a países pequeños y vulnerable</b>	27%	<b>43%</b>	<b>35%</b>	<b>36%</b>	<b>50%</b>	35%	✓
<i>Países FOE</i>		100%	100%	100%	100%		
<b>1.2 Préstamos para reducción de la pobreza y mejoramiento de la equidad</b>	40%	<b>44%</b>	<b>50%</b>	<b>45%</b>	<b>57%</b>	50%	✓
<i>Países FOE</i>		58%	47%	59%	47%		
<b>1.3 Préstamos para apoyar iniciativas sobre cambio climático, energías sustentables (incluyendo las renovables) y sostenibilidad medio ambiental</b>	5%	<b>33%</b>	<b>20%</b>	<b>33%</b>	<b>35%</b>	25%	✓
<i>Países FOE</i>		21%	22%	33%	71%		
<b>1.4 Préstamos en apoyo de la cooperación e integración regionales</b>	10%	<b>16%</b>	<b>33%</b>	<b>30%</b>	<b>26%</b>	15%	✓
<i>Países FOE</i>		33%	41%	63%	60%		

A La suma de los porcentajes es mayor de 100 debido a que los préstamos pueden clasificarse en más de una categoría.

B No se fijaron metas específicas para los países FOE (Bolivia, Guyana, Honduras y Nicaragua)

- ✓ Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015
- ▲ Valor del indicador es igual o mayor que 85% pero menor que 100% del objetivo
- ✗ Valor del indicador es menor que 85% del objetivo

# Cuadro C Indicadores del programa de préstamos



# 1 Efectividad de las estrategias de país

Indicador	Línea de base 2006-2009 <sup>A</sup>	2012	2013	2014	2015	Objetivo 2015 <sup>B</sup>	Estatus
<b>4.1.1 Porcentaje de estrategias de país con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad</b>	27%	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	85%	✓
<i>Países FOE</i>		<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>		
<b>Porcentaje de estrategias de país que a la terminación tienen resultados satisfactorios que pueden validarse para:</b>							
<b>4.1.2 Efectos directos sectoriales</b>	100% <sup>†</sup>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	65%	✓
<i>Países FOE</i>		<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>		
<b>4.1.3 Efectos directos financieros</b>	100% <sup>†</sup>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	75%	✓
<i>Países FOE</i>		<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>		
<b>4.1.4 Avances en la construcción y utilización de sistemas nacionales</b>	65%	<b>65%</b>	<b>68%</b>	<b>70%</b>	<b>78%</b>	55%	✓
<i>Países FOE</i>		<i>57%</i>	<i>68%</i>	<i>69%</i>	<i>77%</i>		

A Líneas de base marcadas <sup>†</sup> fueron establecidas en 2012 y no estaban disponibles en el momento en el que los objetivos fueron fijados.

B No se fijaron metas específicas para los países FOE (Bolivia, Guyana, Honduras, y Nicaragua)

✓ Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015

▲ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es menor que 15 por ciento del valor del objetivo 2015

✘ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es mayor que 15 por ciento del valor del objetivo 2015

## Cuadro D Efectividad y eficiencia operacionales

## 2 Efectividad de los préstamos

Indicador	Línea de base 2006-2009 <sup>A</sup>	2012	2013	2014	2015	Objetivo 2015 <sup>B</sup>	Estatus
<b>Operaciones con garantía soberana: aprobaciones</b>							
<b>4.2.1 Porcentaje de nuevas operaciones con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad</b>	26%	100%	100%	100%	100%	85%	✓
<i>Países FOE</i>		100%	100%	100%	100%		
<b>4.2.2 Porcentaje de proyectos con altos riesgos ambientales y sociales con puntaje satisfactorio en implementación de medidas de mitigación</b>	75% <sup>†</sup>	75%	86%	88%	89%	85%	✓
<i>Países FOE</i>		76%	84%	89%	90%		
<b>Operaciones con garantía soberana: desempeño de la cartera de proyectos satisfactorio, según los informes de seguimiento (ejecución)</b>							
<b>4.2.3 Porcentaje de proyectos con resultados satisfactorios</b>	60% <sup>†</sup>	60%	61%	69%	69%	70%	▲
<i>Países FOE</i>		75%	67%	78%	83%		
<b>4.2.4 Porcentaje de proyectos con calificación satisfactoria de resultados de desarrollo al momento de la terminación</b>	70% <sup>†</sup>	70%	88%	78%	89%	60%	✓
<i>Países FOE</i>		79%	81%	80%	89%		
<b>Operaciones sin garantía soberana: aprobaciones</b>							
<b>4.2.5 Porcentaje de nuevas operaciones con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad</b>	100% <sup>†</sup>	100%	100%	100%	100%	85%	✓
<i>Países FOE</i>		100%	100%	100%	100%		
<b>4.2.6 Porcentaje de proyectos con altos riesgos ambientales y sociales con puntaje satisfactorio en implementación de medidas de mitigación</b>	98% <sup>†</sup>	98%	88%	88%	91%	85%	✓
<i>Países FOE</i>		100%	100%	100%	100%		
<b>Operaciones sin garantía soberana: desempeño de la cartera de proyectos satisfactorio, según los informes de seguimiento (ejecución)</b>							
<b>4.2.7 Porcentaje de proyectos con resultados satisfactorios</b>	91% <sup>†</sup>	91%	92%	93%	90%	70%	✓
<i>Países FOE</i>		100%	100%	90%	78%		
<b>4.2.8 Porcentaje de proyectos con calificación satisfactoria de resultados de desarrollo al momento de la terminación</b>	60%	53%	33%	86%	n/a <sup>C</sup>	65%	n/a
<i>Países FOE</i>		100%	0%	n/a	n/a		

n/a no hay datos disponibles/no aplica

A Líneas de base marcadas <sup>†</sup> fueron establecidas en 2012 y no estaban disponibles en el momento en el que los objetivos fueron fijados.

B No se fijaron metas específicas para los países FOE (Bolivia, Guyana, Honduras, y Nicaragua)

C El resultado del ejercicio de auto-validación de 2012 (el ejercicio más reciente validado por la Oficina de Supervisión y Evaluación en 2014) fue 86%. En 2015, el nuevo marco de evaluación era piloteado de tal manera que no hay datos disponibles.

✓ Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015

▲ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es menor que 15 por ciento del valor del objetivo 2015

✗ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es mayor que 15 por ciento del valor del objetivo 2015

### 3 Efectividad de la cooperación técnica

Indicador	Línea de base 2006-2009 <sup>A</sup>	2012	2013	2014	2015	Objetivo 2015 <sup>B</sup>	Estatus
<b>4.3.1 Porcentaje de TC completados con resultados que pueden validarse</b>	80% <sup>†</sup>	<b>80%</b>	<b>86%</b>	<b>80%</b>	<b>91%</b>	100%	▲
<i>Países FOE</i>		<i>n/a</i>	88%	78%	90%		
<b>4.3.2 Porcentaje de TC completados con resultados que pueden validarse</b>	60% <sup>†</sup>	<b>60%</b>	<b>71%</b>	<b>72%</b>	<b>73%</b>	65%	✔
<i>Países FOE</i>		<i>n/a</i>	88%	70%	81%		

### 4 Satisfacción de los socios

Indicador	Línea de base 2006-2009 <sup>A</sup>	2012	2013	2014	2015	Objetivo 2015 <sup>B</sup>	Estatus
<b>4.4.1 Porcentaje de socios externos satisfechos con la prestación de servicios del Banco para estrategias de país<sup>D</sup></b>	74% <sup>†</sup>	<b>74%</b>	<b>75%</b>	<b>85%</b>	<b>65%</b> <sup>E</sup>	70%	▲
<i>Países FOE</i>		75%	<i>n/a</i>	100%	<i>n/a</i>		
<b>4.4.2 Porcentaje de socios externos satisfechos con la prestación de servicios del Banco para operaciones de préstamo</b>	87% <sup>†</sup>	<b>87%</b>	<b>89%</b>	<b>91%</b>	<b>91%</b>	70%	✔
<i>Países FOE</i>		74%	85%	88%	93%		
<b>4.4.3 Porcentaje de socios externos satisfechos con la prestación de servicios del Banco para TC</b>	80% <sup>†</sup>	<b>80%</b>	<b>87%</b>	<b>89%</b>	<b>90%</b>	70%	✔
<i>Países FOE</i>		85%	89%	93%	92%		

n/a no hay datos disponibles/no aplica

A Líneas de base marcadas <sup>†</sup> fueron establecidas en 2012 y no estaban disponibles en el momento en el que los objetivos fueron fijados.

B No se fijaron metas específicas para los países FOE (Bolivia, Guyana, Honduras, y Nicaragua)

D La línea de base fue actualizada para mantener la consistencia con la metodología utilizada en el informe 2012-2014 del Sistema de Retroalimentación Externa del BID.

E El 65% cubre las tres estrategias de los países para los que se realizaron encuestas durante el 2015 (Barbados, Costa Rica, y el Salvador). El índice de satisfacción promedio para el período 2012-2015 es 73% (el cual también abarca Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala, Guyana, Nicaragua y Perú (2012); Bahamas, Belice, República Dominicana, Jamaica y México (2013); y Chile, Honduras y Paraguay (2014).

✔ Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015

▲ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es menor que 15 por ciento del valor del objetivo 2015

✘ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es mayor que 15 por ciento del valor del objetivo 2015

## Cuadro D Efectividad y eficiencia operacionales

# 5 Eficiencia

Indicador	Línea de base 2006-2009 <sup>A</sup>	2012	2013	2014	2015	Objetivo 2015 <sup>B</sup>	Estatus
<b>4.5.1 Cofinanciamiento (porcentaje del programa regular de financiamiento)</b>	29%	26%	20%	22%	32%	30%	✓
<i>Países FOE</i>		0%	1%	1%	3%		
<b>4.5.2 Fondos fiduciarios (porcentaje del programa regular de financiamiento)</b>	2%	1%	2%	3%	2%	3%	✗
<i>Países FOE</i>		1%	4%	11%	7%		
<b>4.5.3 Total de los gastos administrativos por cada millón de dólares aprobado<sup>F</sup></b>	\$41.900	\$39.684	\$33.447	\$34.708	\$41.336	\$34,000	✗
<b>4.5.4 Total de los gastos administrativos por cada millón de dólares desembolsado<sup>F</sup></b>	\$50.150	\$61.302	\$41.771	\$47.257	\$44.760	\$45,000	✓
<b>4.5.5 Porcentaje de gastos administrativos en programas operativos</b>	61%	67%	66%	64%	66%	68%	▲
<b>4.5.6 Ciclo cronológico: estrategia de país (desde la inauguración hasta la entrega de la estrategia al Gobierno)</b>	20 meses	11 meses	10,4 meses	8,3 meses	14,6 meses	6 meses	✗
<i>Países FOE</i>		11 meses	n/a	9,2 months	n/a		
<b>4.5.7 Ciclo cronológico: tiempo de preparación de préstamos con garantía soberana (del perfil hasta la aprobación)</b>	9,5 meses	7 meses	5,8 meses	6,0 meses	5,8 meses	8 meses	✓
<i>Países FOE</i>		7 meses	4,7 meses	6,0 meses	6,3 meses		
<b>4.5.8 Ciclo cronológico: período de desembolso de préstamos con garantía soberana (desde la elegibilidad hasta el primer desembolso)</b>	19 días	21 días	29 días	44 días	30 días	19 días	✗
<i>Países FOE</i>		8 días	21 días	28 días	27 días		
<b>4.5.9 Ciclo cronológico: tiempo de preparación de préstamos sin garantía soberana (del perfil a la aprobación)</b>	12 meses	11 meses	5,2 meses	7,5 meses	7,1 meses	6 meses	✗
<i>Países FOE</i>		11 meses	4,9 meses	10 meses	5,6 meses		
<b>4.5.10 Ciclo cronológico: período de desembolso de préstamos sin garantía soberana (de elegibilidad de primer desembolso)</b>	8 días <sup>†</sup>	8 días	7 días	5 días	5 días	10 días	✓
<i>Países FOE</i>		5 días	5 días	5 días	5 días		

A Líneas de base marcadas † fueron establecidas en 2012 y no estaban disponibles en el momento en el que los objetivos fueron fijados.

B No se fijaron metas específicas para los países FOE (Bolivia, Guyana, Honduras, y Nicaragua)

F Las cifras de los objetivos para gastos administrativos fueron establecidas en dólares de 2009.

✓ Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015

▲ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es menor que 15 por ciento del valor del objetivo 2015

✗ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es mayor que 15 por ciento del valor del objetivo 2015

## 6 Recursos humanos

Indicador	Línea de base 2006-2009 <sup>A</sup>	2012	2013	2014	2015	Objetivo 2015 <sup>B</sup>	Estatus
<b>4.5.11</b> Porcentaje de personal profesional y ejecutivo femenino, grado 4 o superiores	28%	<b>35%</b>	<b>36%</b>	<b>37%</b>	<b>37%</b>	40%	▲
<b>4.5.12</b> Porcentaje de funcionarios de la Alta Administración que son mujeres (personal ejecutivo y Representantes/EVP y vicepresidentes)	18%/0%	<b>31%/20%</b>	<b>32%/25%</b>	<b>33%/25%</b>	<b>31%/25%</b>	38%/40-60%	✘
<b>4.5.13</b> Porcentaje de personal profesional que trabaja en las Representaciones	26%	<b>32%</b>	<b>32%</b>	<b>31%</b>	<b>32%</b>	40%	✘

A Líneas de base marcadas + fueron establecidas en 2012 y no estaban disponibles en el momento en el que los objetivos fueron fijados.

B No se fijaron metas específicas para los países FOE (Bolivia, Guyana, Honduras, y Nicaragua)

✔ Objetivo alcanzado o sobrepasado en 2015

▲ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es menor que 15 por ciento del valor del objetivo 2015

✘ La distancia entre el valor de 2015 y el objetivo 2015 es mayor que 15 por ciento del valor del objetivo 2015

## Cuadro D Efectividad y eficiencia operacionales

# DEO **Panorama de la efectividad en el desarrollo 2015**

© 2016 Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, N. W.  
Washington, D.C. 20577  
[www.iadb.org/pub](http://www.iadb.org/pub)

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

Panorama de la efectividad en el desarrollo 2015 / 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.  
IDB-AR-134



Copyright © 2016 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.

## COORDINACIÓN

Andrés Gómez-Peña, Ana Cuesta, Alejandra López, Andrea Schirokauer y Michaela Wieser  
— Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo

## DIRECCIÓN DE ARTE

Jeremiah Zabal and Cinthya Cuba de Zabal

## DISEÑO GRÁFICO

neograph

IMPRESO EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA



[deo.iadb.org](http://deo.iadb.org)

