

Documento de Enfoque

Evaluación de la Gobernanza del Banco Interamericano de Desarrollo

Copyright © [2021] Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento - No Comercial - Sin Obras Derivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2021**

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

RE-553
Febrero 2021

ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	GOBERNANZA DEL BID.....	4
III.	OBJETIVO, ALCANCE, PREGUNTAS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	8
	A. Objetivo y alcance	8
	B. Preguntas de evaluación	9
	C. Metodología.....	11
IV.	EQUIPO Y CRONOGRAMA DE OVE	12

REFERENCIAS

ANEXO I	<u>MATRIZ DE EVALUACIÓN</u>
ANEXO II	<u>DEFINICIÓN DE GOBERNANZA CORPORATIVA Y DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN DE LA GOBERNANZA DEL BID</u>

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AUG	Auditoría Ejecutiva
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FMI	Fondo Monetario Internacional
LEG	Departamento Legal
MICI	Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OII	Oficina de Integridad Institucional
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
RMG	Oficina de Gestión de Riesgo
SEC	Secretaría
VPC	Vicepresidencia de Países
VPF	Vicepresidencia de Finanzas y Administración
VPS	Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 **El presente documento de enfoque define los objetivos, el alcance y la metodología de la evaluación a cargo de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) sobre la gobernanza del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).** La evaluación se incluye en el programa de trabajo de OVE para 2020-2021 (documento [RE-543](#)) en respuesta a una solicitud presentada por el Directorio Ejecutivo para examinar los mecanismos de gobernanza del BID. Sobre la base de evaluaciones similares, se examinarán cuatro dimensiones de esos aspectos, a saber: eficacia, eficiencia, rendición de cuentas y transparencia, y voz (véase el Recuadro 1.1).
- 1.2 **Esta será la primera evaluación exhaustiva de OVE sobre la gobernanza del BID.** El 1 de octubre de 2020, un nuevo presidente asumió el liderazgo del Banco después de un período de 15 años, lo cual hace que esta ocasión sea un momento oportuno para que sus órganos rectores reflexionen sobre los mecanismos de gobernanza del BID y el modo en que influyen en su capacidad de ejercer sus actividades con eficacia y eficiencia. Esta evaluación presentará a dichos órganos un análisis independiente de los mecanismos de gobernanza del Banco.
- 1.3 **Las oficinas de evaluación independientes de otras instituciones financieras internacionales, como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), han evaluado las estructuras de gobernanza de sus instituciones.** En 2008, la Oficina de Evaluación Independiente del FMI evaluó la medida en que los mecanismos de gobernanza corporativa le permiten funcionar con eficacia y eficiencia, promueven la rendición de cuentas y brindan voz a los países miembros en la toma de decisiones¹. En 2009, la Oficina de Evaluación del FMAM realizó una evaluación para determinar si su sistema de gobernanza era adecuado y cumplía las normas internacionales². Por último, en 2018, la Unidad de Evaluación Independiente del Desarrollo del BAfD realizó un estudio comparativo de los procesos, procedimientos y prácticas de los directorios de las instituciones financieras internacionales³. Esas evaluaciones ofrecen una valiosa información sobre los conceptos, las dimensiones y los objetivos de gobernanza que son importantes para el éxito de las instituciones multilaterales. Sus hallazgos también ponen de relieve los desafíos que afrontan los órganos rectores para equilibrar sus diversas funciones y responsabilidades (véase el Cuadro 1.1).

¹ Fondo Monetario Internacional. Oficina de Evaluación Independiente (2008). *El Gobierno Corporativo del FMI: Una Evaluación*. Fondo Monetario Internacional.

² Del Castillo, C. P. (2009). *Evaluation of Governance of the GEF*. Oficina de Evaluación del FMAM.

³ Banco Africano de Desarrollo (2018). *Comparative Study of Board Processes, Procedures and Practices in International Financial Institutions*. IDEV Knowledge Product.

Cuadro 1.1. Hallazgos y dimensiones de gobernanza de las evaluaciones de otras organizaciones internacionales

Evaluación	Dimensiones de gobernanza	Principales hallazgos
El Gobierno Corporativo del FMI: Una Evaluación (2008)	Eficacia, eficiencia, rendición de cuentas y voz	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben aclarar más las funciones respectivas de los principales órganos rectores (en particular, entre el Directorio y la Gerencia) para reducir al mínimo las duplicaciones y colmar posibles lagunas. • Se debe aumentar la participación sistemática de los ministerios. • Se deben reorientar las actividades del Directorio apartándolas de las actividades operacionales cotidianas para que pueda desempeñar una función más eficaz en la formulación de estrategias, el seguimiento de la aplicación de las políticas y la supervisión efectiva de la Gerencia. • Se debe establecer un marco para que la Gerencia rinda cuentas por su desempeño.
<i>Evaluation of Governance of the GEF.</i> Del Castillo (2009)	Representación, eficacia, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo de gobernanza parece adecuado y es comparable al de otras organizaciones en lo que se refiere a la representación, la transparencia y, hasta cierto punto, la eficacia. • Existen duplicaciones relacionadas con los papeles y funciones de los órganos rectores y el Consejo tropieza con dificultades para hacer un seguimiento de los avances en la ejecución de los programas y proyectos. • No existen mecanismos que exijan la rendición de cuentas de los órganos rectores a los miembros ni procesos institucionalizados de autoevaluación del Consejo. • Se deben volver a definir las funciones y responsabilidades de todos los actores del mecanismo de redes para fortalecer la asociación, evitar la superposición y duplicación de esfuerzos y simplificar los procesos de implementación.
<i>Comparative Study of Board Processes, Procedures and Practices in International Financial Institutions.</i> Banco Africano de Desarrollo (2018)	Rendición de cuentas, funcionamiento y operaciones del Directorio, y apoyo operacional recibido por este	<ul style="list-style-type: none"> • El Directorio y la Administración de las instituciones financieras internacionales se esfuerzan por encontrar un equilibrio apropiado entre la supervisión de la estrategia, los riesgos y los resultados y participar en las actividades transaccionales más ejecutivas y las decisiones. El Directorio y la Alta Administración desean mantener un equilibrio orientado hacia una supervisión más estratégica. • Conviene que los comités del directorio tengan un buen funcionamiento para reducir la carga de todo el directorio, lo cual le permitiría centrarse en abordar temas esenciales y realizar la supervisión. • Las oficinas del Secretario General desempeñan una función esencial para que la gobernanza corporativa sea eficaz y eficiente. • La delegación de un mayor número de tareas en la Administración requiere la capacidad para rastrear sus compromisos y resultados. • Es importante desarrollar un espíritu de equipo y una comprensión mutua de las oportunidades y desafíos entre los directores ejecutivos como funcionarios de la organización, que por lo demás representan intereses de distintos accionistas. • La creación de capital social de los directores ejecutivos y entre el Directorio y la Administración es vital para que la gobernanza corporativa sea eficaz y eficiente.

Fuente: FMI (2008), Del Castillo (2009) y Banco Africano de Desarrollo (2018).

1.4 **La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define la gobernanza corporativa como “un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución”⁴.** Aunque no se ha llegado a un consenso sobre una sola definición de gobernanza corporativa, la de la OCDE contiene conceptos y elementos que forman parte de varias definiciones provenientes de otras fuentes de entidades privadas, públicas y multilaterales⁵. En las publicaciones sobre buenas prácticas de gobernanza corporativa se ponen de relieve los objetivos fundamentales, a saber, establecer y cumplir la *estrategia y misión* de toda la organización, asegurar la rendición de cuentas a las partes interesadas, contar con una *supervisión independiente de la Administración* y *velar por el respeto de los derechos de las partes interesadas* mediante actividades de divulgación, transparencia y voz⁶. Esos objetivos ofrecen un marco para evaluar cuatro dimensiones de la gobernanza corporativa: eficacia, eficiencia, rendición de cuentas y transparencia, y voz (véanse el Recuadro 1.1 y el Anexo II). Si bien el BID es un organismo internacional según sus documentos de gobernanza, tiene un conjunto de partes interesadas principales similar al de las empresas privadas en sus tres órganos rectores: la Asamblea de Gobernadores (accionistas), el Directorio Ejecutivo (Directorio) y la Administración. Asimismo, dicho conjunto es comparable al de otras instituciones financieras internacionales, que también tienen partes interesadas secundarias, como los beneficiarios directos del proyecto, las comunidades locales y la sociedad civil.

⁴ OCDE (2015). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.

⁵ Las definiciones de gobernanza corporativa provenientes del sector privado, los bancos multilaterales de desarrollo y las organizaciones internacionales incluyen relaciones/estructura, formulación y alcance de objetivos (estrategia) y seguimiento/supervisión. Fuente: Aoki (2001), Goergen y Renneboog (2006), FAO (2007), FMI (2008), Del Castillo (2009), De Olloqui et al. (2013), OCDE (2015), Delikanli et al. (2018), Consejo de Información Financiera (2018) y Bolsa de Valores de Australia (2019).

⁶ Dalberg Global Development Advisors (2009).

Recuadro 1.1. Dimensiones de la evaluación de la gobernanza corporativa

Eficacia: Se refiere a la capacidad de los *mecanismos institucionales* para obtener resultados de alta calidad en tiempo oportuno que permitan cumplir el mandato de la organización; concretamente, para acordar *los objetivos y estrategias, llevarlos a la práctica y hacer un seguimiento de sus resultados*.

Eficiencia: Se refiere a los costos (financieros y temporales) derivados del funcionamiento de la *estructura* de gobernanza. Incluye la alineación de los costos con las prioridades de la organización y requiere procesos en que haya solo un número estrictamente necesario de etapas y actores y una división clara y coherente de responsabilidades entre las partes interesadas.

Rendición de cuentas y transparencia: Se refiere a la capacidad de los accionistas/partes interesadas para hacer que la organización se ciña a los parámetros de referencia y las normas, evaluando su desempeño por medio de buenos *mecanismos* de presentación de informes y *seguimiento (supervisión)*. Incluye el modo en que los distintos actores hacen que otros (y ellos mismos) rindan cuentas por la responsabilidad que ha sido delegada en ellos para *cumplir la estrategia y los objetivos*.

Voz: Se refiere a la capacidad de los accionistas y otras partes interesadas afectadas para hacer que sus opiniones se tomen en cuenta en el *proceso de toma de decisiones* de la institución. Incluye canales para escuchar las opiniones de las partes interesadas y salvaguardias apropiadas para proteger a quienes expresan opiniones que son polémicas.

Fuente: FMI (2008), FMAM (2009), Strand y Retzl (2016) y BAfD (2018).

II. GOBERNANZA DEL BID

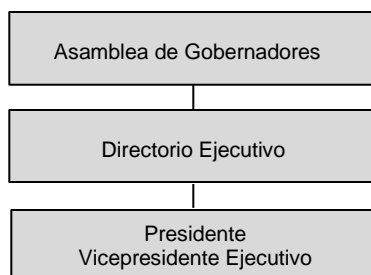
- 2.1 **La estructura de gobernanza del BID fue creada en el momento de su fundación en 1959 y sus tres órganos rectores se mantienen sin cambios.** Según el Convenio Constitutivo del BID (el Convenio), “[e]l Banco tendrá por objeto contribuir a acelerar el proceso de desarrollo económico y social, individual y colectivo, de los países miembros regionales en vías de desarrollo”. El Convenio también establece los tres órganos rectores responsables de las actividades del Banco. Concretamente, “[e]l Banco tendrá una Asamblea de Gobernadores, un Directorio Ejecutivo, un Presidente, un Vicepresidente Ejecutivo, un Vicepresidente encargado del Fondo⁷ y los demás funcionarios y empleados que se consideren necesarios”⁸. Esta estructura de gobernanza es similar a la de la mayoría de los demás bancos multilaterales de desarrollo⁹ en el sentido de que tiene tres órganos rectores: (1) la Asamblea de Gobernadores, (2) el Directorio Ejecutivo y (3) la Administración. En los siguientes párrafos se presenta un panorama general de las funciones de cada órgano rector según el Convenio (cuya estructura se muestra en el Gráfico 2.1).

⁷ El Fondo para Operaciones Especiales fue la primera ventanilla concesional del BID. En 2017 se transfirieron sus activos y pasivos al Capital Ordinario del Banco.

⁸ Convenio Constitutivo del Banco Interamericano de Desarrollo (Artículo VIII, Sección 1).

⁹ Delikanli, I. et al. (2018). *Multilateral Development Banks: Governance and Finance*. Definición del Código Cadbury (Comité sobre los Aspectos Financieros de la Gobernanza Corporativa en Gran Bretaña).

Gráfico 2.1. Estructura de gobernanza del BID



Fuente: Adaptación del organigrama básico del BID (actualizado el 1 de mayo de 2020).

- 2.2 **La Asamblea de Gobernadores es el máximo órgano rector del Banco y es responsable, en última instancia, de la supervisión de sus actividades y su administración.** En la práctica, la Asamblea de Gobernadores delega gran parte de sus responsabilidades en el Directorio Ejecutivo. De hecho, puede delegar en este todas sus facultades, excepto 12 facultades que figuran en el Artículo VIII, Sección 2(b) del Convenio, como las de admitir nuevos miembros o suspender un país miembro, aumentar o disminuir el capital del Banco, elegir el Presidente y fijar la remuneración de los Directores Ejecutivos y de sus suplentes. Cada país miembro nombrará un gobernador y un suplente que servirán por un período de cinco años, pudiendo el miembro que los designe reemplazarlos antes de este término o nombrarlos nuevamente, al final de su mandato¹⁰. Los Gobernadores generalmente son ministros de finanzas, presidentes de bancos centrales u otros altos funcionarios. La Asamblea de Gobernadores celebra una reunión anual, pero puede celebrar otras cuando así lo disponga o el Directorio Ejecutivo lo requiera.
- 2.3 **El Directorio Ejecutivo es responsable de la conducción de las operaciones del Banco y puede ejercer todas las facultades que le delegue la Asamblea de Gobernadores¹¹.** El Directorio Ejecutivo está facultado para adoptar normas de política administrativa y operativa sobre la conducción del Banco y examinar todas sus operaciones y adoptar una decisión al respecto¹². El Directorio tiene otras 18 atribuciones, por ejemplo, determinar la organización básica del Banco y las responsabilidades generales de los principales cargos administrativos y profesionales del personal, designar a Vicepresidentes, examinar los estados financieros de la institución y aprobar el presupuesto de la institución¹³. Los Directores Ejecutivos deberán ser personas de reconocida capacidad y de amplia experiencia en asuntos económicos y financieros y no podrán ser Gobernadores al mismo tiempo.
- 2.4 **La Administración está encabezada por el Presidente, que es el representante legal del Banco y jefe de su personal y se encarga de la gestión de sus operaciones y de la administración con el apoyo de dicho personal.** También presidirá las reuniones del Directorio Ejecutivo, pero “no tendrá derecho a voto excepto para decidir en caso de empate, circunstancia en

¹⁰ Convenio Constitutivo del Banco Interamericano de Desarrollo, Artículo VIII, Sección 2.

¹¹ Convenio Constitutivo del Banco Interamericano de Desarrollo, Artículo VIII, Sección 3.

¹² Convenio Constitutivo del Banco Interamericano de Desarrollo, Artículo VIII, Sección 3.

¹³ Reglamento del Directorio Ejecutivo del Banco Interamericano de Desarrollo, Parte II, Sección 2.

que tendrá la obligación de emitir el voto de desempate¹⁴. El Presidente del BID tiene un mandato de cinco años y puede ser reelegido para un período sucesivo¹⁵. La Administración también está integrada formalmente por los Vicepresidentes y el personal del Banco. El Vicepresidente Ejecutivo (EVP) del BID es designado por el Directorio Ejecutivo, con la recomendación del Presidente del Banco, y tiene la responsabilidad de gestionar las actividades cotidianas del BID y prestar asesoramiento al Presidente sobre temas de planificación corporativa. La configuración actual incluye, además del Vicepresidente Ejecutivo, otros tres Vicepresidentes dentro de la estructura de gestión del Banco: Países (VPC), Sectores y Conocimiento (VPS) y Finanzas y Administración (VPF)¹⁶. Dichos Vicepresidentes rinden cuentas al Vicepresidente Ejecutivo en el siguiente orden de prioridad: VPC, VPS y VPF. En caso de impedimento del Presidente y del Vicepresidente Ejecutivo, la función del Presidente es ejercida por VPC y así sucesivamente.

- 2.5 El Directorio Ejecutivo y la Administración participan formalmente en temas de gobernanza, como estrategia, operaciones y supervisión, a través de los comités permanentes del Directorio y la Comisión General.** El Directorio Ejecutivo considera y delibera asuntos, normalmente en forma de documentos o presentaciones a cargo de la Administración, en los cinco comités permanentes y la Comisión General (véase el Recuadro 2.1), en la que también se brinda una última oportunidad para debatir los asuntos planteados en dichos comités antes de presentarlos al Directorio para aprobación o información¹⁷. Las 14 Sillas del Directorio Ejecutivo participan en las reuniones de este y las de cada comité. El Directorio también tiene un Comité Coordinador, que es un comité asesor que revisa y consulta con la Administración todos los asuntos relativos a la preparación y seguimiento del programa de trabajo del Directorio y otros temas pertinentes¹⁸. La Secretaría (SEC) presta sus servicios a los comités del Directorio y a los de la Asamblea de Gobernadores y de la Administración del BID.

¹⁴ Convenio Constitutivo del Banco Interamericano de Desarrollo, Artículo VIII, Sección 5.

¹⁵ Reglamento para la Elección del Presidente o la Presidenta del Banco, Sección 2(c) (documento [AB-2501-3](#)). Antes de la entrada en vigor de este Reglamento actualizado (enero de 2015), el Presidente no estaba sujeto a un límite de mandatos.

¹⁶ VPC dirige el diálogo con los países prestatarios, formulando estrategias regionales y de país y coordinando el desarrollo de los programas operativos con garantía soberana. VPS diseña y ejecuta los productos del Banco en las operaciones con garantía soberana, creando conocimientos sobre los desafíos en materia de desarrollo y transmitiendo los conocimientos especializados del BID a los países miembros. VPF moviliza y gestiona los recursos del Banco y la prestación de servicios de apoyo, como adquisiciones corporativas, finanzas, recursos humanos y asuntos legales. Asimismo, encabeza la representación del Banco en litigios, arbitrajes y otros procedimientos legales y administrativos, además de prestar apoyo legal para las operaciones. Fuente: Normas del BID (OR-VPC, OR-VPS y OR-VPF). Estas Vicepresidencias, junto con la Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana, fueron creadas durante la realineación del Banco, aprobada en 2006. En 2016, después de la fusión hacia afuera de las operaciones del sector privado, se eliminó dicha Vicepresidencia del Sector Privado.

¹⁷ En los Procedimientos Consolidados y Términos de Referencia de los Comités Permanentes de los Directorios Ejecutivos del BID y de la CII (documento [DR-525-52](#)) se presentan los propósitos, responsabilidades y funciones de dichos comités.

¹⁸ El Comité Coordinador está integrado por los presidentes de los comités permanentes del BID, el Director Ejecutivo del mayor accionista del Banco, el Decano y el Vicedecano.

Recuadro 2.1. Comités permanentes del Directorio Ejecutivo, Comisión General y Comité Coordinador

- El **Comité de Auditoría** asiste al Directorio en la supervisión de la emisión de informes financieros del Banco, su gestión de riesgos, sus funciones de auditoría, su integridad institucional y los aspectos fiduciarios de sus políticas y actividades. Asimismo, sirve de foro para la comunicación entre los auditores externos, la Administración, la Auditoría Ejecutiva (AUG) y la Oficina de Integridad Institucional (OII).
- El **Comité de Presupuesto y Políticas Financieras** supervisa los presupuestos administrativo y de mejoras de la Administración y revisa las políticas que influyen en la situación financiera del Banco.
- El **Comité de Organización, Recursos Humanos y Asuntos del Directorio** revisa propuestas y formula recomendaciones al Directorio y a la Administración sobre temas relacionados con la organización del Banco, recursos humanos, tecnología de la información y las comunicaciones, asuntos del Directorio, y la Asamblea de Gobernadores y la Reunión Anual.
- El **Comité de Políticas y Evaluación** revisa las políticas del Banco recientemente formuladas y la modificación de las políticas existentes, así como nuevos instrumentos de financiamiento, la efectividad en el desarrollo, la evaluación y la supervisión. Asimismo, es el canal de comunicación entre el Directorio Ejecutivo y OVE y el Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI).
- El **Comité de Programación** considera las propuestas, los informes de ejecución y las iniciativas relacionadas con las actividades de programación regional y de país del Banco, da seguimiento a los resultados y efectos directos de la cartera de préstamos y recomienda al Directorio las medidas que correspondan. Asimismo, recomienda la asignación de recursos concesionales y la programación de operaciones en el marco de la Facilidad No Reembolsable del BID.
- El propósito de la **Comisión General** es considerar de forma preliminar o definitiva la agenda o los temas que se estimen convenientes antes de presentarlos al Directorio para fines de decisión.
- El **Comité Coordinador** es un órgano asesor del Directorio que revisa y consulta con la Administración todos los asuntos relativos a la preparación y seguimiento del programa de trabajo del Directorio y otros temas pertinentes.

Fuente: Procedimientos Consolidados y Términos de Referencia de los Comités Permanentes de los Directorios Ejecutivos del BID y de la CII (documento [DR-525-52](#)) y Reglamento del Directorio Ejecutivo del Banco Interamericano de Desarrollo (documento [DR-398-19](#)).

- 2.6 **Varias oficinas especializadas desempeñan funciones importantes en la gobernanza del Banco. La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) y el Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI) son las dos oficinas independientes del BID que informan directamente al Directorio Ejecutivo.** OVE tiene la responsabilidad de realizar evaluaciones independientes y supervisar estudios sobre el desempeño del BID y la efectividad en el desarrollo de su labor. Asimismo, hace un seguimiento de las acciones tomadas por la Administración para implementar las recomendaciones de evaluación ratificadas por el Directorio y lo informa al respecto¹⁹. El MICI tiene la responsabilidad de investigar las denuncias de las partes que manifiesten verse afectadas por el incumplimiento del BID de políticas operativas pertinentes en operaciones financiadas por este. El proceso de investigación del MICI es independiente de la gestión del Banco²⁰.
- 2.7 **La Auditoría Ejecutiva (AUG) y la Oficina de Integridad Institucional (OII) también desempeñan funciones de rendición de cuentas y supervisión y dependen jerárquicamente de la Oficina del Presidente.** AUG, que también depende formalmente del Comité de Auditoría del Directorio Ejecutivo, tiene la responsabilidad de prestar servicios de aseguramiento y consultoría y formular

¹⁹ Procedimientos para Revisar, Responder y Dar Seguimiento a las Evaluaciones Preparadas por la Oficina de Evaluación y Supervisión (norma [AM-140-1](#)).

²⁰ Política de Constitución del Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación, Sección B.

recomendaciones, con independencia y objetividad, sobre temas de gobernanza, gestión de riesgos y procesos de control. AUG presta dichos servicios, presentando ideas a la Administración y el Directorio Ejecutivo sobre prioridades específicas²¹. OII investiga las denuncias de prácticas prohibidas, como violaciones de las normas de integridad institucional del Banco, en actividades financiadas por este. Asimismo, ofrece asesoría a la Oficina del Presidente, la Alta Administración y las unidades operativas y fiduciarias del BID y también informa sobre las prácticas prohibidas al Comité de Auditoría del Directorio Ejecutivo²².

- 2.8 **Además de las oficinas de rendición de cuentas, hay otras oficinas especializadas que prestan apoyo directamente a los órganos rectores.** La Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) tiene la responsabilidad de asegurar que la estrategia corporativa se refleje en un plan institucional y la planificación departamental, que orienten la asignación de recursos y la toma de decisiones clave para lograr los resultados en materia de desarrollo. La Oficina de Ética (ETH) depende jerárquicamente de VPF y tiene la responsabilidad de proporcionar asistencia imparcial a los empleados y la Administración sobre la revisión y resolución de temas de ética y conducta en el lugar de trabajo²³. El Departamento Legal (LEG), que forma parte de VPF, ofrece asesoramiento al Presidente y la Administración (y a la Asamblea de Gobernadores y el Directorio Ejecutivo, cuando procede) sobre todos los asuntos legales del Banco. Por último, la Oficina de Gestión de Riesgo (RMG) tiene la responsabilidad de asesorar a la Alta Administración y el Directorio Ejecutivo para fortalecer la capacidad del Banco de identificar, medir y gestionar los riesgos de crédito en su cartera de préstamos y en sus actividades de tesorería²⁴.

III. OBJETIVO, ALCANCE, PREGUNTAS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

A. Objetivo y alcance

- 3.1 **El objetivo de la evaluación es determinar la medida en que los mecanismos institucionales existentes en el BID le permiten funcionar con eficacia y eficiencia, fomentan una adecuada rendición de cuentas y transparencia y dan voz a las partes interesadas en la toma de decisiones.** La evaluación se centrará en las cuatro dimensiones que se describen en el Recuadro 1.1. y, concretamente, buscará determinar lo siguiente: (1) **Eficacia:** la medida en que los mecanismos de gobernanza del BID le permiten formular con eficacia objetivos estratégicos, brindar los medios para alcanzar esos objetivos y hacer el seguimiento del desempeño; (2) **Eficiencia:** el grado en que los costos (financieros y de tiempo) derivados del cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a los órganos rectores del BID están en consonancia con sus prioridades; (3) **Rendición de cuentas y transparencia:** la medida en que los mecanismos de gobernanza del BID velan por que los órganos rectores rindan cuentas a los accionistas por las responsabilidades delegadas en ellos y la capacidad de las partes interesadas secundarias para obtener información; y (4) **Voz:** la medida en que los mecanismos de gobernanza del BID le dan una voz

²¹ Estatuto de la Auditoría Ejecutiva, Secciones A y B (documento [DR-569-13](#)).

²² Normas del BID, OR-OII Oficina de Integridad Institucional ([OR-OII-2019-04-S](#)).

²³ Normas del BID, OR-ETH Oficina de Ética.

²⁴ Normas del BID, OR-RMG Oficina de Gestión de Riesgo ([OR-RMG-2020-03-SPA](#)).

adecuada a los accionistas y partes interesadas secundarias en la toma de decisiones.

- 3.2 **La evaluación tendrá en cuenta información y documentos pertinentes sobre los mecanismos de gobernanza institucional que existen desde la fundación del Banco en 1959²⁵.** También tendrá en cuenta las perspectivas de los miembros actuales y anteriores de los tres órganos rectores y las partes interesadas secundarias, así como las prácticas de gobernanza de otras instituciones y buenas prácticas. La evaluación se centrará principalmente en la Asamblea de Gobernadores, el Directorio Ejecutivo y la Alta Administración (que, para los fines de esta evaluación, está integrada por el Presidente, el Vicepresidente Ejecutivo y los Vicepresidentes). En vista del cambio de Presidente el 1 de octubre de 2020, OVE llevará a cabo su evaluación basándose principalmente en las actividades realizadas hasta el 30 de septiembre de ese año. Asimismo, la mayoría de sus análisis se centrarán en los 10 años anteriores a dicha fecha, pues los mecanismos de gobernanza se mantuvieron prácticamente sin cambios en ese período. Por último, la evaluación solo incluirá al BID, puesto que BID Invest y BID Lab tienen estructuras de gobernanza distintas. OVE analizará de manera paralela a esas dos entidades en dos evaluaciones separadas, pero el principal tema de enfoque no será la gobernanza.

B. Preguntas de evaluación

- 3.3 **La pregunta principal de la evaluación es la siguiente:** ¿En qué medida los mecanismos de gobernanza existentes en el Banco Interamericano de Desarrollo le permitieron funcionar con eficacia y eficiencia, fomentar una adecuada rendición de cuentas y transparencia y dar voz a las partes interesadas en la toma de decisiones?
- 3.4 Las siguientes subpreguntas orientarán la evaluación en la dimensión de **eficacia**:
1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de los tres órganos rectores?
 - a. ¿Se han definido claramente las funciones y responsabilidades?
 - b. ¿Las personas de los tres órganos rectores comprenden las funciones y responsabilidades?
 - c. ¿Son comparables las funciones y responsabilidades de los tres órganos rectores a las de otras instituciones financieras internacionales y a las buenas prácticas de gobernanza corporativa?
 2. ¿Cómo han facilitado los procesos de dotación de personal de cada órgano rector el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?
 - a. ¿Están claramente definidos las calificaciones y los términos de referencia de las personas de cada órgano rector?
 - b. ¿En qué medida las calificaciones y los términos de referencia guardan coherencia con las funciones y responsabilidades definidas del Directorio Ejecutivo y la Alta Administración?

²⁵ Como la mayoría de los documentos se han actualizado con el tiempo, la evaluación se centrará en las versiones más recientes disponibles.

- c. ¿En qué medida las competencias y la experiencia del Directorio han facilitado su eficaz desempeño general?
 - d. ¿En qué medida los procesos de incorporación y capacitación de cada órgano rector han contribuido al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?
 - e. ¿Son comparables los procesos de selección y dotación de personal para el Directorio Ejecutivo y la Alta Administración a los procesos de otras instituciones financieras internacionales y a las buenas prácticas de gobernanza corporativa?
3. ¿Qué función ha desempeñado cada órgano rector para establecer estrategias, brindar medios para alcanzar los objetivos y metas de la organización y hacer un seguimiento de los resultados?
 - a. ¿En qué se diferencian las funciones cotidianas que desempeñan el Directorio Ejecutivo y la Administración de sus funciones definidas?
 - b. ¿Cómo se mantiene un equilibrio entre las funciones estratégicas y de supervisión del Directorio y las responsabilidades ejecutivas?
 - c. ¿En qué medida han ayudado las oficinas especializadas (como la Secretaría (SEC) y otras oficinas) a los órganos rectores a cumplir sus responsabilidades?
 4. ¿En qué medida los mecanismos de gobernanza han fomentado que los órganos rectores formulen objetivos estratégicos, brinden los medios para llevarlos a la práctica y hagan un seguimiento de su desempeño?
 - a. ¿Cuáles son los procesos de toma de decisiones (formales e informales) del Directorio? ¿Se han definido y comprendido claramente?
 - b. ¿Qué función han desempeñado los comités del Directorio para ayudar a los órganos rectores a cumplir sus responsabilidades?
 5. ¿Qué otros factores influyeron en la eficacia de la capacidad de funcionamiento de los tres órganos rectores?
- 3.5 Las siguientes subpreguntas orientarán la evaluación en la dimensión de **eficiencia**:
1. ¿Cuál es la correspondencia entre el tiempo dedicado a distintos tipos de temas de gobernanza en las reuniones del Directorio y sus comités y las prioridades del Directorio, las buenas prácticas y el tiempo dedicado por otras instituciones financieras internacionales?
 2. ¿Cuáles han sido los costos operativos de la Asamblea de Gobernadores, el Directorio Ejecutivo y la Alta Administración? ¿Son comparables esos costos a los de otras instituciones financieras internacionales en valores absolutos y como porcentaje del presupuesto administrativo de la institución?
 3. ¿En qué medida los órganos rectores han duplicado o cumplido una función o responsabilidad asignada a otro órgano rector? ¿Hubo deficiencias en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades?
- 3.6 Las siguientes subpreguntas orientarán la evaluación en la dimensión de **rendición de cuentas y transparencia**:

1. ¿Cómo se ha velado por la rendición de cuentas de la Alta Administración?
 - a. ¿Qué instrumentos han estado disponibles para hacer un seguimiento y evaluación de la Alta Administración?
 - b. ¿Son comparables los instrumentos a los de otras instituciones financieras internacionales y a las buenas prácticas?
 2. ¿Cómo se ha velado por la rendición de cuentas de los Directores Ejecutivos en sus funciones como representantes de los países y como funcionarios del BID?
 - a. ¿Cómo se ha velado por la rendición de cuentas del propio Directorio?
 - b. ¿De qué instrumentos se dispone para velar por la rendición de cuentas del Directorio?
 - c. ¿Son comparables los instrumentos a los de otras instituciones financieras internacionales y a las buenas prácticas?
 3. ¿En qué medida las partes interesadas secundarias (como la sociedad civil y las comunidades locales) contaron con mecanismos adecuados para velar por la rendición de cuentas del Banco? ¿Tienen acceso adecuado a la información sobre las actividades del BID?
- 3.7 Las siguientes subpreguntas orientarán la evaluación en la dimensión de **voz**:
1. ¿Cuál es la composición de las Sillas del Directorio? ¿En qué medida la estructura de las Sillas influye en la participación de los accionistas?
 2. ¿De qué manera han influido las reglas de votación en la dinámica de la toma de decisiones del Directorio Ejecutivo del BID?
 - a. ¿Son comparables las reglas de votación a las de otras instituciones financieras internacionales?
 3. ¿En qué medida las partes interesadas secundarias (como la sociedad civil y las comunidades locales) contaron con canales adecuados para hacer que sus opiniones e inquietudes se tuvieran en cuenta?

C. Metodología

- 3.8 **OVE utilizará una combinación de métodos y varias fuentes de datos durante la evaluación.** Estos métodos incluyen una revisión de los documentos de gobernanza del BID, un análisis de los documentos preparados para los comités del Directorio, incluido el tiempo dedicado a la preparación y debate de estos y de los temas de las agendas, y un análisis de los datos sobre recursos presupuestarios y humanos. OVE comparará la información que recopile mediante estos métodos con la de otras instituciones financieras internacionales y las buenas prácticas de gobernanza corporativa. Asimismo, complementará la información que recopile en esos análisis con las entrevistas y encuestas de las partes interesadas clave. Los principales métodos que empleará OVE se describen más detalladamente a continuación. El Anexo 1 incluye la matriz de evaluación, que describe los datos y métodos que usará OVE para responder a cada pregunta de la evaluación.

- 3.9 **Revisión de los documentos.** La Asamblea de Gobernadores y el Directorio Ejecutivo del Banco han definido, a través de varios documentos desde su fundación, el modo de gobernanza del Banco y las funciones y responsabilidades de los distintos órganos rectores. OVE revisará los documentos del BID sobre gobernanza para establecer un parámetro de referencia de sus mecanismos de gobernanza oficiales y comparará los mecanismos hallados en esas fuentes con los de otras instituciones financieras internacionales y las buenas prácticas de gobernanza corporativa (teniendo en cuenta una revisión de las publicaciones sobre buenas prácticas).
- 3.10 **Análisis de los documentos del Directorio.** El Directorio Ejecutivo cumple distintas funciones y responsabilidades que incluyen el establecimiento, seguimiento y supervisión de las estrategias. OVE analizará los tipos de documentos y otros temas de las agendas debatidos en los comités del Directorio en los 10 últimos años y creará una tipología de esos documentos y temas y les asignará categorías como las siguientes: estratégicos, de supervisión, operativos e informativos. Posteriormente, OVE analizará la distribución de las distintas categorías y el tiempo dedicado a cada categoría y los comparará con las prioridades del Directorio y los de otras instituciones financieras internacionales. Asimismo, tendrá en cuenta las funciones desempeñadas por los comités de la Administración para preparar documentos para el Directorio.
- 3.11 **Análisis de los datos sobre recursos presupuestarios y humanos.** Las dimensiones de la estructura de gobernanza tienen costos y beneficios. OVE analizará los datos sobre recursos presupuestarios para los distintos órganos rectores de los 10 últimos años y los comparará con los de otras instituciones. También analizará en qué medida las personas de los distintos órganos rectores tienen las calificaciones apropiadas y la experiencia necesaria para desempeñar las funciones asignadas. Concretamente, OVE revisará los datos sobre recursos humanos de los 10 últimos años para determinar las calificaciones de los distintos órganos rectores (sin acceder a la información de identificación personal) y los comparará con las funciones y responsabilidades asignadas.
- 3.12 **Entrevistas y encuestas.** Para complementar los métodos mencionados, OVE entrevistará a los miembros actuales y anteriores de los tres órganos rectores, así como a otras partes interesadas, como el personal del BID, la sociedad civil, y las partes interesadas de otras instituciones financieras internacionales. OVE también preparará encuestas para esos grupos. Las entrevistas y encuestas ayudarán a confirmar y triangular la información y las percepciones recogidas a través de los otros métodos.

IV. EQUIPO Y CRONOGRAMA DE OVE

- 4.1 **Equipo de evaluación.** El equipo de evaluación estará integrado por Jonathan Rose (jefe de equipo), Josette Arévalo, Thaís Soares y Andreia Barcellos y contará con el apoyo de consultores especializados externos. La labor se llevará a cabo bajo la supervisión de la Directora de OVE, Ivory Yong-Prötzel.
- 4.2 OVE realizará sus actividades de evaluación durante el período restante de 2020 hasta mayo de 2021 y presentará su informe final en julio de 2021.

- 4.3 Esta será una evaluación singular de OVE, pues evaluará al Directorio, ente del que depende jerárquicamente. Por lo tanto, OVE también incluirá al Directorio en el proceso estándar que consiste en presentar el borrador del informe final a la Administración para revisión antes de distribuirlo al Comité de Políticas y Evaluación para deliberación. No obstante, al igual que en todas las demás evaluaciones, OVE revisará los comentarios sobre el informe final formulados por el Directorio y la Administración, pero solo introducirá cambios si se trata de errores fácticos.

Cuadro 4.1. Cronograma indicativo de las actividades

Actividad	Fecha
Actividades de evaluación	De agosto de 2020 a mayo de 2021
Borrador para revisión externa	junio de 2021
Presentación al Directorio Ejecutivo	julio de 2021

REFERENCIAS

- Aoki, M. (2001). *Toward a Comparative Institutional Analysis*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Banco Africano de Desarrollo (2018). *Comparative Study of Board Processes, Procedures and Practices in International Financial Institutions*. IDEV Knowledge Product.
- Banco Interamericano de Desarrollo (1959). Convenio Constitutivo del Banco Interamericano de Desarrollo.
- _____ (1960). Reglamento General del Banco Interamericano de Desarrollo.
- _____ (2010). Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
- _____ (2018). Reglamento del Directorio Ejecutivo del Banco Interamericano de Desarrollo.
- _____ (2018). Reglamento de la Asamblea de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) (2015). *Guidelines: Corporate governance principles for banks*. Banco de Pagos Internacionales.
- Consejo de Gobernanza Corporativa de la Bolsa de Valores de Australia (2019). *Corporate Governance Principles and Recommendations*.
- Consejo de Información Financiera (2018). *The UK Corporate Governance Code*. The Financial Reporting Council Limited, Londres.
- Dalberg Global Development Advisors (2009). *Lessons from Private Sector Governance Practices en Studies of IMF governance: a compendium*. Lamdany, R., y Martínez-Díaz, L. Oficina de Evaluación Independiente, Fondo Monetario Internacional.
- Delikanli, I. et al. (2018). *Multilateral Development Banks: Governance and Finance*. Definición del Código Cadbury (Comité sobre los Aspectos Financieros de la Gobernanza Corporativa en Gran Bretaña).
- De Olloqui, F. et al. (2013). Bancos públicos de desarrollo: ¿hacia un nuevo paradigma? Banco Interamericano de Desarrollo.
- Del Castillo, C. P. (2009). *Evaluation of Governance of the GEF*. Oficina de Evaluación del FMAM.
- Fondo Monetario Internacional. Oficina de Evaluación Independiente (2008). *El Gobierno Corporativo del FMI: Una Evaluación*. Fondo Monetario Internacional.
- _____ (2007). *IEO Background Paper*. Fondo Monetario Internacional.
- Goergen, M., y Renneboog, L. (2006). *Corporate governance and shareholder value. Commercial management of projects: Defining the discipline*, 100-131.
- OCDE (2015), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, OECD Publishing, París (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>).
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2007). La FAO: el reto de la renovación – Informe de la Evaluación Externa Independiente de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Roma (Italia).

Red Internacional de Gobernanza Corporativa (2017). *ICGN Global Governance Principles*.
Red Internacional de Gobernanza Corporativa. Quinta edición.

Strand, J. R., y Retzl, K. J. (2016). *Did Recent Voice Reforms Improve Good Governance within the World Bank?* *Development and Change*, 47(3), 415-445.

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Pregunta principal de la evaluación: ¿En qué medida los mecanismos de gobernanza existentes en el Banco Interamericano de Desarrollo le permitieron funcionar con eficacia y eficiencia, fomentar una adecuada rendición de cuentas y transparencia y dar voz a las partes interesadas en la toma de decisiones?

Preguntas de la evaluación	Información necesaria y fuente	Alcance y metodología	Criterios de juicio para responder a las preguntas de la evaluación	Limitaciones
I. EFICACIA: ¿En qué medida los mecanismos de gobernanza del BID le permitieron formular con eficacia objetivos estratégicos, brindar los medios para alcanzar esos objetivos y hacer el seguimiento del desempeño?				
<p>1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de los tres órganos rectores?</p> <p>a. ¿Se han definido claramente las funciones y responsabilidades?</p> <p>b. ¿Las personas de los tres órganos rectores comprenden las funciones y responsabilidades?</p> <p>c. ¿Son comparables las funciones y responsabilidades de los tres órganos rectores a las de otras instituciones financieras internacionales y a las buenas prácticas de gobernanza corporativa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del BID. • Documentos del Departamento de Recursos Humanos (HRD) sobre empleo y términos de referencia de la Alta Administración y el Directorio Ejecutivo. • Otros informes, estudios y evaluaciones de instituciones financieras internacionales. • Perspectivas de las partes interesadas (entrevistas semiestructuradas de actuales y anteriores Gerentes, Directores Ejecutivos y Gobernadores). 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos y comparación con las buenas prácticas y otras instituciones financieras internacionales. • Análisis cualitativo de las entrevistas. 	<p>a. Se definen claramente las funciones y responsabilidades de los principales órganos rectores.</p> <p>b. Las personas de los tres órganos rectores comprenden las funciones y responsabilidades.</p> <p>c. Comparación de las funciones y responsabilidades con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buenas prácticas - Otras instituciones financieras internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Tal vez no se pueda generalizar la muestra cualitativa.
<p>2. ¿Cómo han facilitado los procesos de dotación de personal de cada órgano rector el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?</p> <p>a. ¿Están claramente definidos las calificaciones y los términos de referencia de las personas de cada órgano rector?</p> <p>b. ¿En qué medida las calificaciones y los términos de referencia guardan coherencia con las</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del BID. • Datos de HRD sobre la dotación de personal para el Directorio Ejecutivo y la Alta Administración y sobre sus calificaciones y experiencia. • Documentos de la Secretaría y el Sector de Conocimiento, Innovación y Comunicación (KIC) sobre los programas de iniciación, conocimiento y aprendizaje para el Directorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos. • Análisis de los datos de HRD. • Análisis de la información proveniente de los programas de iniciación, conocimiento y aprendizaje. 	<p>a. Se definen claramente las calificaciones y los términos de referencia.</p> <p>b. Las calificaciones y los términos de referencia están en consonancia con las funciones y responsabilidades definidas.</p> <p>c. La experiencia colectiva y las competencias de cada miembro permiten al Directorio cumplir con eficacia las funciones y responsabilidades asignadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tal vez sea difícil recopilar información sobre los procesos de selección de todas las personas del Directorio Ejecutivo (algunos países tal vez no dispongan de información concreta sobre el proceso de selección). • Tal vez no existan términos de referencia para algunos puestos y, por lo tanto, puede ser

Preguntas de la evaluación	Información necesaria y fuente	Alcance y metodología	Criterios de juicio para responder a las preguntas de la evaluación	Limitaciones
<p>funciones y responsabilidades definidas del Directorio Ejecutivo y la Alta Administración?</p> <p>c. ¿En qué medida las competencias y la experiencia del Directorio han facilitado su eficaz desempeño general?</p> <p>d. ¿En qué medida los procesos de incorporación y capacitación de cada órgano rector han contribuido al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?</p> <p>e. ¿Son comparables los procesos de selección y dotación de personal para el Directorio Ejecutivo y la Alta Administración a los de otras instituciones financieras internacionales y a las buenas prácticas de gobernanza corporativa?</p>	<p>Ejecutivo y la Alta Administración.</p>		<p>d. Las actividades de incorporación son adecuadas para ayudar a los nuevos empleados a cumplir sus funciones y responsabilidades. Se han establecido procesos de capacitación, que las personas de los órganos rectores consideran útiles para cumplir sus funciones y responsabilidades.</p> <p>Se han establecido mecanismos para reducir al mínimo la pérdida de conocimiento general y técnico debido a la renovación y rotación del personal.</p> <p>e. Los procesos de selección y dotación de personal para el Directorio Ejecutivo y la Alta Administración son comparables a las buenas prácticas y a los de otras instituciones financieras internacionales.</p> <p>La renovación coincide con la de otras organizaciones y las buenas prácticas de gobernanza corporativa.</p>	<p>necesario elaborar un modelo de descripción de empleos para comparar las calificaciones.</p>
<p>3. ¿Qué función ha desempeñado cada órgano rector para establecer estrategias, brindar medios para alcanzar los objetivos y metas de la organización y hacer un seguimiento de los resultados?</p> <p>a. ¿En qué se diferencian las funciones cotidianas que desempeñan el Directorio Ejecutivo y la Administración de sus funciones definidas?</p> <p>b. ¿Cómo se mantiene un equilibrio entre las funciones estratégicas y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del BID. • Evaluaciones de OVE. <p>Perspectivas de las partes interesadas (entrevistas semiestructuradas de actuales y anteriores miembros de los órganos rectores).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos. • Elaboración de ejemplos de las funciones desempeñadas por los distintos órganos rectores para establecer estrategias específicas, brindar medios para alcanzar los objetivos y hacer un seguimiento de los resultados. • Revisión de evaluaciones pertinentes de OVE sobre políticas y estrategias que sirven de base para los ejemplos. 	<p>Los miembros de los órganos rectores desempeñan las funciones asignadas para establecer estrategias, brindar medios para alcanzar los objetivos y hacer un seguimiento de los resultados. Las percepciones de las partes interesadas indican que las actividades y contribuciones son apropiadas para las funciones y responsabilidades de los órganos rectores (y las de ellos mismos).</p> <p>a. Las funciones cotidianas son similares a las funciones y responsabilidades definidas.</p> <p>b. La asignación de tiempo entre las funciones estratégicas o de supervisión y las responsabilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tal vez no se pueda generalizar la muestra cualitativa. • La elaboración de los ejemplos tal vez se vea limitada debido a la renovación de los Gerentes y los Directores Ejecutivos.

Preguntas de la evaluación	Información necesaria y fuente	Alcance y metodología	Criterios de juicio para responder a las preguntas de la evaluación	Limitaciones
<p>de supervisión del Directorio y las responsabilidades ejecutivas?</p> <p>c. ¿En qué medida han ayudado las oficinas especializadas (como SEC y otras oficinas) a los órganos rectores a cumplir sus responsabilidades?</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis cualitativo de las entrevistas. 	<p>ejecutivas está en consonancia con las prioridades del Directorio y las buenas prácticas.</p> <p>c. La Secretaría y otras oficinas especializadas han facilitado información útil y oportuna a los órganos rectores que ha servido de base para la toma de decisiones.</p>	
<p>4. ¿En qué medida los mecanismos de gobernanza han fomentado que los órganos rectores formulen objetivos estratégicos, brinden los medios para llevarlos a la práctica y hagan un seguimiento de su desempeño con eficacia?</p> <p>a. ¿Cuáles son los procesos de toma de decisiones (formales e informales) del Directorio? ¿Se han definido y comprendido claramente?</p> <p>b. ¿Qué función han desempeñado los comités del Directorio para ayudar a los órganos rectores a cumplir sus responsabilidades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del BID y publicaciones sobre buenas prácticas. • Datos y documentos de SEC. • Perspectivas de las partes interesadas (encuesta y entrevistas semiestructuradas) con respecto a actuales y anteriores Directores Ejecutivos y Gerentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos. • Revisión de datos y documentos de SEC. • Comparación con otras instituciones financieras internacionales y buenas prácticas. • Análisis cualitativo de las entrevistas. 	<p>Las partes interesadas consideran que los mecanismos de gobernanza formales e informales les permiten obtener resultados oportunos con eficacia para acordar metas/estrategias y decisiones operativas y llevarlas a la práctica, además de hacer un seguimiento de su desempeño.</p> <p>Todas las Sillas en el Directorio comprenden los procesos de toma de decisiones.</p> <p>Los documentos de la Secretaría, como las actas de las reuniones y los informes de los presidentes de comité, demuestran la forma en que se estableció la toma de decisiones.</p> <p>a. Las partes interesadas consideran que los comités del Directorio desempeñan una función útil para ayudarlas a cumplir sus responsabilidades. Se comparan los mecanismos de gobernanza y las estructuras y procesos de los comités con las buenas prácticas de formulación, implementación y supervisión de estrategias u operaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tal vez no se pueda generalizar la muestra cualitativa. • Los procesos informales de toma de decisiones se basarán en gran medida en las entrevistas de las partes interesadas y se pueden encontrar procesos informales distintos dependiendo de la Silla.

Preguntas de la evaluación	Información necesaria y fuente	Alcance y metodología	Criterios de juicio para responder a las preguntas de la evaluación	Limitaciones
<p>5. ¿Qué otros factores influyeron en la eficacia de la capacidad de funcionamiento de los tres órganos rectores?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del BID y publicaciones sobre buenas prácticas. • Perspectivas de las partes interesadas (encuesta y entrevistas semiestructuradas de actuales y anteriores miembros de los órganos rectores). 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos. • Comparación con otras instituciones financieras internacionales y buenas prácticas. • Análisis cualitativo de las entrevistas y encuesta. 	<p>Estructuras de incentivos, flujo de información y otros factores que han facilitado el funcionamiento eficaz y eficiente de los órganos rectores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tal vez no se pueda generalizar la muestra cualitativa.
<p>II. EFICIENCIA: ¿En qué grado los costos (financieros y de tiempo) derivados del cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a los órganos rectores del Banco estuvieron en consonancia con sus prioridades?</p>				
<p>1. ¿Cuál es la correspondencia entre el tiempo dedicado a distintos tipos de temas de gobernanza en las reuniones del Directorio y sus comités y las prioridades del Directorio, las buenas prácticas y el tiempo dedicado por otras instituciones financieras internacionales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del Directorio del BID. • Documentos de otras instituciones financieras internacionales. • Publicaciones sobre buenas prácticas de gobernanza. • Datos de la Secretaría del BID (tipos de documentos revisados por el Directorio, tiempo dedicado a la deliberación de cada tipo de documento en las reuniones de los comités y el Directorio, así como asistencia de los Directores, Directores Suplentes, Consejeros y personal de varios niveles de grado a dichas reuniones, etc.) y datos de HRD (sobre tiempo y trabajo). • Perspectivas de las partes interesadas (encuesta y entrevistas semiestructuradas) con respecto a actuales y anteriores Directores Ejecutivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos y comparación con las buenas prácticas y otras instituciones financieras internacionales. • Análisis de los datos de SEC y HRD. • Análisis cualitativo de las entrevistas y la encuesta y documentos del Directorio para definir un conjunto de prioridades. 	<p>El tiempo dedicado a cada tipo de tema de gobernanza en las reuniones del Directorio y los comités es proporcional a la importancia relativa atribuida a cada uno por este.</p> <p>Comparación del tiempo dedicado a distintos tipos de temas de gobernanza con las buenas prácticas y el tiempo dedicado por otras instituciones financieras internacionales.</p> <p>Los costos financieros y de tiempo derivados de la preparación por parte de la Administración, el personal y los Directores Ejecutivos para las reuniones del Directorio y los comités, así como de su participación, son comparables a los de otras instituciones financieras internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tal vez no se disponga de información de otras instituciones financieras internacionales. • Las distintas Sillas tal vez tengan diferentes conjuntos de prioridades, lo cual puede plantear dificultades para crear un conjunto de prioridades para el Directorio. • Tal vez no se pueda generalizar la muestra cualitativa. • Los datos de HRD y SEC tal vez no sean lo suficientemente detallados para determinar con precisión el tiempo dedicado a la preparación de documentos para el Directorio. Tal vez tampoco se disponga de datos de otras instituciones comparables.

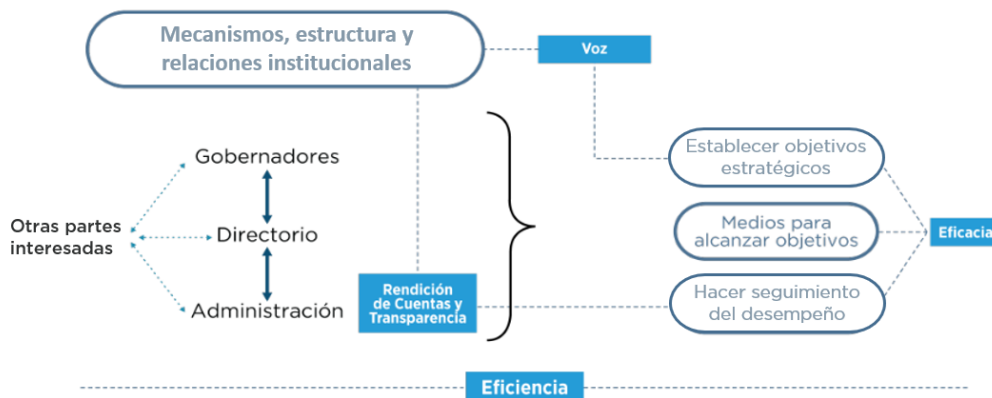
Preguntas de la evaluación	Información necesaria y fuente	Alcance y metodología	Criterios de juicio para responder a las preguntas de la evaluación	Limitaciones
<p>2. ¿Cuáles han sido los costos operativos de la Asamblea de Gobernadores, el Directorio Ejecutivo y la Alta Administración? ¿Son comparables esos costos a los de otras instituciones financieras internacionales en valores absolutos y como porcentaje del presupuesto administrativo de la institución?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos y documentos presupuestarios del BID. • Documentos de otras instituciones financieras internacionales. • Evaluaciones de OVE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de costos. • Comparación con otras instituciones financieras internacionales. • Revisión de las evaluaciones de OVE en que se han analizado costos administrativos. 	<p>Los costos financieros derivados del funcionamiento de la Asamblea de Gobernadores y el Directorio Ejecutivo son comparables a los de otras instituciones financieras internacionales y otras oficinas que forman parte del BID.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tal vez no se disponga de información sobre los costos de otras instituciones financieras internacionales. • Se trata de un tema delicado.
<p>3. ¿En qué medida los órganos rectores han duplicado o cumplido una función o responsabilidad asignada a otro órgano rector? ¿Hubo deficiencias en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del BID. • Perspectivas de las partes interesadas (encuesta y entrevistas semiestructuradas) con respecto a actuales y anteriores miembros de los órganos rectores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos. • Análisis cualitativo de las entrevistas. 	<p>No existe ninguna duplicación de las responsabilidades entre los órganos rectores.</p> <p>No existe ninguna deficiencia en el desempeño de las funciones y responsabilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tal vez no se pueda generalizar la muestra cualitativa.
<p>III. RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA: ¿En qué medida los mecanismos de gobernanza del BID velaron por que los órganos rectores rindieran cuentas a los accionistas y partes interesadas por las responsabilidades delegadas en ellos?</p>				
<p>1. ¿Cómo se ha velado por la rendición de cuentas de la Alta Administración?</p> <p>a. ¿Qué instrumentos han estado disponibles para hacer un seguimiento y evaluación de la Alta Administración?</p> <p>b. ¿Son comparables los instrumentos a los de otras instituciones financieras internacionales y a las buenas prácticas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del BID. • Publicaciones sobre buenas prácticas. • Perspectivas de las partes interesadas (entrevistas semiestructuradas de actuales y anteriores Directores Ejecutivos y funcionarios de la Administración). 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos. • Comparación con otras instituciones financieras internacionales y las buenas prácticas. • Análisis cualitativo de las entrevistas. 	<p>Las percepciones, los procesos oficiales y los documentos demuestran que se ha velado por la rendición de cuentas de la Alta Administración por su desempeño.</p> <p>Los instrumentos de seguimiento y evaluación de la Alta Administración han estado disponibles, se han utilizado y son comparables a los de otras instituciones financieras internacionales y las buenas prácticas.</p> <p>Las partes interesadas consideran que los instrumentos han facilitado el adecuado seguimiento y evaluación de la Alta Administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tal vez no se pueda generalizar la muestra cualitativa.
<p>2. ¿Cómo se ha velado por la rendición de cuentas de los Directores Ejecutivos en sus funciones como</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del BID y publicaciones sobre buenas prácticas. • Perspectivas de las partes interesadas (encuesta y 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos. • Comparación con otras instituciones financieras 	<p>Se han establecido mecanismos que velan por la rendición de cuentas de los Directores Ejecutivos.</p> <p>a. El Directorio dispone de un mecanismo confiable y eficaz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tal vez no se pueda generalizar la muestra cualitativa.

Preguntas de la evaluación	Información necesaria y fuente	Alcance y metodología	Criterios de juicio para responder a las preguntas de la evaluación	Limitaciones
<p>representantes de los países y como funcionarios del BID?</p> <p>a. ¿Cómo se ha velado por la rendición de cuentas del propio Directorio?</p> <p>b. ¿De qué instrumentos se dispone para velar por la rendición de cuentas del Directorio?</p> <p>c. ¿Son comparables los instrumentos a los de otras instituciones financieras internacionales y a las buenas prácticas?</p>	<p>entrevistas semiestructuradas de actuales y anteriores miembros de los órganos rectores).</p>	<p>internacionales y las buenas prácticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis cualitativo de las entrevistas y encuesta. 	<p>que vela por su propia rendición de cuentas.</p> <p>b. Existen mecanismos confiables y eficaces disponibles que velan por la rendición de cuentas del Directorio.</p> <p>Las partes interesadas consideran que los mecanismos disponibles para velar por la rendición de cuentas del Directorio se han definido con claridad y son eficaces.</p> <p>c. Los instrumentos disponibles para velar por la rendición de cuentas del Directorio son comparables a los de otras instituciones financieras internacionales y las buenas prácticas.</p>	
<p>3. ¿En qué medida las partes interesadas secundarias (como la sociedad civil y las comunidades locales) contaron con mecanismos adecuados para velar por la rendición de cuentas del Banco? ¿Tienen acceso adecuado a la información sobre las actividades del BID?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del BID y publicaciones sobre buenas prácticas. • Perspectivas de las partes interesadas (entrevistas semiestructuradas de actuales y anteriores Gerentes, Directores Ejecutivos y partes interesadas secundarias). • Evaluaciones del MICI a cargo de OVE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos. • Comparación con otras instituciones financieras internacionales y las buenas prácticas. • Análisis cualitativo de las entrevistas. • Revisión de las evaluaciones del MICI a cargo de OVE. 	<p>Se han establecido mecanismos confiables y eficaces para que las partes interesadas secundarias velen por la rendición de cuentas del Banco.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparación de los mecanismos con las buenas prácticas y con los de otras instituciones financieras internacionales. • Las partes interesadas secundarias utilizan el mecanismo establecido. • Las partes interesadas secundarias consideran que los canales establecidos les permiten estar informadas. <p>Aplicación adecuada de la Política de Acceso a Información del Banco.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La política es comparable a la de otras instituciones financieras internacionales y las buenas prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tal vez no se pueda generalizar la muestra cualitativa.

Preguntas de la evaluación	Información necesaria y fuente	Alcance y metodología	Criterios de juicio para responder a las preguntas de la evaluación	Limitaciones
			<ul style="list-style-type: none"> • La política permite que las partes interesadas secundarias se mantengan informadas de manera oportuna. • Las partes interesadas secundarias consideran que la forma en que se presenta la información es clara y facilita su comprensión. • Las partes interesadas secundarias tienen acceso a la información sobre las actividades del BID. 	
IV. VOZ: ¿En qué medida los mecanismos de gobernanza del BID dieron voz a los miembros y otras partes interesadas en la toma de decisiones?				
<p>1. ¿Cuál es la composición de las Sillas del Directorio? ¿En qué medida la estructura de las Sillas influye en la participación de los accionistas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del BID y publicaciones sobre buenas prácticas. • Perspectivas de las partes interesadas (encuesta y entrevistas semiestructuradas de actuales y anteriores Directores Ejecutivos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos. • Comparación con otras instituciones financieras internacionales y las buenas prácticas. • Análisis cualitativo de las entrevistas. 	<p>Se ha definido adecuadamente la composición de las Sillas del Directorio. Los miembros del Directorio consideran que esta composición les da una voz en la toma de decisiones.</p> <p>La composición es comparable a la de otras instituciones financieras internacionales y las buenas prácticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tal vez no se pueda generalizar la muestra cualitativa
<p>2. ¿De qué manera han influido las reglas de votación en la dinámica de la toma de decisiones del Directorio Ejecutivo del BID?</p> <p>a. ¿Son comparables las reglas de votación a las de otras instituciones financieras internacionales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos oficiales del BID. • Datos de SEC. • Perspectivas de las partes interesadas (entrevistas semiestructuradas de actuales y anteriores Directores Ejecutivos). • Documentos de otras instituciones financieras internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos. • Revisión de datos de SEC sobre votación. • Análisis cualitativo de las entrevistas. • Uso del índice de poder de Banzhaf y Coleman para hacer mediciones del poder de votación. • Comparación con las reglas y el poder de votación de otras instituciones financieras internacionales. 	<p>Percepciones de las partes interesadas sobre el poder de votación y la dinámica de la toma de decisiones.</p> <p>Cálculo de las mediciones del poder de votación (si se dispone de datos) y comparación de dichas mediciones con las de otras instituciones financieras internacionales.</p> <p>a. Se han establecido con claridad las reglas de votación. Comparación de las reglas de votación con las buenas prácticas y con las de otras instituciones financieras internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de un tema delicado. • Tal vez no se disponga de información para calcular el poder de votación.

Preguntas de la evaluación	Información necesaria y fuente	Alcance y metodología	Criterios de juicio para responder a las preguntas de la evaluación	Limitaciones
3. ¿En qué medida las partes interesadas secundarias (como la sociedad civil y las comunidades locales) contaron con canales adecuados para hacer que sus opiniones e inquietudes se tuvieran en cuenta?	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos del BID. Perspectivas de las partes interesadas (encuesta y entrevistas semiestructuradas de actuales y anteriores Gerentes, Directores Ejecutivos y partes interesadas secundarias, como la sociedad civil y las comunidades locales). 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los documentos y comparación con las buenas prácticas y otras instituciones financieras internacionales. • Análisis cualitativo de las entrevistas y análisis descriptivo de la encuesta. 	Se han establecido mecanismos institucionales formales que ofrecen canales adecuados a las partes interesadas secundarias para que hagan oír sus opiniones e inquietudes. Las partes interesadas secundarias consideran que tienen canales adecuados para hacer que sus opiniones se tengan en cuenta.	<ul style="list-style-type: none"> • Tal vez no se pueda generalizar la muestra cualitativa.

DEFINICIÓN DE GOBERNANZA CORPORATIVA Y DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN DE LA GOBERNANZA DEL BID



DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN

<p>recuadros representan componentes de la definición de gobernanza</p> <p>Relaciones</p> <p>↔ Relaciones formales</p> <p>⋯ Relaciones informales</p> <p>Dimensiones de la evaluación</p>	<p>Voz: La capacidad de los accionistas y las partes interesadas secundarias para hacer que sus opiniones se tengan en cuenta en el proceso de toma de decisiones de la institución. Incluye canales a través de los cuales las partes interesadas pueden hacer oír sus opiniones y salvaguardias apropiadas para proteger a quienes expresan opiniones polémicas.</p>	<p>Eficacia: La capacidad de los mecanismos institucionales para obtener resultados oportunos y de alta calidad para cumplir el mandato de la organización; concretamente, para acordar los objetivos y estrategias, llevarlos a la práctica y hacer un seguimiento de los resultados.</p>	<p>Rendición de cuentas y transparencia: La capacidad de los accionistas y las partes interesadas secundaria para hacer que la organización se ciña a parámetros de referencia y las normas, evaluando su desempeño por medio de buenos mecanismos de presentación de información y seguimiento (supervisión). Incluye el modo en que los distintos órganos rectores velan por la rendición de cuentas de los demás (y la suya propia) por la responsabilidad que ha sido delegada en ellos para cumplir la estrategia y los objetivos.</p>	<p>Eficiencia: Los costos (financieros y de tiempo) derivados del funcionamiento de la estructura de gobernanza. Incluye la alineación de los costos con las prioridades de la organización y requiere procesos en que haya solo un número estrictamente necesario de pasos y actores y una división clara y coherente de responsabilidades entre los órganos rectores.</p>
---	---	---	--	--

Fuente: OVE con datos de la OCDE (2015), el FMI (2008), el FMAM (2009), Strand y Retzl (2016) y el BaFD (2018).

Oficina de Evaluación y Supervisión – OVE

Creada en 1999 como oficina de evaluación independiente, OVE evalúa el desempeño y los resultados de desarrollo de las actividades del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID). Estas evaluaciones buscan fortalecer al Grupo BID mediante el aprendizaje, la rendición de cuentas y la transparencia.

Las evaluaciones se divulgan al público de conformidad con las políticas del Grupo BID, con el fin de compartir lecciones aprendidas con la región y con la comunidad de desarrollo en general.

 iadb.org/evaluacion

 facebook.com/idbevaluation

 [@BID_evaluacion](https://twitter.com/BID_evaluacion)