

Documento de Enfoque

Evaluación de los Compromisos del Noveno Aumento General de los Recursos del Banco

Evaluación Corporativa



Este trabajo se distribuye bajo la licencia de Creative Commons https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/us/deed.es_ES **(CC BY-NC-ND 3.0 US)**. Usted es libre de compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato bajo las siguientes condiciones:



Reconocimiento — Debe reconocer adecuadamente la autoría, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de una manera que sugiera que tiene el apoyo del licenciador o lo recibe por el uso que hace.



No comercial — No puede utilizar el material para una finalidad comercial.



Sin obras derivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no puede difundir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que legalmente restrinjan realizar aquello que la licencia permite.

El enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2017**

Oficina de Evaluación y Supervisión
1350 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/evaluacion

RE-515

Junio 2017

ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES.....	1
II.	PREGUNTAS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	3
III.	CRONOGRAMA Y EQUIPO DE EVALUACIÓN	8

I. ANTECEDENTES

- 1.1 En la Reunión Anual de 2010 del BID, la Asamblea de Gobernadores emitió la Declaración de Cancún (documento [AB-2728](#)) mediante la cual se acordó un proceso conducente al Noveno Aumento General de los Recursos del BID (Noveno Aumento), que incrementó el capital del Banco en US\$70.000 millones. Los Gobernadores vincularon este proceso a una serie de reformas del BID, que se exponen en mayor detalle en el Informe sobre el Noveno Aumento General de los Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (Acuerdo sobre el Noveno Aumento”, documento [AB-2764](#)), que los Gobernadores aprobaron más adelante como parte de la resolución en la que se invitaba a los países miembros a votar sobre el Noveno Aumento.
- 1.2 El Acuerdo sobre el Noveno Aumento incorporó los 13 requisitos específicos del aumento de capital enunciados en la Declaración de Cancún y los integró en un marco de mayor alcance con una gama de mandatos más amplia. Dada la necesidad de mantener la pertinencia y la competitividad del BID en América Latina y el Caribe, el acuerdo enunció la Estrategia Institucional que persigue dos objetivos fundamentales: reducir la pobreza y la desigualdad y lograr un crecimiento sostenible, y dos metas estratégicas: ocuparse de las necesidades especiales de los países más pequeños y de menor desarrollo relativo y promover el desarrollo por medio del sector privado. Enumeró un amplio conjunto de prioridades y actividades, organizadas en tres categorías: “Operacionalizar la Estrategia Institucional”, “Qué hace el Banco” y “Cómo trabaja el Banco”.
- 1.3 El Acuerdo sobre el Noveno Aumento incluyó el requisito de que OVE llevara a cabo una evaluación intermedia, que se presentaría antes de marzo de 2013, para determinar en qué medida el Banco estaba cumpliendo los mandatos del Noveno Aumento integral y efectivamente. OVE realizó la evaluación en 2012 y la presentó al Directorio Ejecutivo en diciembre de 2012. La Evaluación Intermedia de los Compromisos del Noveno Aumento (documento [RE-425](#)) comprende un informe general y 22 documentos de antecedentes. El Comité de Políticas y Evaluación del Directorio (PEC) sostuvo discusiones individuales sobre cada documento de antecedentes entre enero y mayo de 2013, en tanto que el informe general se presentó con ocasión de la Reunión Anual de la Asamblea de Gobernadores celebrada en Panamá en marzo de 2013.
- 1.4 Como las estructuras de la Declaración de Cancún y el Acuerdo sobre el Noveno Aumento difieren en cierta medida, OVE optó por clasificar los mandatos del Noveno Aumento en 18 ámbitos temáticos¹. La conclusión general de la evaluación intermedia fue que “la Administración no ha escatimado esfuerzos en el cumplimiento de los requisitos del Noveno Aumento. El requisito de “implementación integral” se ha cumplido o está en vías de cumplirse en casi todos los frentes (...) más matizado ha sido el avance hacia la ‘implementación efectiva’. La efectividad probable varía sustancialmente entre los distintos ámbitos: así, algunos avanzan satisfactoriamente, otros con más lentitud y otros más tienen escaso impacto o incluso suponen costos para la institución”. Los hallazgos de la evaluación sobre los avances en la implementación y la efectividad, por tema, se

¹ Estos ámbitos temáticos se depuraron de la lista más larga de temas específicos expuestos en la Declaración de Cancún y el Acuerdo sobre el Noveno Aumento, como se detalla en el Informe de Enfoque de la Evaluación Intermedia (documento [RE-411-1](#), abril de 2012).

resumen en el Cuadro 1 (se reproducen del informe general), en tanto que las 10 recomendaciones de la evaluación se presentan en el Recuadro 1.

Cuadro 1 – Hallazgos de la Evaluación Intermedia sobre la Implementación y Efectividad Probable del Noveno Aumento		
Tema del Noveno Aumento	Avance en la implementación	Efectividad hasta la fecha
Estrategia institucional		
Prioridades y estrategias sectoriales	4	2
Países pequeños y vulnerables, Haití y FOE	4	2
Desarrollo del sector privado	3	2
Instrumentos y procesos operacionales		
Instrumentos de financiamiento	4	3
Productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidad	3	2
Programación de país	3	2
Sistemas nacionales	3	3
Medición y seguimiento de resultados		
Marco de Resultados del Banco	4	2
Marco de Efectividad en el Desarrollo y Panorama de Efectividad en el Desarrollo	3	3
Mecanismos de salvaguardia y rendición de cuentas		
Sostenibilidad macroeconómica	4	1
Salvaguardias ambientales, sociales, de género y otras	3	3
Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación	4	1
Lucha contra el fraude y la corrupción	3	3
Divulgación de información	4	3
Gestión de recursos		
Desempeño y presupuestación organizacionales	3	3
Soluciones operativas integradas (programa Optima)	2	2
Desarrollo de recursos humanos	3	3
Gestión financiera y de riesgos	4	4

Alto	4
Medio	3
Bajo	2
Ínfimo	1

Recuadro 1 – Las 10 Recomendaciones de la Evaluación Intermedia de los Compromisos del Noveno Aumento

1. Poner en marcha un proceso para actualizar las estrategias institucionales y sectoriales del BID y reconsiderar el Marco de Resultados del Banco con vistas a promover su simplificación, mejorar la precisión de sus datos y lograr un pleno conocimiento y sentido de identificación por parte del personal del Banco y otras partes interesadas.
2. Reconsiderar la función formal y el contenido de las estrategias de país y los documentos de programación de país para equilibrar la necesidad de selectividad estratégica con la naturaleza del Banco de institución movida esencialmente por la demanda.
3. Reestructurar las ventanillas del Banco para el sector privado a fin de integrarlas mucho mejor entre sí y con el ámbito del Banco dedicado al sector público.
4. Empezar nuevas reformas para racionalizar los procesos de asignación de recursos y el seguimiento de resultados para las actividades de cooperación técnica y fortalecimiento de capacidad.
5. Completar la implementación del Marco de Efectividad en el Desarrollo según lo previsto en la Declaración de Cancún y el Noveno Aumento.
6. Centrar de manera intensiva el programa para Haití en la reducción sostenible de la pobreza y en el crecimiento económico, moderando las presiones a corto plazo para la aprobación y el desembolso de préstamos a fin de tener en cuenta la capacidad de absorción del país, y suministrando un margen adecuado para actividades de importancia crítica pero de menor magnitud o de desembolso más lento.
7. Rediseñar el proceso de las evaluaciones de sostenibilidad macroeconómica.
8. Reformar el mecanismo del MICI.
9. Revisar la política sobre divulgación de información.
10. Empezar nuevos análisis y pruebas de hipótesis para el modelo de gestión de ingresos y las normas de suficiencia de capital.

- 1.5 La Estrategia Institucional expuesta en el Acuerdo sobre el Noveno Aumento se prorrogó hasta 2015, ocasión en que los logros derivados de la estrategia y el Marco de Resultados serían objeto de una evaluación y se adoptaría una estrategia de seguimiento. En el Marco de Resultados se fijó el año 2015 como fecha meta para la consecución de muchos de los mandatos del Noveno Aumento, en consonancia con el período de la estrategia. En 2016, el Directorio Ejecutivo solicitó que, en su programa de trabajo para 2017-2018, OVE incluyera una evaluación final del Noveno Aumento y que la presentara durante las Reuniones Anuales programadas para marzo de 2018 en Mendoza, Argentina.

II. PREGUNTAS Y ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN

- 2.1 La evaluación intermedia de OVE fue concebida como un informe de avance inicial y, por lo tanto, se centró específica y principalmente en los primeros tres años de la implementación de los mandatos del Noveno Aumento. La presente evaluación tiene pautado adoptar un enfoque más amplio para centrarse no solo en la implementación sino también en los logros alcanzados a la fecha en el marco del Noveno Aumento y en sus repercusiones de cara al futuro.
- 2.2 De los mandatos específicos de la Declaración de Cancún y el Acuerdo sobre el Noveno Aumento, la evaluación intermedia identificó cuatro conjuntos principales de resultados intermedios que el Banco se propuso alcanzar, a saber: (i) **selectividad estratégica** en las actividades que el Banco decide realizar, con

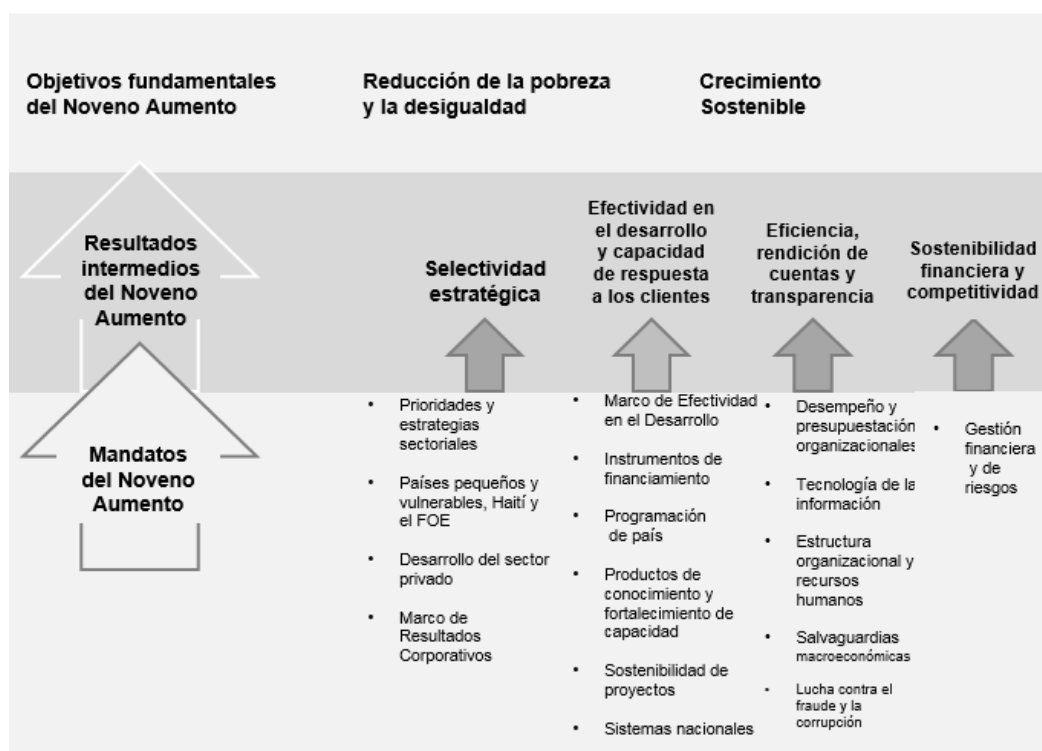
énfasis en los ámbitos prioritarios del Noveno Aumento; (ii) **capacidad de respuesta a los clientes y efectividad en el desarrollo** en sus interacciones con los clientes; (iii) **eficiencia, rendición de cuentas y transparencia** en el uso que la institución da a los recursos y (iv) **sostenibilidad financiera y competitividad** en el “mercado” del financiamiento para el desarrollo. Si bien medir el impacto del Noveno Aumento en la consecución de sus objetivos fundamentales, a saber, lograr el crecimiento sostenible y reducir la pobreza y la desigualdad, posiblemente no sea factible, debería ser más plausible evaluar la contribución del Noveno Aumento a la consecución de los resultados intermedios principales que a su vez ayudan al BID a alcanzar los objetivos fundamentales. El marco conceptual que se presenta en el Gráfico 1 indica la correspondencia entre los diversos mandatos del Noveno Aumento y esos resultados y orienta el enfoque que OVE adoptará para responder a las preguntas de evaluación que se enuncian más adelante.

2.3 Así, la presente evaluación abordará las siguientes tres preguntas:

1. **¿En qué medida ha implementado el Banco los compromisos acordados en el marco del Noveno Aumento?**
2. **¿En qué medida contribuye la implementación de estos compromisos a la consecución de los cuatro resultados intermedios esperados del Noveno Aumento?**
 - a. ¿En qué medida mejora la implementación de los compromisos del Noveno Aumento la *selectividad estratégica* del Banco?
 - b. ¿En qué medida promueve la implementación de los compromisos del Noveno Aumento mejoras en la *capacidad de respuesta a los clientes* y la *efectividad en el desarrollo*?
 - c. ¿En qué medida fomenta la implementación de los compromisos del Noveno Aumento una mayor *eficiencia, rendición de cuentas y transparencia* en el Banco?
 - d. ¿En qué medida refuerza la implementación de los compromisos del Noveno Aumento la *sostenibilidad financiera* y la *competitividad* del Banco?
3. **¿Cuáles son las lecciones que pueden desprenderse de la experiencia que el Banco ha acumulado con el Noveno Aumento para las prioridades, estrategias y actividades futuras del Grupo del Banco?**

2.4 Para ayudar a contestar las preguntas 1 y 2, OVE examinará las actividades y los resultados del BID en los principales ámbitos del Noveno Aumento, agrupados en categorías de los resultados intermedios clave que corresponden. En el Cuadro 2 figuran preguntas de evaluación conexas. La perspectiva de futuro de la tercera pregunta de la evaluación se obtendrá en gran parte de los hallazgos de las dos primeras.

Gráfico 1: Marco Conceptual de la Evaluación del Noveno Aumento



Fuente: OVE.

- 2.5 La presente evaluación podrá tener en cuenta el gran número de trabajos que ha concluido OVE desde la evaluación intermedia o que están en marcha en 2017, conforme se señala en Cuadro 2. Asimismo, OVE realizará entrevistas y análisis de datos adicionales para actualizar los hallazgos anteriores o generar pruebas de evaluación en ámbitos no abordados en evaluaciones anteriores de OVE. Así pues, un objetivo clave es sintetizar y complementar el material de evaluación existente de forma tal de ayudar a la Administración del BID y sus entes rectores a aprovechar las ventajas comparativas del Banco al momento de considerar las opciones estratégicas para la próxima década y años posteriores.
- 2.6 Como el BID incluyó tanto ventanillas del sector público como del sector privado en su estructura organizacional cuando se concluyó el Noveno Aumento, la evaluación abarcará la CII en la medida en que sea necesario para evaluar los logros del Banco de conformidad con los mandatos del Noveno Aumento. Por lo tanto, si bien la presente evaluación no abarca formalmente el conjunto del Grupo BID, muchos de los hallazgos serán pertinentes para la futura labor de la CII.

Cuadro 2 – Preguntas específicas de evaluación relacionadas con los mandatos del Noveno Aumento	
1.	<p>¿En qué medida ha mejorado la selectividad estratégica del Banco con la respuesta concedida por la institución a las prioridades establecidas en el Noveno Aumento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo han evolucionado las prioridades y estrategias sectoriales del Banco tras el Noveno Aumento, y qué relación guardan con las metas estratégicas fundamentales del Noveno Aumento? • ¿Cómo se ha reflejado el enfoque del Noveno Aumento en los países pequeños y vulnerables en la programación del Banco? ¿Qué función ha ejercido el FOE y el Fondo Fiduciario del BID para catalizar ese respaldo? • ¿Cuál ha sido el avance de la fusión hacia afuera del sector privado, y cómo ha afectado dicha fusión la capacidad del Banco para respaldar el desarrollo por medio del sector privado? • ¿Cuál ha sido el papel del Marco de Resultados Corporativos en la orientación del cambio y la promoción de la selectividad estratégica?
2.	<p>¿En qué medida promueve la implementación de los compromisos del Noveno Aumento mejoras en la capacidad de respuesta a los clientes y la efectividad en el desarrollo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida mejoran el diseño y la implementación del Marco de Efectividad en el Desarrollo (y su equivalente en la CII) la capacidad del Grupo del Banco para informar sobre los resultados? • ¿En qué medida están alineados los instrumentos financieros del Grupo del Banco con la demanda de los países? • ¿Ayudan las recientes modificaciones a las estrategias de país a priorizar los desafíos de desarrollo nacionales, identificar las ventajas comparativas del BID y fijar estrategias apropiadas para la participación del Banco en los países? ¿En qué medida facilitan la coordinación del Grupo del Banco? ¿En qué medida se emplean las estrategias de país para orientar la programación anual del Banco? • ¿En qué medida están los productos de conocimiento del BID bien alineados con los mandatos establecidos en el Noveno Aumento y la demanda de los países? • ¿Cuáles han sido los avances del Banco en los compromisos del Noveno Aumento que se refieren a salvaguardias medioambientales y sociales (incluidas las que se refieren a género)? ¿A la fecha ha permitido la restructuración del Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI) en 2014 alcanzar los resultados deseados? • ¿Cuáles han sido los avances en materia de los “sistemas nacionales”?
3.	<p>¿En qué medida fomenta la implementación de los compromisos del Noveno Aumento una mayor eficiencia, rendición de cuentas y transparencia en el Banco?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál ha sido la experiencia con el Modelo de Gestión de Ingresos? • ¿Cuál ha sido la experiencia con la presupuestación basada en resultados? • ¿Cuál ha sido la experiencia con Optima y Convergencia? • ¿Qué avances ha habido en la política y las prácticas de recursos humanos en los ámbitos de gestión de talentos, descentralización, género y sistemas de recursos humanos basados en el mérito que se establecieron como mandatos en el Noveno Aumento? • ¿Abordan eficazmente las evaluaciones independientes de las condiciones macroeconómicas (IAMC) los objetivos de sostenibilidad macroeconómica que establece el Noveno Aumento?

<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida y con cuánta eficacia aborda el BID los desafíos de fraude y corrupción en los proyectos del Banco, a nivel de los países y dentro del Banco, conforme se establece en el Noveno Aumento? • ¿En qué medida se han implementado los mandatos del Noveno Aumento que se refieren a la divulgación de información?
<p>4. ¿En qué medida refuerza la implementación de los compromisos del Noveno Aumento la sostenibilidad financiera y la competitividad del Banco?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha aplicado la Política de Suficiencia de Capital de acuerdo con lo convenido y cuál ha sido el efecto de los cambios recientes? • ¿Cumple el marco de gestión de riesgos del Banco los mandatos del Noveno Aumento? • ¿Qué pruebas hay sobre la competitividad del BID en América Latina y el Caribe en comparación con otras fuentes de financiamiento para el desarrollo?

Cuadro 2 - Evaluaciones recientes o en marcha que guardan relación con los ámbitos del Noveno Aumento	
Ámbito del Noveno Aumento	Evaluaciones pertinentes de OVE (2013-17)
Prioridades y estrategias sectoriales	Cambio climático (2014) Seguridad ciudadana (2014) Agricultura y seguridad alimentaria (2015) Educación secundaria (2014) Finanzas públicas (2017)
Países pequeños y vulnerables, Haití y el FOE	Diversas evaluaciones de programa de país
Desarrollo por medio del sector privado	Asociaciones público-privadas en infraestructura (2016) Respaldo del BID a través de intermediarios financieros (2016) Fusión hacia fuera del sector privado (2017)
Marco de Resultados Corporativos	Fusión hacia fuera del sector privado (2017)
Marco de Efectividad en el Desarrollo	Sistema de evaluación de proyectos del BID (incluye la validación de los informes de terminación de proyectos y los informes ampliados de supervisión) (2017)
Instrumentos de financiamiento	Préstamos en apoyo de reformas de política (2015) Financiamiento contingente (2016) Diversas evaluaciones de programa de país
Programación de país	Diversas evaluaciones de programa de país
Productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidad	Banco de conocimientos (2017) Programas especiales (2015) Ciudades sostenibles (2016) Evaluaciones de impacto (2017)
Sostenibilidad de proyectos	Salvaguardias (2017) Género y diversidad (2017)
Sistemas nacionales	Salvaguardias (2017)
Desempeño y presupuestación organizacionales	Realineación (2014) Gasto administrativo (2016)
Tecnología de la información	
Estructura organizacional y procesos de recursos humanos	Fusión hacia fuera del sector privado (2017)
Salvaguardias macroeconómicas	Evaluación Independiente de las Condiciones Macroeconómicas (2017)

Lucha contra el fraude y la corrupción	Finanzas públicas (2017) Diversas evaluaciones de programa de país
Divulgación de información	
Gestión financiera y de riesgos	

III. CRONOGRAMA Y EQUIPO DE EVALUACIÓN

- 3.1 La evaluación se llevará a cabo siguiendo el siguiente cronograma:
- | | |
|---|-------------------|
| Documento de enfoque al Directorio | junio de 2017 |
| Versión preliminar para revisión de la Administración | diciembre de 2017 |
| Presentación al Directorio de la evaluación final | enero de 2018 |
- 3.2 La evaluación estará a cargo del personal y los investigadores colaboradores de OVE, bajo la coordinación general de Cheryl Gray (Directora) y Monika Huppi (Asesora Principal). Se contratarán consultores especialistas para que trabajen en ámbitos técnicos específicos, según proceda.