

Documento de Cooperación Técnica

I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	REGIONAL
▪ Nombre de la CT:	Apoyo a la mejora de la efectividad de los proyectos de transporte mediante la gestión basada en resultados y la difusión del conocimiento
▪ Número de CT:	RG-T4817
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Rodriguez Valverde Gonzalo (INE/TSP) Líder del Equipo; Taddia, Alejandro Pablo (INE/TSP) Jefe Alternativo del Equipo de Proyecto; Fernandez Ovelar Paloma Victoria (INE/TSP); Cortes Forero, Rene Alejandro (INE/TSP); Bonilla Merino, Arturo Francisco (LEG/SGO); Caldo, Alejandra Anahi (INE/TSP); Ramirez Penagos, Maria Jose (CID/CGU); Fuentes Verastegui Marco Antonio (INE/TSP)
▪ Taxonomía:	Investigación y Difusión
▪ Operación a la que la CT apoyará:	.
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	24 Jun 2025.
▪ Beneficiario:	Argentina, Brasil, Costa Rica, Uruguay
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Inter-American Development Bank
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	OC SDP Ventanilla 2 - Infraestructura(W2B)
▪ Financiamiento solicitado del BID:	US\$125,000.00
▪ Contrapartida Local, si hay:	US\$0
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	24 meses
▪ Fecha de inicio requerido:	15 de agosto 2025
▪ Tipos de consultores:	Individuos, empresas
▪ Unidad de Preparación:	INE/TSP-Transporte
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	INE/TSP-Transporte
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	No
▪ CT incluida en CPD (s/n):	No
▪ Alineación a la Estrategia Institucional del Grupo BID: Transformación para una Mayor Escala e Impacto (CA-631):	Capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana; Políticas y gestión del sector público

II. Objetivos y Justificación de la CT

- 2.1 El objetivo general de esta propuesta es mejorar la efectividad de las operaciones de préstamo de la división de transporte financiadas por el BID en América Latina y el Caribe, mediante una gestión basada en resultados y una toma de decisiones informada por el conocimiento. Los objetivos específicos son: (i) mejorar el desempeño de los proyectos y el logro de resultados a través de la implementación de instancias de gestión de portafolio en etapas clave —inicio, ejecución y cierre— en el 100% del portafolio activo; (ii) fortalecer la gestión de conocimiento operacional a través de la sistematización de lecciones aprendidas y la actualización de datos e información provenientes de operaciones finalizadas; y (iii) fortalecer la capacidad institucional mediante talleres dirigidos y sesiones interactivas de intercambio de conocimientos con agencias ejecutoras y equipos de proyecto.
- 2.2 En los tres últimos ciclos de validación de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE), solo el 55,9% de los Proyectos de Cierre (PCR) de la División de Transporte

fueron calificados como exitosos en cuanto a su desempeño general, y apenas un 35% fueron considerados efectivos¹. En cuanto al criterio de relevancia, el 100% de los Informe de Terminación de Proyecto (PCR, por sus siglas en inglés) validados en el ciclo 2024 obtuvieron una calificación de “Parcialmente Satisfactoria” o superior, pero en el ciclo 2025 esta proporción cayó al 67%, en contraste con el desempeño general del Banco, que apenas se redujo de 83% a 82%². En el criterio de sostenibilidad, la caída fue aún más pronunciada: del 91% en 2024 al 58% en 2025, mientras que el promedio del Banco mejoró de 73% a 80% en el mismo período³. Finalmente, en lo que respecta a la calidad del documento PCR, solo el 58,8% de los informes de la División fueron considerados de buena calidad en el ciclo 2025⁴.

- 2.3 La evidencia de la fase de inicio indica que los proyectos no exitosos comenzaron con un retraso del 12 al 15% y tardaron entre un 23 y un 30% más en completar los desembolsos. Los retrasos en alcanzar la elegibilidad están asociados a desafíos en la ejecución. Para contrarrestar esto, las instancias iniciales de gestión se enfocarán en mejorar la matriz de resultados, facilitar los primeros desembolsos y acelerar la ejecución inicial.
- 2.4 Los datos también muestran que los proyectos exitosos desembolsan el 30% de los fondos dentro de los primeros 12 meses y el 51% dentro de los 24 meses, mientras que los proyectos TSP se quedan en 15% y 25%, respectivamente. Además, los proyectos que presentan múltiples ciclos de alerta/problema o transferencias y cancelaciones no procesadas como modificaciones sustanciales tienen menos probabilidades de ser calificados como efectivos. Para mejorar los resultados, la iniciativa establecerá una metodología para reuniones anuales de revisión y garantizará el procesamiento adecuado de las modificaciones (incluyendo extensiones, transferencias y cancelaciones (ETC)) del proyecto.
- 2.5 La instancia de cierre del proyecto comprende dos reuniones fundamentales. La primera se lleva a cabo antes de la fecha del último desembolso y tiene como objetivo revisar el Plan de Cierre del Proyecto (PCP), evaluar los riesgos asociados y definir los recursos necesarios para su implementación. La segunda reunión, denominada de aprendizaje al cierre, se realiza después de la fecha de último desembolso. En ella se analiza el borrador del PCR, se identifican y documentan las lecciones aprendidas, y se formulan recomendaciones orientadas a optimizar la ejecución de futuros proyectos.
- 2.6 En 2024, TSP diseñó y adoptó un modelo de instancias de gestión por resultados, concebidas como espacios internos de diálogo con los Jefes de Equipo para revisar aspectos clave de cada operación y apoyar avances oportunos, relevantes, eficientes y sostenibles. Se planificaron tres instancias (arranque, ejecución y cierre), y hasta la fecha se han piloteado las tres.
- 2.7 Además, desde 2024, la división colabora con KIC en una plataforma de conocimiento que integra lecciones aprendidas de proyectos finalizados, clasificadas según la taxonomía de riesgos. Se han identificado lecciones para 33 de las 40 categorías de riesgo, por lo que es necesaria la revisión continua de la plataforma para incorporar nuevas lecciones provenientes de operaciones en fase de cierre.

¹ Ciclos de validación de OVE 2023, 2024 y 2025.

² Ciclos de validación de OVE 2024 y 2025.

³ Ciclos de validación de OVE 2024 y 2025.

⁴ Ciclo de validación de OVE 2025.

- 2.8 Por todo lo mencionado antes, el problema que esta iniciativa busca atender es la baja efectividad de las operaciones de transporte al momento del cierre. Los determinantes son los siguientes: (i) falta de un seguimiento suficientemente estructurado a lo largo del ciclo del proyecto que genera inconsistencias en la planificación, ejecución y cierre; (ii) limitada incorporación de decisiones basadas en datos puede dificultar la identificación de patrones, la asignación eficiente de recursos y una gestión de riesgos más efectiva; (iii) dispersión del conocimiento que obstaculiza la consolidación de buenas prácticas, ya que las lecciones aprendidas no siempre se capturan ni se aplican de manera sistemática; y (iv) insuficiente capacidad institucional de las agencias ejecutoras para implementar buenas prácticas y alcanzar los resultados previstos del proyecto.
- 2.9 La iniciativa propone tres líneas de acción: (i) institucionalizar puntos de control de gestión basada en resultados en etapas críticas del ciclo del proyecto (inicio, ejecución, cierre), con el fin de identificar y resolver cuellos de botella de manera temprana y mejorar el logro oportuno de resultados a través de la estandarización e implementación de un mecanismo para procesar modificaciones, transferencias y cancelaciones; (ii) fortalecer la gestión del conocimiento mediante la captura y actualización sistemática de las lecciones aprendidas, especialmente aquellas vinculadas a categorías de riesgo; y (iii) reforzar la capacidad operativa de los equipos del Banco y de las agencias ejecutoras a través de talleres de capacitación específicos. Estas acciones buscan transformar la planificación y el monitoreo de los proyectos, promoviendo una gestión más proactiva, basada en evidencia y consciente de los riesgos. La hipótesis subyacente es que una gestión adaptativa de los proyectos, que incluya respuestas tempranas ante alertas de desempeño, aumentará la probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo, mejorará el desempeño en el cierre y potenciará la efectividad general de la cartera de transporte.
- 2.10 La propuesta busca formalizar e implementar instancias de gestión por resultados en todas las operaciones activas de la división, en etapas clave como inicio, ejecución y cierre, incluyendo el procesamiento de ETC. También se propone sistematizar lecciones aprendidas para mejorar la toma de decisiones y la efectividad de las operaciones de transporte, complementado con talleres de fortalecimiento de capacidades para equipos de proyecto y agencias ejecutoras en la región.
- 2.11 El alcance de esta iniciativa es amplio y abarcador, cubriendo toda la cartera activa de transporte de la división en América Latina y el Caribe. Específicamente, se espera que las instancias de gestión de proyectos beneficien al 100% de los proyectos actualmente en ejecución (aproximadamente 60 operaciones). Estos proyectos abarcan diversos subsectores del transporte, incluyendo infraestructura vial, transporte aéreo, movilidad urbana y logística, y se implementan en contextos institucionales y operativos diversos en toda la región. Al integrar prácticas de gestión basada en resultados en momentos críticos del ciclo del proyecto (inicio, ejecución y cierre), la iniciativa contribuirá a estandarizar el seguimiento de la cartera, fortalecer la evaluabilidad y promover una entrega oportuna y efectiva de resultados.
- 2.12 La Plataforma de Riesgos y Lecciones Aprendidas se espera que beneficie a toda la cartera activa al fortalecer la toma de decisiones basada en datos, mejorar la gestión de riesgos y fomentar una cultura de aprendizaje. Esta plataforma se convertirá en un insumo clave para el diseño de nuevas operaciones y para ajustes en el curso de ejecución de las operaciones en marcha.

- 2.13 Adicionalmente, los talleres de lecciones aprendidas y los talleres con agencias ejecutoras brindarán apoyo práctico para mejorar la capacidad institucional, aumentar la apropiación de las lecciones aprendidas y facilitar la adopción de buenas prácticas en la ejecución de proyectos.
- 2.14 **Beneficiarios.** Las instancias de gestión por resultados están orientadas a optimizar la ejecución de los proyectos que conforman la cartera activa, la cual abarca 18 de los 26 países de la región. En relación con las sesiones de taller dirigidas a agencias ejecutoras, se han identificado cuatro países como posibles focos de implementación: Argentina, Brasil, Costa Rica y Uruguay. La selección se fundamenta en el tamaño de sus respectivas carteras. Argentina, Brasil y Costa Rica representan el 31,41%, 15,34% y 9,9% de la cartera activa, respectivamente, posicionándose como los portafolios más significativos en términos de monto. Si bien Uruguay no tiene un monto significativamente alto dentro de la cartera activa de la división, se ha identificado una oportunidad estratégica para la inclusión, considerando similitudes dentro de las operaciones y agencias ejecutoras de los países priorizados.
- 2.15 **Sostenibilidad.** La iniciativa contempla acciones concretas para asegurar la continuidad de los beneficios más allá del plazo de la CT. Entre ellas se incluyen la institucionalización de instancias de gestión por resultados en etapas críticas del ciclo del proyecto, la actualización de la plataforma de conocimiento sobre riesgos y lecciones aprendidas, y la realización de talleres de fortalecimiento de capacidades con agencias ejecutoras. Estas medidas están diseñadas para fomentar una cultura de gestión basada en evidencia y aprendizaje continuo, que pueda ser sostenida por las instituciones participantes una vez finalizado el apoyo del BID.
- 2.16 **Alineación estratégica.** La CT se alinea con la Estrategia Institucional del Grupo BID: Transformación para una Mayor Escala e Impacto (CA-631), con el área de enfoque operativo: (i) capacidad institucional y estado de derecho, debido a que financiará talleres con agencias ejecutoras para fortalecer sus capacidades, fomentar la apropiación de lecciones aprendidas y facilitar la adopción de buenas prácticas, lo que contribuirá a mejorar la ejecución de proyectos y maximizar su impacto.
- 2.17 La CT se alinea con el Programa Estratégico para el Desarrollo Financiado con Capital Ordinario - Ventanilla 2 - Infraestructura (W2B) ([GN-2819-14](#)), principalmente en el área prioritaria de instituciones eficaces, eficientes y transparentes, al contribuir a políticas e instituciones públicas más efectivas, eficientes, transparentes y centradas en la ciudadanía.
- 2.18 La CT se alinea con las estrategias país de los países participantes. La CT se alinea con la Estrategia de País del Grupo BID con Costa Rica 2024-2027 ([GN-3250](#)), específicamente con el área estratégica de *Infraestructura resiliente y acción climática* y el objetivo estratégico de *Mejorar la calidad y la resiliencia de la infraestructura de transporte*. Se alinea con la Estrategia de País del Grupo BID con Argentina 2025-2028 ([GN-3288-1](#)), específicamente con el área estratégica de *Liberalizando la Economía para desbloquear la inversión privada y el crecimiento* y el objetivo estratégico de *Mejorar la conectividad física y expandir la matriz energética*. Se alinea con la Estrategia de País del Grupo BID con Brasil 2024-2027 ([GN-3243-3](#)), específicamente con el objetivo estratégico de *Fortalecer la sostenibilidad del sector público*. La CT se alinea con la Estrategia de País del Grupo BID con Uruguay 2021-2025 ([GN-3056](#)), específicamente con el área prioritaria de *Desarrollo productivo sostenible* y el objetivo estratégico de *Mejorar la infraestructura productiva y resiliente*.

III. Descripción de las actividades/componentes y presupuesto

- 3.1 **Componente I: Gestión de cartera basada en resultados (US\$50.000).** Financiará la implementación de tres instancias de gestión del portafolio -inicial, anual y cierre- basadas en resultados en todos los proyectos activos de la división. Las instancias iniciales se realizan después de la aprobación del proyecto y antes de la elegibilidad, con el objetivo de asegurar que las operaciones comiencen en condiciones óptimas, facilitando una ejecución temprana y un avance sólido hacia los resultados. Estas incluyen una reunión de preparación de inicio, que revisa el Plan de Arranque Proyecto (PAP), identifica riesgos y respuestas, y asigna recursos; y una reunión de revisión de inicio, que evalúa la Matriz de Resultados (MR), los planes financieros y de adquisiciones, y la matriz de riesgos. Ambas reuniones se llevan a cabo antes del Taller de Arranque y proveen insumos clave para su desarrollo. En caso de que durante el Taller de Arranque se identifique la necesidad de modificar algún indicador, este espacio constituye el momento oportuno para realizar dicho ajuste. Las instancias anuales de ejecución se llevan a cabo después del primer desembolso y antes del cierre operativo, y buscan minimizar el riesgo de que los proyectos no logren sus resultados al cierre. En estas reuniones se realiza una simulación en formato de PCR para identificar acciones correctivas en distintas dimensiones del proyecto, se reevalúan los riesgos operativos, se estandariza el procesamiento de modificaciones y se introducen mecanismos para el seguimiento de transferencias presupuestarias y cancelaciones. Por último, las instancias de cierre se enfocan en la etapa final del proyecto y en la preparación del PCR, los riesgos que lo afectan, con sus respuestas planificadas y la identificación de lecciones aprendidas para mejorar futuras operaciones. Este componente financiará también el desarrollo de un tablero de monitoreo de instancias de gestión, con el fin de mapear las operaciones a medida que se acerquen a las distintas fases y de generar alertas tempranas, planes de acción, responsabilidades asignadas, presupuestos estimados y cronogramas de implementación. Por último, este componente financiará la elaboración de un diagrama de flujo que defina claramente el proceso para transferir y cancelar recursos y modificar operaciones, incluyendo roles, responsabilidades y puntos de control para la toma de decisiones.
- 3.2 **Componente II: Fortalecimiento de la generación y difusión de conocimiento (US\$75.000).** Financiará la actualización de la plataforma de conocimiento sobre riesgos y lecciones aprendidas, mejorando su usabilidad para los equipos de proyecto. Se promoverá el intercambio de conocimiento mediante talleres para distintos tipos de proyectos de transporte y sesiones con agencias ejecutoras de países como Argentina, Brasil, Ecuador y Costa Rica. Además, se analizarán las validaciones de los PCR por OVE para extraer recomendaciones que fortalezcan la preparación de proyectos, contribuyendo así al fortalecimiento de la capacidad institucional y la adopción de buenas prácticas en la ejecución.
- 3.3 El presupuesto de la CT es de US\$125.000, donde la totalidad será provista por recursos de capital ordinario del Programa Estratégico para el Desarrollo Financiado con Capital Ordinario (GN-2819-14) - Ventanilla 2 – Infraestructura (W2B) del BID. La distribución de costos se presenta en la siguiente tabla:

Presupuesto Indicativo

Componente	Descripción	BID/Financiamiento por Fondo	Contrapartida Local	Financiamiento Total
Gestión de cartera basada	Informe de sistematización de	US\$30,000	US\$0.00	US\$30,000

en resultados	actas, compromisos y acuerdos de instancias de gestión			
	Tablero de monitoreo de instancias de gestión	US\$10,000	US\$0.00	US\$10,000
	Diagrama de flujo de procesos de transferencia, modificaciones y cancelaciones	US\$10,000	US\$0.00	US\$10,000
Fortalecimiento de la generación y difusión de conocimiento	Informe analítico transversal sobre desafíos recurrentes en proyectos	US\$10,000	US\$0.00	US\$10,000
	Informe de actualización de lecciones aprendidas y análisis de la validación de PCRs	US\$15,000	US\$0.00	US\$15,000
	Talleres de lecciones aprendidas a la división	US\$20,000	US\$0.00	US\$20,000
	Taller de fortalecimiento de capacidad con agencia ejecutora	US\$30,000	US\$0.00	US\$30,000
Total		US\$125,000	US\$0.00	US\$125,000

- 3.4 El equipo del proyecto tendrá la responsabilidad de supervisar y controlar la ejecución de la CT. Todos los productos de la CT serán objeto de revisión de calidad por parte del Banco.

IV. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

- 4.1 La ejecución será realizada por el Banco a través de la División de Transporte. La estructura de ejecución se justifica en la experiencia del BID en la preparación y desarrollo de los instrumentos operativos y técnicos planteados para este tipo de operaciones regionales, por el conocimiento del ámbito de trabajo y con el fin último de mejorar la independencia en el proceso de ejecución de la CT.
- 4.2 El Banco contratará los servicios de consultores individuales, firmas consultoras y servicios diferentes de consultoría de conformidad con las políticas y procedimientos vigentes en el Banco. Todas las adquisiciones a ejecutarse bajo esta CT han sido incluidas en el Plan de Adquisiciones (Anexo III) y se contratarán de conformidad con las políticas y regulaciones aplicables del Banco de la siguiente manera: (i) Contratación de consultores individuales, según lo establecido en la norma sobre Fuerza Laboral Complementaria (AM-650); y (ii) Contratación de servicios prestados por firmas consultoras de acuerdo a la Política de Adquisiciones Institucionales (GN2303-33) y sus Directrices. INE/TSP será la encargada de la preparación y la publicación de solicitudes de expresiones de interés, la elaboración de listas cortas,

la preparación y distribución de solicitudes de propuestas, la evaluación y selección de los consultores conforme a los criterios establecidos en las solicitudes de propuestas, y la negociación de los contratos respectivos. Asimismo, el Banco como ejecutor será el encargado de la administración de los contratos, realizar las 7 aprobaciones, informes, pagos y evaluación de las consultorías. Además de los componentes mencionados anteriormente, se espera que el personal de BID y los consultores y firmas que sean contratados brinden conocimiento especializado técnico y de primera mano en las actividades que serán implementadas en los componentes de esta CT.

V. Riesgos importantes

- 5.1 Se han identificado dos riesgos importantes. El primero de ellos es la diferencia de criterio respecto a los acuerdos alcanzados, ya que estos representan hitos de gestión interna y no decisiones definitivas; deben ser analizados y validados con las autoridades del país antes de su implementación. En segundo lugar, existe el riesgo de demoras internas en la implementación de las recomendaciones, dado que algunos equipos podrían no contar en forma oportuna con los recursos necesarios para ejecutar estas instancias de gestión de manera efectiva. Para mitigar estos riesgos, se ofrecerán capacitaciones continuas sobre las herramientas.

VI. Excepciones a las políticas del Banco

- 6.1 No se identificaron excepciones a las políticas del Banco.

VII. Aspectos Ambientales y Sociales

- 7.1 Esta Cooperación Técnica no está destinada a financiar estudios de prefactibilidad o factibilidad de proyectos de inversión específicos o estudios ambientales y sociales asociados a ellos, por lo tanto, esta CT no tiene requisitos aplicables del Marco de Política Ambiental y Social (MPAS) del Banco.

Anexos Requeridos:

[Matriz de Resultados_71479.pdf](#)

[Términos de Referencia_9239.pdf](#)

[Plan de Adquisiciones_55726.pdf](#)