

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA INSTITUCIONAL

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)

Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales

Volumen I
Diciembre 2011





Prefacio

La Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales (MOPAN) es una red de países donantes con un interés común en evaluar la eficacia institucional de las organizaciones multilaterales. MOPAN fue creada en 2002 como respuesta a los foros internacionales sobre la eficacia en la ayuda y al reclamo para una mayor armonización y coordinación entre los donantes.

En la actualidad, MOPAN está compuesta por 16 países donantes: Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Holanda, Noruega, República de Corea, España, Suecia, Suiza y el Reino Unido. Para más información sobre MOPAN y para acceder a sus informes, consulte la dirección de internet de MOPAN (www.mopanonline.org).

Todos los años MOPAN lleva a cabo evaluaciones de varias organizaciones multilaterales basándose en criterios acordados por sus miembros. El enfoque ha evolucionado con el tiempo y desde 2010 se basa en una encuesta realizada a las partes interesadas clave y en el análisis de documentos de las organizaciones multilaterales. Las evaluaciones de MOPAN proporcionan una visión de cuatro dimensiones de la eficacia institucional (gestión estratégica, gestión operativa, gestión de relaciones, y gestión del conocimiento). MOPAN no evalúa los resultados de desarrollo de las diferentes organizaciones.

MOPAN 2011

En 2011, MOPAN evaluó a cinco organizaciones multilaterales: la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y la Agencia de las Naciones Unidas para los refugiados de Palestina en Oriente Próximo (UNRWA).

Los responsables institucionales de MOPAN trabajaron conjuntamente con las organizaciones multilaterales durante todo el proceso de evaluación e informe. Los responsables de MOPAN a nivel país realizaron un seguimiento del proceso en cada país y aseguraron el éxito de la encuesta.

Responsables Institucionales MOPAN	Organizaciones Multilaterales
Noruega y Holanda	Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
España y Dinamarca	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
Suiza y el Reino Unido	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)
Noruega y Bélgica	Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)
Suecia y Finlandia	Agencia de las Naciones Unidas para los refugiados de Palestina en Oriente Próximo (UNRWA)



Naciones responsables MOPAN a nivel país	Países
Canadá y Australia	Bangladesh
Suiza y Dinamarca	Bolivia
Alemania y España	Brasil
Francia	Burundi
España	Ecuador
Alemania y Finlandia	Nepal
Alemania y Canadá	Perú
Canadá	Tanzania
Suiza y Noruega	Jordania
Noruega y Austria	Líbano
Irlanda y Austria	Territorios Palestinos
Suiza y Noruega	República Árabe de Siria



Agradecimientos

Agradecemos a todos aquellos que participaron en la evaluación mediante el enfoque común MOPAN 2011 del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La Dirección General del BID y su personal realizaron valiosas aportaciones durante todo el proceso de encuestas y análisis de documentos, proporcionando además las listas de aquellos de sus clientes que habían de ser encuestados en cada uno de los países en donde se llevó a cabo la encuesta. Los encuestados aportaron tanto percepciones útiles como su tiempo al responder a la encuesta. En cada país, los responsables institucionales de MOPAN, España y Dinamarca, estuvieron en contacto con el BID a lo largo de la evaluación y la elaboración de informes. Los Responsables del MOPAN a nivel país supervisaron el proceso sobre el terreno y garantizaron el éxito de la encuesta. Los consultores en cada país aportaron un apoyo fundamental al realizar un seguimiento con los clientes para incrementar la tasa de respuestas adecuadas para la encuesta.

► Las Funciones de los Autores y la Secretaría de MOPAN

La Secretaría de MOPAN, liderada por Alemania en 2011, trabajó en estrecha cooperación con el Grupo de Trabajo Técnico de MOPAN para lanzar y gestionar la encuesta. MOPAN desarrolló los indicadores clave de rendimiento y los Micro-indicadores, diseñó la metodología de encuesta, coordinó la composición de listas de encuestados, y aprobó el cuestionario final de la encuesta. MOPAN también dirigió el diseño del enfoque utilizado para el análisis de documentos. MOPAN supervisó el diseño, estructura, tono y contenido de los informes.

Universalía y Epinion desarrollaron la plataforma de la encuesta para luego llevarla a cabo así como su análisis. Universalía realizó el análisis de documentos y escribió los informes.

Epinion es una consultora líder en Dinamarca que analiza y evalúa información para contribuir a la toma de decisiones. Realiza estudios especialmente diseñados para organizaciones públicas y privadas basándose en la información recogida entre los empleados, miembros, clientes y socios de las organizaciones, entre otras fuentes de información. Epinion tiene 75 empleados y 200 entrevistadores. Su dirección de internet es la siguiente: www.epinion.dk

Universalía Management Group es una consultora canadiense fundada en 1980 que se especializa en la evaluación y seguimiento para el desarrollo internacional. Universalía realiza una valiosa contribución en la identificación de las mejores prácticas y en el desarrollo de herramientas en el campo de la evaluación institucional; la planificación, el seguimiento y la evaluación; la gestión basada en los resultados y la creación de capacidades. Su dirección de internet es la siguiente: www.universalia.com.



Acrónimos

AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BID 9	Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del BID
COMPAS	Sistema Común de Evaluación del Desempeño
DEF	Marco de Efectividad en el Desarrollo
DEM	Matriz de Efectividad para el Desarrollo
DEO	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo
GBR	Gestión basada en los Resultados
IDB 8	Informe sobre el Octavo Aumento General de Recursos del BID
KPI	Indicador Clave de Desempeño
MI	Micro-Indicador
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OCDE/ CAD	Organización para Cooperación y el Desarrollo Económico / Comité de Asistencia al Desarrollo
OVE	Oficina de Evaluación y supervisión
PRODEV	Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo
SPD	Departamento de Efectividad en el Desarrollo y Planificación Estratégica



Índice

1. Introducción	1
1.1 MOPAN	1
1.2 Perfil del BID	2
2. Metodología MOPAN – 2011	4
2.1 Resumen	4
2.2 Encuesta	5
2.3 Análisis de documentos	9
2.4 Fortalezas y limitaciones de la metodología	9
3. Principales resultados	12
3.1 Introducción	12
3.2 Calificaciones generales	12
3.3 Desempeño del BID en gestión estratégica, operativa, de las relaciones y del conocimiento	17
3.3.1 Resumen	17
3.3.2 Gestión estratégica	17
3.3.3 Gestión operativa	28
3.3.4 Gestión de las Relaciones	42
3.3.5 Gestión del Conocimiento	51
4. Conclusión	59



Figuras

Figura 2.1	Grupos de encuestados del BID	5
Figura 2.2	Escala de calificación para los encuestados	6
Figura 2.3	BID - Distribución de las respuestas (n=132) en todas las preguntas relacionadas con micro-indicadores	7
Figura 2.4	Cantidad de encuestados en relación al BID según país y por grupo de encuestados	8
Figura 2.5	Rangos y descripción de MOPAN	8
Figura 3.1	Calificaciones generales para la eficacia interna del BID según grupo de encuestados	13
Figura 3.2	Calificaciones generales para los indicadores clave de desempeño (puntuación media, todos los encuestados y calificaciones del análisis de documentos)	16
Figura 3.3	Cuadrante I. Gestión estratégica – Calificaciones de la encuesta y del análisis de documentos	18
Figura 3.4	Cuadrante I: Gestión estratégica, puntuación media según grupo de encuestados	18
Figura 3.5	KPI 1: Ofrecer orientación para la consecución de resultados, Calificaciones de los micro-indicadores	19
Figura 3.6	KPI 2: Enfoque institucional en los resultados, calificaciones de los micro-indicadores	20
Figura 3.7	KPI 3: Enfoque en las prioridades temáticas, calificaciones de los micro-indicadores	23
Figura 3.8	KPI 4: Enfoque en los resultados país, calificaciones de los micro-indicadores	27
Figura 3.9	Cuadrante II: Gestión operativa - Calificaciones de la encuesta y del análisis de documentos	29
Figura 3.10	Cuadrante II: Gestión operativa - Puntuaciones medias según grupo de encuestados	30
Figura 3.11	KPI 5: Decisiones sobre la asignación de ayudas, calificaciones de los micro-indicadores	30
Figura 3.12	KPI 6: Vincular gestión de la ayuda al desempeño, calificaciones de los micro-indicadores	32
Figura 3.13	KPI 7: Rendición de cuentas financiera, calificaciones de los micro-indicadores	33
Figura 3.14	KPI 8: Uso de la información sobre el desempeño, calificaciones de los micro-indicadores	36
Figura 3.15	KPI 9: Gestión de los recursos humanos, calificaciones de los micro-indicadores	38
Figura 3.16	KPI 10: Programación orientada hacia el desempeño, calificaciones de los micro-indicadores	40
Figura 3.17	KPI 11: Capacidad de delegar la toma de decisiones, calificaciones de los micro-indicadores	42



Figura 3.18	Cuadrante III Gestión de las Relaciones - Calificaciones de la encuesta y del análisis de documentos	43
Figura 3.19	Cuadrante III: Gestión de las Relaciones, puntuación media según grupo de encuestados	44
Figura 3.20	KPI 12: Apoyo a los planes nacionales, calificaciones de los micro-indicadores	44
Figura 3.21	KPI 13: Ajuste de los procedimientos, calificaciones de los micro-indicadores	46
Figura 3.22	KPI 14: Uso de los sistemas del país, calificaciones de los micro-indicadores	47
Figura 3.23	KPI 15: Contribución al diálogo sobre políticas, calificaciones de los micro-indicadores	49
Figura 3.24	KPI 16: Armonización de procedimientos, calificaciones de los micro-indicadores	50
Figura 3.25	Cuadrante IV Gestión del conocimiento, calificaciones de la encuesta y del análisis de documentos	51
Figura 3.26	Cuadrante IV: Gestión del Conocimiento, puntuaciones medias según grupo de encuestados	52
Figura 3.27	KPI 17: Evaluación de los resultados externos, calificaciones de los micro-indicadores	53
Figura 3.28	KPI 18: Presentación de la información sobre el desempeño, calificaciones de los micro-indicadores	55
Figura 3.29	KPI 19: Difusión de lecciones aprendidas, calificaciones de los micro-indicadores	57



Resumen ejecutivo

Este informe presenta los resultados de la evaluación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN). MOPAN evalúa la eficacia institucional mediante una encuesta realizada a las partes interesadas y el análisis de documentos. MOPAN no evalúa los resultados de desarrollo obtenidos por dichas organizaciones.

El BID es una institución internacional de financiación para el desarrollo, comprometida con la aceleración del desarrollo económico y social de los países miembros en vías de desarrollo. Está compuesto por 48 miembros que lo financian, incluyendo 26 países miembros prestatarios de América Latina y el Caribe que ostentan una participación mayoritaria. El Banco cuenta con 2.000 personas en su equipo.

En los últimos dos años el BID implementó una serie de reformas con el objetivo de mejorar su eficacia, transparencia y gobernanza. Dichas reformas abarcan la nueva Estrategia Institucional, el Marco de Resultados del BID y la Agenda para un banco mejor que comprende diversas iniciativas.

En 2011, MOPAN llevó a cabo una evaluación del BID tomando como base la información recopilada en la sede central de la organización y en ocho países: Bolivia, Brasil, Ecuador y Perú. Estos países representan solo una pequeña fracción del total de Países Miembros Prestatarios en donde el BID realiza sus operaciones. La encuesta estuvo dirigida a los clientes del BID y a los donantes de MOPAN con base en el país y en la sede central. Participaron en la encuesta un total de 132 encuestados. El análisis de documentos de MOPAN evaluó al BID a través de un examen de documentos institucionales puestos a disposición pública y documentos de programación procedentes de cada uno de los cuatro países seleccionados.

Las evaluaciones de MOPAN describen las cuatro dimensiones de eficacia institucional (gestión estratégica, gestión operativa, gestión de las relaciones y gestión del conocimiento). Los principales resultados de las evaluaciones realizadas en el año 2011 por el BID aparecen resumidos a continuación.

► Gestión estratégica

Para la gestión estratégica, MOPAN estableció un criterio para determinar si una organización multilateral posee estrategias que reflejen las buenas prácticas en la gestión de resultados de desarrollo. De forma global, la evaluación realizada en el año 2011 puso de relieve los siguientes aspectos:

- El BID 9¹, que delinea la dirección estratégica del Banco y estructura el marco de resultados que se usará para medir su desempeño, recibió apoyo en su carácter de estrategia institucional unida a un mandato regional claro.
- El Banco ha avanzado en el desarrollo del marco de resultados del BID 9 y en la mejora de los marcos de resultados a nivel país, especialmente en las estrategias de país más recientes. Ahora es esencial que se continúe con la implementación de todas las herramientas necesarias para el seguimiento y la elaboración de informes (como la Matriz de Efectividad para el Desarrollo).

¹ En 2010, la Asamblea de Gobernadores del Banco aprobó el *Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del BID*.



- Entre una serie de temáticas transversales, se considera que el Banco ha puesto el énfasis más destacado en la promoción el desarrollo del sector privado y la cooperación regional.
- El BID ha incrementado el énfasis otorgado a la igualdad de género (fuente de preocupación para los donantes de MOPAN) adoptando una nueva política operativa en 2010 y su correspondiente plan de acción en 2011, pero todavía es demasiado pronto para evaluar el grado de implementación de la integración de la igualdad de género.
- El Banco también ha mejorado en transparencia implementando su nueva Política de Acceso a la Información que pone una mayor cantidad de documentos a disposición pública.

► Gestión operativa

En cuanto a la gestión operativa, MOPAN estableció un criterio para determinar si la organización multilateral gestiona sus operaciones de manera que apoye la rendición de cuentas sobre los resultados y la utilización de la información sobre el desempeño. En general, la evaluación 2011 determinó que:

- La mayor fortaleza del BID radica en su rendición de cuentas a nivel financiero. Los encuestados expresaron su confianza en los procesos de auditoría (interna y externa) y en su enfoque relativo a la gestión de riesgos. La evaluación también otorgó calificaciones elevadas a su política anticorrupción.
- El Banco ha desarrollado un enfoque sensato para la elaboración de presupuestos a nivel institucional, pero se trata de una iniciativa reciente y los sistemas del BID están siendo adaptados en este momento.
- El Banco utiliza la información sobre el desempeño para preparar su *Visión General de la Efectividad en el Desarrollo* que ayudará a dar forma a las políticas y a asignar sus recursos concesionales. No existe una gran evidencia sobre el uso de evaluaciones y no se ha puesto en práctica ningún mecanismo formal para realizar un seguimiento sobre la implementación de las recomendaciones en él incluidas.²
- A nivel de proyecto, la Matriz de Efectividad para el Desarrollo y sus herramientas asociadas proporcionan una buena base para la realización del seguimiento y la elaboración de informes basados en los resultados, pero todavía es necesario garantizar que el uso de estas herramientas conduzca a acciones concretas.
- El Banco aplica sistemas para evaluar el desempeño del personal y para vincular desempeño con incentivos, aunque no sean demasiado conocidas entre los donantes en la sede central.

► Gestión de las relaciones

Con respecto a la gestión de las relaciones, MOPAN establece criterios para determinar si la organización multilateral colabora con sus socios a nivel país de forma que contribuya a la eficacia asistencial. En general, la evaluación realizada en el año 2011 ofreció las siguientes conclusiones:

² Sin embargo, la OVE y el SPD presentaron una propuesta para que en 2012 se implemente una plataforma para asentar, gestionar, y realizar el seguimiento de las recomendaciones de la OVE.



- El apoyo que el BID ofrece a los planes nacionales y su aportación al dialogo sobre las políticas recibieron calificaciones elevadas en la evaluación MOPAN.
- El feedback recibido, especialmente por parte de los clientes y los donantes en el país, sugiere que los procesos del BID deben ser aún más eficaces, especialmente en lo referente al reflejo de las condiciones del entorno local.
- El BID mejoró, en líneas generales, su alineamiento mediante la reducción a través de los años del uso de Unidades de Implementación de Proyecto. Sin embargo, su uso de los sistemas fiduciarios nacionales (sistemas públicos de gestión de adquisiciones y finanzas) todavía no cumple con los objetivos establecidos por la Declaración de París.
- Se considera al BID como muy fuerte en sus esfuerzos de armonización relativos a la participación en misiones conjuntas, en enfoques basados en programas y enfoques coordinados para la concesión de cooperación técnica. Sin embargo, los donantes bilaterales expresan su deseo de una coordinación aún más estrecha a nivel país.

► Gestión del conocimiento

En cuanto a la gestión del conocimiento, MOPAN estableció un criterio para determinar si una organización multilateral está desarrollando mecanismos de elaboración de informes y estrategias de aprendizaje que faciliten el intercambio de conocimiento y la información sobre el desempeño. En general, la evaluación realizada en el año 2011 ofreció las siguientes conclusiones:

- El BID es reconocido por la independencia de su oficina de evaluación, la cobertura de su función de evaluación, y por involucrar a beneficiarios y clientes en el proceso de dicha evaluación. Sin embargo, todavía se puede mejorar la calidad de las evaluaciones y el uso de los hallazgos extraídos de las mismas.
- Los informes del Banco mejoraron gracias a los esfuerzos realizados recientemente para definir y medir los resultados, pero todavía no ofrecen información sobre todos los resultados e indicadores incluidos en su marco de resultados.³
- Tanto es así, que el BID está empezando a incluir información sobre sus Compromisos contraídos bajo la Declaración de París en sus informes institucionales, pero todavía no incluye todos los indicadores ni los objetivos indicativos establecidos para el 2010. La elaboración de informes dirigidos a la Asamblea sobre los programas nacionales (a través de las evaluaciones de los programas en el país) recibió opiniones positivas.
- Aunque el Banco se ha comprometido a difundir las lecciones aprendidas, los informes más recientes sugieren que dicha lecciones no están siendo objeto de una amplia difusión ni dentro de la organización ni a nivel país.

³ Como se afirmó en el IDB 9, el BID está comprometido con la elaboración de informes sobre estos indicadores a partir de 2012. En consecuencia, se considera que la elaboración de informes actual es de transición. Sin embargo, la elaboración de informes sobre productos depende de años específicos, es decir, al finalizar, y por ende, es posible que en ciertos años el BID no informe sobre algunos productos.



Conclusiones

Las siguientes conclusiones extraídas de la evaluación proporcionan algunos mensajes importantes que pueden contribuir al diálogo entre MOPAN, el BID y sus socios.

- **El BID ha incrementado su enfoque en los resultados** – Mediante el BID 9, el Banco ha mejorado su enfoque en los resultados y aumentado sus esfuerzos para medir su eficacia en el desarrollo con el BID 9. El Banco cuenta con nuevas herramientas y procesos para el logro de resultados así como con marcos de resultados mejorados, introducidos en el BID 9, que cuando se implementen en su totalidad, deberían servir de ayuda al Banco para abordar las debilidades apuntadas en las evaluaciones independientes de la Oficina de Evaluación y Supervisión. La Matriz de Efectividad para el Desarrollo y otras herramientas asociadas ofrecen una base para la mejora de la realización del seguimiento y la elaboración de informes basados en los resultados, pero existe todavía la necesidad de garantizar su aplicación rigurosa y consistente. El feedback recibido sugiere que la medición de resultados en el BID todavía podría mejorar
- **El BID ha logrado integrar con éxito el desarrollo del sector privado como una prioridad temática, pero todavía recibe opiniones controvertidas con respecto a la integración de las cuestiones de género** – se considera que el BID promueve el desarrollo del sector privado de manera efectiva y que la nueva política operativa en lo que refiere a las cuestiones de género es un paso en la dirección correcta, pero todavía existe la necesidad de reforzar los temas transversales mediante mecanismos de rendición de cuentas (marcos de resultados, planes de acción) y de garantizar que dichos temas se incorporan a las estrategias nacionales.
- **Se considera que el BID posee prácticas sólidas para la rendición de cuentas a nivel financiero** – el feedback proporcionado por las partes interesadas sugiere que existe una gran confianza en los sistemas fiduciarios del Banco, los cuales incluyen políticas de auditoría, externas e internas, y de lucha contra la corrupción. El análisis de documentos concluyó que el Banco posee buenas prácticas en este área
- **El BID ha progresado notablemente en su Gestión Operativa, pero todavía precisa de tiempo y recursos para garantizar la implementación total de las reformas** – el proceso de realineamiento del Banco ha derivado en reformas que probablemente aumenten la eficacia y la eficiencia (por ejemplo, la elaboración de presupuestos basados en resultados). A pesar de que ahora existen políticas y marcos, su implementación no está actualizada en áreas como la gestión basada en los resultados y los procesos de auto-evaluación. Se necesita tiempo para que estas reformas se implementen en toda la organización y el Banco necesitará liderazgo, formación y recursos financieros para respaldar estos esfuerzos.
- **El personal del BID es considerado uno de los mayores activos del Banco** – se considera que el acceso del Banco a gobiernos nacionales y el conocimiento y expertise de su personal es una de sus grandes fortalezas. Sin embargo, sus sistemas de evaluación basados en el desempeño para el personal de jerarquía superior ni se conocen ni utilizan a gran escala.
- **Los procedimientos del Banco son considerados un área de mejora** – clientes y donantes del país consideran diversos aspectos de los procedimientos del BID como un área de mejora. Dichos procedimientos incluyen el lapso de tiempo que lleva realizar los procedimientos del BID (las partes interesadas opinan que esto afecta a la implementación),



la claridad de los procedimientos y la flexibilidad en la implementación de proyectos. Tal y como el Banco informó, el BID ha empezado a abordar algunos de estos problemas a través de una nueva iniciativa denominada *Program Optima*⁴. Al mismo tiempo, el Banco puede aún realizar un mayor uso de los sistemas públicos de gestión de adquisiciones y finanzas para sus operaciones.

- **El Banco todavía no ha maximizado el uso de la información sobre el desempeño** – la función de evaluación ha puesto en su sitio muchos de los diferentes aspectos, pero ha carecido de un sistema formal para realizar el seguimiento de hallazgos y recomendaciones⁵. Aunque se implementó la función de auto-evaluación, el BID todavía no puede beneficiarse aún por completo de dicha información durante el periodo de transición.

4 Esta nueva iniciativa, *Program Optima*, apunta a optimizar los procesos operativos y institucionales mediante un rediseño sustantivo de sus procesos de negocios respaldados por la implementación de una solución integral en cuanto a tecnología de la información.

5 La OVE y el SPD presentaron una propuesta para qué en 2012 se implemente una plataforma para asentar, gestionar, y realizar el seguimiento de las recomendaciones de la OVE.



Calificaciones generales de MOPAN sobre el BID

En el siguiente cuadro se consignan las calificaciones sobre los 19 Indicadores Clave de Desempeño empleados por MOPAN para evaluar al BID en 2011. Estos indicadores fueron diseñados para medir la eficacia institucional (prácticas y sistemas), no los resultados de desarrollo sobre el terreno. El BID recibió calificaciones de adecuado o una calificación superior en todos los Indicadores Clave de Desempeño evaluados por los encuestados. Las calificaciones según el análisis de documentos fueron de adecuado o una calificación superior en 16 de los Indicadores Clave de Desempeño, en sólo uno obtuvo una calificación de inadecuado.

GESTION ESTRATEGICA

- 1 Ofrecer orientación para la consecución de resultados
- 2 Enfoque institucional en los resultados
- 3 Enfoque en las prioridades temáticas
- 4 Enfoque en los resultados país

Encuestados

Análisis de documentos

4,29	6
4,42	5
4,35	5
4,44	5

GESTION OPERACIONAL

- 5 Decisiones sobre la asignación de la ayuda
- 6 Vincular gestión de la ayuda al desempeño
- 7 Rendición de cuentas financiera
- 8 Uso de la información sobre el desempeño
- 9 Gestión de los recursos humanos
- 10 Programación orientada hacia el desempeño
- 11 Capacidad de delegar la toma de decisiones

4,33	4
4,07	4
4,64	5
4,03	5
3,83	5
4,36	4
4,43	4

GESTION DE RELACIONES

- 12 Apoyo a los planes nacionales
- 13 Ajuste de los procedimientos
- 14 Uso de los sistemas del país
- 15 Contribución al diálogo sobre políticas
- 16 Armonización de procedimientos

4,44	5
3,82	NA
3,83	3
4,47	NA
4,36	6

GESTION DEL CONOCIMIENTO

- 17 Evaluación de los resultados externos
- 18 Presentación de la información sobre el desempeño
- 19 Difusión de lecciones aprendidas

4,21	5
4,06	4
4,07	4

Leyenda	
Sólido o por encima	4.50-6.00
Adecuado	3.50-4.49
Inadecuado o por debajo	1.00-3.49
No evaluado en el análisis del documento	NA



1. Introducción

1.1 MOPAN

Este Informe describe los resultados de la evaluación de eficacia institucional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) llevada a cabo en 2011 por la Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales (MOPAN). En 2011, MOPAN también evaluó a otras cuatro organizaciones multilaterales: la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Agencia de las Naciones Unidas para los refugiados de Palestina en Oriente Próximo (UNRWA), y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

► Historia

MOPAN fue creada en 2002 como respuesta a la demanda internacional de una mayor eficacia de la ayuda y una mayor armonización y coordinación entre los donantes. El propósito de la red es compartir información y experiencias procedentes de la evaluación del desempeño de las organizaciones multilaterales. MOPAN apoya los compromisos adoptados por la comunidad internacional para mejorar el impacto y la eficacia de la ayuda tal y como se reflejó en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y el Programa de Acción de Accra. En los procesos e instrumentos de MOPAN se materializan los principios de apropiación local, alineación y armonización de prácticas, así como los de una gestión basada en los resultados (GBR).

MOPAN ofrece un enfoque conjunto (conocido como el Enfoque Común) para evaluar la eficacia institucional de las organizaciones multilaterales. El enfoque procede de herramientas y complementos de evaluación bilaterales ya existentes y se nutre de otros procesos de evaluación para organizaciones de desarrollo - tales como la encuesta bienal del Seguimiento de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y los informes anuales del Sistema Común de Evaluación del Desempeño publicados por los bancos multilaterales de desarrollo. A largo plazo, MOPAN espera que este enfoque reemplace o reduzca la necesidad de otras evaluaciones llevadas a cabo por los donantes bilaterales.

► MOPAN evalúa cuatro dimensiones de la eficacia institucional

MOPAN definió la eficacia institucional como el grado de organización que presenta un organismo multilateral en función de su contribución a los logros de resultados de desarrollo y/o humanitarios en los países o territorios donde opera. No evalúa, sin embargo, las contribuciones de las organizaciones multilaterales a los resultados de desarrollo.

Basándose en una encuesta realizada a las partes interesadas y en el análisis de documentos, las evaluaciones de MOPAN ofrecen un panorama sobre cuatro dimensiones de la eficacia en las organizaciones multilaterales:

- El desarrollo de estrategias y planes que reflejen las buenas prácticas en la gestión para resultados de desarrollo (gestión estratégica)
- La gestión de actividades orientada a los resultados, apoyando así la responsabilidad por resultados y la utilización de la información sobre el desempeño (gestión operativa)
- La creación de vínculos con los socios directos y los donantes a nivel país, de manera que contribuyan a la eficacia de la ayuda y estén alineados con los principios de la Declaración de París (gestión de relaciones)



- El desarrollo de mecanismos de información y estrategias de aprendizaje que faciliten el intercambio de conocimientos e información dentro de la organización y con la comunidad de desarrollo (gestión del conocimiento).

► **Objetivos de las evaluaciones MOPAN**

Los propósitos de las evaluaciones MOPAN son:

- Generar información relevante, fiable y robusta que puedan utilizar los miembros de MOPAN para cumplir con sus obligaciones de responsabilidad a nivel local, y sus responsabilidades y obligaciones como donantes bilaterales.
- Proporcionar una base objetiva que puedan utilizar los miembros de MOPAN, las organizaciones multilaterales y los socios directos como base de discusión de la eficacia institucional, lograr un entendimiento más profundo y mejorar la eficacia y el aprendizaje de la organización con el tiempo.
- Apoyar el diálogo entre los miembros de MOPAN, organizaciones multilaterales y sus socios, centrándose específicamente en la mejora de la eficacia institucional con el tiempo, tanto a nivel país como en la sede central.
- La metodología de MOPAN evoluciona a partir de las lecciones aprendidas año tras año, y por la necesidad de evaluar organizaciones multilaterales con mandatos diferentes. Por ejemplo, el enfoque y los indicadores utilizados en la revisión MOPAN 2011 de organizaciones humanitarias se adaptó para reflejar la realidad de estas organizaciones⁶.

► **Evaluación MOPAN del BID**

En 2003, MOPAN condujo una evaluación piloto del desempeño del BID centrándose en su trabajo en el sector de la salud en Nicaragua. Los resultados de la encuesta no eran concluyentes y MOPAN no evaluó nuevamente al BID hasta este año.

1.2 Perfil del BID

Fundado en 1959, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es una institución internacional de financiamiento para el desarrollo compuesto por 48 miembros dueños que lo financian (26 miembros prestatarios y 22 miembros no prestatarios). La sede central está ubicada en Washington, D.C., y el BID mantiene oficinas en los 26 países prestatarios, una oficina regional en Asia (Tokio), y una oficina en Europa (París), empleando aproximadamente 2000 personas. Los miembros prestatarios del Banco mantienen una participación ligeramente por encima del 50 por ciento de los recursos de capital ordinario del Banco.

⁶ MOPAN reconoce la especial naturaleza inherente a la ayuda humanitaria y su priorización en salvar vidas y reducir el sufrimiento en áreas de desastre natural o emanante de conflictos. La relevancia política y del tiempo de respuesta ante una crisis tiende a enfatizar la necesidad de mantener los principios humanitarios básicos y de consideraciones operativas tales como la rapidez de la respuesta, flexibilidad y calidad de la coordinación con otros actores internacionales por sobre otras consideraciones programáticas como la sostenibilidad y la minuciosidad de una planificación a largo plazo. El marco de evaluación MOPAN 2011 fue ajustado de acuerdo a dichas observaciones.



Estructura y gobernanza

El nivel más elevado de la estructura institucional del BID es la Asamblea de Gobernadores compuesta por representantes de los 48 países miembros. La Asamblea de Gobernadores se reúne anualmente, delegando las tareas diarias a la Directiva Ejecutiva compuesto por 14 miembros

Los Directores Ejecutivos trabajan a tiempo completo en la sede central del BID. La figura más importante de la Directiva es el presidente del BID, electo por la Asamblea de Gobernadores por un mandato de cinco años, con posibilidad de reelección. El presidente encabeza la gerencia del BID, compuesta por cuatro vicepresidentes y seis oficinas. La oficina del Vicepresidente Ejecutivo encabeza el Comité de Préstamos, todas las solicitudes de préstamos deben ser aprobadas por el Comité antes de ser enviadas a la asamblea. El presidente actual del BID es el señor Luis Alberto Moreno. Dos oficinas informan directamente a la Directiva Ejecutiva: el Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación y la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE).

Estrategia y servicios

El propósito del BID es “contribuir a acelerar el proceso de desarrollo económico y social, individual y colectivo, de los países miembros regionales en vías de desarrollo”⁷.

En 2010, la Asamblea de Gobernadores del Banco aprobó el *Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del BID* (BID 9)⁸. El BID 9 establece la dirección estratégica del Banco y establece el marco de resultados que utilizará para medir su desempeño ahora y en el futuro. El BID 9 describe dos de los objetivos centrales del BID: reducir la pobreza y la desigualdad y lograr un crecimiento sostenible. Ambos objetivos estratégicos se relacionan con las necesidades especiales de los países más pequeños y menos desarrollados, y con promover el desarrollo a través del sector privado.

Como parte del proceso para cumplir su misión, el Banco ofrece préstamos, financiamiento no reembolsable, asistencia materializada en cooperación técnica y conocimiento. Entre 1994 y 2008, otorgó 1230 préstamos por un total de 108.000 millones de dólares -con un promedio anual de 10.000 millones de dólares durante los últimos años.

La dirección de internet del BID es la siguiente: <http://www.iadb.org>

7 BID. (2010). *Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido el 14 de junio de 2010, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35291148>

8 BID. (2010). *Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo*



2. Metodología MOPAN

2.1 Resumen

► Historia

En 2009, MOPAN comenzó aplicar una nueva metodología conocida como el “Enfoque Común”, que amplía el alcance de la evaluación anual que realiza MOPAN desde que comenzó su trabajo en 2003. El Enfoque Común se alimenta de una encuesta que refleja las percepciones de las partes interesadas y en el análisis de documentos publicados por las organizaciones evaluadas, así como los provenientes de otras fuentes, para examinar los sistemas de la organización, las prácticas y los comportamientos que MOPAN considera importantes para la eficacia de la ayuda y que conllevan una alta probabilidad de contribuir a resultados de desarrollo o humanitarios en el campo⁹. La evaluación está estructurada en cuatro áreas de desempeño (llamadas cuadrantes) - gestión estratégica, gestión operativa, gestión de relaciones y gestión del conocimiento.

La metodología de MOPAN cambió significativamente en los últimos dos años y cualquier comparación entre la evaluación de este año y de años anteriores debería tomar en cuenta este factor. A continuación se encuentra un resumen de la metodología MOPAN en 2011¹⁰.

► MOPAN 2011

En 2011, MOPAN evaluó la eficacia de cinco organizaciones multilaterales: la Organización de Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación (FAO), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), y la Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados Palestinos en Oriente Próximo (UNRWA).

La evaluación del BID incluye información de la encuesta tomada a los donantes de MOPAN y a encuestados provenientes de cuatro países: Bolivia, Brasil, Ecuador, and Perú¹¹.

Los indicadores clave de rendimiento y Micro-indicadores - dentro de cada área de desempeño, la eficacia institucional se describe utilizando indicadores clave de desempeño (KPI) que a su vez se miden mediante una variedad de Micro-indicadores (MI). La evaluación del BID implicó 19 KPIs y 72 MIs.

Dichos indicadores fueron evaluados utilizando información extraída de la encuesta y del análisis de documentos. La encuesta recopiló las opiniones de una variedad de partes interesadas, descritas en la sección 2.2. El análisis de documentos se realizó utilizando criterios que ofrecían una base para la evaluación de cada Micro Indicador. El enfoque utilizado para el análisis de documentos se describe en la sección 2.3.

9 Si una organización multilateral contribuye o no a la obtención de resultados también depende del modo en que aborda la problemática humanitaria o del desarrollo, de los instrumentos que utiliza, de la escala de sus intervenciones y del contexto nacional del país donde opera.

10 La Metodología completa se puede encontrar en el Volumen II, Apéndice I.

11 El criterio de MOPAN para la selección de países incluye: presencia de la organización multilateral en el país, presencia y disponibilidad de miembros de MOPAN, que no hayan sido incluidos recientemente en la encuesta, la necesidad de una distribución geográfica. Debido al mandato del BID la muestra de países se limitó a América Latina y el Caribe.



La encuesta no evaluó todos los Micro-indicadores; algunos fueron evaluados utilizando solamente el análisis de documentos. En consecuencia, algunas tablas no muestran puntuaciones provenientes de la encuesta para cada KPI o MI. La lista completa de los MI evaluados para el BID se encuentra en el volumen II, Apéndice V (información de los KPIs y MIs por cuadrante).

2.2 Encuesta

MOPAN recopiló las opiniones de las partes interesadas a través de la encuesta de donantes de MOPAN y clientes como se muestra en la figura 2.1. Los donantes de MOPAN encuestados fueron seleccionados por los países miembros. Los clientes encuestados fueron seleccionados por el BID.

Figura 2.1 Grupos de encuestados del BID

Grupos de encuestados	Descripción
Clientes	Organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y de otro tipo, como ser empresas del sector privado que reciben transferencias directas del BID.
Donantes en la sede central	- Representantes de miembros de MOPAN en la sede central del país MOPAN con responsabilidades de supervisión para la organización multilateral - Representantes de miembros de MOPAN en la misión permanente o en la directiva ejecutiva de la organización multilateral (Washington DC).
Donantes en el país	Miembros de MOPAN en las oficinas en el país/región (incluyendo embajadas) familiarizados con la organización multilateral

La encuesta fue adaptada especialmente para el BID y y pudo hacerse a través de Internet o por otros medios (en papel, correo electrónico o entrevista) en inglés, francés, español o portugués. Para la encuesta del BID, ver Volumen II (Apéndice II). Las respuestas individuales a la encuesta fueron confidenciales tanto para los consultores independientes que gestionaron la encuesta por internet como para los que recabaron datos sobre el terreno.

Calificaciones de los encuestados - se presentó a los participantes en la encuesta una lista de frases que describían prácticas, sistemas o comportamientos de la organización y se les pidió que otorgaran una calificación al desempeño de la organización basándose en una escala del 1 al 6 como se muestra continuación.

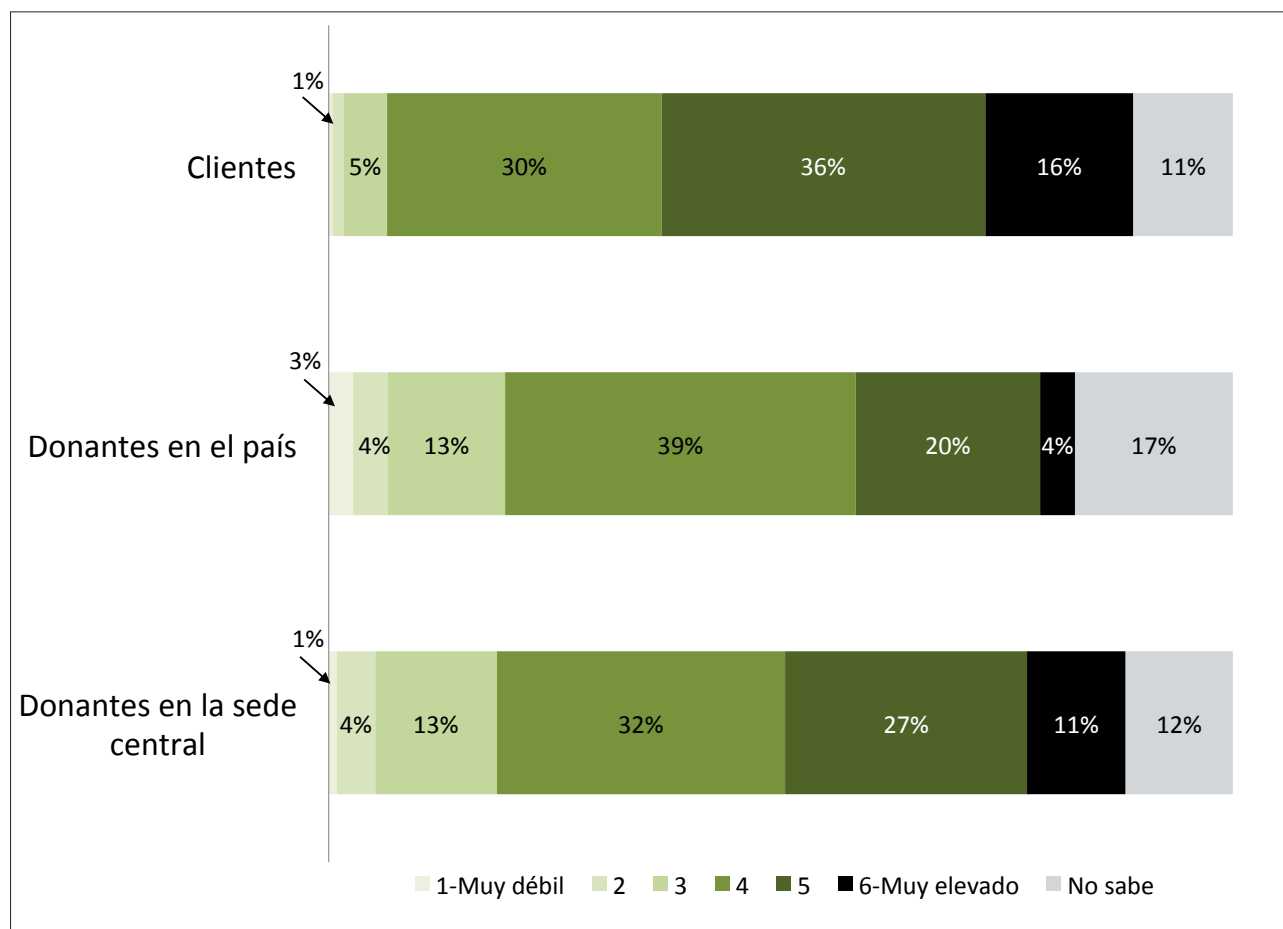
**Figura 2.2 Escala de calificación para los encuestados**

Puntuación	Calificación	Definición
1	Muy Débil	La organización multilateral no implementó este sistema y es cause de preocupación.
2	Débil	La organización multilateral implementó este sistema pero con deficiencias significativas.
3	Inadecuado	La organización multilateral implementó este sistema pero las deficiencias lo hacen inaceptable.
4	Adecuado	El sistema que la organización multilateral implementó en esta área es aceptable.
5	Elevado	El sistema que la organización multilateral implementó en esta área es más que aceptable aún sin llegar a ser considerado “mejor práctica”.
6	Muy Elevado	El sistema que la organización multilateral implementó en esta área es considerado “mejor práctica”.

En algunos casos no se contestaron todas las preguntas de la encuesta porque: 1) el encuestado eligió no contestar, o 2) el encuestado no recibió dicha pregunta. En estos casos, las puntuaciones medias se calcularon utilizando el número real de personas que respondieron a esa pregunta. Como se explica en la metodología (volumen II, Apéndice I), las respuestas ‘no sabe’ fueron omitidas del cálculo de las puntuaciones medias. Sin embargo, cuando la proporción de encuestados que respondieron “no sabe” se consideró relevante para un Micro indicador, este hecho se menciona en el informe. En la figura 2.3 se ofrece un resumen de las respuestas de varias categorías de encuestados en referencia a las seis opciones más los “no sabe”.



Figura 2.3 BID - Distribución de las respuestas (n=132) en todas las preguntas relacionadas con micro-indicadores



Aunque hubo respuestas en todas las seis opciones posibles, de manera general, se encontraron relativamente pocas respuestas en el extremo “bajo” de la escala. Alrededor del 17 por ciento de las respuestas provenientes de los donantes en el país fue del tipo ‘no sabe’, lo que es entendible dado que su interacción con el BID es más limitada. Los clientes y los donantes en la sede central respondieron ‘no sabe’ en menor medida. (Para más información sobre la distribución de respuestas dirigirse al Volumen II, Apéndice III).

Tasa de respuestas de la encuesta

MOPAN aspiraba a lograr una tasa de respuestas entre los donantes en la sede central del 70 por ciento y una tasa de respuestas del 50 por ciento entre la población encuestada en cada uno de los países donde se llevó a cabo la encuesta (es decir, donantes en el país y clientes). La cantidad de encuestados dentro de cada categoría (la población total) y las tasas de respuestas reales se presentan en la figura 2.4 que se encuentra a continuación. En general, la tasa de respuestas para todas las categorías de encuestados excedió el objetivo fijado en el 50 por ciento. Si bien existen amplias variaciones en las tasas de respuestas dependiendo de la categoría y la ubicación de los encuestados, los resultados de la encuesta del BID resumen las opiniones de 132 encuestados.



Figura 2.4 Cantidad de encuestados en relación al BID según país y por grupo de encuestados

País	Número real de encuestados (Población Total)			Total
	Donantes en el país	Clientes ¹²	Donantes en la sede central	
Bolivia	8 (12)	17 (20)		25 (32)
Brasil	3 (9)	13 (24)		16 (33)
Ecuador	3 (4)	19 (23)		22 (27)
Perú	5 (7)	24 (31)		29 (38)
Total	19 (32)	73 (98)	40 (52)	132 (182)
Tasa de Respuestas	59%	74%	77%	73%

Conversión de calificaciones individuales a puntuaciones medias

Como se mencionó anteriormente, los encuestados respondieron a las preguntas de la encuesta dentro de una escala de seis puntos donde “1” significa “muy débil” y “6” significa “muy elevado”. MOPAN calculó la puntuación media para cada grupo de encuestados (por ej. donantes en la sede central). Dado que la puntuación media para un grupo de encuestados no era necesariamente un número entero (de 1 a 6) MOPAN asignó rangos numéricos y valoraciones descriptivas para cada rango (de muy débil a muy elevado) como se observa en la Figura 2.5.

Figura 2.5 Rangos y descripción de MOPAN

Rangos de puntuaciones medias	Calificación
1 a 1,49	Muy Débil
1,50 a 2,49	Débil
2,50 a 3,49	Inadecuado
3,50 a 4,49	Adecuado
4,50 a 5,49	Elevado
5,50 a 6,00	Muy Elevado

Hay que tener en cuenta que los rangos se presentan con dos decimales, esto se debe a un cálculo matemático y no debe interpretarse como símbolo de una gran precisión. Las calificaciones aplicadas a los diferentes KPIs deben interpretarse como opiniones indicativas más que como mediciones precisas.

Análisis de la información

El análisis de la información de primer nivel extraída de la encuesta incluyó el cálculo de las puntuaciones medias, desviaciones estándar, frecuencias, respuestas de ‘no sabe’ y el análisis de

12 Entre los clientes encuestados, el 61 por ciento fueron empleados gubernamentales, 22 por ciento representantes de organizaciones de la sociedad civil, 14 por ciento representantes de otros tipos de organización y el 3 por ciento no especificó.



las respuestas a las preguntas abiertas. Se eliminaron las respuestas ‘no sabe’ de las puntuaciones medias, pero se guardó la proporción de encuestados que respondieron ‘no sabe’ ya que es información potencialmente útil.

Se aplicó un sistema de ponderación para asegurar que ningún grupo de encuestado o país estuviera infrarrepresentado. Debido a que la cantidad de encuestados difiere -tanto entre categorías de encuestados y países donde se llevó a cabo la encuesta- se aplicó un factor de ponderación a la información recopilada en la encuesta sobre la tasa de respuestas de la encuesta. La ponderación fue diseñada para otorgarle igual valor a: 1) las opiniones de cada grupo de encuestados, 2) los países donde se llevó a cabo la encuesta, y 3) los donantes en el país y los clientes en cada país donde se llevó a cabo la encuesta. La justificación matemática por los factores de ponderación se describe en el Volumen II, Apéndice I.

El análisis de segundo nivel examinó las diferencias en las respuestas entre las categorías de encuestados y cuando se encontraron diferencias significativas, se da cuenta de las mismas en el informe¹³. Para una descripción completa del análisis de información de la encuesta ver Volumen II, Apéndice I.

2.3 Análisis de documentos

El análisis de documentos se realizó en función de los documentos publicados en la página web del BID y otros documentos facilitados por el Banco así como información provista para otras evaluaciones tales como la Encuesta de la OCDE de 2011 de seguimiento de la Declaración de París y el informe COMPAS¹⁴. Para la mayoría de los Micro-indicadores se establecieron cinco criterios que, en conjunto, se pensaba representaban las buenas prácticas para esa área. La calificación para cada Micro Indicador depende en la cantidad de criterios que la organización cumple. A pesar de que el análisis de documentos evaluó la mayoría de los Micro-indicadores, no otorgó una calificación para todos (cuando no existía un criterio establecido), en consecuencia, algunas tablas no ofrecen una calificación mediante análisis de documentos para cada KPI o MI.

El análisis de documentos y la encuesta utilizaron la misma lista de Micro-indicadores pero algunas preguntas en el análisis de documentos difieren en su formulación de aquellas en la encuesta. El análisis de documentos y la encuesta también utilizaron la misma escala de calificación, pero las mismas se presentan separadamente en cada tabla que aparece en el informe para así mostrar su grado de convergencia o divergencia.

2.4 Fortalezas y limitaciones de la metodología

MOPAN continúa mejorando su metodología basándose en la experiencia extraída de cada año de implementación. Se deberían tener en consideración las siguientes fortalezas y limitaciones cuando se proceda a la lectura del informe de MOPAN sobre el BID.

13 Se adoptó la convención normal para significancia estadística ($p \leq .05$). Donde ocurriesen, se ha informado.

14 La mayoría de las fuentes utilizadas están publicadas en el sitio web del BID. Sin embargo, en algunos casos el BID puso a disposición documentos internos para ser analizados.



► Fortalezas

- El Enfoque Común de MOPAN se basa en los elementos básicos de las herramientas de evaluación bilateral existentes. En el largo plazo, MOPAN espera que este enfoque remplace o reduzca la necesidad de otros enfoques de evaluación por parte de los donantes bilaterales
- Busca información perceptual desde diferentes perspectivas: donantes de MOPAN (a nivel de la sede central y del país), socios directos/clientes de organizaciones multilaterales, organizaciones pares, y otras partes interesadas relevantes. Dicho proceder es coherente con los compromisos realizados por los donantes en el marco de la Declaración de París sobre Eficacia Asistencial y la Agenda de Acción de Accra en cuanto a armonización, opinión de socios y rendición de cuentas conjunta.
- Complementa la información sobre percepciones con el análisis de documentos, incorporando una fuente de información adicional. Esto debería mejorar el análisis, ofrecer una base para la discusión sobre la eficacia de la organización y mejorar la validez de la evaluación a través de la triangulación de fuentes de información.
- Los informes son sometidos a un proceso de validación, incluyendo revisiones múltiples por parte de los miembros de MOPAN y la revisión por parte de la organización multilateral bajo evaluación.
- MOPAN busca la mayor coherencia posible entre el cuestionario de la encuesta y el análisis de documentos para cada organización multilateral permitiendo, a su vez, la personalización de los mismos para así dar cuenta de las diferencias entre los tipos de organizaciones multilaterales.

► Limitaciones

Fuentes de la información

- El Enfoque Común de MOPAN solicita a los miembros de MOPAN y a las organizaciones evaluadas que seleccionan a las personas más apropiadas para participar de la encuesta. En ocasiones, MOPAN discute la selección con la organización evaluada; sin embargo, MOPAN no tiene manera de determinar si aquellos que participan de la encuesta son los individuos con mayor conocimiento y cualificaciones.
- Como se menciona en la sección 2.1, los países donde se llevó a cabo la encuesta de la evaluación 2011 fueron seleccionados en base a los criterios establecidos MOPAN y no incluyen algunos países donde opera el Banco.
- El análisis de documentos se efectúa dentro de los límites de la política de divulgación de una organización.

Instrumentos para la recogida de información

- Existen tres variables que podrían afectar las respuestas obtenidas en la encuesta. Primero, el cuestionario es extenso y el cansancio podría afectar las respuestas y las tasas de respuesta. Segundo, los encuestados podrían no contar con el conocimiento necesario para responder a todas las preguntas (por ej. preguntas referidas a las operaciones internas de la organización, como ser auditorías internas y externas, parecen presentar dificultades para muchos encuestados, quienes con frecuencia responden 'no lo sé'.) Tercero, un gran número de respuestas 'no lo sé' podrían implicar que el encuestado no comprendió ciertas preguntas.
- Las calificaciones otorgadas en encuesta de MOPAN pueden no ser coherentes entre todos los encuestados, especialmente teniendo en cuenta la cantidad de culturas diferentes



involucradas en las evaluaciones de MOPAN. Una limitación potencial es la ‘desviación central’ (tendencias de los encuestados a evitar los extremos en los cuestionarios con escalas de ponderación). Las diferencias culturales también pueden contribuir a esta desviación dado que los encuestados en algunas culturas pueden no estar muy dispuestos a criticar o muy ávidos de halagar.

Triangulación de la información

- La validez de una evaluación aumenta cuando se combinan varias fuentes de información. A pesar que el Enfoque Común combina la encuesta de percepciones de las partes interesadas y el análisis de documentos que puede ofrecer información contrastada (por ej. informes de evaluación), no incorpora entrevistas, grupos de análisis, y otros métodos de recolección de información entre el personal de la organización u otros encuestados que podría ser de ayuda en el análisis de los comportamientos, sistemas y procedimientos orientados a resultados dentro de la organización.

Análisis de la información

- La práctica que MOPAN establece de ponderar las respuestas de acuerdo a la cantidad de encuestados en cada categoría amplifica las voces de los grupos de encuestados menos numerosos. La gran cantidad de respuestas ofrecidas por los clientes del BID contrastan con la poca cantidad a respuestas provenientes de los miembros de MOPAN en el país, que acentúan por la necesidad de ser precavidos cuando se comparan las calificaciones entre grupos de encuestados
- A pesar que el análisis de documentos puede realizar observaciones sobre los contenidos de un documento, no puede evaluar hasta qué punto la esencia de dicho documento ha sido implementada dentro de la organización (a menos que dicha implementación esté documentada por separado).

Muestreo

- La selección de países también determinó el grupo de estrategias nacionales a evaluar. Los documentos analizados provinieron principalmente de los cuatro países seleccionados para la encuesta (Bolivia, Brasil, Ecuador y Perú). Para asegurar la representación de aquellos países con prácticas nuevas, se utilizó una muestra de países más amplia (República Dominicana, El Salvador y Panamá).

Criterios para emitir juicios de valor

- Aunque MOPAN utiliza estándares y criterios reconocidos para establecer lo que se considera una buena práctica en una organización multilateral, no existen dichos criterios para todos los indicadores de MOPAN. Como resultado, muchos de los criterios utilizados en el análisis de documentos fueron desarrollados por MOPAN durante el proceso de evaluación. Los criterios están aún en desarrollo y no deberían considerarse la versión definitiva.
- Durante el análisis de documentos, las bajas calificaciones pueden deberse a la falta de disponibilidad de documentos institucionales que cumplan con los criterios de MOPAN (algunos de los cuales requieren que ciertos aspectos están documentados explícitamente).
- La evaluación mediante el enfoque Común produce calificaciones numéricas que parecen tener un gran nivel de precisión, pero sin embargo sólo pueden ofrecer un panorama general de cómo se desempeña una organización y ciertos fundamentos para llevar adelante discusiones entre los miembros de MOPAN, la organización multilateral, y sus clientes.

A pesar de ciertas limitaciones, el Equipo de Evaluación cree que la información presenta, a nivel general, un diagnóstico razonable sobre los sistemas asociados a la eficacia interna de las organizaciones multilaterales.



3. Principales resultados

3.1 Introducción

Este capítulo presenta los hallazgos de la evaluación MOPAN 2011 sobre el BID. Los hallazgos se basan en la información recopilada en la encuesta y el análisis de documentos.

- La sección 3.2 presenta las calificaciones generales sobre el desempeño del BID y resume las opiniones de los encuestados sobre las principales fortalezas y áreas de mejora;
- La sección 3.3 presenta los resultados sobre cada una de las cuatro áreas de desempeño (gestión estratégica, operativa, de las relaciones y de conocimiento).

3.2 Calificaciones generales

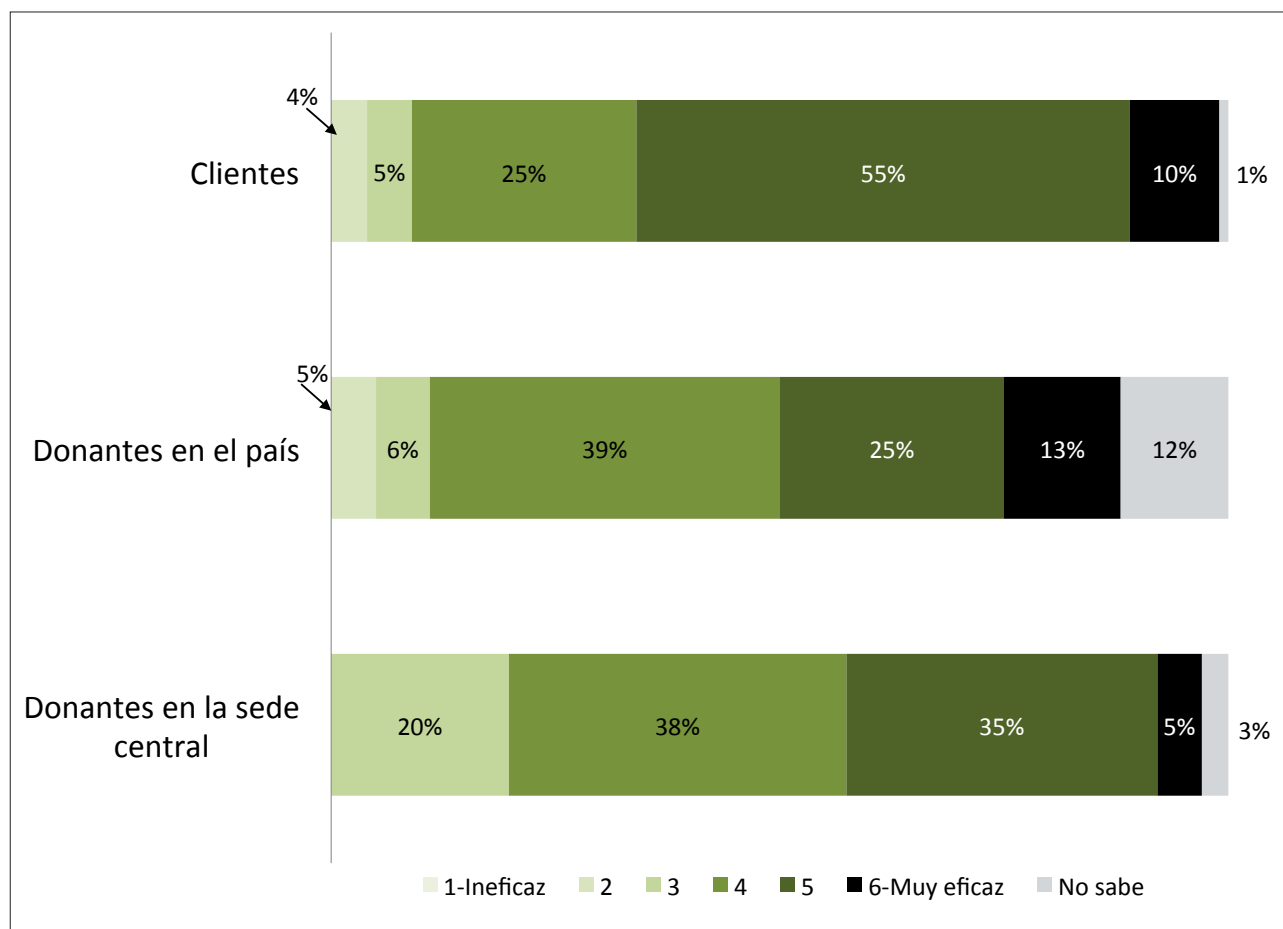
Esta sección ofrece un resumen de calificaciones generales. Incluye: calificaciones otorgadas por los encuestados sobre la eficacia interna general del BID, opiniones de los encuestados sobre las fortalezas y áreas a mejorar del BID, y calificaciones extraídas del análisis de documentos y la encuesta para cada uno de los indicadores clave de desempeño.

Calificaciones de los encuestados para la eficacia interna del BID

MOPAN ha definido “eficacia interna” como el grado de organización que presenta un organismo multilateral para apoyar a sus clientes en el logro de los resultados esperados. Se les preguntó a los encuestados: “¿Cómo calificaría la eficacia interna general del BID?” Como se muestra en la Figura 3.1, los clientes calificaron la eficacia interna del BID positivamente (65 por ciento otorgó puntuaciones de 5 y 6) en comparación con los encuestados en la sede central y los donantes en el país. También se observó este patrón en las calificaciones de muchos Micro-indicadores que se tratan en las próximas secciones.



Figura 3.1 Calificaciones generales para la eficacia interna del BID según grupo de encuestados



► Opiniones de los encuestados sobre las fortalezas y áreas a mejorar del BID

La encuesta incluía dos preguntas de desarrollo donde se pedía a los encuestados que identificarán las mayores fortalezas y áreas de mejoras dentro del BID. De los 132 encuestados, 130 comentaron sobre las fortalezas del BID y 128 sobre las áreas de mejora¹⁵. Los comentarios se resumen a continuación para ilustrar el abanico de percepciones; se calificaron de acuerdo a la proporción aproximada de encuestados que compartían la misma opinión.

Si bien muchos comentarios eran consistentes con los hallazgos de la encuesta, algunos incluían factores que no estaban relacionados con los indicadores clave de desempeño de MOPAN. Ciertas fortalezas percibidas en el BID como la disponibilidad y niveles de recursos, la capacidad de innovación del Banco o su reputación aparecieron mencionadas a pesar de no estar representados entre los factores de eficacia institucional interna evaluados por la encuesta MOPAN.

El general, la calidad y expertise del personal del BID así como su conocimiento de la región fueron considerados las mayores fortalezas del BID.

Más del 30 por ciento de los encuestados opinaron que la mayor fortaleza del BID era la calidad de sus recursos humanos. El know-how, cualificaciones, disponibilidad, habilidad para configurar redes y su capacidad para participar en el diálogo sobre las políticas del personal del BID fueron considerados como los mayores activos que posee el Banco.

¹⁵ Los encuestados que respondieron "sin comentario" o similar fueron excluidos del análisis.



Más del 20 por ciento de los encuestados comentaron extensamente sobre la expertise y los conocimientos que el Banco tiene sobre América Latina y el Caribe.

Entre el 11 y el 15 por ciento de los encuestados comentaron sobre otras fortalezas que se mencionan a continuación:

- el alcance e inclusión regional e internacional del BID;
- Su red de socios y su capacidad de mediación;
- Su proceso de gestión interna; y
- Su representación en países miembros y el fácil acceso a los gobiernos nacionales.

Comentarios de los encuestados sobre las fortalezas del BID

“El personal del BID está muy calificado y mantienen una excelente relación con el gobierno”. (Donante en el país)

“Siendo el actor multilateral más grande se encuentra en una posición única en Latinoamérica para promover la integración regional superando los intereses nacionales”. (Donante en la sede central)

“El BID mantiene una buena representación de los países de la región lo que le otorga poder de mediación y está bien considerado por gobiernos y donantes”. (Donante en la sede central)

“Considero que su mayor fortaleza es su control administrativo, financiero y de procesos de acuerdo a su normas establecidas.” (Cliente)

Existieron diferencias entre los grupos de encuestados, dado que las necesidades y las prioridades difirieron. Los donantes en la sede central con frecuencia consideraron que la mayor fortaleza del BID era su expertise y conocimiento de Latinoamérica y el Caribe (40 por ciento). Los donantes en el país y los clientes estuvieron de acuerdo en que la mayor fortaleza del BID son sus recursos humanos evidenciado en un 30 y 44 por ciento de respuestas respectivamente. Es interesante resaltar, que los donantes en la sede central fueron el único grupo que identificó la apropiación regional del Banco como una fortaleza. Por el contrario, los clientes fueron el único grupo que identificó los procesos de gestión interna del Banco como una fortaleza.

La mayoría de los encuestados consideró que las áreas donde se necesitan mayores esfuerzos son los procesos de gestión interna, mayor enfoque en eficacia asistencial y mejores vínculos con los socios sobre el terreno.

Se mencionaron con frecuencia tres áreas de mejora en relación al BID. La primera (19 por ciento de las respuestas) son los procesos de gestión interna y administrativos, considerados densos, opacos y que no toman el riesgo con la consideración necesaria. El segundo (13 por ciento de las respuestas) corresponde a la eficacia asistencial, la percepción que el Banco necesita mejorar su medición de GBR y mejorar su elaboración de informes sobre los resultados. El tercero (13 por ciento de las respuestas) es la ausencia de una coordinación estrecha entre el Banco y sus socios (bilaterales o de la sociedad civil).



Otras áreas de mejora (aproximadamente el 10 por ciento de las respuestas) fueron:

- Los procedimientos del BID no están lo suficientemente alineados/adaptados a los procedimientos nacionales;
- La necesidad de construir capacidades y capacitación antes y durante la implementación de proyectos; y
- Mayor enfoque en las temáticas transversales (medio ambiente, género, integración regional).

Comentarios de los encuestados sobre las áreas de mejora del BID

“Se necesita fortalecer los esfuerzos para que las operaciones de desarrollo sean efectivas, basadas en indicadores con mensurables en términos de productos y efectos directos”. (Donante en la sede central)

“Su voluntad de coordinar con otros donantes, en particular con actores bilaterales, es escasa”. (Donante en el país)

“Adecuar políticas generales de contrataciones y operaciones a la forma y realidad del funcionamiento del país”. (Cliente)

“Es poco frecuente que el Banco detalle cómo garantizar la sostenibilidad una vez finalice su participación. Esto se relaciona con la generación de ingresos, construcción de capacidades a nivel local y gestión”. (Donante en la sede central)

Las disparidades entre grupos de encuestados se hicieron evidentes debido a las diferentes necesidades y prioridades. Los donantes en la sede central mencionaron con mayor frecuencia la necesidad que tiene el BID de mejorar su eficacia asistencial y la elaboración de informes sobre resultados (36 por ciento de las respuestas). Los donantes en el país mencionaron la falta de coordinación con los socios (40 por ciento de las respuestas), mientras que los clientes evidenciaron mayor preocupación por los procesos burocráticos y la falta de transparencia del BID.

Calificaciones generales de los indicadores clave de desempeño

La figura 3.2 que se encuentra a continuación muestra las calificaciones extraídas del análisis de documentos y la encuesta para los indicadores clave de desempeño (KPIs). La barra gris representa la calificación otorgada por los encuestados, mientras que el rombo negro representa la calificación extraída del análisis de documentos. En el primer indicador, “ofrecer orientaciones para la realización de resultados”, el BID obtuvo una calificación de 4,29 (adecuado) en la encuesta y de 6 (muy elevado) en el análisis de documentos.

En las calificaciones generales de la encuesta del análisis de documentos, el BID se desempeñó adecuadamente o un mejor en todo los indicadores clave de desempeño

En la encuesta, el BID recibió calificaciones de adecuado o una calificación superior en los 19 KPIs. La mejor calificación la recibió en el KPI sobre políticas y prácticas en la rendición de cuentas financiera.

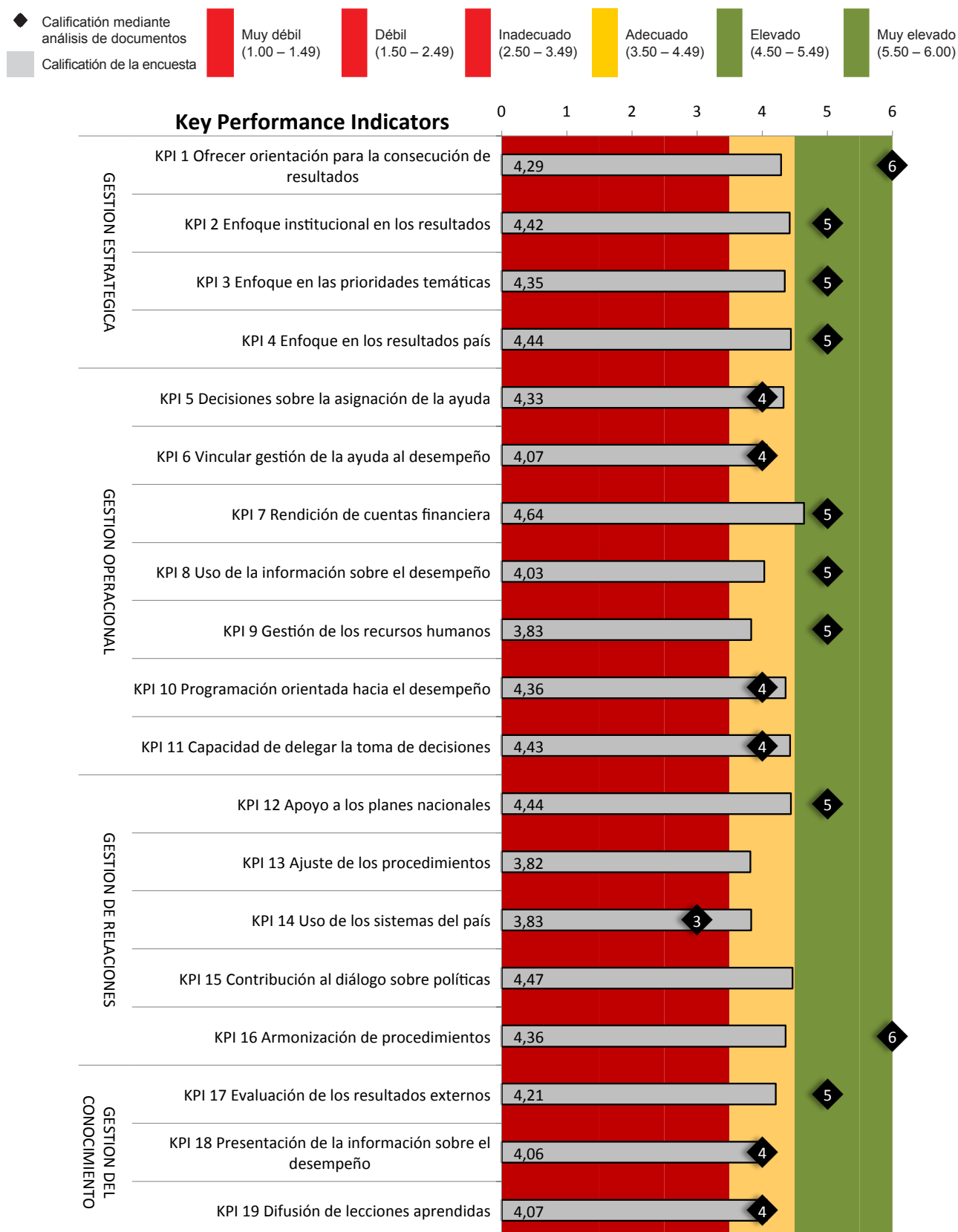
El análisis de documentos ofreció calificaciones de adecuado o una calificación superior en 16 KPIs, con ocho calificaciones de elevado y todos de muy elevado¹⁶. El BID recibió una calificación de inadecuado.

Para todos los KPIs salvo tres, el análisis de documentos ofreció calificaciones más elevadas que la encuesta. Esto se puede deber a que el BID introdujo recientemente un gran número de mejoras en sus estrategias y políticas (por ejemplo, BID 9 y la Agenda para un Banco Mejor) que quizás todavía no son visibles a los ojos de los encuestados. Es posible que también existan discrepancias entre las políticas oficiales y las prácticas del Banco en sus operaciones diarias.

¹⁶ No hay una calificación otorgada por el análisis de documentos para “ajuste de procedimientos” o “contribución al diálogo sobre las políticas” ya que estos indicadores no fueron incluidos para su evaluación. Para mayor información, ver metodología en el Volumen II, Apéndice I.



Figura 3.2 Calificaciones generales para los indicadores clave de desempeño (puntuación media, todos los encuestados y calificaciones del análisis de documentos)





3.3 Desempeño del BID en gestión estratégica, operativa, de las relaciones y del conocimiento

3.3.1 Resumen

Esta sección presenta los resultados de la evaluación MOPAN 2011 del BID en las cuatro áreas de desempeño (cuadrantes): Gestión Estratégica, Operativa, de las Relaciones, y del Conocimiento.

Las siguientes secciones (3.3.2 a 3.3.5) ofrecen las calificaciones totales de la encuesta y el análisis de documentos para los KPIs de cada cuadrante, puntuaciones medias por grupo de encuestados y hallazgos basados en el análisis de las calificaciones extraídas de la encuesta y el análisis de documentos en cada cuadrante.

Se señalarán aquellos ítems donde se encuentren diferencias estadísticamente significativas entre categorías de encuestados. Las puntuaciones divergentes entre la encuesta y el análisis de documentos también se señalan.

Se presenta la información extraída de la encuesta para cada KPI y MI por cuadrante en el Volumen II, Apéndice V. Las calificaciones del análisis de documentos se presentan en el Volumen II, Apéndice VI.

3.3.2 Gestión estratégica

La orientación del BID hacia los resultados se acerca a ser una buena práctica a partir de la presentación del BID 9. Las partes interesadas calificaron al BID como adecuado para los indicadores MOPAN, y la documentación de respaldo fue calificada de adecuada a elevada.

La Figura 3.3 muestra las calificaciones totales de la encuesta y el análisis de documentos para los cuatro KPIs dentro del cuadrante de gestión estratégica. El BID recibió, de manera llamativa, calificaciones de adecuado para los cuatro KPIs en esta área. Los encuestados consideraron como elevado la claridad del mandato del BID, sub Marcos de resultados y su promoción del desarrollo del sector privado

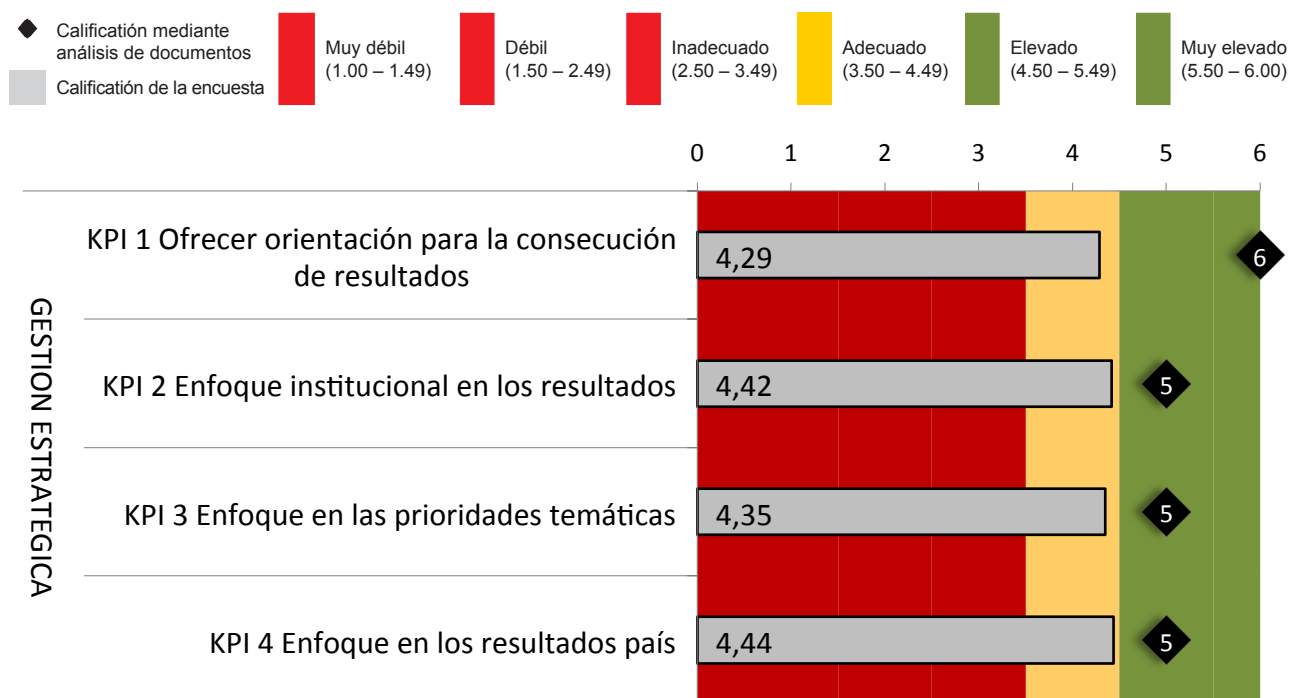
El análisis de documentos sugirió que el desempeño del BID en gestión estratégica es de elevado a muy elevado. Las calificaciones de muy elevado provinieron del acceso público a documentos claves y del desarrollo de una estrategia con elevados vinculaciones a su mandato.

El análisis de documentos calificó al BID como muy elevado en cuanto a su política institucional sobre gestión de resultados, y calificó al Banco como adecuado o elevado en su enfoque sobre diversas temáticas transversales. Los encuestados consideraron que el Banco se desempeña adecuadamente en estas áreas.

Recientemente, el Banco se embarcó en una reestructuración sustancial de su modelo de negocio y estructura institucional. Diversas herramientas y marcos nuevos presentados en la reestructuración fueron evaluados por MOPAN y conforman las bases de las calificaciones elevadas, a pesar de haber sido implementados recientemente. Por ende, no debe sorprender que los encuestados todavía no estén convencidos de los efectos de dichos cambios.



Figura 3.3 Cuadrante I. Gestión estratégica – Calificaciones de la encuesta y del análisis de documentos



La Figura 3.4 muestra la puntuación media otorgada por los encuestados para cuatro KPIs y divididos por grupos de encuestados. En la mayoría de los Micro-indicadores, los clientes calificaron al BID de manera llamativamente más alta que otros grupos. Cuando las diferencias son significativas, esto se informa en los hallazgos sobre gestión estratégica.

Figura 3.4 Cuadrante I: Gestión estratégica, puntuación media según grupo de encuestados

	Muy débil (1.00 – 1.49)	Débil (1.50 – 2.49)	Inadecuado (2.50 – 3.49)	Adecuado (3.50 – 4.49)	Elevado (4.50 – 5.49)	Muy elevado (5.50 – 6.00)
Puntuación Media Total						
KPI 1 Ofrecer orientación para la consecución de resultados				4,29		
KPI 2 Enfoque institucional en los resultados				4,42		
KPI 3 Enfoque en las prioridades temáticas				4,35		
KPI 4 Enfoque en los resultados país				4,44		
Cientes						
KPI 1 Ofrecer orientación para la consecución de resultados				4,60		
KPI 2 Enfoque institucional en los resultados				NA		
KPI 3 Enfoque en las prioridades temáticas				4,74		
KPI 4 Enfoque en los resultados país				4,68		
Donantes en el país						
KPI 1 Ofrecer orientación para la consecución de resultados				4,10		
KPI 2 Enfoque institucional en los resultados				NA		
KPI 3 Enfoque en las prioridades temáticas				4,06		
KPI 4 Enfoque en los resultados país				4,13		
Donantes en la sede central						
KPI 1 Ofrecer orientación para la consecución de resultados				4,35		
KPI 2 Enfoque institucional en los resultados				4,42		
KPI 3 Enfoque en las prioridades temáticas				4,20		
KPI 4 Enfoque en los resultados país				NA		

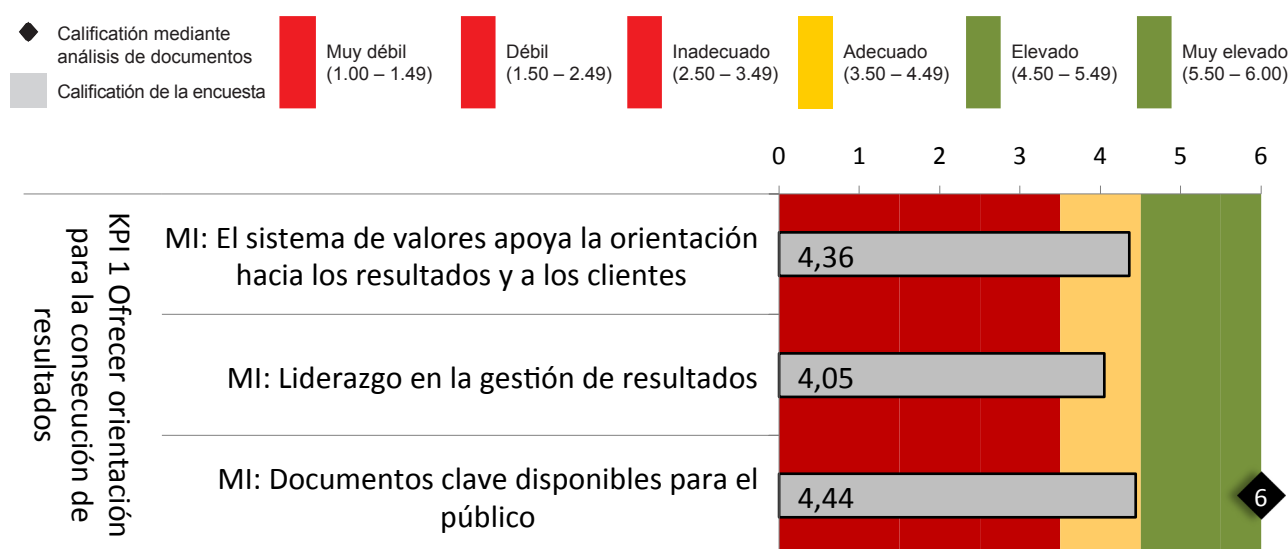


► KPI 1: Ofrecer orientación para la consecución de resultados

Hallazgo 1: los encuestados consideran que la directiva ejecutiva ofrece una orientación adecuada para el logro de los resultados enfocados en el cliente. En cuanto a promover una mayor transparencia, se reconoce que los documentos clave son de acceso público.

En general, se percibe que el BID apoya adecuadamente la orientación hacia los resultados y el enfoque en el cliente, y da muestras de tener un liderazgo que apunta a una gestión basada en los resultados. Los esfuerzos que el Banco realiza para mejorar la transparencia se vieron reforzados por la nueva *Política de Acceso a la Información*.

Figura 3.5 KPI 1: Ofrecer orientación para la consecución de resultados, Calificaciones de los micro-indicadores



MI 1.1 – El sistema de valores apoya la orientación hacia los resultados y a los clientes

Los encuestados fueron consultados sobre si la cultura institucional del BID refuerza un enfoque en los resultados y si el Banco se centra en los clientes. La mayoría de las respuestas para ambas preguntas calificaron al BID como adecuado o con una calificación superior.

MI 1.2 – Liderazgo en la gestión de resultados

Este MI sólo se aplicó a los miembros de MOPAN en la sede central. Setenta por ciento reconoció que la Dirección General del BID demuestra liderazgo en la gestión de resultados.

MI 1.3 – Documentos clave disponibles para el público

La mayoría de los encuestados (82 por ciento) calificaron este MI como adecuado o con una calificación superior. El análisis de documentos respaldó los resultados de la encuesta. La dirección de internet del BID ofrece todos los documentos clave de la organización en inglés y español (incluyendo el *Convenio Constitutivo del Banco Interamericano de Desarrollo*, las actas de las reuniones de la Directiva Ejecutiva, el *panorama de la Efectividad en el Desarrollo* (DEO) y el BID 9, entre otros) así como algunos en portugués y francés. Las publicaciones técnicas y otros materiales de comunicación, como libros, informes de políticas, de trabajos y newsletters también están disponibles en más de un idioma. La nueva *Política de Acceso a la Información* del BID, un progreso hacia la transparencia, entró en vigencia en enero de 2011. Exceptuando ciertos aspectos de la política, la información es de dominio público.

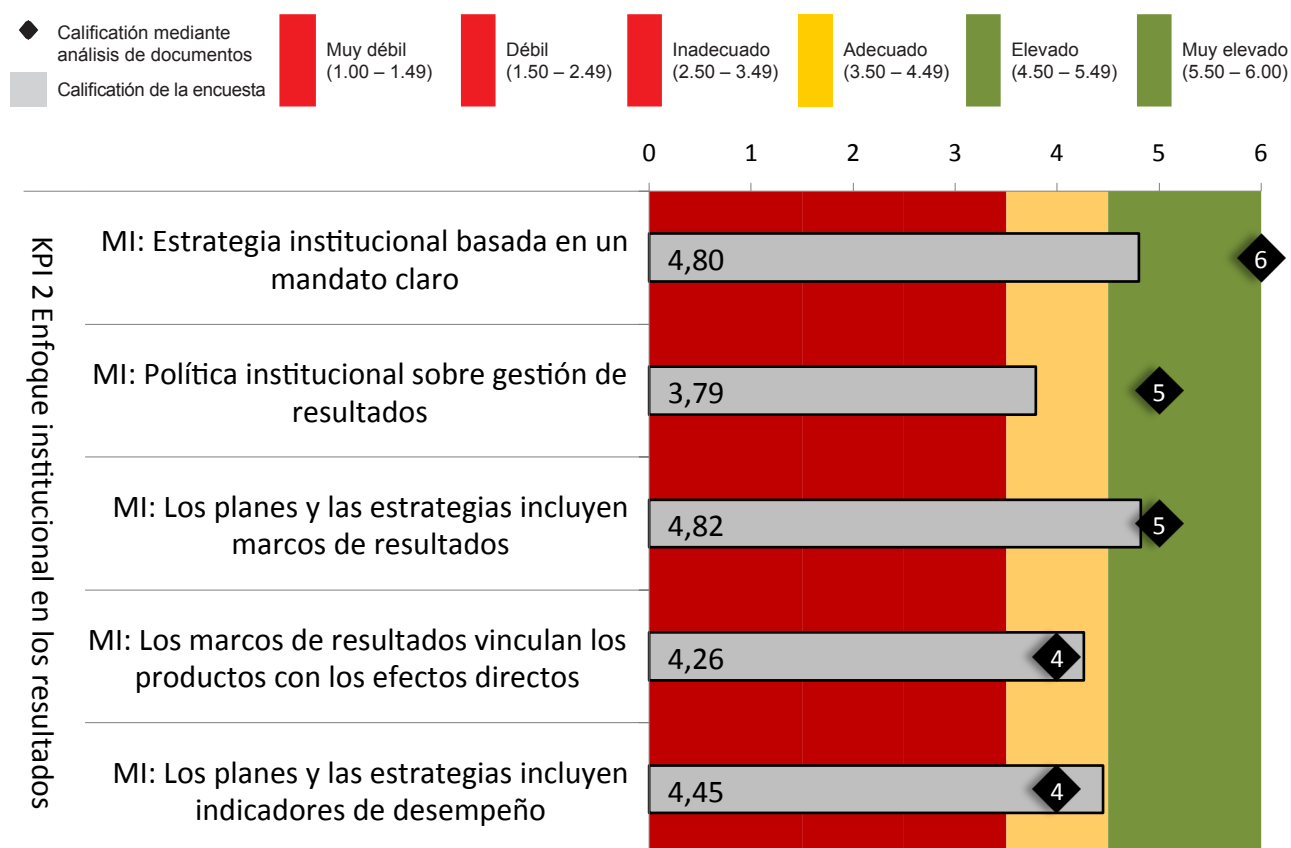


► KPI 2: Enfoque institucional en los resultados

Hallazgo 2: Los encuestados calificaron como adecuado el enfoque institucional del BID en los resultados. El análisis de documentos concluyó que las mejoras introducidas recientemente en sus planes y estrategias, descritas en el BID 9, permiten un enfoque en los resultados elevado.

Durante los últimos años, el BID realizó cambios para mejorar su enfoque en los resultados. La oficina de evaluación y supervisión (OVE) apuntó que no se hacía explícito el enfoque en los resultados en el *Informe sobre el Octavo Aumento General de Recursos del BID* (IDB 8)¹⁷. Un el Banco introdujo un nuevo marco de resultados a nivel de la institución (descrito en el BID 9), que ahora incorpora indicadores de desarrollo y representa un cambio importante para el Banco. Estos pasos se acompañaron de una variedad de herramientas enfocadas en los resultados que se aplican a lo largo del ciclo de un proyecto para mejorar el enfoque en los resultados del Banco. (Estas nuevas herramientas como por ejemplo la Matriz para la Eficacia del Desarrollo y los Informes de Seguimiento del Progreso se tratan en indicadores siguientes). Los cambios presentados en el BID 9, cuando su implementación se haya completado, podrían ayudar a solventar las deficiencias a largo plazo remarcadas en las evaluaciones independientes de la OVE. El presente KPI sólo se les aplicó a los miembros de MOPAN en la sede central.

Figura 3.6 KPI 2: Enfoque institucional en los resultados, calificaciones de los micro-indicadores



17 OVE. (2009). *Evaluation Findings Regarding IDB-8 Guidance and Implications for Future Capital Increase Agreements*. (p.5).



MI 2.1 – Estrategia institucional basada en un mandato claro

Los encuestados en la sede central recibieron dos preguntas sobre la estrategia y el mandato de la organización. La primera pregunta se refería a la claridad del mandato del BID; la segunda, trataba sobre el alineamiento de la estrategia para el conjunto de la organización con el mandato. La mayoría de los encuestados calificó el desempeño del BID como elevado para ambas preguntas. A partir del *Convenio Constitutivo del Banco Interamericano de Desarrollo* (tras su reforma de 1996), el mandato del BID se matiza periódicamente para responder a los nuevos desafíos y utilizar los recursos de manera más efectiva. El BID 9 enfatiza principalmente la desigualdad de ingresos, lo que es coherente con la relevancia del BID, dada la desigualdad en la distribución de ingresos en la región¹⁸. El BID 9 plantea dos nuevos objetivos estratégicos y cinco en prioridades sectoriales que se vinculan explícitamente con el mandato del BID.

MI 2.2 – Política institucional sobre gestión de resultados

El 60 por ciento de los encuestados en la sede central calificaron al BID como adecuado o una calificación superior en sus esfuerzos para asegurar la aplicación de una gestión basada en los resultados en toda la organización. El enfoque del BID sobre la gestión basada en los resultados (GBR) y la gestión de resultados de desarrollo (MfDR) es descrito tanto de abajo hacia arriba (medición de los resultados de cada intervención en diferentes puntos del ciclo) y de arriba hacia abajo (desarrollar un marco de resultados a nivel de la organización y un presupuesto basado en resultados). Tras la implementación del Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF), los resultados de las intervenciones se miden mediante una variedad de herramientas que incluyen la Matriz de Efectividad para el Desarrollo y el Informe de Seguimiento del Progreso (PMR). Los alineamientos del Banco definen los términos de una gestión basada en los resultados y describen qué tipos de documentos se requieren bajo una GBR. El Banco también respalda las capacidades para MfDR entre sus clientes con iniciativas como el PRODEV¹⁹, en vigencia desde el 2005.

MI 2.3 – Los planes y las estrategias incluyen marcos de resultados

Los encuestados fueron consultados sobre si el BID 9 contiene resultados de gestión explícitos, así como resultados de desarrollo explícitos. La mayoría respondió con calificaciones de adecuado o una calificación superior en ambas (80 y 70 por ciento respectivamente). El análisis de documentos calificó al BID como elevado en este MI. El marco de resultados del BID es reciente (2010) y fue establecido en base a las cinco prioridades institucionales del Banco²⁰. Le permite a la institución hacer un seguimiento de los indicadores de producto, de la eficacia y eficacia institucional y medir la contribución realizada a los objetivos de desarrollo regional. Las preguntas de desarrollo (resumidas en la Sección 3.2) revelan que los encuestados reconocen cuanto se mejoró desde el IDB 8, que no identificaba resultados específicos o indicadores de seguimiento. Aunque ciertos productos y efectos directos identificados en el marco de resultados podrían ser más claros (por ejemplo, los cambios previstos en el desarrollo no siempre se explicitan), el marco de resultados, sin dudas, es un paso en la dirección correcta. Existe un anexo técnico que ofrece más detalles sobre los indicadores.

18 BID. (2007). *Annual Report*. (p.49) Ver secciones referidas al análisis de desigualdades en los ingresos de la región.

19 PRODEV quiere decir Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo.

20 Las cinco prioridades institucionales son: Políticas sociales para la equidad y el crecimiento; Infraestructuras para la competitividad y el bienestar social; Instituciones para el crecimiento y el bienestar social; Integración internacional competitiva regional y global; y Proteger el medioambiente, responder al cambio climático, Promover las energías renovables y asegurar la seguridad alimentaria.



MI 2.4 – Los marcos de resultados vinculan los productos con los efectos directos

La mayoría de los encuestados (60 por ciento) consideró que el marco de resultados del Banco vincula adecuadamente productos con efectos directos. El análisis de documentos compartió esta conclusión, otorgando también una calificación de adecuado. El marco de resultados del Banco identifica los productos y sus contribuciones a los objetivos de desarrollo regionales. El marco de resultados siempre vincula implícitamente productos con efectos directos. Es más, es posible que los efectos directos identificados en el marco de resultados no siempre conlleven un cambio explícito de comportamiento. Tal y como sucede con los marcos de resultados de otras instituciones, existe una distancia causal significativa entre productos y objetivos de desarrollo regionales. El BID da cuenta de esta situación en el BID 9, afirmando que la relación entre productos y objetivos regionales es “imperfecta en el mejor de los casos” y que, debido a los factores involucrados, lograr un “producto no significa necesariamente que impactará sobre el efecto directo relacionado”.²¹

MI 2.5 – Los planes y las estrategias incluyen indicadores de desempeño

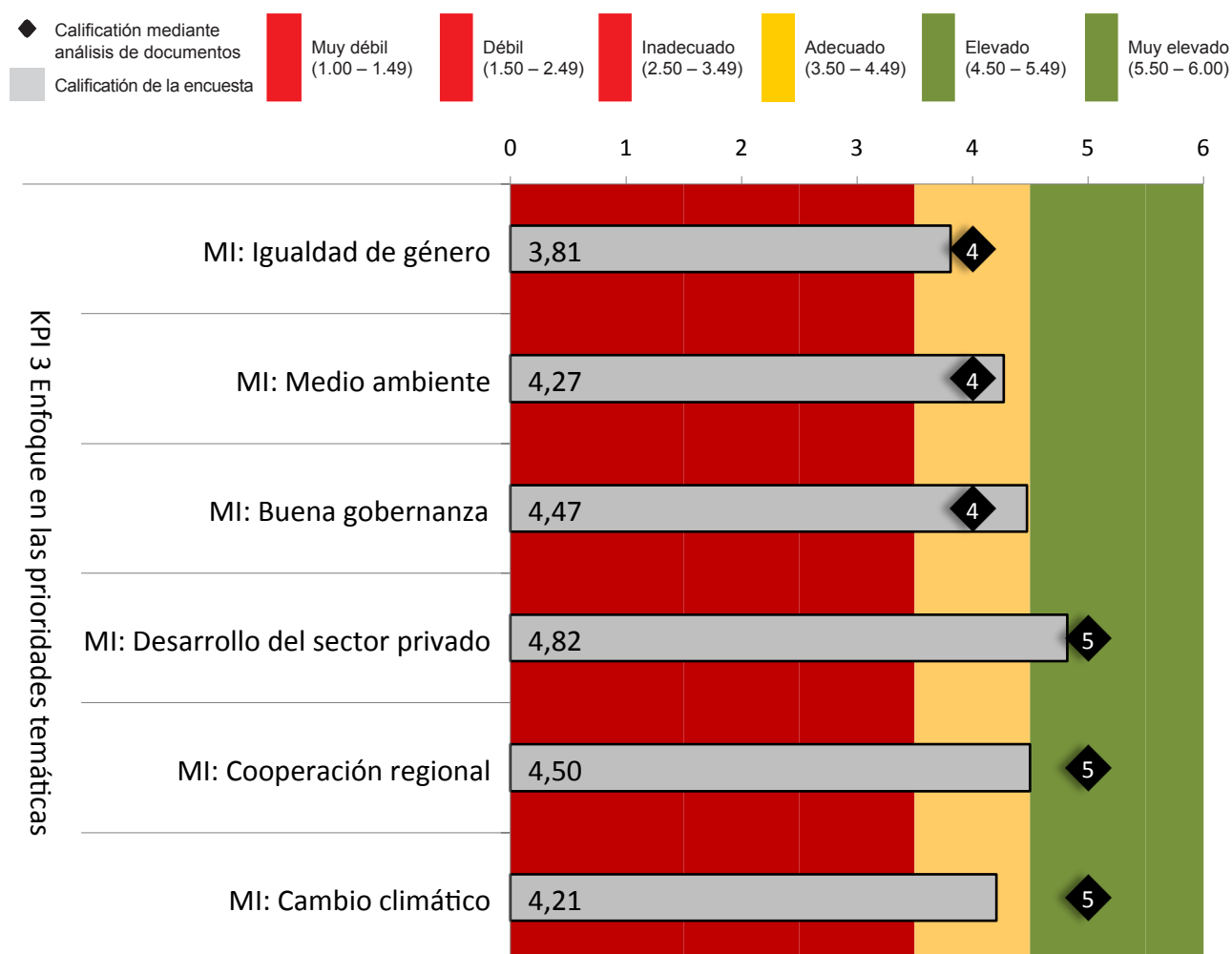
La mayoría de los encuestados (73 por ciento) calificó al BID como adecuado o con una calificación superior en cuanto a la calidad de sus indicadores de desempeño. El análisis de documentos compartió la visión. El marco de resultados BID 9 se diseñó a partir de las mejores prácticas de otras organizaciones de desarrollo. La mayoría de los indicadores del marco de resultados del BID son relevantes y están basados en índices internacionales aceptados (incluyendo los Objetivos de Desarrollo del Milenio). Ciertos indicadores no fueron considerados adecuados dado que no eran lo suficientemente robustos para los efectos directos especificados. Otros fueron vistos como poco claros. El BID realizó un esfuerzo para desagregar los indicadores por sexo, raza y etnia, donde fuera relevante.

► KPI 3: Enfoque en las prioridades temáticas

Hallazgo 3: Los encuestados consideraron que el BID se desempeña adecuadamente en la integración de las prioridades temáticas a su trabajo. Los marcos de políticas del BID, que respaldan su trabajo en dichas áreas temáticas, obtuvieron una calificación general de elevada.

La evaluación se centró en seis temáticas transversales que MOPAN y el BID identificaron como prioritarias: igualdad de género, el medio ambiente, la buena gobernanza, el desarrollo del sector privado, la cooperación regional y el cambio climático. En general, los encuestados calificaron al Banco como adecuado para este KPI. Sin embargo, existieron diferencias estadísticamente significativas entre grupos de encuestados en relación con la integración de la igualdad de género, el medio ambiente y la promoción de la buena gobernanza. En general, los donantes en la sede central realizaron calificaciones más bajas que los clientes en estas áreas (en algunos casos, con calificaciones de inadecuado). Los encuestados opinaron que el desarrollo del sector privado es la mayor prioridad del Banco y le otorgaron una calificación más positiva. El análisis de documentos resolvió calificar al Banco como adecuado o elevado en cuanto a las temáticas transversales.

21 BID. (2010). *BID 9* (Anexo I). (p.14).

**Figura 3.7 KPI 3: Enfoque en las prioridades temáticas, calificaciones de los micro-indicadores**

MI 3.1 – Igualdad de género

Existen visiones contrapuestas sobre el grado de integración de la igualdad de género en las operaciones del BID. Los clientes calificaron al BID como elevado mientras que la mayoría de los donantes lo calificaron como inadecuado. Sobre los 40 MIs calificados por los donantes en la sede central, este recibió la calificación más baja.

Cuando se valora el desempeño del BID a partir de los documentos, la calificación es de adecuado. Al analizar los préstamos del BID se observó una degradación de la integración de la igualdad de género en proyectos y estrategias nacionales entre 2006 y 2009²². El Banco tomó medidas en los últimos dos años para mejorar en esta área. El Banco reitera la importancia de la igualdad de género en el BID 9, en su marco de resultados propone indicadores desagregados por sexo y, recientemente, reforzó su marco de políticas con la Política Operativa sobre Igualdad de Género en el Desarrollo. Las preguntas abiertas incluidas en la encuesta MOPAN sugieren que los encuestados ven los esfuerzos recientes para desarrollar una política de igualdad de género como una de las fortalezas

22 BID. (2011). *Plan de Acción de Género para las Operaciones 2011-2012*. (p.6-8).



del Banco. Evidencia encontrada en el *Panorama de la Efectividad en el Desarrollo 2010*, el *Informe Anual 2010*, el *Programa y Presupuesto Aprobado 2011* y en otros documentos sugiere que el BID está construyendo capacidades institucionales en esta área y explícitamente asignó recursos para respaldar esta prioridad. El Plan de Acción sobre Género, presentado en Marzo de 2011, marca acciones concretas (por ejemplo, planificación, elaboración de informes y asignación de recursos) que los departamentos relevantes deben adoptar para incrementar la atención del Banco sobre la igualdad de género. Aunque el BID está progresando en la implementación de esta política, la integración de la igualdad de género sigue siendo una fuente de preocupación dado que las nuevas iniciativas todavía no arrojan resultados concretos.

MI 3.2 – Medio ambiente

Los encuestados generalmente perciben que el Banco integró al medio ambiente en sus operaciones, calificándolo como adecuado. La calificación otorgada por el análisis de documentos también fue de adecuada, reflejando que la protección del medio ambiente es una prioridad a largo plazo para el BID y que el BID 9 la identifica como una prioridad sectorial. De hecho, en 1979, el BID se convirtió en el primer Banco multilateral de desarrollo en adoptar una política medioambiental²³. El medio ambiente es un elemento central para el BID, lo que se resume en una serie de políticas (por ejemplo, la *Política de Saneamiento ambiental*, la *Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias* y la *Política sobre Desastres naturales inesperados*) y estrategias (por ejemplo, *Estrategia para el manejo integrado de los recursos hídricos*). Es más, todos los proyectos del BID están dotados de instrumentos de protección sociales y medioambientales, así como de mediciones de sostenibilidad. Una evaluación independiente sobre la capacidad del Banco para responder ante situaciones sociales o medioambientales críticas que afecten el desarrollo sostenible concluyó que el BID progresó desde la implementación de su *Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias* en 2006. Sin embargo, el panel cuestionó la implementación de los aspectos de integración y sostenibilidad de la política²⁴. Dicha evaluación afirmó que el Banco debe “concentrar sus energías en la implementación de las prioridades de integración de OP 703 [*Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias*]”²⁵. Dichas deficiencias prueban que todavía existe margen para mejorar en la integración del medio ambiente al trabajo del Banco.

El BID demuestra su compromiso con el medio ambiente es sus prácticas institucionales mediante un programa institucional de responsabilidad social y medio ambiental, así como con una política institucional sobre gases invernadero, una política de energía, desechos y agua en la sede central, y una serie de campañas de concienciación para el personal, entre otras medidas.

MI 3.3 – Buena gobernanza

La mayoría de los encuestados calificó al BID como adecuado o con una calificación superior en cuanto al grado en el que promueve la buena gobernanza. El término “buena gobernanza” no se menciona explícitamente en el BID 9 como una prioridad sectorial, pero si se pueden identificar ciertos aspectos de la buena gobernanza como la rendición de cuentas, transparencia

23 BID. (2006). *Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias*. (p.1).

24 El Grupo Asesor Independiente sobre Sostenibilidad (GAI) es un grupo de nueve expertos creado para cumplir con el compromiso adquirido por el Banco de informar sobre la implementación de la *Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias*.

25 Grupo Asesor Independiente sobre Sostenibilidad . (2011). *Grupo Asesor Independiente sobre Sostenibilidad: Informe Final para el Banco Interamericano de Desarrollo*.(p.39).



e instituciones eficaces²⁶. El enfoque del Banco sobre la buena gobernanza fue actualizado en 2011 con la aprobación de la *Estrategia sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social*²⁷. Esta estrategia trata con temas como el desarrollo institucional, el estado de derecho, lucha contra la corrupción y la transparencia, los cuales por definición se refieren a la buena gobernanza. El BID también tiene un *Plan de Acción para el apoyo a los países en sus esfuerzos por combatir la corrupción y fomentar la transparencia* que debe ser completado en 2011.

MI 3.4 – Desarrollo del sector privado

La mayoría de los encuestados (85 por ciento) opinaron que el BID promovió el desarrollo del sector privado. El BID 9 afirma que fomentar el desarrollo del sector privado es uno de los dos objetivos estratégicos esenciales para el logro de la misión institucional. El compromiso del BID con el sector privado se evidencia en las inversiones que se informan en el DEO 2010 y en el *Informe Anual 2010*. El BID también tiene una *Estrategia para el Desarrollo del Sector Privado* (2004). Dado que la estrategia 2004 contiene un marco de resultados limitado, actualmente se está desarrollando una nueva estrategia, ordenado por la Asamblea de Gobernadores. El BID tiene una extensa cartera de proyectos que respaldan el desarrollo del sector privado. Durante el periodo 2004-09, las actividades para el desarrollo del sector privado alcanzaron los 9.700 millones de dólares abarcando 75 préstamos²⁸.

MI 3.5 – Cooperación regional

La mayoría de los encuestados (74 por ciento) calificaron el desempeño del BID en la promoción de la cooperación regional como adecuado o con una calificación superior. Es interesante remarcar que al ser consultados sobre la mayor fortaleza del BID en las preguntas abiertas, una de las respuestas más comunes fue el alcance regional del BID y la cooperación con socios regionales. Esto probablemente se debe a que desde su creación, el fomento de la integración regional siempre fue una de las máximas prioridades del BID.

El BID 9 identifica a la integración regional como una de sus cinco prioridades sectoriales. El marco de resultados BID 2012-2015 incluye indicadores de productos y efectos directos vinculados con la cooperación regional, como por ejemplo la cantidad de funcionarios públicos de comercio y empresarios capacitados en comercio e inversión, o la cantidad de acuerdos de integración regional y subregional e iniciativas de cooperación respaldadas. Como guía para la implementación del BID 9, el Banco tiene una estrategia sectorial específica con un marco de resultados que contiene indicadores a nivel de producto y efecto directo, y líneas de base y objetivos.²⁹

MI 3.6 – Cambio climático

La mayoría de los encuestados (92 por ciento) calificaron el enfoque del BID sobre el cambio climático como adecuado o con una calificación superior. La respuesta al cambio climático está identificada como una prioridad de un sector más amplio que también incluye la protección medio ambiental, energías renovables y seguridad alimentaria. El marco de resultados del Banco incluye indicadores a nivel de producto y efectos directos para medir su contribución al cambio climático. El BID también tiene una estrategia específica llamada *Estrategia Integrada del BID*

26 El IDB 9 identifica los resultados asociados con la Buena gobernanza en una de sus prioridades sectoriales llamada “instituciones para el crecimiento y el bienestar social”.

27 Antes de 2011, *La estrategia para la modernización del Estado* (2003) proveía el marco estratégico principal para el trabajo del BID sobre buena gobernanza.

28 BID (2010). *Perfil de la Estrategia de Desarrollo del Sector Privado*. (p.4).

29 BID. (2011). *Estrategia Sectorial de Apoyo a la Integración Competitiva Regional y Global*.



de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático y de Energía Sostenible y Renovable (2011). La Directiva del Banco debería desarrollar un Plan de Acción Estratégico para el Cambio Climático para realizar un seguimiento sobre el alineamiento del producto del Banco con el marco de resultados. Un ejemplo del respaldo del BID a la temática del cambio climático es la Iniciativa de Energía Sostenible y Cambio Climático (SECCI), que financia estrategias de adaptación al cambio climático para reducir la vulnerabilidad climática de la región. Aunque el Banco recibió una calificación de elevado para este MI, debido principalmente a que la documentación fue satisfactoria, la estrategia todavía está en desarrollo y la evidencia sobre su implementación es escasa. Realizar un seguimiento de la temática transversal será posible cuando el Banco elabore informes sobre sus objetivos de financiación para iniciativas relacionadas con el cambio climático, lo cual se incluyó en el Marco de Resultados del Banco.

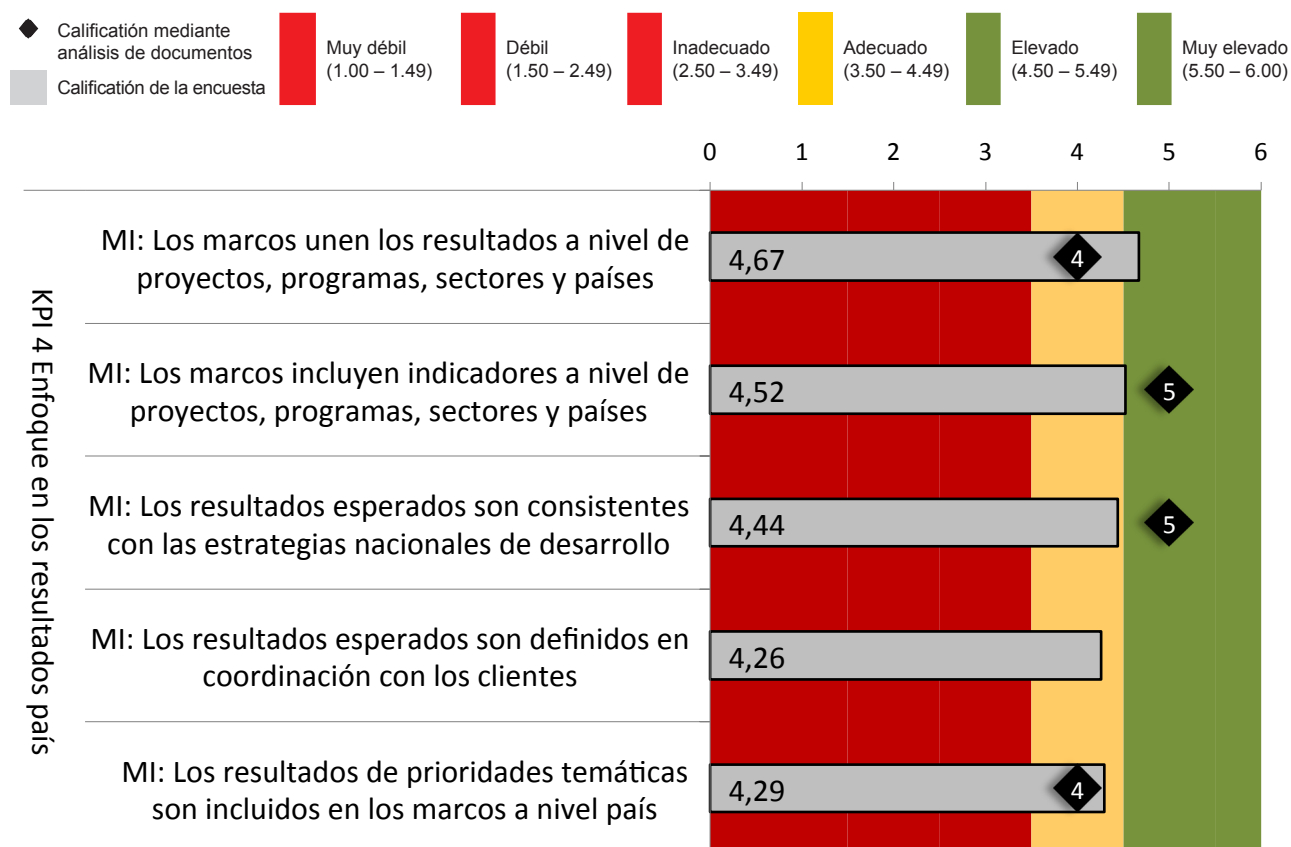
► KPI 4: Enfoque en los resultados país

Hallazgo 4: De acuerdo a los encuestados, las estrategias nacionales del BID se centran en los resultados de manera adecuada. El análisis de documentos confirma la evaluación a pesar de observar que se puede fortalecer la identificación de resultados para las temáticas transversales prioritarias.

En los últimos años, el Banco trató de mejorar la calidad de su trabajo con los países miembros prestatarios. Las estrategias nacionales revisadas y los alineamientos para las estrategias nacionales se presentaron en 2008 para respaldar esta iniciativa. Los encuestados a nivel país (el único grupo consultado sobre las estrategias nacionales) otorgaron calificaciones de adecuado en esta área.

El análisis de documentos a nivel país destacó las mejoras realizadas en el formato de las estrategias nacionales y las limitaciones permanentes como la falta de un grupo de productos consolidados (a veces los productos sólo están disponibles en el documento del programa nacional). En 2008, la OVE evaluó dichas estrategias nacionales y las de los nuevos lineamientos ofreciendo evaluaciones contrapuestas sobre el contenido³⁰.

30 BID (2008). Evaluation of the New Lending Framework 2005-2008. Obtenido el 23 de junio de 2011 de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1925198>

**Figura 3.8 KPI 4: Enfoque en los resultados país, calificaciones de los micro-indicadores**

MI 4.1 – Los marcos unen los resultados a nivel de proyectos, programas, sectores y países

La mayoría de los encuestados (80 por ciento) calificaron a los marcos de resultados que vinculan resultados a nivel de proyecto, programa, sector y país como adecuados o superior. Esta calificación es consistente con la del análisis de documentos. La muestra de estrategias nacionales analizadas contenía siete estrategias desarrolladas utilizando dos juegos de lineamientos. El modelo más viejo, que se utilizó como marco para las estrategias nacionales desarrolladas antes del 2010³¹, no resultaba particularmente claro y fallaba sistemáticamente al tratar de identificar y formular productos y efectos directos adecuados. Sin embargo, el nuevo formato introducido en 2010 requiere que las estrategias nacionales identifiquen los efectos directos a partir de una matriz de resultados detallada³². Dado que cada estrategia nacional nueva está vinculada a un programa nacional, los productos ahora se pueden identificar en este último tipo de documento. El marco de resultados más reciente también vincula estrategias de programa y sector con resultados a nivel país. Por ende el vínculo entre y resultados a nivel de proyecto, programa, sector y país es más elevado. Según el BID las estrategias nacionales basadas en resultados estarán completamente implementadas para el año 2013.

MI 4.2 – Los marcos incluyen indicadores a nivel de proyectos, programas, sectores y países

La mayoría de los encuestados (75 por ciento) calificó este MI como adecuado o con una calificación superior. En el análisis de documentos, más de la mitad de las estrategias nacionales

31 Bolivia, Brasil, Ecuador, Perú

32 República Dominicana, El Salvador, Panamá



revisadas contenían indicadores de desempeño claros y relevantes y también mostraban fuentes de información. Una revisión de las evaluaciones anteriores de estrategias nacionales llevadas a cabo por la OVE reconoció que sólo algunas pocas de dichas estrategias que incluyen indicadores para cada resultados (objetivo) mostraban líneas de base u objetivos. El análisis de documentos corrobora este hallazgo. Las tres estrategias evaluadas más recientes evidenciaban mejoras en la capacidad de evaluar los indicadores, aunque los documentos de programas nacionales podrían identificar mejor los indicadores a nivel de proyecto.

MI 4.3 – Los resultados esperados son consistentes con las estrategias nacionales de desarrollo

La mayoría de los encuestados (73 por ciento) calificó las estrategias nacionales del BID, y la consistencia entre sus resultados esperados y las estrategias nacionales de desarrollo, como adecuados o superior. En la mayoría de las estrategias nacionales evaluadas, existe un claro vínculo entre los resultados esperados por el BID y los que se identifican en el plan nacional. Las estrategias nacionales más recientes contienen vínculos más claros y más explícitos. En casi todos los casos, el marco de resultados exponía en una columna el vínculo entre los resultados esperados en el plan nacional y los resultados esperados por el BID. La *Evaluación del nuevo marco de financiamiento, 2005-2008* recibió una evaluación igualmente positiva pero se le realizaba una observación sugiriendo que “la consistencia observada a nivel del objetivo de desarrollo más amplio se debe a la generalidad de los objetivos³³”.

MI 4.4 – Los resultados esperados son definidos en coordinación con los clientes

La mayoría de los encuestados (69 por ciento) opinaron que el BID se desempeña adecuadamente en cuanto a desarrollar los resultados esperados consultando con sus socios.

MI 4.5 – Los resultados de prioridades temáticas son incluidos en los marcos a nivel país

La mayoría de los encuestados (64 por ciento) calificaron al BID como adecuado o con una calificación superior en referencia a la inclusión de prioridades temáticas en los marcos a nivel país. El análisis de documentos concluyó que las temáticas transversales relevantes para la organización (las mismas que fueron evaluadas en el KPI 3) se mencionaban, aunque sea brevemente, en todas las estrategias nacionales evaluadas. Sin embargo, ninguna de las estrategias nacionales incluía todas las temáticas transversales incluidas en la evaluación MOPAN del BID. En la mayoría de los casos, no existía ninguna referencia específica al cambio climático o a la buena gobernanza. Es más, aparentemente las nuevas estrategias no parecen identificar resultados que integren las temáticas transversales relevantes, a pesar de que las estrategias nacionales anteriores incluyen resultados para estas áreas.

3.3.3 Gestión operativa

En cuanto a la gestión operativa, el BID recientemente implementó reformas que le permiten al Banco ser más transparente, tener una gestión de riesgos más efectiva y desarrollar políticas financieras más elevadas. Estas reformas se tradujeron en procedimientos simplificados y herramientas de gestión más sólidas.

La figura 3.9 que aparece a continuación muestra las calificaciones de la encuesta y el análisis de documento para los siete KPIs del cuadrante gestión operativa. La figura 3.10 muestra las puntuaciones medias para los siete KPI correspondientes a todos los encuestados divididos por grupo encuestados.

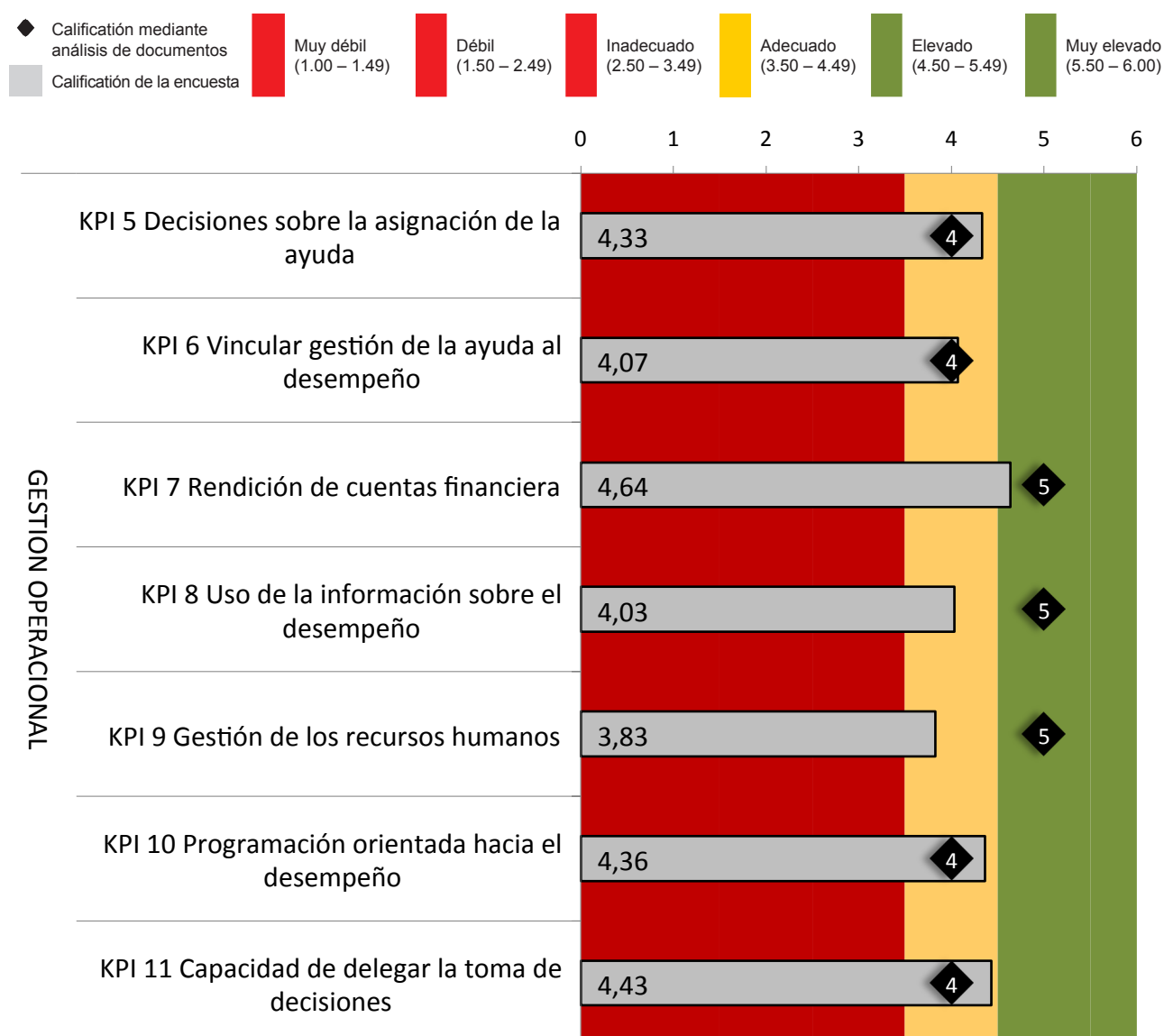
33 BID. (2008). *Evaluación del nuevo marco de financiamiento, 2005-2008*. (p.34).



Los encuestados calificaron al BID como elevado en sus políticas y procesos de rendición de cuentas financieras. En general, este MI recibió la calificación más alta de toda la encuesta. El análisis de documentos compartió dicha visión, otorgando el BID una calificación de elevado.

En el pasado, el área de recursos humanos despertaba preocupación. Los sistemas de evaluación de desempeño para el personal jerárquico superior fueron calificados como inadecuados por los encuestados, a pesar de que muchos contestaron ‘no sabe’. A partir de las preguntas abiertas se puede concluir que gracias a su expertise, calificaciones y experiencia, el personal del BID es considerado como una fortaleza.

Figura 3.9 Cuadrante II: Gestión operativa - Calificaciones de la encuesta y del análisis de documentos



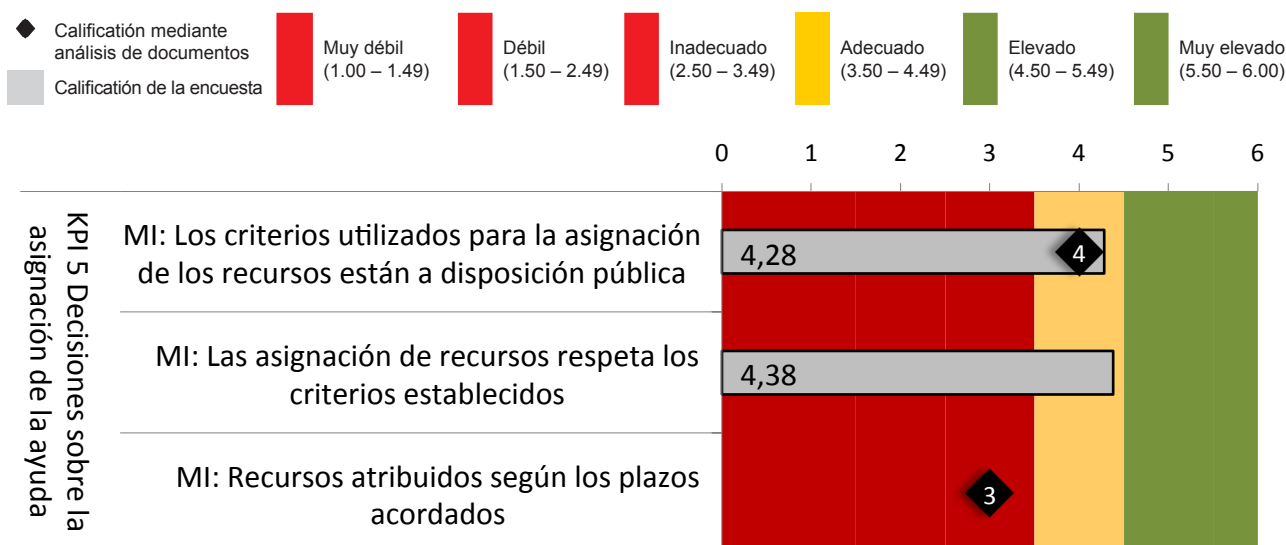
**Figura 3.10 Cuadrante II: Gestión operativa - Puntuaciones medias según grupo de encuestados**

	Puntuación Media Total	Clientes	Donantes en el país	Donantes en la sede central
KPI 5 Decisiones sobre la asignación de la ayuda	4,33	4,66	4,09	4,20
KPI 6 Vincular gestión de la ayuda al desempeño	4,07	NA	NA	4,07
KPI 7 Rendición de cuentas financiera	4,64	4,85	4,48	4,60
KPI 8 Uso de la información sobre el desempeño	4,03	4,66	3,69	3,87
KPI 9 Gestión de los recursos humanos	3,83	4,67	4,44	3,46
KPI 10 Programación orientada hacia el desempeño	4,36	4,92	4,54	3,97
KPI 11 Capacidad de delegar la toma de decisiones	4,43	4,78	4,05	NA

► KPI 5: Decisiones sobre la asignación de la ayuda

Hallazgo 5: Los encuestados calificaron el desempeño del BID en sus decisiones sobre la asignación de ayudas como adecuado. El BID también recibió una calificación de adecuado por poner a disposición pública los criterios para la asignación de ayudas.

Los encuestados consideraron que el BID se desempeña adecuadamente en cuanto a tomar decisiones sobre la asignación de ayudas de manera transparente. El análisis de documentos llegó a la misma conclusión. El BID publica su criterio para la asignación de recursos concesionales, a pesar de hacerlo sin un gran nivel de detalle. El BID recibió una calificación de inadecuado en relación a la capacidad de predecir sus ayudas.

Figura 3.11 KPI 5: Decisiones sobre la asignación de ayudas, calificaciones de los micro-indicadores



MI 5.1 – Los criterios utilizados para la asignación de los recursos están a disposición pública

Como promedio, los encuestados calificaron al BID como adecuado en cuanto a que sus criterios para asignar recursos están disponibles a nivel público. La mayoría de los encuestados (78 por ciento) calificó al BID como adecuado o con una calificación superior en este MI. Tal y como sucede con los otros Bancos multilaterales de desarrollo, el BID establece criterios específicos para asignar recursos concesionales. Sin embargo, para el BID, los recursos concesionales representan una fracción de su financiación total³⁴. La fórmula, que utiliza un coeficiente de distribución basado en la necesidad, fortaleza económica y desempeño del país, se conoce como Sistema Mejorado de Asignación Basada en el Desempeño, implementado por primera vez en 2009-2010. Los criterios se describen de forma general en la *Revisión de la Implementación del Marco de Sostenibilidad de la Deuda y Sistema Mejorado de Asignación Basada en el Desempeño* (2011), que se encuentra a disposición en la dirección de internet del BID en inglés y español. Sin embargo, este documento no ofrece detalles sobre la fórmula de asignación.

MI 5.2 – Las asignación de recursos respeta los criterios establecidos

La mayoría de los encuestados (77 por ciento) calificó al BID como adecuado o con una calificación superior en este MI. Los clientes se mostraron significativamente más positivos sobre las prácticas del BID para asignar recursos siguiendo criterios establecidos, calificándolo como elevado.

MI 5.3 – Recursos atribuidos según los plazos acordados

Este indicador se basa en el indicador 7 de la *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda*, que mide las diferencias entre la ayuda programada y la ayuda efectivamente desembolsada y asentada en los sistemas nacionales de contabilidad. La información más reciente recabada por el OCDE se ofrece en *Aid Effectiveness 2005-10: Progress in Implementing the Paris Declaration*, donde se observa que en 2010 el 48 por ciento de los desembolsos en ayuda del BID se liberaron de acuerdo a un cronograma establecido³⁵. Este resultado no cumple con el objetivo para este indicador (establecido en el 71 por ciento) por lo que recibe una calificación de inadecuado.

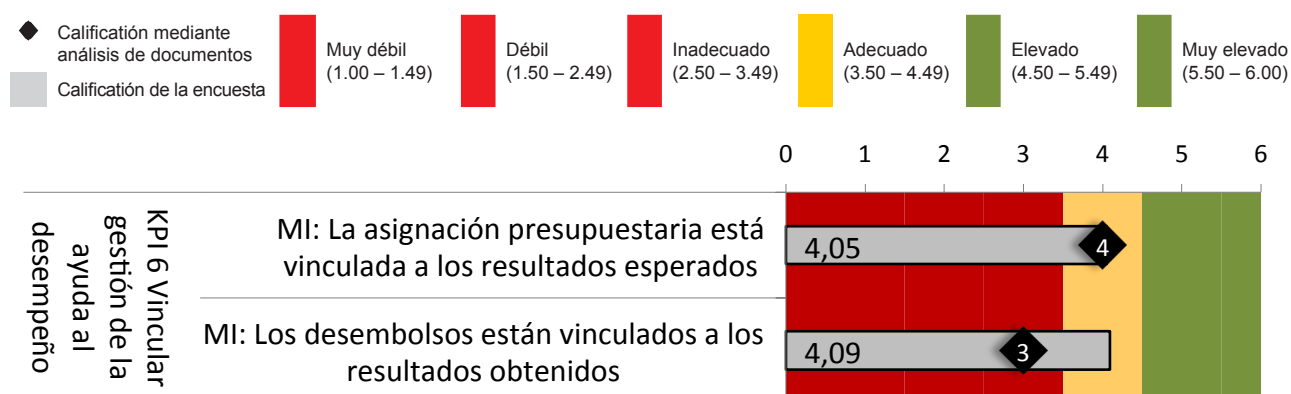
► KPI 6: Vincular gestión de la ayuda al desempeño

Hallazgo 6: Los donantes en la sede central opinaron que el BID se desempeña adecuadamente en vincular la gestión de la ayuda al desempeño. El análisis de documentos recalca que el BID adoptó un enfoque para la elaboración de presupuestos basados en resultados que encamina al Banco hacia una rendición de cuentas por resultados.

Los encuestados indicaron que el BID vincula adecuadamente la financiación a los resultados esperados y sus informes ofrecen información adecuada sobre desembolsos de productos y efectos directos. Esto sugiere que a nivel de las operaciones individuales, es posible vincular recursos con los resultados conseguidos. El análisis de documentos adopta una mirada más amplia, incluyendo el enfoque institucional sobre la elaboración de presupuestos e informes basados en resultados, ambos en las primeras etapas de implementación. El análisis de documentos apuntó que el nuevo enfoque es adecuado y, en general, mejorará el enfoque del BID en los resultados.

34 Los países que pueden optar a los recursos concesionales para el periodo 2009-2010 incluyen a Guatemala, Paraguay, Bolivia, Guyana, Honduras y Nicaragua. Haití también podría optar a los recursos concesionales, pero en este caso se usaría un enfoque diferente.

35 OCDE. (2011). *Aid Effectiveness 2005-10: Progress in Implementing the Paris Declaration*. (p.180). La información sobre el BID se basa en los datos provenientes de 10 países.

Figura 3.12 KPI 6: Vincular gestión de la ayuda al desempeño, calificaciones de los micro-indicadores


MI 6.1 – La asignación presupuestaria está vinculada a los resultados esperados

Los encuestados otorgaron una calificación de adecuado al ser consultados por cómo el BID relaciona las asignaciones con los resultados esperados. Sus respuestas sugieren que existe una relación sólida entre los recursos y los resultados a nivel de las operaciones individuales. A partir del BID 9, el Banco recibió un mandato para desarrollar un enfoque institucional hacia una elaboración de presupuestos basada en resultados. El análisis de documentos también otorgó una calificación de adecuado. El Banco aprobó recientemente un plan de acción para implementar una elaboración de presupuestos basada en resultados y adaptar el ciclo de presupuestos en los próximos tres años. Para el final de 2013, el BID planea establecer las métricas relevantes para la información de desempeño; aplicar la información sobre el desempeño al ciclo de presupuesto; crear incentivos para el logro de resultados y garantizar las capacidades necesarias en la dirección para ejecutar la planificación. El enfoque del Banco vinculará la información de la presupuestación a las prioridades de financiación, eficacia operativa y los objetivos de eficiencia, es decir, las áreas del marco de resultados que el Banco controla más directamente. Se hará el seguimiento de la contribución del BID a los efectos directos mediante una evaluación más directa a través del Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO).

MI 6.2 – Los desembolsos están vinculados a los resultados obtenidos

Aunque los encuestados calificaron al BID como adecuado para este MI, el análisis de documentos lo encontró inadecuado. A nivel institucional, los informes del BID todavía no evidencian una relación entre los desembolsos y los resultados logrados. Sin embargo, a nivel de proyecto, el Informe de Seguimiento de Progreso (PMR) relaciona los gastos con productos y los productos con efectos directos. En consecuencia, en el futuro los DEOs presentarán información sobre los gastos para cada efecto directo conseguido dentro de cada Marco de Resultados. Esto necesitará de la implementación completa de los procesos relacionados con la elaboración de presupuestos basados en resultados, en el marco de efectividad en el desarrollo, y el PMR. Las herramientas presentadas le permitirán al Banco comparar los resultados conseguidos con los resultados esperados dentro de su cartera de proyectos e informar sobre los aspectos conmensurables del desempeño del proyecto tales como costo, cronograma, desembolsos, riesgos y lecciones aprendidas.

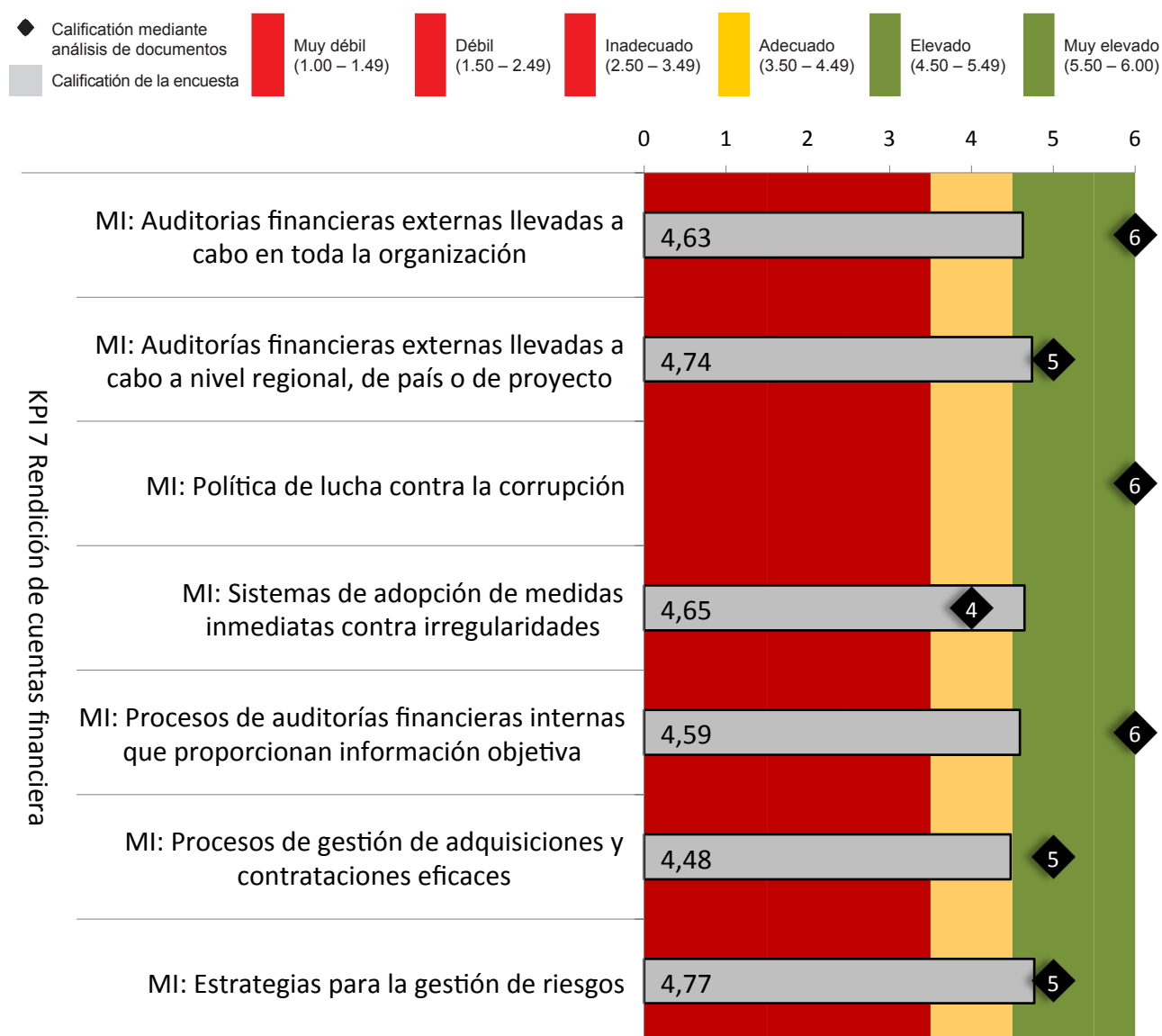


► KPI 7: Rendición de cuentas financiera

Hallazgo 7: Como promedio, los encuestados y el análisis de documentos calificaron al BID como elevado en sus políticas y procesos para la rendición de cuentas a nivel financiero, gestión de riesgos y mecanismos anticorrupción.

Los encuestados opinaron que el BID puso en práctica exitosamente políticas y procesos para la rendición de cuentas a nivel financiero. El análisis de documentos llegó a una conclusión similar. Las auditorías financieras cumplen con las normas internacionales y se llevan a cabo en diferentes niveles de la organización. Las estrategias para la gestión de riesgos, los alineamientos anticorrupción así como los alineamientos y políticas para los procesos de adquisiciones están en funcionamiento.

Figura 3.13 KPI 7: Rendición de cuentas financiera, calificaciones de los micro-indicadores





MI 7.1 – Auditorías financieras externas llevadas a cabo en toda la organización

Los encuestados en la sede central fueron consultados sobre si las auditorías externas del BID satisfacen las necesidades de los donantes. El 40% de los encuestados calificó al BID como elevado o con una calificación superior en este MI. El análisis de documentos investigó si las auditorías financieras (en cumplimiento con las normas internacionales) se realizan para el conjunto de la organización totalizando una calificación de muy elevado para este MI. Todos los informes financieros anuales analizados contenían una carta adjunta del auditor externo (Ernst and Young) afirmando que la auditoría se había llevado a cabo en cumplimiento de las normas establecidas por la *Public Company Accounting Oversight Board* (EE.UU.).³⁶

MI 7.2 – Auditorías financieras externas llevadas a cabo a nivel regional, de país o de proyecto

La mayoría de los encuestados (53 por ciento) calificaron al BID como elevado o con una calificación superior en sus prácticas de auditoría sobre programas y proyectos a nivel país. El BID tiene reglas y procedimientos claros para dirigir las auditorías. Las auditorías externas de operaciones generalmente se llevan a cabo anualmente y deben cumplir con las normas internacionales. Las auditorías externas se utilizan para las entidades que ejecutan proyectos y se realizan a nivel de proyecto, sin embargo, el Banco no publica los informes de auditorías externas a menos que el prestatario y los beneficiarios estén de acuerdo. La función de auditoría interna del Banco (tratada en el MI 7.5) también realiza auditorías a nivel país y de proyecto.

MI 7.3 – Política de lucha contra la corrupción

El análisis de documentos otorgó al BID una calificación de muy elevado por sus políticas de lucha contra la corrupción. Los encuestados no fueron consultados sobre este MI. A partir del análisis de documentos en públicos, se observa que el BID toma acciones decisivas contra la corrupción y el fraude. El BID implementa políticas y procedimientos para tratar los casos de fraude y corrupción a través del mandato del *Comité Supervisor de Investigaciones de Fraude y Corrupción (CSIFC)* y la *Oficina de Integridad Institucional (OII)*. Los documentos analizados muestran que el Banco pone en práctica políticas operativas como *Denunciar el Fraude y la Corrupción* y la *Protección del Denunciante en la Lucha contra la Corrupción*. El BID también cuenta con un *Código de Ética y Conducta Profesional*, y un *Código de Conducta de la Directiva Ejecutiva* que demuestra su compromiso con la integridad. La organización revisó su marco anticorrupción en 2008 y luego tomó medidas para ampliarlo.

MI 7.4 – Sistemas para la adopción de medidas inmediatas contra irregularidades

La mayoría de los encuestados calificó los sistemas del Banco para realizar el seguimiento sobre irregularidades financieras, incluyendo fraude y corrupción, como adecuados. Los documentos analizados revelaron que la Oficina del Auditor Ejecutivo (AUG) tiene un programa interno de garantía y mejora que permite que las auditorías cumplan con las políticas, procedimientos y normas internas a evaluar. El BID tiene normas y procedimientos para los casos de no cumplimiento con los alineamientos de gestión financiera que incluyen una línea de tiempo para la respuesta, aunque el procedimiento a seguir no se describe en detalle.

MI 7.5 – Procesos de auditorías financieras internas que proporcionan información objetiva

Los donantes de MOPAN en la sede central opinaron que las auditorías financieras internas ofrecen información objetiva a su órgano rector y, en consecuencia, otorgaron una calificación general de elevado (45 por ciento calificaron este MI como elevado o con una calificación superior). Los clientes y los donantes en el país no fueron consultados sobre este MI. Para el análisis de documentos la

36 BID. (2011). *Informe Anual: Balances 2010*; BID. (2010). *Informe Anual: Balances 2009*; BID. (2009). *Informe Anual: Balances 2008*.



práctica de auditorías internas es muy elevado. La AUG informa directamente a la Oficina de la Presidencia y el Comité de Auditoría de la Directiva Ejecutiva, manteniendo su independencia de las áreas programáticas. El Instituto de Auditores Internos recientemente llevó a cabo una evaluación externa de la calidad sobre la actividad realizada por la auditoría interna del Banco donde la AUG recibió la calificación más alta posible.³⁷

MI 7.6 – Procesos de gestión de adquisiciones y contrataciones eficaces

Los donantes en el país y los clientes opinaron que los procesos de gestión de adquisiciones y contrataciones para la provisión de servicios o bienes son eficaces. En general, los encuestados calificaron al BID como adecuado. El análisis de documentos calificó al BID como elevado en este MI. En abril de 2011, el BID presentó dos nuevas políticas; una para la *Adquisición de Obras y Bienes*; y otra para la *Selección y Contratación de Consultores*. Dichas políticas –así como otras anteriores– incluyen cláusulas que definen los tiempos de entrega y requerimientos sobre la calidad y eficiencia de productos y servicios. En su dirección de internet, el BID ofrece un gran abanico de información sobre contratos, oportunidades, lineamientos y resúmenes sobre las investigaciones, y sus resultados, de posibles violaciones y prácticas prohibidas dentro del BID. Para finalizar, el BID compiló una lista de empresas e individuos sancionados por el Comité de Sanciones del Grupo BID acusados de “fraude, corrupción, connivencia o coacción, violando las políticas contra la corrupción del Grupo BID”.³⁸

MI 7.7 – Estrategias para la gestión de riesgos

En general, los miembros de MOPAN en la sede central calificaron al BID como elevado (58 por ciento como elevado o superior) en relación a sus estrategias y planes para la gestión de riesgos. Los clientes y los donantes en el país no fueron consultados por este Micro Indicador. El BID identificó diferentes tipos de riesgo (estratégico, financiero, de cumplimiento, operativa, medioambiental y social), ilustrando un enfoque sobre la gestión de riesgos inclusivo y estructurado de abajo hacia arriba. Sin embargo, a nivel de proyecto, la gestión de riesgos podría necesitar de una atención ininterrumpida. Aunque el *Panorama de Efectividad en el Desarrollo* evidenció mejoras en la gestión de riesgos durante los últimos tres años, la oficina de evaluación y supervisión expresó ciertas preocupaciones sobre la adecuada identificación de riesgos a nivel de proyecto en su *Análisis de Evaluabilidad de Proyectos 2009* (sólo el 4,1 por ciento tenía información adecuada)³⁹. Tal y como menciona el BID, la norma para la gestión de riesgos en operaciones con garantías soberanas fue actualizada en julio de 2011. Los nuevos procedimientos sobre riesgos consolidan diferentes metodologías previamente utilizadas en las oficinas en el país e incorporan las mejores prácticas en función de ofrecer una metodología estandarizada y flexible para evaluar y gestionar riesgos a nivel de proyecto.

► KPI 8: Uso de la información sobre el desempeño

Hallazgo 8: Los encuestados calificaron al BID como adecuado en su utilización de la información sobre el desempeño para adaptar políticas y elevado cuando se utiliza para planificar nuevas intervenciones. El análisis reveló que el Banco hace una utilización dispar de la información sobre el desempeño.

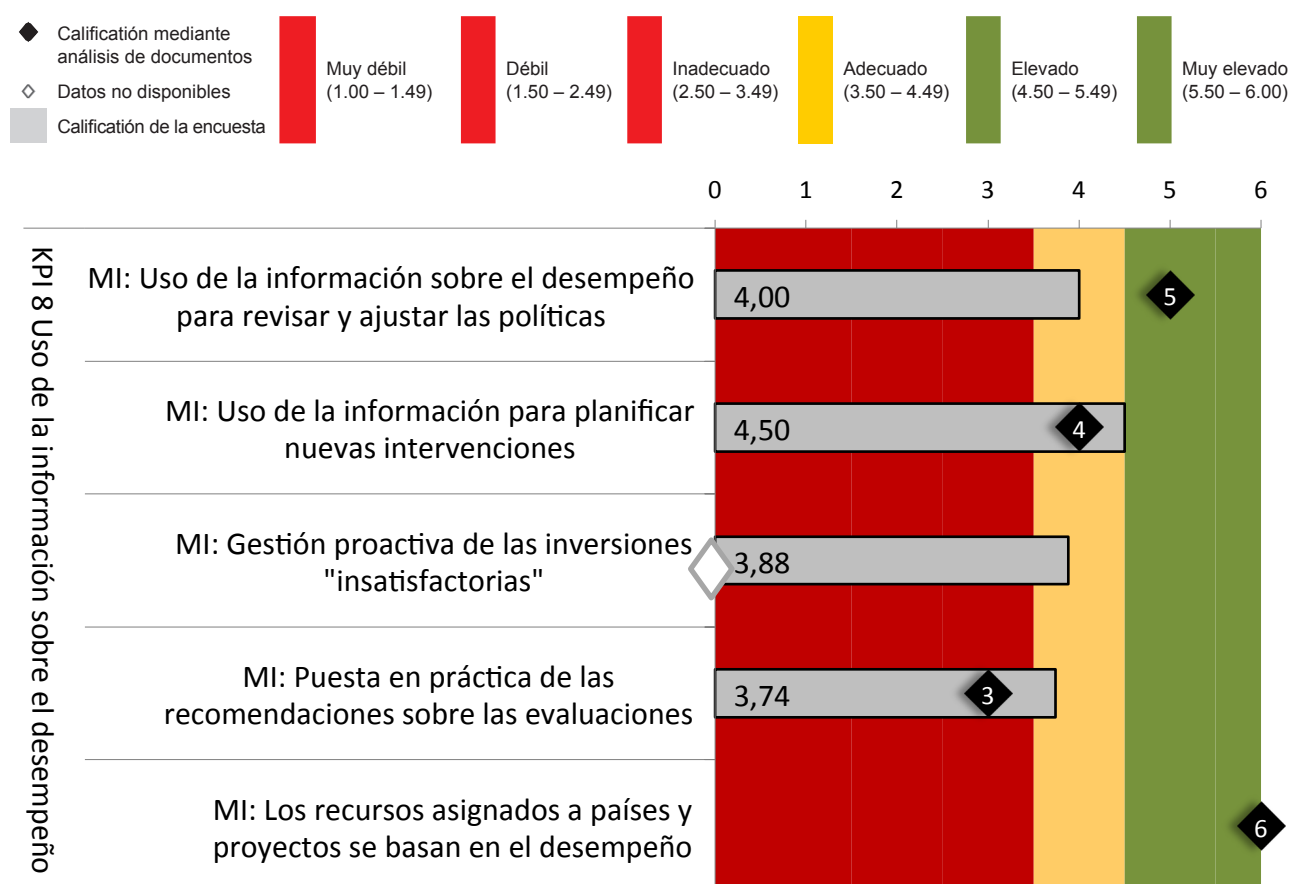
37 BID. (18 de enero de 2011). *Board of Executive Directors Audit Committee Minutes*. Obtenido el 15 de junio de 2011 de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35796755>

38 BID. (2011). *Institutional Integrity: Sanctioned Firms and Individuals*. Obtenido el 23 de junio de 2011 de <http://www.iadb.org/en/topics/transparency/integrity-at-the-idb-group/sanctioned-firms-and-individuals,1293.html>

39 BID. (2010). *Evaluability Review of Bank Projects 2009*. (p.5)

El análisis de documentos mostró que el Banco utiliza la información sobre el desempeño para revisar políticas, planear nuevas intervenciones, gestionar proyectos de desempeño insatisfactorio y asignar recursos. Sin embargo, no se encontró mucha evidencia de que las recomendaciones de las evaluaciones sean puestas en práctica por parte de las unidades responsables.

Figura 3.14 KPI 8: Uso de la información sobre el desempeño, calificaciones de los micro-indicadores



MI 8.1 – Uso de la información sobre el desempeño para revisar y ajustar las políticas

En la encuesta se consultó si el BID utiliza la información sobre el desempeño a nivel de proyecto, sector y país para revisar las estrategias institucionales. La mayoría de los donantes en la sede central (63 por ciento) otorgó una calificación de adecuado o una calificación superior para esta pregunta. El análisis de documentos también evaluó hasta qué punto la información sobre el desempeño de los resultados se utilizaba para revisar y adaptar la programación y las políticas. La información sobre el desempeño en el BID está disponible y es analizada en el DEO y en los informes de las evaluaciones. Las Actas de las reuniones del comité de Políticas y Evaluación (cuyo propósito es evaluar las políticas del BID y sus modificaciones) sugieren que los ajustes introducidos en las políticas del se realizaron en base a los hallazgos de las evaluaciones, incluyendo el *Nuevo Marco de Préstamos*. Es más, las revisiones internas también contribuyeron información para la revisión de políticas: un buen ejemplo es la evaluación que se realizó al trabajo del BID sobre igualdad de género, que contribuyó a la revisión de la política del área.⁴⁰

40 BID. (2007). *Promoting Gender Equality through Gender Mainstreaming and Investing in Women's Empowerment Report 2002-2005*.



MI 8.2 – Uso de la información para planificar nuevas intervenciones

La mayoría de los donantes en el país y los clientes del BID (76 por ciento) consideraron que el Banco utiliza la información sobre el desempeño a nivel país o sector para planear nuevas intervenciones a nivel país. En el análisis de documentos, el BID obtuvo una calificación de adecuado para la planificación de nuevas intervenciones utilizando la información sobre el desempeño. Al menos la mitad de las estrategias nacionales revisadas incluye el análisis del desempeño del Banco en intervenciones anteriores. La OVE lleva a cabo Evaluaciones de los Programas de País al final de cada Ciclo de la Estrategia de País. Estos documentos ofrecen información sobre el desempeño del BID en el país y ofrecen un conjunto de recomendaciones que deberían utilizarse para incorporar nuevos elementos a las futuras estrategias de país. Al revisar una pequeña muestra de estrategias de país se observa que La Directiva utilizó las recomendaciones surgidas de evaluar los programas de país inconsistentemente para introducir nuevas intervenciones en las estrategias de país subsiguientes. Como parte de la implementación del Marco de Eficacia del Desarrollo y en respuesta a las recomendaciones de la OVE, todas las estrategias contienen una matriz de resultados para la cual se realiza un seguimiento de progreso anual utilizando los documentos de programación de país.

MI 8.3 – Gestión proactiva de las inversiones "insatisfactorias"

Los donantes en el país y los clientes del BID opinaron que el Banco realizó una gestión proactiva adecuada de las inversiones, programas y proyectos insatisfactorios durante el último año fiscal. El cuarenta y cinco por ciento de todos los encuestados respondió 'no sabe' en este MI. Para el análisis de documentos, este indicador se nutre del indicador 8 del COMPAS, que se refiere a la cantidad y porcentaje de proyectos que resultaron insatisfactorios en el año fiscal 2008 y que se convirtieron en satisfactorios en el año fiscal 2009. Dado que el BID introdujo una nueva metodología para informar durante la implementación del proyecto (conocido como el Informe de Seguimiento del Progreso), la información proveniente del COMPAS no se encontraba disponible para la evaluación⁴¹. El BID apuntó que actualmente utiliza un nuevo índice de desempeño para calificar el desempeño de un proyecto. Bajo la nueva metodología, todos los proyectos identificados como "en problemas" o "en alerta" son evaluados para determinar las acciones correctivas a tomar, y se hace constancia de que el Banco asignar recursos para respaldar dichas acciones en 2012⁴².

MI 8.4 – Puesta en práctica de las recomendaciones sobre las evaluaciones

Los donantes en la sede central fueron consultados sobre si el BID realiza un seguimiento de la implementación de las recomendaciones de las evaluaciones informadas a la directiva apropiadamente. Los donantes calificaron al BID como adecuado para este MI. El análisis de documentos reveló que no existe un sistema formal para realizar el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de las evaluaciones informadas a la Asamblea y asumidas por la Directiva. En general, los estudios de la OVE son presentados a la Asamblea con comentarios por escrito adjuntos de la Directiva. La Directiva también es invitado a participar de los debates de la Asamblea sobre los informes de la OVE⁴³. Sin embargo, las respuestas de la Directiva parecen no ser obligatorias y sólo unas pocas se publicaron. En respuesta a las recomendaciones provenientes de un relevamiento externo de la función de evaluación del BID, la OVE y el Departamento de

41 COMPAS. (2010). *Multilateral Development Bank's Common Performance Assessment System: 2009, COMPAS Report*. (p.25).

42 Se asignaron recursos específicos a dichos proyectos dentro del presupuesto 2012 para respaldar a los team leaders en la asistencia que prestan a los organismos ejecutores para resolver los problemas que están demorando los proyectos. Es más, los team leaders deberán preparar los planes de acción que corresponda.

43 OVE. (2006). *OVE's 2004-2005 annual report and proposed 2006 work program and budget*. (p.8).

Efectividad en el Desarrollo y Planificación Estratégica en presentaron conjuntamente una propuesta para que en 2012 se implemente un sistema de seguimiento para asentar, gestionar y supervisar las recomendaciones de la OVE.

MI 8.5 – Los recursos asignados a países y proyectos se basan en el desempeño

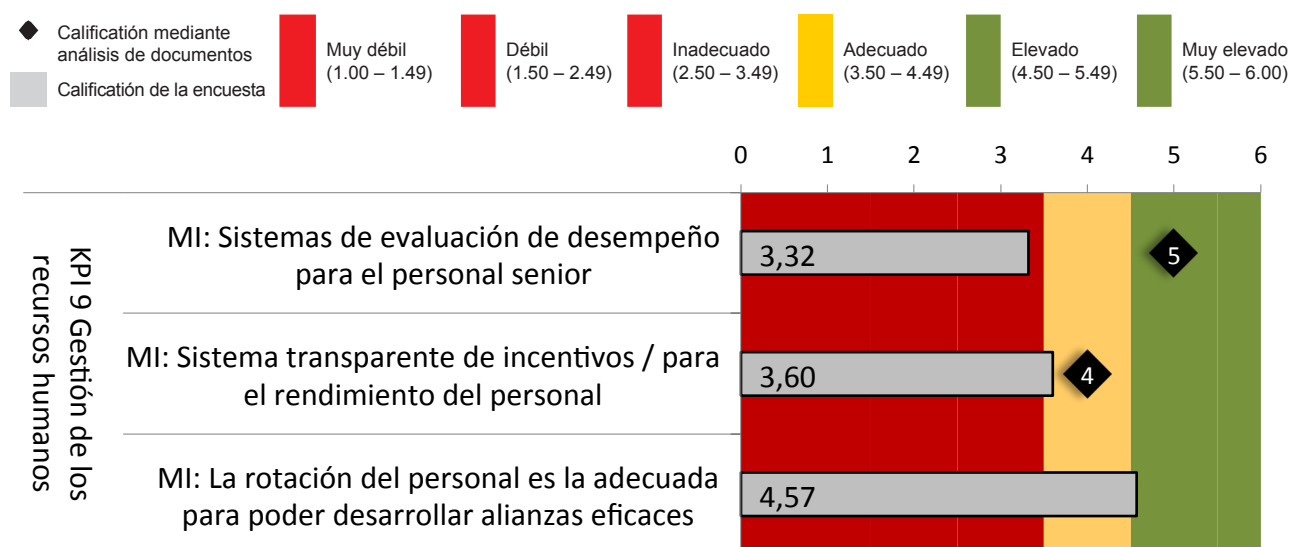
El análisis de documentos calificó al BID como muy elevado en su asignación de recursos para países o proyectos basándose en el desempeño. Como se mencionó anteriormente, el Sistema Mejorado de Asignación Basada en el Desempeño (SMABD) contiene una fórmula para la asignación de recursos concesionales. El SMABD se basa en una combinación de necesidades y desempeños de los países, tomando en cuenta una serie de factores. Además de la población y los ingresos brutos nacionales per capita del país, mide un promedio ponderado del desempeño de la cartera y la calidad de la evaluación institucional y de políticas del país (CIPE)⁴⁴.

► KPI 9: Gestión de los recursos humanos

Hallazgo 9: La documentación del BID evidencia que existen sistemas razonables para la gestión de los recursos humanos. La encuesta sugiere que las prácticas del Banco en cuanto a recursos humanos –como por ejemplo las evaluaciones de desempeño basadas en resultados para el personal jerárquico superior- no son conocidas entre los donantes de MOPAN.

Como se podrá observar en los próximos MIs, el análisis de documentos concluye que los sistemas para gestionar el desempeño del personal son adecuados o merecedores de una calificación superior. Los encuestados opinaron que las evaluaciones de desempeño basadas en los resultados para el personal jerárquico superior en las oficinas del país facilitan las sociedades efectivas, otorgándole una calificación de elevado. Estas prácticas para la gestión de recursos humanos también se ven influenciadas por la nueva *Estrategia de Capital Humano*, que apunta a un mejor alineamiento de la gestión de recursos humanos dentro de la Estrategia Institucional del Banco.

Figura 3.15 KPI 9: Gestión de los recursos humanos, calificaciones de los micro-indicadores



44 CIPE se nutre de una serie de variables: gestión económica, políticas estructurales, políticas de inclusión social/ igualdad y gestión e instituciones del sector público.



MI 9.1 – Sistemas de evaluación basados en el desempeño para el personal senior

Los donantes en la sede central calificaron los sistemas de evaluación basados en el desempeño para funcionarios jerárquicos superiores del BID como adecuados. Si bien el 28 por ciento de dichos donantes calificaron al BID como inadecuado o con una calificación inferior en esta cuestión, más de la mitad de los encuestados (53 por ciento) respondió ‘no sabe’. El análisis de documentos otorgó una calificación de elevado para este MI. El *Manual del BID: Gestión del Desempeño de los Empleados (2009)* explica que el sistema para configurar evaluaciones de desempeño se aplica a “todo el personal internacional, incluyendo el personal de supervisión a nivel de Jefe de División, Representante de País, Director y Ejecutivo”⁴⁵. Comprende los objetivos, documentos sobre el desempeño, el ciclo de gestión y el proceso de desempeño, el manual describe los objetivos y contenidos de los sistemas de evaluación del desempeño, lo que ofrece fundamentos razonables para la gestión del desempeño del personal. Sin embargo, no se encontró evidencia sobre el cumplimiento de este, relativamente nuevo, sistema de evaluación del desempeño, con el cual muchos encuestados no están familiarizados. Esto podría explicar la discrepancia de los resultados de la encuesta y del análisis de documentos. En la nueva *Estrategia de Capital Humano*, el BID planea fortalecer el sistema de gestión de desempeño alineando los objetivos institucionales con los planes de trabajo individuales centrándose en la rendición de cuentas de los supervisores en función de su capacidad para gestionar y desarrollar el talento.

MI 9.2 – Sistema transparente de incentivos / para el rendimiento del personal

Los encuestados fueron consultados sobre si los sistemas utilizados por el BID para gestionar el desempeño del personal eran transparentes. Para este MI, los donantes en la sede central calificaron al BID como adecuado pero más de un tercio (38 por ciento) respondieron ‘no sabe’.

El análisis de documentos también calificó como adecuado el sistema de incentivos por desempeño para el personal tal y como se describe en el *Marco de Gestión de la Carrera y la Gestión del Desempeño de los Empleados*. La evidencia sugiere que el BID está realizando esfuerzos para vincular la evaluación del desempeño del personal con los incentivos y/ o recompensas. La puntuación final obtenida por un empleado en el proceso de evaluación del desempeño es uno de los principales factores para determinar si puede ser seleccionado para una plus por méritos y un incremento salarial⁴⁶. El BID parece estar encaminado en sus esfuerzos por armonizar y reformar las reglas para el personal y las políticas de ascensos. Como parte integral de la nueva *Estrategia de Capital Humano* el BID está evaluando y diseñando nuevos marcos y programas para lograr un aún mayor alineamiento entre reconocimiento, compensaciones, beneficios y desempeño.

MI 9.3 – La rotación del personal es la adecuada para poder desarrollar alianzas eficaces

En la encuesta, los donantes en el país y los clientes fueron consultados sobre si el BID mantiene personal internacional en las oficinas del país durante una cantidad de tiempo adecuado para el desarrollo de alianzas eficaces a nivel país. En general, los encuestados calificaron al BID en este aspecto como elevado.

45 BID. (2009). *Staff Rule: Employee Performance Management*. (p.2).

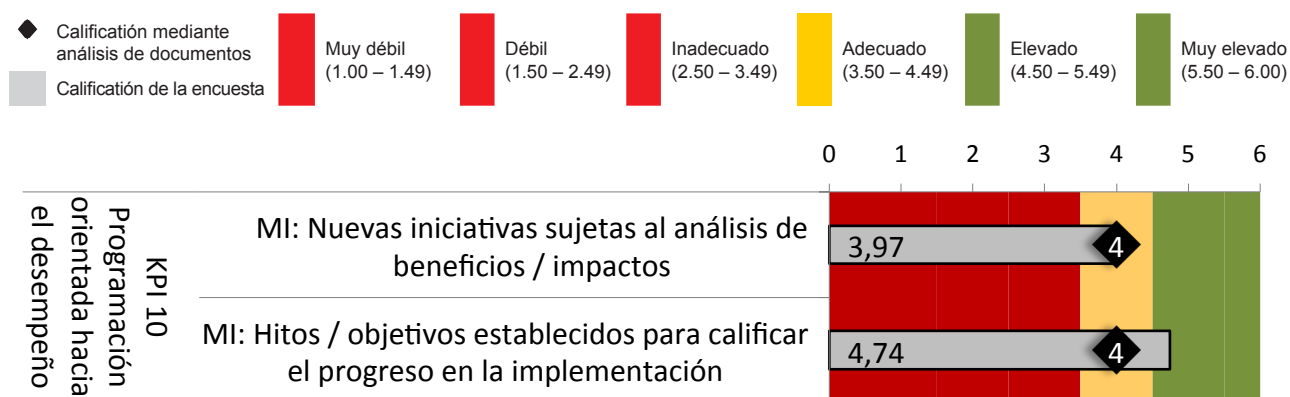
46 BID. (2009). *Staff Rule: Employee Performance Management*. (p.5).

► KPI 10: Programación orientada hacia el desempeño

Hallazgo 10: El BID obtuvo calificaciones de adecuado y elevado en la encuesta para los MIs que cubrían la programación a nivel país/región orientada hacia el desempeño. El BID fue calificado como adecuado por el análisis de documentos.

La mayoría de los encuestados (67 por ciento) compartieron la opinión que los procesos programáticos a nivel país/región del BID están orientados hacia el desempeño. Para este KPI, el análisis de documentos calificó al BID como adecuado.

Figura 3.16 KPI 10: Programación orientada hacia el desempeño, calificaciones de los micro-indicadores



MI 10.1 – Nuevas iniciativas sujetas al análisis de beneficios / impactos

La mayoría de los donantes en la sede central (60 por ciento) percibieron que el desempeño del BID es adecuado o merecedor de una calificación superior en cuanto a someter a los nuevos préstamos y créditos a un análisis de impacto antes de aprobarlos. El BID tomó las medidas necesarias para asegurar que las nuevas iniciativas sean sometidas a un análisis de beneficios/impactos antes de ser aprobadas. El Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) ofrece el análisis económico, la lógica del programa, supervisión y evaluación, y gestión de riesgos. Estos instrumentos, que forman parte de la Matriz de Efectividad para el Desarrollo (DEM), son utilizados para calificar la evaluabilidad de los proyectos en sus comienzos y se utilizarán para elaborar informes sobre los resultados conseguidos al finalizar. El análisis de documentos calificó al BID como adecuado para este MI.

Según el *Panorama de Efectividad en el Desarrollo 2010*, las operaciones con garantías soberanas se califican con el DEM desde 2009 guiados por el Departamento de Efectividad en el Desarrollo y Planificación Estratégica y muestra señales de mejorar los niveles de evaluabilidad⁴⁷. Se encontraron visiones contrapuestas sobre la utilización del DEM como la principal herramienta de evaluabilidad. Si bien la OVE apuntó que el DEM no había sido “suficientemente integrado” y que queda ciego con respecto a “dimensiones cualitativamente importantes de la evaluabilidad de un proyecto” que pueden generar “inconsistencias entre las conclusiones de los evaluadores y la información documentada”, otras fuentes indican que el DEM realiza una evaluación apropiada⁴⁸. El departamento de investigación del BID concluyó que la metodología del DEM es una herramienta apropiada para realizar tareas de alta complejidad, que el tema tiene capacidad de discernimiento

47 BID. (2011). *Panorama de la Efectividad en el Desarrollo 2010*. (p.40-41).

48 OVE. (2010). *Análisis de Evaluabilidad de Proyectos 2009*. (p.20; 25).



y que los algoritmos de agregación son efectivos y robustos, y que no llevan una pérdida de información⁴⁹. El informe del Panel Independiente de Revisión sobre Evaluación sugirió que era necesario armonizar los procesos metodológicos utilizados por el SPD y la OVE para analizar la evaluabilidad de un proyecto⁵⁰.

MI 10.2 – Hitos / objetivos establecidos para calificar el progreso en la implementación

La mayoría de los donantes del país y los clientes opinaron que el BID establece adecuadamente objetivos para permitir el seguimiento del progreso durante la implementación de un proyecto a nivel país. En general, calificaron al BID como elevado en este MI. El análisis de documentos calificó el desempeño de servir como adecuado en cuanto al establecimiento de hitos/objetivos para calificar el progreso de la implementación de un proyecto. La mayoría de las propuestas de préstamos evaluadas contenía una descripción de los hitos propuestos así como de las líneas de base además de las actividades. Dado que el Banco recientemente presentó un abanico de nuevas herramientas, alguna de las propuestas no se alineaban con las nuevas políticas. En cuanto a la calificación del progreso durante la implementación de un proyecto, cada informe de seguimiento de progreso analizado contenía una lista clara de hitos y objetivos. Sin embargo, sólo una fracción contenía todos los valores de base para los indicadores a nivel de efecto directo y producto. La información sobre el BID recabada en el informe COMPAS 2009 sugiere que el 54 por ciento de los proyectos explicitaba la información sobre la línea de base para los efectos directos deseados. La evidencia analizada sugiere que las nuevas herramientas ampliarán la función de seguimiento del Banco.

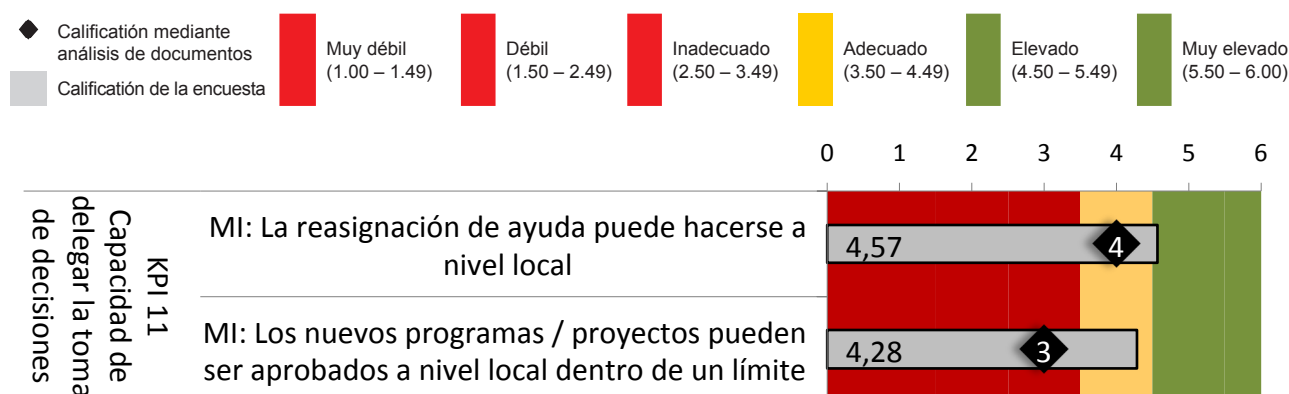
► KPI 11: Capacidad de delegar la toma de decisiones

Hallazgo 11: Tanto los encuestados como el análisis de documentos indican que el Banco se desempeña adecuadamente en la delegación de la toma de decisiones a nivel país para la reasignación de la ayuda, pero en menor medida para la aprobación de proyectos

En su carácter de institución internacional de financiación donde todos los préstamos deben ser aprobados por la Directiva Ejecutiva, el BID afronta limitaciones en cuanto a la delegación de la toma de decisiones sobre los préstamos a nivel país. Los encuestados opinaron que la delegación de la toma de decisiones del Banco es positiva en cuanto a la gestión de los proyectos y la capacidad de proponer nuevas iniciativas. El análisis de documentos se centró en los procesos del Banco y otros productos que pueden ser susceptibles de una descentralización.

49 BID. (2011). *Review of the Development Effectiveness Matrix for Sovereign Guaranteed and Non Sovereign Guaranteed Operations*. (Annex 1: p.1).

50 Independent Review Panel on Evaluation. (2011). *Strengthening Evaluation to Improve Development Results*. (p.37-38).

Figura 3.17 KPI 11: Capacidad de delegar la toma de decisiones, calificaciones de los micro-indicadores


MI 11.1 – La reasignación de ayuda puede hacerse a nivel local

La encuesta consultó a los donantes en el país de los clientes hasta qué punto los proyectos se gestionan a nivel país. Como promedio, los encuestados calificaron al BID como elevado para este MI.

El análisis de documentos calificó como adecuado al BID para este MI. Como se mencionó anteriormente, todas las operaciones prestatarias incluyen obligaciones legales y contractuales y requieren de la aprobación de la Directiva Ejecutiva. El importe de los fondos que las oficinas del país podrán reasignar sin la aprobación de la Directiva es limitado. Sin embargo, el BID está implementando nuevas políticas fomentarán una mayor apropiación y utilización de los sistemas nacionales. En consecuencia, los países tendrán más peso en las decisiones sobre la cartera (por ejemplo, en la consolidación de proyectos), aunque los parámetros exactos de su nueva función no estaban aún disponibles.

MI 11.2 – Los nuevos programas / proyectos pueden ser aprobados a nivel local dentro de un límite presupuestario

Los donantes en el país y los clientes opinaron que el BID se desempeña adecuadamente en cuanto a proponer nuevos proyectos a nivel local. Sin embargo, todas las operaciones prestatarias del BID deben ser aprobadas por la Directiva. En función de reducir los costos de las transacciones y acelerar los procesos de aprobación, la Directiva delega la autoridad, en algunos casos, al presidente para que éste apruebe la cooperación técnica, asimismo el presidente delega esta autoridad en el personal jerárquico superior del BID. Por ende, existen ciertos tipos de productos que podrían ser aprobados a nivel país. Sin embargo, basándonos en la documentación disponible no se puede extraer una conclusión clara sobre hasta qué punto llegan los esfuerzos de descentralización del BID.

3.3.4 Gestión de las Relaciones

En cuanto a la gestión de las naciones, el BID tomó medidas para implementar la declaración de París y los principios de eficacia en la ayuda a su trabajo, ha mejorado en la mayoría de los indicadores de la declaración de París desde su última evaluación en 2008.

Los indicadores para la gestión de las relaciones evalúan el progreso realizado por el BID en su compromiso con la agenda para la eficacia en la ayuda internacional, es decir la *Declaración de París sobre Eficacia de la Ayuda y la Agenda de Acción de Accra*. La mayoría de las preguntas de

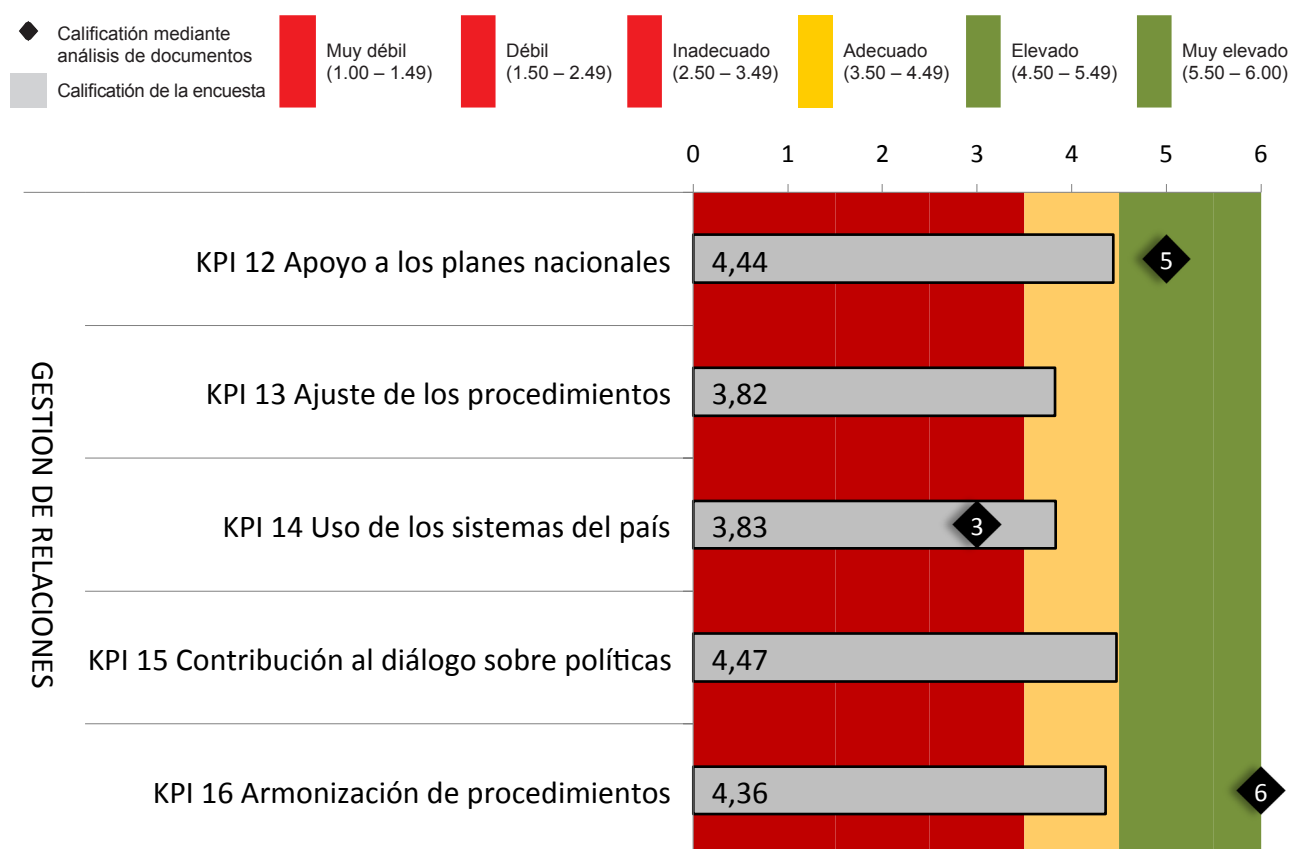


la encuesta sobre estos KPIs se dirigían a los clientes y los donantes en el país. Los donantes en la sede central fueron consultados solamente sobre la contribución que realiza el Banco al diálogo sobre las políticas.

La figura 3.18 que se encuentra a continuación muestra las calificaciones generales para la encuesta y el análisis de documentos para los cinco KPIs en el cuadrante de gestión de las relaciones. La figura 3.19 muestra las puntuaciones medias para los cinco KPIs para todos los encuestados y por grupos de encuestados. Los encuestados opinaron que el BID se desempeña adecuadamente en todos los indicadores clave de desempeño bajo Gestión de las Relaciones. Existieron diferencias estadísticamente significativas entre los donantes en el país y los clientes en la mayoría de las preguntas, para las cuales los clientes otorgaron calificaciones más altas.

El análisis de documentos se nutre de la Encuesta Bianual de la OCDE de Seguimiento de la Declaración de París. El informe de la OCDE *Aid Effectiveness 2005-2010: Progress in Implementing the Paris Declaration* publicó información sobre el BID basándose en 10 países que participaron en la encuesta 2010⁵¹.

Figura 3.18 Cuadrante III Gestión de las Relaciones - Calificaciones de la encuesta y del análisis de documentos



51 Bolivia, Colombia, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, Perú.

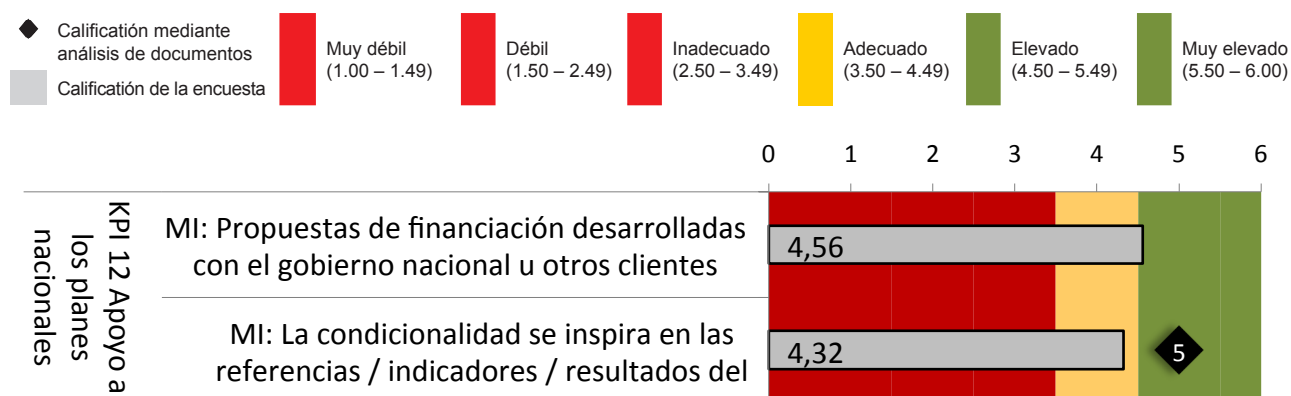
**Figura 3.19 Cuadrante III: Gestión de las Relaciones, puntuación media según grupo de encuestados**

	Puntuación Media Total	Clientes	Donantes en el país	Donantes en la sede central
KPI 12 Apoyo a los planes nacionales	4,44	4,81	4,09	NA
KPI 13 Ajuste de los procedimientos	3,82	4,28	3,33	NA
KPI 14 Uso de los sistemas del país	3,83	4,25	3,58	NA
KPI 15 Contribución al diálogo sobre políticas	4,47	4,71	4,03	4,66
KPI 16 Armonización de procedimientos	4,36	4,86	3,89	NA

► KPI 12: Apoyo a los planes nacionales

Hallazgo 12: Los clientes del BID otorgaron una elevada calificación a su desempeño en el apoyo a planes nacionales. El análisis de documentos compartió la evaluación.

Este indicador clave de desempeño mide hasta qué punto el BID desarrolla el apoyo para los gobiernos en colaboración con los clientes, y hasta qué punto las condiciones de los préstamos para ayuda se basan en hitos gubernamentales. Sólo se realizó esta pregunta a los clientes y donantes en el país.

Figura 3.20 KPI 12: Apoyo a los planes nacionales, calificaciones de los micro-indicadores

MI 12.1 – Propuestas de financiación desarrolladas con el gobierno nacional u otros clientes

En cuanto a la propuesta de financiación con gobiernos nacionales o clientes, el desempeño del BID fue calificado como adecuado. En el 89 por ciento de los casos, los encuestados otorgaron una calificación de adecuado o con una calificación superior.



MI 12.2 – La condicionalidad se inspira en las referencias/ indicadores/ resultados del gobierno nacional

Los encuestados opinaron que las condiciones de los préstamos del BID se corresponden con los objetivos e hitos de los gobiernos nacionales (77 por ciento calificó al Banco en este MI como adecuado o con una calificación superior).

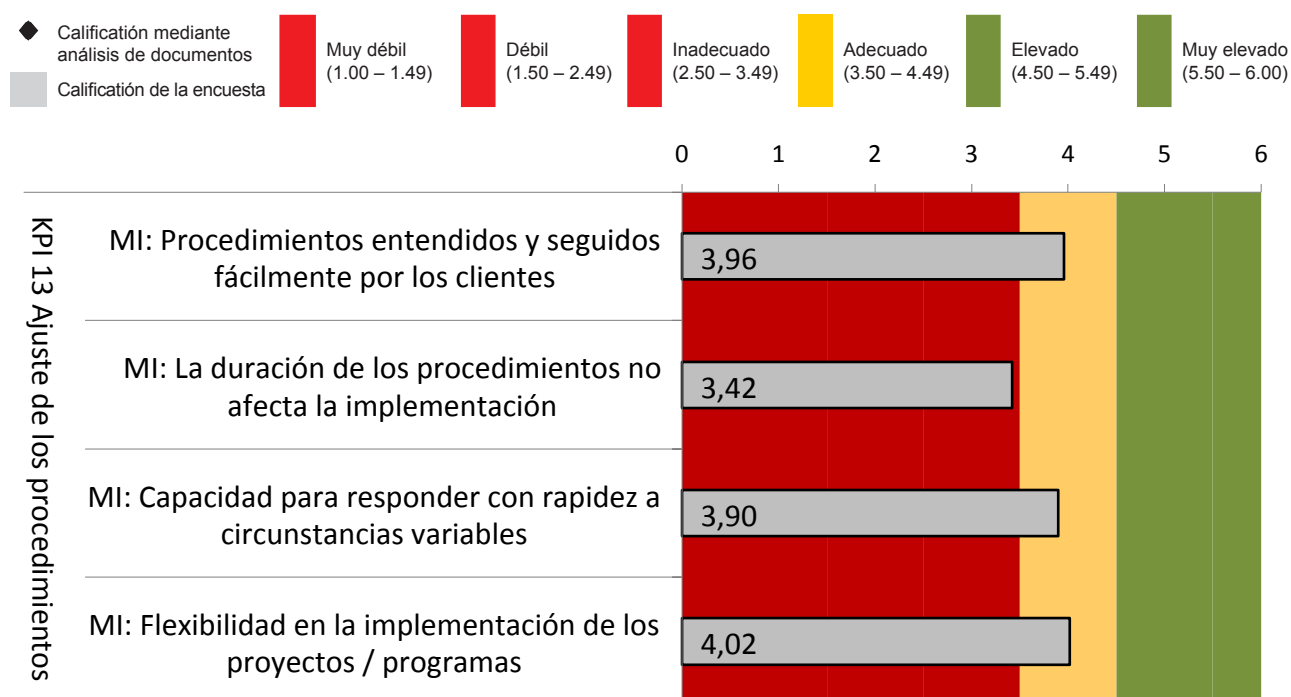
El BID trata de garantizar que las condiciones de los préstamos respeten los principios de apropiación por parte del país descritos en la Declaración de París. El análisis de documentos calificó al Banco como elevado en este MI. La evidencia documental reveló que el BID alineó las áreas prioritarias de la estrategia gubernamental (también conocidas como la Estrategia Nacional de Desarrollo) con las estrategias del país. Una vez que el Banco valida una estrategia de país, la misma se usa para alinear proyectos individuales. También se encontró evidencia de la aplicación de estos principios de apropiación por parte del país en las nuevas *Estrategias del País Basadas en Resultados*, y en Los alineamientos vinculados a la *Propuesta para el Desarrollo de Operaciones*. Las revisiones más recientes realizadas a la estrategia del país y el énfasis puesto en la apropiación por parte del país mantienen las condiciones del BID alineadas con los hitos gubernamentales.

► KPI 13: Ajuste de los procedimientos

Hallazgo 13: Los encuestados calificaron al BID como adecuado en el ajuste de los procedimientos a las condiciones y capacidades locales, pero sugirieron que el Banco debe reducir el tiempo necesario para cumplimentar dichos procedimientos.

Los esfuerzos del BID para adaptar los procedimientos del BID a las condiciones y capacidades locales recibieron una calificación general de adecuado, pero recibieron una calificación inferior en el indicador que evalúa el tiempo necesario para cumplimentar los procedimientos.

Durante los últimos 10 años, el Banco experimentó con instrumentos de préstamos nuevos y flexibles que simplificaban y aceleraban los procesos de revisión para garantizar una aprobación en tiempo. La *Evaluación del Nuevo Marco de Financiamiento, 2005-2008* menciona, Como promedio, plazos abreviados de procesamiento y desembolso. Sin embargo, tal y como se mencionó anteriormente, el tiempo necesario para cumplimentar los procedimientos todavía genera preocupación.

Figura 3.21 KPI 13: Ajuste de los procedimientos, calificaciones de los micro-indicadores


MI 13.1 – Procedimientos entendidos y seguidos fácilmente por los clientes

Los donantes en el país consideraron que el BID se desempeñó inadecuadamente en cuanto a la utilización de procedimientos que puedan ser fácilmente entendidos por los clientes. En contraposición, los clientes opinaron que los procedimientos del Banco eran fáciles de entender, plasmado en el 88 por ciento de calificaciones de adecuado o con una calificación superior. Esta diferencia también se plasmó en las preguntas abiertas: Los donantes en el país sienten que los procedimientos del BID pueden mejorar, mientras que los clientes parecen satisfechos. Sin embargo, como se menciona a continuación, los clientes están preocupados sobre el tiempo necesario para cumplimentar los procedimientos del Banco.

MI 13.2 – La duración de los procedimientos no afecta la implementación

En este MI, los clientes del BID otorgaron al Banco la peor puntuación media total sobre los 40 Micro-indicadores que valoraron. Los donantes en el país lo calificaron como inadecuado (57 por ciento lo calificó como inadecuado o inferior). En las preguntas abiertas, algunos clientes encuestados recalcaron que las demoras en los procedimientos constituyen el área donde más se puede mejorar. Según informa el Banco, una nueva iniciativa, el Optima Program, apunta a optimizar los procesos operativos e institucionales rediseñando la estructura de procedimientos. Dicho programa debería ayudar a corregir la situación.

MI 13.3 – Capacidad para responder con rapidez a circunstancias variables

Los encuestados fueron consultados sobre la capacidad del Banco para responder rápidamente a circunstancias cambiantes sobre el terreno. Los donantes en el país mostraron opiniones divididas: el 44 por ciento otorgó una calificación de adecuado o con una calificación superior, mientras que el 41 por ciento lo calificó como inadecuado o inferior.



MI 13.4 – Flexibilidad en la implementación de los proyectos / programas

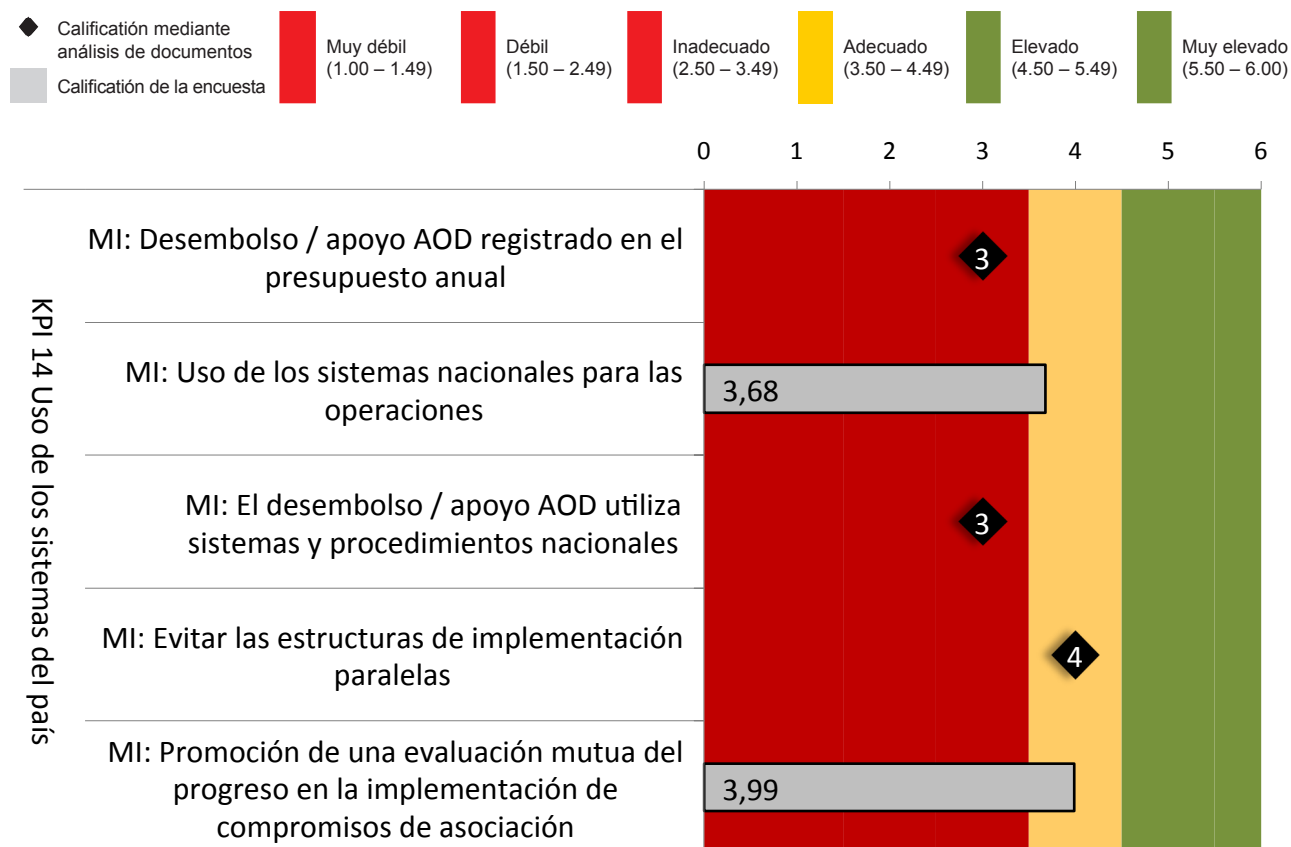
Los donantes en el país calificaron al Banco como inadecuado en este MI. Nuevamente estuvieron divididos en sus opiniones, el 44 por ciento calificó al BID como adecuado o con una calificación superior y el 41 por ciento como inadecuado o inferior. Los clientes consideraron el que el BID era más flexible en la implementación de programas, con un 88 por ciento calificándolo como adecuado o con una calificación superior.

► KPI 14: Uso de los sistemas del país

Hallazgo 14: Los encuestados opinaron que el BID utiliza los sistemas del país adecuadamente. El análisis de documentos sugiere que el Banco podría hacer un uso más extenso de los sistemas del país en sus operaciones.

La Declaración París incluye una variedad de indicadores para realizar el seguimiento del uso que da el Banco a los sistemas del país. Según la información disponible, el BID mejoró en su uso de los sistemas del país y en reducir las Unidades de Implementación de Proyecto desde la Encuesta de Seguimiento de la Declaración de París 2008. El Banco presentó una nueva estrategia para fortalecer su utilización de los sistemas del país en 2009. Los encuestados calificaron al Banco como adecuado en los indicadores de esta área, pero las respuestas a las preguntas abiertas revelaron que el Banco debe mejorar sus esfuerzos para adaptarse a las especificidades de cada país. Para este KPI, sólo se consultó a los donantes en el país y a los clientes.

Figura 3.22 KPI 14: Uso de los sistemas del país, calificaciones de los micro-indicadores





MI 14.1 – Desembolso / apoyo AOD registrado en el presupuesto anual

La información procedente de la Encuesta de la Declaración de París 2011 sobre el alineamiento del flujo de ayudas en función de las prioridades nacionales (Indicador 3 de la Declaración de París) muestra que el 51 por ciento del flujo de ayuda del BID se asientan en los presupuestos del país⁵². Esto demostró progreso cuando se compara con la información de 2007, pero el BID todavía no logró alcanzar el objetivo establecido en el 85 por ciento y, por ende, obtuvo una calificación de inadecuado. Sin embargo, para los Bancos multilaterales de desarrollo esto debería ser “automático”, aún si no es por ninguna otra razón más que el Banco requiere por contrato que la financiación de la contraparte se incluya en los presupuestos nacionales. Es más, los préstamos en algunos países deben ser aprobados por el poder legislativo e incorporados al presupuesto nacional por ley.

MI 14.2 – Uso de los sistemas nacionales para las operaciones

Los donantes en el país calificaron al BID como adecuado (el 50 por ciento lo calificó como adecuado o con una calificación superior) en su utilización de sistemas del país para sus operaciones. De manera similar, la mayoría de los clientes lo calificó como adecuado o con una calificación superior (55 por ciento).

MI 14.3 – El desembolso / apoyo AOD utiliza sistemas y procedimientos nacionales

Este MI se basa en la información recabada por el BID para los indicadores 5a y 5b de la Declaración de París⁵³. Dicha información recopilada en 10 países durante el 2011 indica que el 45 por ciento del flujo de ayuda utiliza los sistemas de gestión financiera del país (información financiera, procedimientos de presupuestos y sistemas nacionales de auditoría) y el 34 por ciento utiliza los sistemas de adquisiciones del país⁵⁴. Dado que estos porcentajes se encuentran por debajo de los objetivos ilustrativos de la Declaración de París para 2010, el análisis de documentos calificó al BID con un inadecuado en este MI⁵⁵. Se podría mejorar revaluando las políticas de adquisiciones y adoptando la *Estrategia de Fortalecimiento y Uso de los Sistemas Nacionales* (2009), que resaltó la poca utilización que las operaciones financiadas por el Banco hacen de los sistemas nacionales de adquisiciones.

MI 14.4 – Evitar las estructuras de implementación paralelas

La Declaración de París apuntó a reducir dos tercios del uso de unidades de ejecución de proyecto paralelas (PIU) para el año 2010 (Indicador 6). En 2010, el BID informó que tenía un promedio de 6,6 PIU por país, lo que representa una disminución del 59 por ciento desde 2007. En función de esta evidencia, el BID recibe una calificación de adecuado.

52 Para este indicador, los gobiernos proveyeron información para el numerador y el BID proveyó la información para el denominador. Existieron asimetrías en la información provista por los países. Uno de los diez países que participaron en la encuesta adoptó una interpretación amplia de lo que es ayuda oficial para el desarrollo, en vez de informar estrictamente sobre fondos concesionales. Esto generó que el porcentaje del BID fuera muy bajo y que, por ende, no sea representativo.

53 Debido a un error en la información del OCDE para 2010, este indicador se nutre de la información provista por el BID.

54 Es importante mencionar que los porcentajes se ven arrastrados por un solo país de los 10 evaluados. En su presupuesto anual, este país no toma en cuenta los costos estimados recurrentes para los proyectos de inversión, reduciendo el indicador de presupuesto para la ejecución.

55 En el informe del OCDE más reciente, se recomienda un objetivo del 55 por ciento para el indicador 5a sobre el uso de sistemas PFM (OCDE, 2011). En la Encuesta de Seguimiento de la Declaración de París 2008, los objetivos para los indicadores 5a y 5b se establecieron en el 80 por ciento.



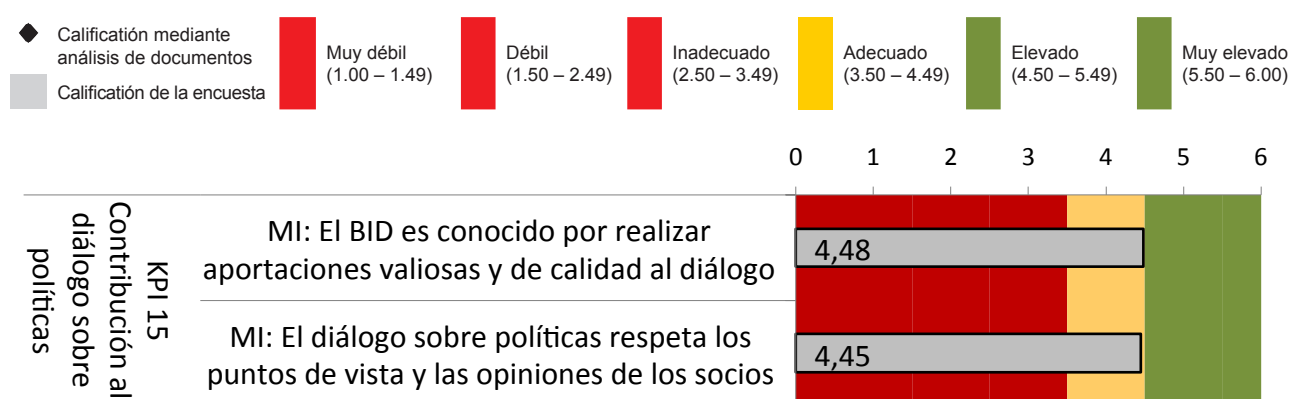
MI 14.5 – Promoción de la evaluación mutua del progreso en la implementación de compromisos de asociación

Los donantes en el país y los clientes opinaron que el BID adecuadamente alienta la rendición de cuentas mutua sobre los compromisos adquiridos en la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra. El 49 por ciento de los donantes en el país lo calificaron adecuado o con una calificación superior. Los clientes también lo consideraron adecuado, aunque el 57 por ciento respondió 'no sabe'.

► KPI 15: Contribución al diálogo sobre políticas

Hallazgo 15: Los donantes en la sede central y los clientes se mostraron más positivos que los donantes en el país en cuanto a la contribución del BID al dialogo sobre las políticas. Los dos primeros grupos calificaron al BID como elevado en esta área.

Figura 3.23 KPI 15: Contribución al diálogo sobre políticas, calificaciones de los micro-indicadores⁵⁶



MI 15.1 – El BID es conocido por realizar aportaciones valiosas y de calidad al diálogo sobre políticas

Los encuestados opinaron que el BID tiene una reputación de ofrecer puntos de vista de calidad al dialogo sobre los políticas (86 por ciento calificó al BID como adecuado o con una calificación superior para este MI).

MI 15.2 – El diálogo sobre políticas respeta los puntos de vista y las opiniones de los socios

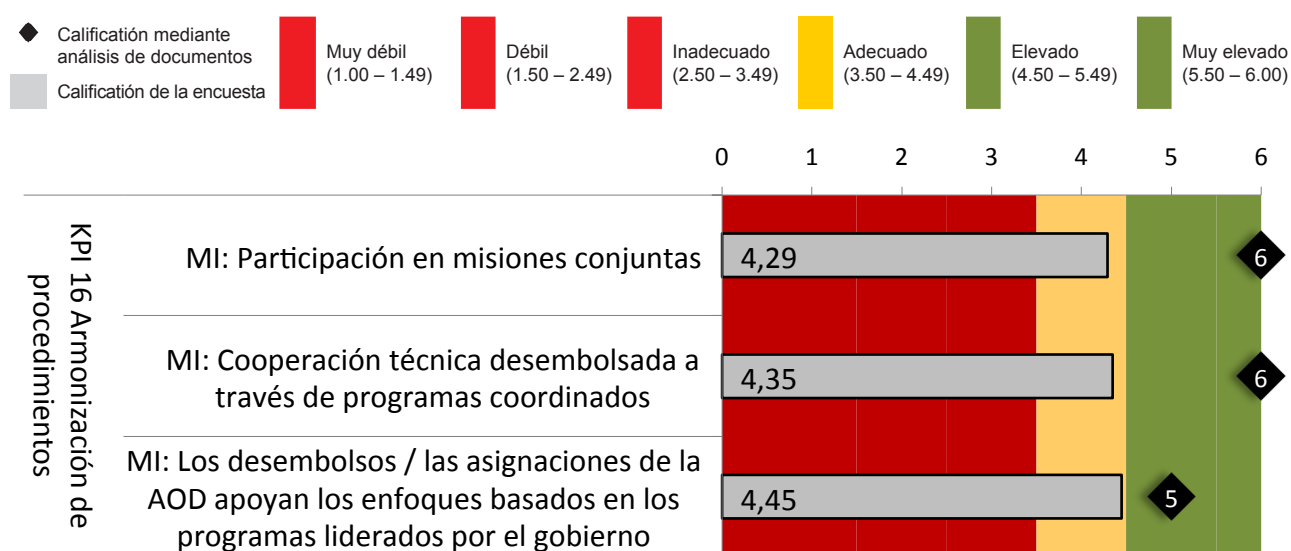
El 82 por ciento de los encuestados ofreció una calificación de adecuado o una calificación superior para el grado en el que el BID respeta las opiniones de los socios en el dialogo sobre las políticas.

⁵⁶ Ninguno de los indicadores se evaluó utilizando el análisis de documentos. Para más datos, ver la metodología en el Volumen II, Apéndice I.

► KPI 16: Armonización de procedimientos

Hallazgo 16: Los clientes calificaron la armonización de los procedimientos del Banco a nivel país como muy elevado. Se observan mejoras a partir de la información de seguimiento de la Declaración de París en la participación del BID en misiones conjuntas, desembolso de cooperación técnica a través de programas coordinados y el apoyo los enfoques basados en programas.

Figura 3.24 KPI 16: Armonización de procedimientos, calificaciones de los micro-indicadores



MI 16.1 – Participación en misiones conjuntas

El 70 por ciento de los encuestados otorgó una calificación de adecuado. En las preguntas abiertas, los donantes en el país apuntaron que se necesita una mayor coordinación con los donantes bilaterales.

La Declaración de París (Indicador 10a) establece un objetivo ilustrativo para sus donantes, apuntando a que el 40 por ciento de las misiones sean coordinados como misiones conjuntas. La información sobre el BID en 2010 muestra que el 67 por ciento de sus misiones se manejan como misiones conjuntas. El análisis de documentos concluyó en una calificación de muy elevado.

MI 16.2 – Cooperación técnica desembolsada a través de programas coordinados

La mayoría de los encuestados (76 por ciento) calificó al BID como adecuado o con una calificación superior en cuanto a desembolsar la cooperación técnica mediante programas coordinados en respaldo del desarrollo de capacidades.

El Indicador 4 de la Declaración de París analiza qué porcentaje de la cooperación técnica total representa la cooperación técnica coordinada. El objetivo ilustrativo 2010 es implementar el 50 por ciento del flujo de cooperación técnica a través de programas coordinados. El BID sobrepasó este objetivo, desembolsando un 65 por ciento de su cooperación técnica mediante programas coordinados en 2010. El análisis de documentos lo calificó con un muy elevado.

MI 16.3 – Los desembolsos / las asignaciones de la AOD apoyan los enfoques basados en los programas liderados por el gobierno



En cuanto a la participación del BID en enfoques basados en los programas (PBAs), los clientes lo calificaron como elevado, mientras que los donantes en el país opinaron que el desempeño del BID es adecuado.

El Indicador 9 de la Declaración de París puntualiza el uso gestiones o procedimientos comunes para el desembolso de la ayuda. Más específicamente, el indicador mide la cantidad de AOD desembolsada para respaldar iniciativas que adopten los PBAs, en función del total de AOD desembolsada. La Declaración de París estableció un objetivo ilustrativo en el 66 por ciento para 2010. La información recabada en el BID para 2010 muestra que el 80 por ciento de sus desembolsos se realizan a través de PBAs, observando un crecimiento desde 2007. El análisis de documentos lo calificó como elevado. Esta calificación se basa en la información sobre los 10 países provista por el BID para la Encuesta de la OCDE de 2011 de seguimiento de la Declaración de París.

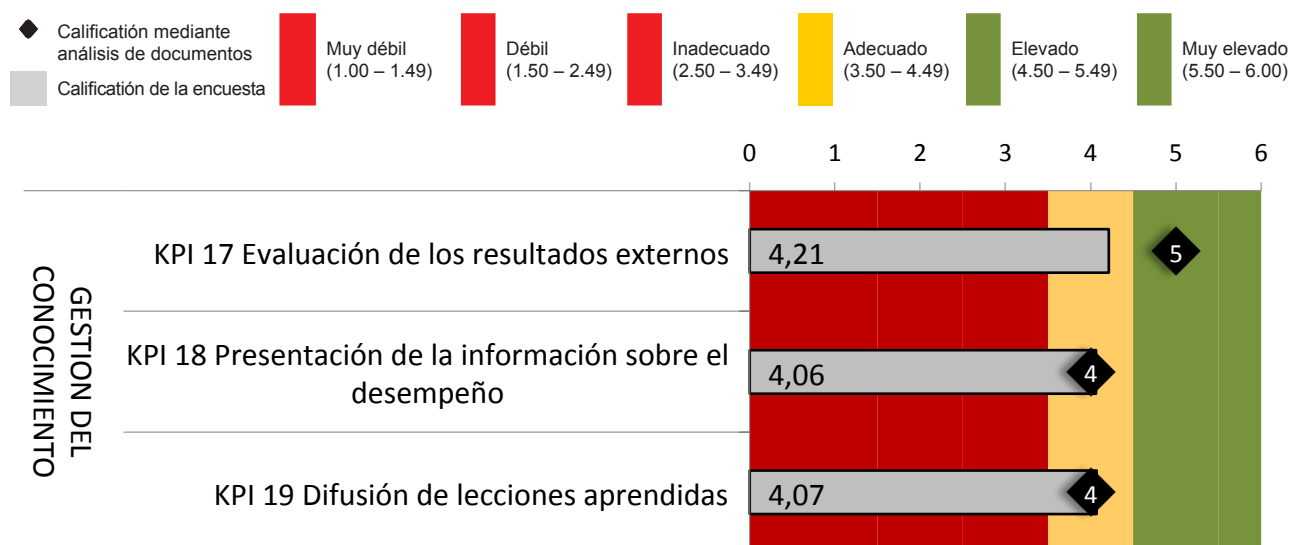
Sin embargo, el uso de PBAs no es una práctica tan común en todos los países donde el BID opera⁵⁷. Cuando se analizan todos los países, el 33 por ciento de los desembolsos totales del Banco en 2010 se hicieron mediante PBAs.

3.3.5 Gestión del conocimiento

En cuanto a la gestión del conocimiento, el BID desarrolló nuevas herramientas y procedimientos para informar efectivamente sobre su desempeño. Se necesitan esfuerzos más cuantiosos para que el Banco, efectivamente, difunda y utilice las lecciones aprendidas así como la información sobre desempeño.

La figura 3.25, que se encuentra a continuación, muestra las calificaciones generales de la encuesta y el análisis de documentos para los tres KPIs que se encuentran en el cuadrante de gestión del conocimiento. La figura 3.26 presenta las puntuaciones medias para los tres KPIs otorgadas por todos los encuestados y segmentadas por grupo de encuestados. Los encuestados opinaron que el BID se desempeña adecuadamente en la gestión del conocimiento.

Figura 3.25 Cuadrante IV Gestión del conocimiento, calificaciones de la encuesta y del análisis de documentos



⁵⁷ Basado en datos provenientes de 26 países prestatarios del BID. La diferencia se debe al hecho que el muestreo de países del conjunto de datos de París 2007 y 2010 incluía países que recibieron desembolsos significativos a través de Préstamos basados en políticas (*Policy Based Loans*).

**Figura 3.26 Cuadrante IV: Gestión del Conocimiento, puntuaciones medias según grupo de encuestados**

	Puntuación Media Total	Cientes	Donantes en el país	Donantes en la sede central
KPI 17 Evaluación de los resultados externos	4,21	4,95	3,91	3,92
KPI 18 Presentación de la información sobre el desempeño	4,06	NA	NA	4,06
KPI 19 Difusión de lecciones aprendidas	4,07	NA	NA	4,07

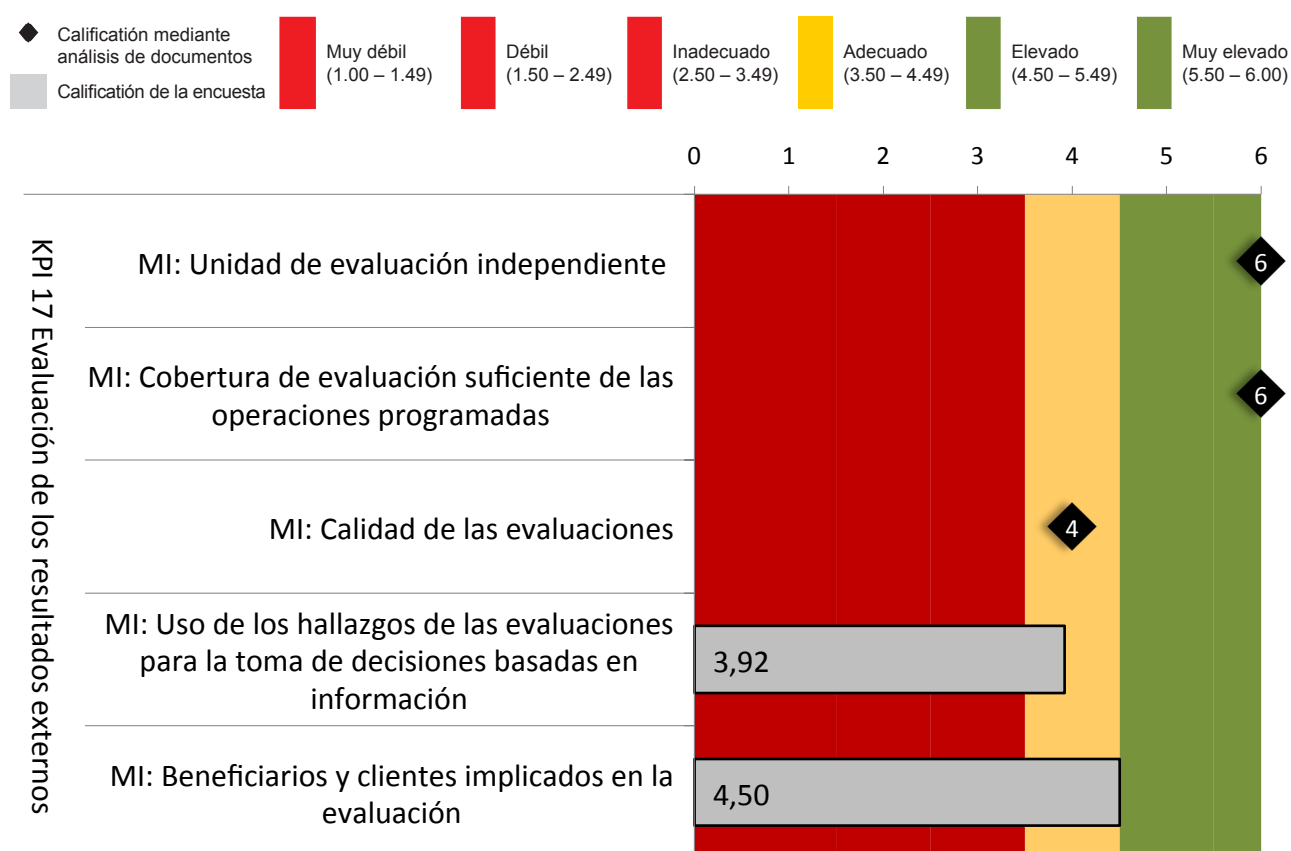
► KPI 17: Evaluación de los resultados externos

Hallazgo 17: Tanto los encuestados como el análisis de documentos calificaron al BID como adecuado en su evaluación de los resultados externos. Si bien existe una unidad de evaluación independiente, los hallazgos encontrados se podrían utilizar con mayor frecuencia en la toma de decisiones.

La función de evaluación se comparte entre Gerencia, Oficina de Evaluación y Supervisión y La Directiva. La función de la Asamblea es supervisar el sistema de evaluación. El mandato de la OVE la obliga a garantizar que las estrategias, políticas y programas cumplan los objetivos y mandatos del BID. La Gerencia tiene a su cargo la función de auto-evaluación.

Los encuestados opinaron que la evaluación de los resultados externos es adecuada. Los donantes en la sede central sugirieron que se le podría dar un mejor uso a los hallazgos de las evaluaciones para tomar decisiones informadas. Los clientes se dieron por satisfechos con su involucramiento en las evaluaciones de los proyectos y programas del Banco.

Los tres primeros MIs fueron evaluados mediante el análisis de documentos solamente; los últimos dos, mediante encuesta.

**Figura 3.27 KPI 17: Evaluación de los resultados externos, calificaciones de los micro-indicadores**

MI 17.1 – Unidad de evaluación independiente

El análisis de documentos demostró que la OVE es una unidad de evaluación estructuralmente independiente que informa a la Directiva Ejecutiva del BID. La OVE diseña las evaluaciones propuestas en su programa de trabajo, mantiene una autoridad total sobre la contratación de personal y cuenta con un apartado propio en el presupuesto del BID. Los hallazgos y recomendaciones son supervisados por el Comité de Políticas y Evaluación de la Directiva. La OVE fue creada en 1999 cuando se rediseñó la función de evaluación del Banco. Un cambio sustancial en el nuevo marco de supervisión y evaluación fue el viraje hacia una supervisión y evaluación de resultados. La OVE trabaja en cinco áreas temáticas: supervisión de las actividades de evaluación en el Banco, evaluaciones de programas de país, evaluación de estrategias, evaluación de políticas e instrumentos y evaluación de la construcción de capacidades.

MI 17.2 – Cobertura de evaluación suficiente de las operaciones programadas

Todos los años, la OVE redacta un programa de trabajo que contiene las cinco áreas temáticas identificadas anteriormente, los mandatos específicos de la Asamblea y un presupuesto elaborado en función del programa de trabajo. Existen objetivos específicos en relación a las evaluaciones expost. Por ejemplo, se llevan a cabo evaluaciones expost de Rendimiento y Sostenibilidad en, al menos, el 20 por ciento de los proyectos concluidos, y evaluaciones de impacto expost en, como mínimo, dos proyectos concluidos en los últimos cuatro años o más.



El BID 9 da tres instrucciones específicas para la OVE: debe informar anualmente a la Directiva Ejecutiva sobre la evaluabilidad de los proyectos; debe validar los resultados derivados de los proyectos completados; y debe evaluar la implementación de la reformas propuestas por la Declaración de Cancún⁵⁸ a los Gobernadores. La mayoría de los informes de evaluación de la OVE están disponibles en la dirección de internet del BID, y todas las evaluaciones de estrategias de país en el muestreo estaban disponibles para su análisis.

MI 17.3 – Calidad de las evaluaciones

El análisis de documentos calificó al BID como adecuado en este indicador. El BID pone en práctica políticas y procedimientos para garantizar la calidad de sus evaluaciones. Por ejemplo, cada informe de evaluación se somete a un proceso de evaluación por los iguales externos e internos. El informe de evaluación final se envía a la directiva para su consideración una vez finalizado. En 2010, la Directiva ordenó una revisión externa de la función de evaluación, que conformó la iniciativa de control de la calidad en las evaluaciones más inclusiva dentro del BID. El informe apuntó que la OVE había “producido una gran cantidad de informes de calidad”, pero que debería, entre otras cosas, “cambiar su cultura, adoptar un proceso más inclusivo, matizar sus recomendaciones, reducir los déficits en el trabajo y mejorar el seguimiento⁵⁹”. Dichos cambios fomentarían la calidad y el uso de las evaluaciones.

La evidencia documental sugiere que el BID respeta las normas relevantes de evaluación. Los informes de la OVE generalmente cubren los criterios del Comité de Asistencia al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE/CAD) para la evaluación de la ayuda al desarrollo. La OVE es miembro fundador de la Red de Evaluación de Ayuda al Desarrollo OCDE/CAD. Ambos grupos colaboran en el desarrollo de normas sobre las buenas prácticas para la evaluación.

MI 17.4 – Uso de los hallazgos de las evaluaciones para la toma de decisiones basadas en información

Esta pregunta solo se formula a los donantes en la sede central. La mayoría (73 por ciento) encontró que el uso de los hallazgos de las evaluaciones para tomar decisiones informadas es adecuado o con una calificación superior.

MI 17.5 – Beneficiarios y clientes implicados en la evaluación

Los donantes en el país y los clientes fueron consultados sobre si el BID requería su implicación en los procesos de evaluación. La mayoría (76 por ciento) calificó al Banco como adecuado o con una calificación superior.

► KPI 18: Presentación de la información sobre el desempeño

Hallazgo 18: Los informes de desempeño del BID mejoraron gracias a los esfuerzos recientes por enfatizar la medición del desempeño. Las calificaciones del análisis de documentos resumen el cambio, pero apuntan que se necesita mejorar aún más.

El BID principalmente publica la información sobre el desempeño en el *Panorama de la Efectividad en el Desarrollo* (DEO). El DEO es relativamente nuevo, habiendo sido presentado en 2008-2009 para cubrir las necesidades de informes sobre el desempeño. Antes de que ello ocurriera, el BID publicaba la información sobre el desempeño en el Informe Anual sobre Gestión de Cartera,

58 Oficina de Evaluación y Supervisión. BID. (2010). *Programa de Trabajo y Presupuesto de OVE 2011-2012*. (p.4).

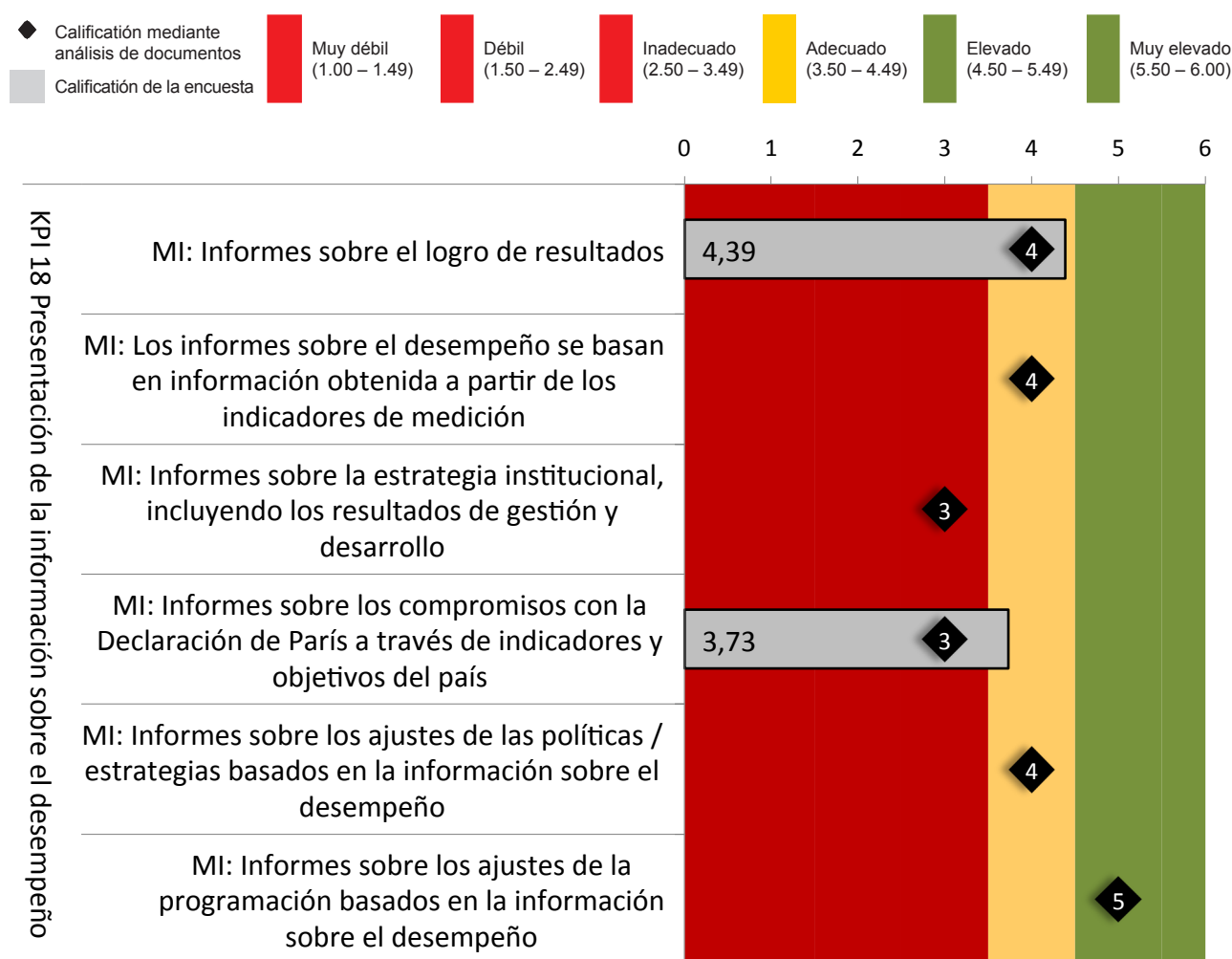
59 Panel Independiente de Revisión. (2011). *Fortalecimiento de la función de evaluación para mejorar los resultados de desarrollo*. (p.17-18).



Desempeño y Resultados (ARPRE). El ARPRE informaba sobre la probabilidad de conseguir los objetivos de desarrollo más que los resultados en sí mismos.

La mayoría de los MIs de este KPI fueron evaluados mediante el análisis de documentos exclusivamente. Solamente se formularon dos preguntas a los donantes en la sede central.

Figura 3.28 KPI 18: Presentación de la información sobre el desempeño, calificaciones de los micro-indicadores



MI 18.1 – Informes sobre el logro de resultados

A los encuestados se les preguntó si el BID informa a su órgano rector sobre el desempeño en general, y específicamente sobre el progreso realizado en relación a los objetivos establecidos por las estrategias institucionales. La mayoría de los donantes en la sede central calificaron al BID como adecuado o con una calificación superior en la elaboración de informes sobre resultados conseguidos (80 por ciento). El análisis de documentos reveló que el BID informa sobre los resultados conseguidos, y también sobre inputs, actividades y efectos directos. El BID fue calificado como adecuado para este MI. Desde 2008-2009, el Banco publica un DEO, que hace el seguimiento de progreso sobre el Marco de Resultados para 2012-2015 presentado por el BID 9. El DEO ofrece información sobre la contribución del BID a productos y efectos directos.



MI 18.2 – Los informes sobre el desempeño se basan en información obtenida a partir de los indicadores de medición

El análisis de documentos calificó al BID como adecuado en su desempeño con respecto a la elaboración de informes sobre el desempeño utilizando información proveniente de indicadores de medición. El informe anual de desempeño, DEO, informa sobre los indicadores del marco de resultados del Banco. Estos indicadores fueron calificados como adecuados utilizando los criterio tradicionalmente utilizados para evaluar dichos indicadores (ver MI 2.5). El DEO compara la medición de los indicadores contra la línea de base y los objetivos estimados delineando así las desviaciones que surgen con el paso del tiempo.

MI 18.3 – Informes sobre la estrategia institucional, incluyendo los resultados de gestión y desarrollo

El BID recibió una calificación de inadecuado en su función de informar contra la estrategia institucional, incluyendo los resultados de gestión y desarrollo esperados. El DEO del BID incluye los resultados de gestión y desarrollo esperados identificados en el marco de resultados del Banco. El DEO dedica una sección entera a informar sobre los componentes del marco de resultados: prioridades del programa de financiamiento, objetivos regionales de desarrollo, contribución de los productos a los objetivos regionales de desarrollo y efectividad y eficiencia operativas.

A pesar de las mejoras en el DEO, todavía se necesita más trabajo. El DEO no explica las diferencias entre los resultados reales y los resultados planificados en el marco de resultados. Esto probablemente se deba a que el cronograma estipula que los objetivos del marco de resultados se deben conseguir en 2015. Es más, el Banco todavía no informa sobre todos los resultados e indicadores del marco de resultados. La elaboración de informes sobre el marco de resultados se considera transicional hasta 2012. No obstante, el BID está encaminado en la buena dirección en lo referente a la elaboración de informes sobre el desempeño.

MI 18.4 – Informes sobre los compromisos con la Declaración de París a través de indicadores y objetivos del país

La mayoría de los donantes en la sede central (53 por ciento) calificaron al BID como adecuado o con una calificación superior en la elaboración de informes sobre los compromisos adquiridos bajo la Declaración de París. La primera vez que el BID informó a la directiva sobre su desempeño en relación a los compromisos adquiridos en la Declaración de París fue en el DEO 2010. En el DEO hay una sección llamada “Desempeño del BID en la implementación de la *Declaración de París sobre la efectividad en la ayuda*”, donde se ofrece una descripción del trabajo que el BID realizó sobre los indicadores de la Declaración de París. En particular, este cuadro contiene información sobre el marco de resultados del BID vinculado a la Declaración de París. La información ofrecida anualmente sobre los compromisos adquiridos en la Declaración de París es breve y no cubre todos los indicadores. Tampoco describe hasta qué punto se lograron los resultados ni informa sobre la información del desempeño a nivel país.

MI 18.5 – Informes sobre los ajustes de las políticas / estrategias basados en la información sobre el desempeño

El análisis de documentos calificó al BID como adecuado en este MI. El análisis de documentos encontró evidencia indicando que La Directiva Ejecutiva recibe actualizaciones periódicas basadas en la información sobre el desempeño, a menudo a través de sus Comités Permanentes (SC), evaluaciones (OVE) y revisiones y la auto-evaluación (DEO). La información que reciben los SC se materializa en Informes de Cumplimiento de Proyecto (PCR) y, eventualmente, el Informe Ampliado de Seguimiento del Desempeño (XPMR) e informes anuales del desempeño como el DEO. Algunas evaluaciones y revisiones tuvieron un gran impacto sobre la adopción de nuevas políticas (por ejemplo, los nuevos DEF y BID 9). No obstante, no se encontró evidencia sobre adaptaciones



realizados a políticas o estrategias surgidos de las recomendaciones del DEM o el DEO. Como se mencionó anteriormente, las herramientas y marcos del BID para la elaboración de informes sobre el desempeño y fue difícil encontrar evidencia del uso de información sobre el desempeño en los informes.

MI 18.6 – Informes sobre los ajustes de la programación basados en la información sobre el desempeño

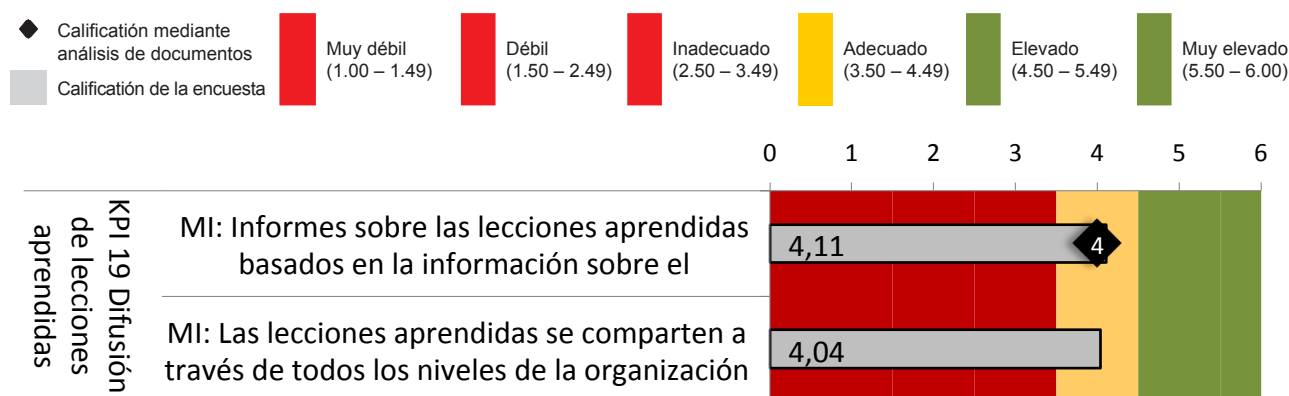
El análisis de documentos calificó al BID como elevado en su elaboración de informes sobre ajustes a programas a nivel país basados en información sobre el desempeño. Las evaluaciones de programas de país, que informan sobre el desempeño a nivel país y se comparten con La Directiva, estaban disponibles para todos los países incluidos en el análisis de documentos. La mayoría de estas evaluaciones se centran en los resultados conseguidos en los países evaluados y contienen listas de lecciones aprendidas así como recomendaciones que unen la información sobre el desempeño y los planes para intervenciones futuras.

► KPI 19: Difusión de lecciones aprendidas

Hallazgo 19: Los encuestados calificaron al BID como adecuado en sus esfuerzos para difundir las lecciones aprendidas.

Este KPI contienen dos MIs, uno de los cuales fue evaluado mediante el análisis de documentos únicamente. La encuesta sólo se dirigió a los donantes en la sede central para este KPI.

Figura 3.29 KPI 19: Difusión de lecciones aprendidas, calificaciones de los micro-indicadores



MI 19.1 – Informes sobre las lecciones aprendidas basados en la información sobre el desempeño

La mayoría de los donantes en la sede central calificaron al Banco como adecuado o con una calificación superior (70 por ciento) en cuanto a la identificación y difusión de las lecciones aprendidas a partir de la información sobre el desempeño.

Aunque no exista una política que guíe un proceso de información sistemático de las lecciones aprendidas, el BID está comprometido con la identificación de las lecciones aprendidas y las buenas prácticas. Es más, la Directiva adoptó una Estrategia de Conocimiento y Aprendizaje en 2008. Una de las motivaciones para la creación de la OVE fue el aprendizaje institucional. En el fuero interno, las lecciones entran en la sección de intercambio de conocimiento de la intranet del BID que contiene las lecciones recibidas de los productos de conocimiento, evaluaciones de impacto, y



el seguimiento de cambios. La difusión de los hallazgos de las evaluaciones y la información sobre el desempeño se realiza mediante informes enviados a la directiva y la publicación en la dirección de internet del BID. Informes recientes sugieren, sin embargo, que las lecciones no se difunden ampliamente dentro de la organización o a nivel país. Estos elementos pesaron en la calificación de adecuado otorgada por el análisis de documentos.

MI 19.2 – Las lecciones aprendidas se comparten a través de todos los niveles de la organización

En general, los donantes en la sede central calificaron al BID como adecuado en cuanto a compartir a nivel de la organización las lecciones extraídas de la experiencia práctica sobre el terreno.



4. Conclusion

La Evaluación MOPAN 2011 del BID indica que el Banco tiene una variedad de sistemas institucionales clave y buenas prácticas en la mayoría de las áreas. En general, los clientes del BID tienen una percepción más positiva sobre los procesos internos del Banco en comparación con otros grupos de encuestados.

La presente conclusión se aísla de las calificaciones específicas extraídas de la evaluación MOPAN y apunta a ofrecer un mensaje que pueda contribuir al diálogo entre MOPAN, el BID y sus clientes sobre los éxitos del Banco, su progreso en materializar el potencial de sus procesos de desarrollo institucional y los desafíos por enfrentar.

El BID mejoró su enfoque en los resultados

El Banco mejoró su enfoque en los resultados y multiplicó sus esfuerzos para medir su eficacia en el desarrollo a través del BID 9. Los encuestados se mostraron positivos con respecto a las nuevas herramientas y procesos que implementa el Banco para el logro de resultados. El análisis de documentos también dio cuenta de las mejoras en el marco de resultados del Banco. El marco de resultados presentado en el BID 9, cuando esté completamente implementado, debería ayudar al Banco a solventar las debilidades identificadas por las evaluaciones independientes de la Oficina de Evaluación y Supervisión.

El BID integró exitosamente el desarrollo del sector privado como una prioridad temática, pero recibió opiniones contrapuestas sobre la integración del género

La inmensa mayoría de los encuestados opinó que el BID promueve adecuadamente el desarrollo del sector privado, faceta que recibió las calificaciones más altas dentro del trabajo en las áreas temáticas. Los encuestados no opinaron de la misma manera respecto de la integración del género. La nueva política operativa sobre las cuestiones de género representa un progreso. Es necesario reforzar todas las temáticas transversales con mecanismos de rendición de cuentas (marcos de resultados, planes de acción) y garantizar que las temáticas relevantes se incorporen a las estrategias de país.

Se percibe que el BID implementó prácticas sólidas para la rendición de cuentas financiera

Los encuestados exhibieron confianza en los sistemas fiduciarios del Banco, que incluyen políticas de auditoría interna y externa así como para la lucha contra la corrupción. El análisis de documentos concluyó que el Banco tiene buenas prácticas en esta área.

El BID progresó notablemente en la Gestión Operativa, pero todavía no se notan los efectos de la reforma completamente

El proceso de realineamiento del Banco llevó a una reforma de los procedimientos que probablemente aumenten su eficacia y eficiencia (ej.: presupuestos basados en resultados). Si bien ahora existen políticas y marcos, la implementación todavía no está a la altura de la teoría en áreas como la gestión basada en resultados y los procesos de auto-evaluación. La implementación de dichas reformas en toda la organización llevará su tiempo, y el Banco necesitará liderazgo para respaldar estas iniciativas así como capacitación y los recursos económicos que se requieran.

El personal del Banco es considerado como uno de sus mayores activos

Cuando se les consultó, los encuestados opinaron que las mayores fortalezas del Banco son su acceso a los gobiernos nacionales y el conocimiento y expertise de su personal. Los encuestados destacaron que se necesitan mejores sistemas de evaluación del desempeño enfocados en los resultados para el personal jerárquico superior. El análisis de documentos indicó que dichos sistemas existen, pero la encuesta reveló que no son muy conocidos.



Los procedimientos del BID podrían tomar más en cuenta las condiciones y capacidades locales

El feedback aportado por clientes y donantes en el país sugiere que los procedimientos del BID deben integrarse más, particularmente en función de tomar más en cuenta las condiciones locales. Los donantes en el país criticaron el tiempo necesario para completar los procedimientos del Banco que consideran afecta la implementación. También opinaron que el Banco podría mejorar la claridad y flexibilidad de los procedimientos para la implementación de proyectos. Se mencionó el uso de los sistemas de país para las operaciones como un área de mejora.

El Banco no ha maximizado aún la utilización de la información sobre el desempeño

Los encuestados consideraron que el Banco se desempeña adecuadamente en la utilización de los hallazgos de las evaluaciones para tomar decisiones informadas. La función de evaluación tiene muchos de los aspectos en funcionamiento, pero todavía no cuenta con un sistema formal para realizar el seguimiento de la utilización de los hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones⁶⁰. La función de auto-evaluación del Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) y la Matriz de Efectividad en el Desarrollo se implementó en su totalidad desde finales de 2010 y necesita que los equipos evalúen hasta qué punto los desempeños anterior pueden ofrecer evidencia relevante de que los resultados esperados se conseguirán. Si bien el Banco reconoce que no aprovecha esta información totalmente, es cierto que optimizó el uso de la información hasta ponerla a disposición, inclusive para la rendición de cuentas.

60 La OVE y el SPD presentaron una propuesta para que en 2012 se implemente una plataforma para asentar, gestionar y supervisar las recomendaciones de la OVE.

