

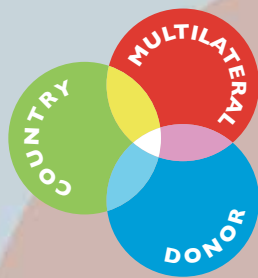
MOPAN

Red de Evaluación del Desempeño
de las Organizaciones Multilaterales

Informe institucional

Banco Asiático de Desarrollo (BASD)

Resumen ejecutivo · 2013



MOPAN

Resumen ejecutivo

En este informe se presentan los resultados de la evaluación del Banco Asiático de Desarrollo (BASD) realizada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN). El enfoque común de MOPAN examina los sistemas, las prácticas y las conductas de la organización que considera de importancia para la eficacia en la ayuda. Se concentra también en el punto hasta el cual existen pruebas de los aportes de una organización al desarrollo y/o resultados humanitarios, y en la pertinencia de sus objetivos y programa de trabajo para las partes interesadas en el nivel del país.

La misión del BASD es mitigar la pobreza en Asia y el Pacífico y ayudar a crear un mundo en el que todos puedan beneficiarse de un crecimiento sostenido e inclusivo. En su marco estratégico a largo plazo, (Estrategia 2020), el BASD se compromete a dar respaldo a tres programas estratégicos: el crecimiento económico inclusivo, el crecimiento ambientalmente sostenible y la integración regional. Se compromete a ser selectivo y poner el acento en cinco campos centrales que "mejor respalden su programa, reflejen las necesidades de los países miembro en desarrollo y las fortalezas comparativas del BASD, y suplementen las iniciativas de los socios para el desarrollo", es decir: infraestructura, medio ambiente, cooperación e integración regionales, desarrollo del sector financiero y educación. El BASD otorga préstamos, asistencia técnica y subvenciones a los países miembro en desarrollo para ayudar a hacer frente a los desafíos de la pobreza y a lograr el crecimiento sostenible.

El BASD ha iniciado numerosos procesos que reflejan su sólido compromiso con el fortalecimiento de las prácticas y los sistemas para la gestión para resultados del desarrollo (GpRD) tanto en el nivel organizacional como del país. Ha asumido el compromiso de mejorar su medición y presentación de informes sobre resultados logrados en ambos niveles, reforzar la selectividad de sus operaciones, revisar la instrumentación de la Estrategia 2020, y fortalecer los procesos de calidad inicial.

Evaluación de MOPAN

En el año 2013, la evaluación efectuada por MOPAN del BASD se basó en la información recopilada a través de una encuesta de las principales partes interesadas, una revisión de los documentos y en las entrevistas con el personal del BASD. Se orientó la encuesta a los donantes de MOPAN en la sede central así como a los donantes de MOPAN y los clientes del BASD de tres países (es decir, Indonesia, Pakistán y Vietnam). Participó un total de 159 encuestados del sondeo del BASD (37 donantes de MOPAN de la sede central, 35 donantes con sede en el país y 87 clientes). En la revisión del documento se examinaron con atención 400 documentos corporativos disponibles al público, así como los documentos de programación para los tres países encuestados. MOPAN entrevistó también al personal del BASD (12 empleados de la sede central y 7 de las Misiones Residentes). No se codificó esta información ni se la utilizó formalmente como parte del proceso de evaluación, sino que se la empleó para lograr una comprensión contextual más amplia de los sistemas, las prácticas y la generación de informes relativos a resultados de la organización.

Las evaluaciones de MOPAN brindan una instantánea de las cuatro dimensiones de la eficacia de la organización (gestión estratégica, operativa, de las relaciones y del conocimiento), y de los aportes a los resultados en materia de desarrollo. A continuación se presenta un resumen de los principales resultados de la evaluación del BASD de 2013 en estos ámbitos de desempeño.

Resultados clave

Gestión estratégica

En el ámbito de la gestión estratégica, MOPAN estableció criterios para determinar si una organización multilateral cuenta con estrategias y sistemas que reflejan las mejores prácticas en la gestión para resultados. En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- A partir de la evaluación de MOPAN de 2010, el BASD mejoró su orientación a los resultados tanto en el nivel de la organización como del país. Su compromiso con la gestión para resultados del desarrollo en el nivel corporativo incluyó: el perfeccionamiento de su marco de resultados corporativos en 2010; la adopción de un marco de logros orientado a los resultados/revisado en 2013; y el uso sistemático del informe Revisión sobre la efectividad del desarrollo (REfD) en tanto herramienta de planificación corporativa y toma de decisiones. Al igual que otros bancos multilaterales de desarrollo, el BASD enfrenta el desafío de garantizar una progresión clara y lógica de los resultados de bajo nivel a los resultados en el nivel del impacto.
- Los donantes de MOPAN en la sede central consideraron fuerte al Banco por tener una estrategia clara, en línea con su mandato. La revisión de documentos coincidió y señaló la revisión del Banco de la Estrategia 2020 para garantizar su pertinencia sostenida.
- El BASD ha reforzado el acento de los resultados de sus estrategias de asociación con el país y tanto los marcos de resultados nacionales como sectoriales han mejorado en calidad y coherencia.
- Se consideró que el BASD era adecuado o mejor en materia de integración / incorporación de los temas intersectoriales de igualdad de género, medio ambiente, cambio climático, desarrollo del sector privado, cooperación e integración regionales y buena gobernanza. Los encuestados lo calificaron de fuerte por su respaldo a la integración regional y de adecuado en todos los demás aspectos.
- Si bien el BASD no posee un mandato claro para adoptar enfoques basados en los derechos humanos ni identifica estos derechos como prioridad ni prioridad intersectorial, la revisión de documentos observó que fomenta los principios de los derechos humanos en muchas de sus políticas, incluidos su política de salvaguardia y su mecanismo de rendición de cuentas, y ha creado prácticas, sistemas y procedimientos para garantizar que sus inversiones “no dañen”. Los encuestados consideran que el BASD es adecuado en este sentido.

Gestión operativa

En lo relativo a la gestión operativa, MOPAN fijó criterios para determinar si una organización multilateral administra sus operaciones de tal forma que respalde la rendición de cuentas por los resultados y la utilización de la información sobre el desempeño. En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- El sistema del BASD de asignaciones basadas en el desempeño (ABD) para financiamiento concesional es transparente y los encuestados calificaron al BASD de adecuado en lo que respecta a garantizar que las asignaciones de recursos respeten los criterios establecidos.
 - Los donantes de la sede central y la revisión de documentos consideraron al BASD adecuado en la relación existente entre sus presupuestos y los gastos con los resultados. La presupuestación basada en los resultados que adopta el Banco es evidente en el nivel del proyecto y en sus estrategias de
-

asociación con el país y sectorial, y en los marcos de resultados. En el desarrollo de su presupuesto administrativo, queda margen para mejorar la documentación y los datos que informan el proceso de presupuestación. Ya hay proyectos en curso destinados a abordar este tema (por ejemplo, respecto del sistema de gestión de tiempos).

- La rendición de cuentas financiera fue considerada una fortaleza del Banco. Se descubrió que el BASD cuenta con sólidas prácticas de auditoría interna y externa, medidas anticorrupción y procesos de gestión del riesgo. El Banco utiliza la información relativa al desempeño para mejorar políticas, planificar nuevas intervenciones y asignar recursos.
- En la revisión de documentos se consideró muy fuerte en general el uso del BASD de la información de desempeño pero se calificó de adecuada la gestión de las operaciones insatisfactorias. Los encuestados calificaron al BASD adecuado en general pero consideraron muy fuerte su uso de la información de desempeño del país y sectorial para planificar nuevas intervenciones.
- Si bien los donantes de la sede central percibieron que los procesos de ascenso del personal son inadecuados y carecen de transparencia, la gestión que realiza el Banco de los recursos humanos recibió una calificación general de fuerte en la revisión de documentos. No obstante, se concluyó que el sistema utilizado para evaluar el desempeño de los vicepresidentes del Banco no es claro.
- Los encuestados percibieron al BASD como inadecuado en el condicionamiento de los nuevos préstamos y subsidios al análisis de beneficios e impactos anterior a la aprobación. La revisión de documentos lo calificó de fuerte en este campo. Se lo consideró muy fuerte en la fijación de hitos y metas para hacer el seguimiento del avance de la instrumentación del proyecto.
- En general, se percibió la delegación que hace el BASD de la autoridad responsable de la toma de decisiones como adecuada en líneas generales. El equipo evaluador observó el incremento de los niveles de responsabilidad en las Misiones Residentes que fueron creadas como parte del plan del BASD de descentralizar la toma de decisiones.

Gestión de las relaciones

En lo relativo a la gestión de las relaciones, MOPAN estableció criterios para determinar si la organización multilateral se compromete con sus clientes en el nivel del país de formas que contribuyan a la eficacia de la ayuda. En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- En general, las partes interesadas encuestadas percibieron al Banco fuerte en garantizar que las propuestas de financiación se conciben y desarrollen en colaboración con las partes interesadas nacionales. La revisión de documentos lo calificó fuerte en su utilización de indicadores nacionales o puntos de referencia para la condicionalidad.
- Se ve al BASD adecuado por tener procedimientos que los clientes pueden comprender y cumplir fácilmente, por responder con rapidez a las circunstancias cambiantes en los países socios y ajustar estos procedimientos a las condiciones y capacidades locales. Sin embargo, muchos encuestados no estaban familiarizados con estos procesos.
- Las partes interesadas encuestadas percibieron al Banco adecuado en la utilización de los sistemas del país como primera opción para sus operaciones. El BASD ha logrado un avance considerable en su

empleo de los sistemas del país para los desembolsos y las operaciones, pero la revisión de documentos advirtió un margen de mejora en la utilización de los sistemas nacionales de compras.

- Se percibió al BASD fuerte en hacer aportes valiosos al diálogo en materia de política y respetar las opiniones de los clientes.
- En general, se consideró que armoniza de forma adecuada los procedimientos en el nivel del país. La revisión de documentos lo calificó de fuerte por su participación en las misiones conjuntas.

Gestión del conocimiento

En lo tocante a la gestión del conocimiento, MOPAN estableció criterios para determinar si una organización multilateral cuenta con mecanismos de generación de informes y estrategias de aprendizaje que faciliten el intercambio de información dentro de la organización y con la comunidad de desarrollo. En líneas generales, la evaluación de 2013 descubrió que:

- Se señaló la calidad e independencia de las evaluaciones del BASD, que gestiona el Departamento de Evaluación Independiente. Las partes interesadas encuestadas consideraron al Banco adecuado en el uso de los resultados de la evaluación para informar la toma de decisiones e involucrar a clientes y beneficiarios en las evaluaciones.
- En general, las partes interesadas encuestadas consideraron adecuado el uso que hace el BASD de la información sobre desempeño para notificar los resultados. La revisión de documentos calificó al Banco de fuerte en general pero advirtió un margen de mejora en la presentación de informes sobre los ajustes a la programación, sobre la base de la información sobre el desempeño.
- Los encuestados percibieron al BASD adecuado en la difusión de las lecciones aprendidas. La revisión de documentos confirmó que el Banco es una organización basada en el conocimiento, que pone mucho el acento en las lecciones aprendidas.
- La revisión de documentos calificó al Banco de muy fuerte en la puesta a disposición del público de los documentos clave.

Resultados del desarrollo y pertinencia para las partes interesadas

En la evaluación de 2013 de los resultados de desarrollo, el BASD recibió la calificación de adecuado en la presentación de muestras de avances hacia los logros en toda la organización (indicador clave del desempeño A) y adecuado en la presentación de muestras de aportes a los objetivos y prioridades del nivel del país (indicador clave del desempeño B). Los encuestados lo calificaron de adecuado por la pertinencia de sus objetivos y programa de trabajo para las partes interesadas del nivel del país (indicador clave del desempeño C). Estos resultados podrían tomarse en consideración junto con los anteriores sobre los sistemas y las prácticas del BASD para la eficacia de la organización.

- Pruebas del alcance del avance realizado en pos de los resultados en toda la organización: la generación de informes del BASD (a través de las Revisiones sobre la efectividad del desarrollo y su plataforma en línea actual) ofrece una base de pruebas sólida y transparente de los resultados alcanzados, pero pruebas limitadas del aporte a un cambio de mayor nivel (es decir, resultado e impacto). Estudios de evaluaciones recientes realizados por el Departamento de Evaluación Independiente (DEI) del Banco resaltan áreas selectas en las que las operaciones del BASD han contribuido a un cambio de mayor nivel
-

(por ejemplo, en el sector del transporte). Existen indicios de que los cambios recientes en el marco de resultados del Banco deberían mejorar la generación de informes del BASD sobre los resultados en el futuro. Asimismo, el Banco se ha esforzado continuamente por mejorar la calidad de los datos utilizados para respaldar sus afirmaciones de aportes a los resultados. Esto se observa en la REfD de 2012, que presenta las calificaciones ajustadas, basadas en los datos validados por el DEI sobre la eficacia del proyecto en el nivel de resultados y, por lo tanto, mejora la credibilidad de los datos presentados. Los donantes encuestados en las sedes centrales consideraron que el BASD es adecuado en general pero mantuvieron una visión positiva acerca de los aportes del Banco al desarrollo de la infraestructura y la cooperación intrarregional, categorías que recibieron la calificación de fuertes.

- Pruebas del alcance del aporte a los objetivos y las prioridades del nivel del país, incluidos los ODM pertinentes: los documentos de generación de informes de nivel de país del BASD brindaron muestras mixtas de sus aportes a las metas y prioridades del nivel de país en los tres países revisados. Algunos informes brindan muestras contundentes de los aportes del Banco (p. ej., Vietnam), pero otros no (p. ej., Pakistán¹). El Banco se ha comprometido a fortalecer la 'calidad inicial' de las estrategias de asociación con el país y a mejorar la calidad de los informes de culminación de proyectos. Las partes interesadas encuestadas de los países muestreados en general le dieron al BASD la calificación de adecuado por sus aportes a los logros del país. Las partes interesadas en Vietnam le dieron al BASD calificaciones positivas por sus aportes a los sectores del transporte y del agua.
- Pertinencia de los objetivos y del programa de trabajo para las partes interesadas del nivel del país: las partes interesadas encuestadas en el país consideraron al BASD fuerte en general para responder a las prioridades clave de desarrollo de los países miembro en desarrollo. Percibieron al Banco adecuado en brindar soluciones innovadoras para ayudar a abordar los principales desafíos en materia de desarrollo y adaptar su trabajo a las cambiantes necesidades de los países cliente.

Cambios ocurridos desde la evaluación de MOPAN 2010

Los datos de la encuesta sugieren que el desempeño del Banco ha mejorado en líneas generales en los últimos tres años. En la gestión estratégica, existe un mayor reconocimiento del acento que pone el Banco en los resultados, tanto en el nivel corporativo como del país, los cuales fueron considerados adecuados en 2010 pero fuertes en 2013. Las percepciones de las partes interesadas de la incorporación de la perspectiva de género también mejoraron de "inadecuado" en 2010 a "adecuado" en 2013. En la gestión operativa, hubo una leve reducción de las percepciones de las partes interesadas de la asignación de recursos del BASD; los encuestados calificaron al Banco de fuerte en 2010 en la asignación de recursos que siguen los criterios establecidos, pero de adecuado en 2013. Las calificaciones del uso de la información sobre el desempeño para planificar nuevas intervenciones mejoraron de adecuada en 2010 a fuerte en 2013. Las calificaciones de la encuesta se mantuvieron estables en la mayoría de los aspectos de la gestión de relaciones del BASD, con algunas mejoras en las calificaciones para las propuestas de financiación concebidas con los gobiernos nacionales o los clientes y los aportes del BASD al diálogo sobre políticas. Las calificaciones de las partes interesadas mejoraron también con respecto al tiempo necesario para cumplir los procedimientos del Banco, que fue visto como inadecuado en 2010 pero adecuado en 2013. En lo relativo a la administración del conocimiento, las percepciones de las partes interesadas de las prácticas de generación de informes empeoraron en dos aspectos: la notificación de los resultados obtenidos y la declaración de los compromisos de la Declaración de París, ámbitos calificados de fuertes en 2010 pero adecuados en 2013.

1. No obstante, debe observarse que Pakistán, uno de los países muestreados para esta evaluación, había atravesado una reestructuración de toda la cartera, que afectó el logro de los resultados.

Conclusiones sobre la eficacia de la organización del BASD

Al igual que en la evaluación MOPAN de 2010, se percibe la gestión estratégica como una fortaleza. La puesta en práctica del Banco de la gestión para resultados del desarrollo es ampliamente reconocida y su empeño en este campo se ve respaldado por un fuerte liderazgo del personal directivo superior.

El BASD continuó reforzando su aplicación de la Estrategia 2020, con la articulación de las áreas centrales de especialización y los principales factores determinantes del cambio alineados con su mandato. Los donantes de MOPAN en las sedes centrales reconocieron el progreso sostenido del Banco en la aplicación de su programa de resultados y el fuerte liderazgo que brinda el personal directivo superior. Las percepciones positivas de los marcos de resultados del BASD (tanto en el nivel corporativo como del país) fueron confirmadas mediante la revisión de documentos. La revisión más reciente del marco de resultados corporativos (incluida la suma de indicadores orientados a resultados en el nivel 2) demuestra un esfuerzo intelectual honesto de incluir los resultados en el marco y, a su vez, mejorar la generación de informes corporativos. El formato de la estrategia de asociación con el país ha mejorado a través de los años, y los encuestados le adjudicaron calificaciones de fuertes a los marcos del Banco del nivel del país y del sector. Además, las estrategias de asociación con el país están alineadas con las estrategias de desarrollo nacional y las partes interesadas encuestadas en el país elogiaron al Banco por su capacidad de responder a las prioridades centrales de desarrollo de los países miembro en desarrollo.

El enfoque del BASD al fomento de la cooperación e integración regionales apareció con fuerza en la evaluación: era el tema intersectorial que más alta calificación recibió de los encuestados y en el cual se percibió que el BASD realiza aportes significativos hacia la consecución de los resultados en el terreno.

El BASD sigue siendo valorado por ser un banco regional y desempeñar un papel fundamental en la cooperación e integración regionales. Esto resultó obvio en las percepciones de los encuestados de las mayores fortalezas del BASD, sus opiniones acerca del fomento del Banco de esta temática a través de su estrategia y operaciones, y sus aportes a los resultados sobre la cooperación y la integración en la región. Las políticas y estrategias del Banco brindan también un sentido fuerte para alcanzar resultados en este campo. Curiosamente, no obstante, la generación de informes sobre el aporte del Banco a la cooperación e integración regionales es limitada. Esta situación debe cambiar cuando el Banco comience a informar sobre el marco de resultados revisado, que tiene nuevos indicadores de la cooperación e integración regionales. Pueden señalarse más pruebas del aporte a las dimensiones regionales en la evaluación del DEI esperada en 2014.

El avance realizado por el BASD sobre otros temas intersectoriales fue considerado en general adecuado, y se señalaron pocas áreas para debatir con los miembros de MOPAN y otras partes interesadas (como su abordaje de los derechos humanos).

Los encuestados y la revisión de documentos señalaron que el BASD ha mejorado la integración de la perspectiva de igualdad de género en sus operaciones. Los clientes fueron más positivos que otros grupos encuestados acerca del trabajo del Banco en materia de medio ambiente y buena gobernanza, que calificaron de fuerte. En cuanto al cambio climático, que es clave en la Estrategia 2020, se advirtieron brechas en los marcos para monitorear resultados, según los documentos revisados. El Banco informa que comenzó a trabajar en este tema de forma concertada con otros BMD en el año 2012.

El tema de los derechos humanos, que MOPAN incluyó como cuestión intersectorial para todos los organismos evaluados en 2013, surgió como punto importante de debate entre los donantes de MOPAN, otras partes interesadas, y el Banco. Si bien los derechos humanos no constituyen una prioridad identificada del Banco, la revisión de ciertos documentos de política (sobre género, educación y agua) indica que el Banco reconoce implícita o explícitamente los principios de derechos humanos, ha adoptado políticas adecuadas de operación para garantizar el cumplimiento de las salvaguardias y ha institucionalizado un mecanismo para la rendición de cuentas, para los afectados por sus proyectos.

En sus operaciones, el BASD ha seguido fomentando la descentralización a las Misiones Residentes y ha logrado avances en este campo. Los encuestados desearían ver procedimientos administrativos todavía más descentralizados e integrados.

El BASD ha delegado una cantidad cada vez mayor de responsabilidad al nivel del país desde el año 2000, como la capacidad de aprobar los cambios leves a los proyectos, los proyectos de emergencia y los proyectos de asistencia técnica inferiores a los 225.000 dólares estadounidenses. Sobre la base de la información provista para esta evaluación, parece haber habido más avances en los últimos años en el programa de descentralización del Banco. La evaluación del DEI planificada para 2014 debe brindar una evaluación más en profundidad de las mejoras y de cualquier deficiencia. Será importante hacer el seguimiento dado que los encuestados del nivel del país resaltaron los procedimientos centralizados del Banco como una de sus debilidades.

En general, el BASD cuenta con sólidas políticas operativas, en especial respecto de la rendición de cuentas financiera. Aún enfrenta desafíos en la presupuestación basada en resultados y en materia de recursos humanos. Ha instrumentado políticas y sistemas de recursos humanos, pero las percepciones de los donantes apuntan a la necesidad de monitorear y optimizar las comunicaciones sobre la forma de aplicación de esas políticas y prácticas.

Se considera al BASD una organización poseedora de fuertes mecanismos de rendición de cuentas financieras (auditoría, anticorrupción y gestión del riesgo). Esto fue confirmado por las opiniones de los encuestados donantes, quienes percibieron que sus procesos de auditoría interna son firmes. Las calificaciones de las políticas y los sistemas de recursos humanos del BASD fueron adecuadas o superiores, sobre la base de la revisión de documentos. La organización cuenta con un sistema de evaluación del desempeño orientado a los resultados para evaluar el desempeño del personal (con excepción de los vicepresidentes, que son designados por el Directorio y para quienes rigen otras normas) e informar los ascensos y otras decisiones clave en materia de recursos humanos. Sin embargo, los donantes de MOPAN no saben cómo se realizan los ascensos o expresan su inquietud acerca del alcance de la transparencia de los ascensos o de los méritos en los cuales se basan. Ello sugiere que la aplicación del sistema puede ser incoherente o no muy conocida por los donantes de MOPAN.

Conclusiones sobre las pruebas de los resultados de desarrollo del BASD y la pertinencia para las partes interesadas

En el nivel corporativo, los aportes del Banco a los resultados sobre el terreno son más obvios en la infraestructura. El informe Revisión sobre la efectividad del desarrollo (REfD) aportó datos sólidos sobre el logro de resultados en determinadas áreas operativas (infraestructura, educación, finanzas) y mostró una mejoría de un año a otro. Con todo, a la fecha, los informes del BASD y otros documentos brindan pocas pruebas de haber alcanzado resultados de mayor nivel. Ello debería modificarse cuando el Banco comience a presentar informes sobre su marco de resultados revisado, que incluye más indicadores orientados a los resultados.

Los donantes encuestados en la sede central y la revisión de documentos observaron los aportes del BASD al desarrollo de infraestructura. Su aporte a la cooperación intrarregional también recibió una calificación positiva de los encuestados pero no se encontraron las pruebas declaradas en la revisión de los informes del Banco ni en las evaluaciones.

El BASD ofrece amplias pruebas del logro de los resultados en el nivel 2 en la REfD. Sin embargo, es importante señalar que el tipo de resultados que respalda el Banco (p. ej., en infraestructura) muchas veces demora varios años. El Banco está mejorando también en la calidad de los datos y los enfoques de desarrollo para capturar mejor la forma en la que los proyectos contribuyen a los resultados del sector. Los cambios recientes en el Marco de resultados le darán al Banco más indicadores orientados a los resultados para rastrear y deberían mejorar la generación futura de informes corporativos de resultados. No obstante, la generación de informes actual (2012) aún carece de pruebas de los aportes del Banco a los resultados y existen pocos estudios de evaluación sobre las áreas clave del sector (muchas veces con alcance subregional) que confirmen que los logros llevan a los resultados en los últimos años (desde 2008).

Al explorar los aportes a los resultados del desarrollo en el nivel del país, la muestra de MOPAN de tres países demostró ser demasiado limitada para emitir un dictamen del alcance del avance realizado y la naturaleza de las pruebas, en especial dado que uno de los países – Pakistán – ha atravesado una reestructuración de cartera en los últimos años.

La generación de informes sobre los resultados del BASD en los países se distribuye a través de distintos tipos de informes, pero los informes clave son el informe de validación de la revisión final de la estrategia de asociación con el país, la evaluación de desempeño de la asistencia al país, y la evaluación del desempeño de la asistencia al sector. Se realiza esta última en la etapa final de la evaluación de una estrategia de asociación con el país.

Los encuestados de los tres países muestreados les dieron calificaciones de adecuado a fuerte a los aportes del BASD a los resultados principales especificados en la revisión de la estrategia de asociación con el país. Sin embargo, una revisión de la generación de informes del nivel del país ofreció una imagen mixta; las pruebas de los aportes a los resultados fueron más fuertes en Vietnam que en Pakistán, por ejemplo. Es importante señalar que la revisión se concentró en la estrategia de asociación con el país finalizada y así tomó en cuenta los documentos de estrategia y los marcos de resultados que no incluyen las mejoras más recientes en la estrategia de asociación con el país.

En los tres países revisados, existe una falta de datos de referencia fiables, lo cual le dificulta al Banco definir metas realistas y alcanzables, y también calibrar el alcance de su aporte a los resultados de nivel del país. El Banco reconoce esta circunstancia como un aspecto que necesita mejora y se ha comprometido a reforzar las capacidades de monitoreo y generación de informes nacional/de los países miembro en desarrollo como parte del programa de la GpRD. Asimismo, se ha comprometido a mejorar el control de calidad de los marcos de resultados de los informes de finalización de proyectos y de la estrategia de asociación con el país. La mejora en estos campos puede ayudar a mejorar la credibilidad y fiabilidad de los datos informados en los niveles del país/proyecto.

Las partes interesadas encuestadas consideraron la capacidad del BASD de responder a las prioridades clave de desarrollo una de las fortalezas de la organización. Lo consideraron adecuado en los demás ámbitos de pertinencia evaluados: brindar soluciones innovadoras a los desafíos de desarrollo y adaptar su trabajo a las condiciones cambiantes en los niveles del país.

Calificaciones generales de MOPAN del BASD

Los dos gráficos que se presentan a continuación muestran las calificaciones de los indicadores clave de desempeño que MOPAN utilizó para evaluar al BASD en 2013. El primero muestra las calificaciones sobre 21 indicadores concebidos para medir la eficacia de la organización (prácticas y sistemas), y el segundo muestra las calificaciones sobre los tres indicadores concebidos para evaluar la medición del BASD y la generación de informes sobre los resultados del desarrollo y la pertinencia para las partes interesadas.

Eficacia de la organización – calificaciones generales

Gestión estratégica	Encuestado	Revisión documento
KPI-1 Brindar dirección para los resultados	4.58	5
KPI-2 Estrategia y mandato corporativo	5.06	6
KPI-3 Acento corporativo en los resultados	N/A	5
KPI-4 Acento en áreas temáticas	4.35	5
KPI-5 Acento del país en los resultados	4.57	5
Gestión operativa		
KPI-6 Decisiones sobre la asignación de recursos	4.38	5
KPI-7 Presupuestación basada en resultados	3.98	4
KPI-8 Rendición de cuentas financiera	4.59	5
KPI-9 Uso de la información del desempeño	4.41	6
KPI-10 Gestión de los recursos humanos	3.79	5
KPI-11 Programación orientada al desempeño	4.43	6
KPI-12 Delegación de autoridad	4.08	4
Gestión de las relaciones		
KPI-13 Respaldo de los planes nacionales	4.43	N/A
KPI-14 Ajuste de los procedimientos	3.96	N/A
KPI-15 Utilización de los sistemas del país	4.06	5
KPI-16 Aporte al diálogo sobre políticas	4.72	N/A
KPI-17 Armonización de los procedimientos	4.46	4
Gestión del conocimiento		
KPI-18 Evaluación de los resultados	4.50	5
KPI-19 Presentación de información sobre el desempeño	4.35	5
KPI-20 Difusión de las lecciones aprendidas	4.14	5
KPI-21 Disponibilidad de los documentos	N/A	6
Leyend		
Fuerte o superior	4.50–6.00	
Adecuado	3.50–4.49	
Inadecuado o inferior	1.00–3.49	
Datos no disponibles revisión de documentos	◆	
No evaluado	N/A	

Pruebas del aporte del BASD a los resultados del desarrollo y la pertinencia para las partes interesadas –calificaciones generales**Indicador clave del desempeño****Calificación de la evaluación**

Indicador clave del desempeño A: Pruebas del alcance del avance logrado en pos de los resultados en toda la organización

Adecuado

Indicador clave del desempeño B: Pruebas del alcance del aporte a los objetivos y las prioridades del nivel del país, incluidos los ODM pertinentes

Adecuado

Indicador clave del desempeño C: Pertinencia de los objetivos y del programa de trabajo para las partes interesadas del nivel del país

Adecuado
