



**Evaluación Intermedia de los
Compromisos del IDB-9**

Procesos de Recursos Humanos Bajo el IDB-9

Informe Detallado



Clasificación: Documento Público
Versión Original: Inglés
Traducción al Español: Marzo de 2013



Este trabajo se distribuye bajo una licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0). Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra a terceros, bajo las siguientes condiciones:



Reconocimiento — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).



No comercial - No puede utilizar esta obra para fines comerciales



Sin obras derivadas - No se puede alterar, transformar o ampliar este trabajo.

Renuncia - alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.

© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2013**

Oficina de Evaluación y Supervisión

1350 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

www.iadb.org/evaluacion

SÍNTESIS

Esta evaluación analiza la implementación de los compromisos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, o el Banco) relativos a las políticas de Recursos Humanos (RH) establecidas en el realineamiento del año 2007 y del BID-9. En virtud de estos compromisos, se requiere que el Banco siga mejorando su eficiencia y capacidad de organización basándose en el modelo organizativo establecido en el realineamiento de 2007. Este informe constituye una revisión preliminar del tema; la evaluación del próximo año del realineamiento por la Oficina de Evaluación y Supervisión analizará con mayor profundidad aspectos de eficiencia y eficacia.

La evaluación considera que el marco de resultados del BID-9 no es suficiente para evaluar en su totalidad la "implementación plena y efectiva" de los mandatos de RH. No obstante, sí encontró avances en la implementación de algunos de los compromisos, como el fortalecimiento de la capacidad de las oficinas de países, la implementación de un marco para la evaluación del desempeño del personal basado en resultados, la promoción de la diversidad de género, la mejora de la gestión del talento y la reforma del proceso de contratación de consultores. Aún es demasiado pronto para juzgar si estas reformas están dando los resultados esperados en términos de costo-efectividad, satisfacción del cliente, reducción del tiempo de preparación y ejecución de los proyectos, mejora en la calidad y evaluabilidad de los proyectos, aumento del conocimiento específico de los países y generación de los proyectos, mejor diálogo técnico con los clientes, mayor motivación y rendimiento de los empleados y mejor gestión del talento.

PREFACIO

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está en un periodo de rápidos cambios en respuesta al dinamismo económico en la Región a la cual sirve y a la creciente competitividad en los mercados financieros internacionales. En la pasada década, los países de América Latina y el Caribe han obtenido mayor acceso a fuentes financieras alternas y han incrementado su habilidad para generar y compartir conocimiento entre ellos. Como en el caso de otros bancos multilaterales de desarrollo, el BID busca adaptarse a estos cambios en el panorama internacional, cerciorándose de dar respuesta a las necesidades de los países prestatarios y poniendo un gran énfasis en la efectividad del uso de sus recursos limitados.

En el 2010 la Asamblea de Gobernadores del BID aprobó el Noveno Aumento General de Capital del BID (BID-9). El Acuerdo del BID-9 estableció una serie de reformas con el fin de fortalecer el enfoque estratégico, la efectividad en el desarrollo, y la eficiencia del BID para mantener su competitividad y relevancia en los próximos años. Como parte de ese informe, a la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del BID se le asignó la tarea de llevar a cabo un informe de avance, a presentarse en la Asamblea de Gobernadores en marzo de 2013, que busca evaluar el progreso del BID en la implementación de estas reformas. Para ver el documento en su totalidad, visite www.iadb.org/evaluacion.

Este documento es uno de los 22 documentos de referencia preparados por OVE que sirven de insumo para la evaluación de BID-9. Su propósito es determinar si una parte de los requisitos de BID-9 ha sido implementada totalmente y efectivamente, además de ofrecer sugerencias para fortalecer la implementación en el futuro. El objetivo general de este documento y de la evaluación completa es proporcionar información a los Gobernadores, al Directorio y a la Administración del BID para ayudar a la institución a ser fuerte y efectiva en la promoción del crecimiento económico y en la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe.

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

ALC	América Latina y el Caribe
BID-9	Noveno Aumento General de Recursos
ECH	Estrategia de Capital Humano
GS	Garantía soberana
IDB	Banco Interamericano de Desarrollo
IFD	Departamento de Instituciones para el Desarrollo
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
RES	Departamento de Investigación y Oficina del Economista Jefe
RH	Recursos Humanos
VPC	Vicepresidencia de Países
VPS	Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	PROBLEMAS Y SOLUCIONES PROPUESTAS	2
III.	HALLAZGOS	5
A.	Desarrollar capacidades técnicas en áreas estratégicas específicas	6
B.	Fortalecer el desarrollo de capacidades en las oficinas de país	7
C.	Promover la igualdad de género y la diversidad en el BID	9
D.	Mejorar la gestión del talento	11
E.	Implementar un marco de desempeño del personal basado en resultados.....	12
F.	Reformar el proceso de contratación de consultores	14
G.	Estimular el trabajo en equipo	15
IV.	CONCLUSIONES	18

LISTA DE ENTREVISTAS A PERSONAS

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO: GRÁFICOS Y CUADROS

Este documento de referencia fue preparado por Pablo Alonso y Agustina Schijman. Todos los documentos de información fueron revisados a fondo y discutidos en OVE, y sometidos a los comentarios de la Administración del BID. Los demás documentos de referencia y la evaluación BID-9 completa se pueden encontrar en www.iadb.org/evaluacion.

RESUMEN EJECUTIVO

El Informe BID-9 aprobado por la Asamblea de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, o el Banco) llamó, entre otras cosas, a implementar la Agenda para un Banco Mejor, que "describe las acciones necesarias para maximizar la efectividad y el impacto de las intervenciones del BID en el contexto del Aumento General de Recursos, y se centra en las funciones y operaciones de la Administración." Como parte de esta agenda, el Informe BID-9 identificó una serie de acciones para optimizar los recursos humanos (RH) del Banco: el desarrollo de un marco para la evaluación del desempeño del personal basado en resultados, la adecuación del talento con las prioridades del negocio, la reforma del proceso de contratación de consultores, el fortalecimiento de la capacidad de las oficinas de país y la promoción de la diversidad en los recursos humanos del Banco –incluyendo el desarrollo de un Marco de Igualdad de Género y de Minorías para lograr una mejor representación de las mujeres y los grupos minoritarios en todos los niveles profesionales y de liderazgo. El Informe BID-9 precisaba que, para seguir mejorando su eficiencia y capacidad organizativa, el Banco se basaría en el modelo de organización presentado en el realineamiento de 2007. El BID-9 también pidió que la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) evaluara la "aplicación plena y efectiva" de los compromisos del BID-9 en el período medio del BID-9.

Esta evaluación analiza la implementación de los compromisos del BID-9 relacionados con las políticas de RH del Banco. Cabe aclarar que este informe es una revisión preliminar del tema, y la evaluación de OVE del realineamiento del Banco de 2007, que se llevará a cabo en 2013, analizará en detalle aspectos de eficiencia y eficacia.

La evaluación considera que el marco de resultados del BID-9 es insuficiente para evaluar en su totalidad la "implementación plena y efectiva" de los mandatos relacionados con RH incluidos en el realineamiento y en la Agenda para un Banco Mejor. Tal evaluación requeriría un conjunto más amplio de indicadores. Por otra parte, un análisis adecuado de las políticas de RH del Banco debería abarcar la calidad, la coherencia y la integración de todos los subsistemas de un sistema de RH: planificación, organización del trabajo, gestión del trabajo, gestión de resultados, compensación, desarrollo profesional, relaciones laborales y liderazgo, así como su impacto en los resultados deseados.

Sin embargo, esta evaluación encuentra avances en la implementación de algunos de los compromisos, como la profesionalización de las oficinas de países, la implementación de un marco para la evaluación del desempeño basado en los resultados, la promoción de la diversidad de género y la mejora de la gestión del talento. El Banco también reformó recientemente el proceso para la contratación de consultores en las oficinas centrales y se encuentra en el proceso de implementar el nuevo marco en las oficinas de países.

Los impactos de muchos de estos cambios aún no están claros. Por ejemplo, si bien ha habido un aumento en la profesionalización del personal de las oficinas de país, consistente con el mandato del BID-9, todavía no está claro si tal profesionalización está dando los resultados esperados en términos de costo-efectividad, satisfacción del cliente, reducción del tiempo de preparación y ejecución de los proyectos, calidad y evaluabilidad de los proyectos, aumento de conocimiento específico de los países y generación de proyectos, y mejor diálogo técnico. Asimismo, el Banco

ha avanzado en la implementación de un marco para evaluar el rendimiento del personal pero no se ha estudiado el efecto del nuevo sistema en su motivación y desempeño.

El Banco parece estar en camino de cumplir con dos de los tres objetivos sobre género del BID-9. Los datos existentes no permiten evaluar otros aspectos de diversidad, como la representación étnica y la igualdad de remuneración entre grupos. Para alcanzar la meta de tener el 40% de los puestos profesionales y ejecutivos de grados 4 o superior ocupados por mujeres, el Banco debe mantener el ritmo de la tasa de variación interanual de los últimos dos años. Para alcanzar la meta de que el 38% de los cargos directivos y representativos estén ocupados por mujeres, el Banco debe mantener la misma tasa a la cual está contratando y promoviendo al personal femenino. Por último, para cumplir con el límite inferior de la meta para mujeres en los puestos de Vicepresidencias Ejecutivas (VPE) y Vicepresidencia (VP), al menos una Vicepresidencia tendrá que cambiar de mando en los próximos dos años y medio. Todavía hay una gran diferencia entre el número de mujeres (8) y hombres (18) que son representantes de país.

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 En noviembre de 2006, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, o el Banco) realineó su estrategia y su estructura en respuesta a las condiciones económicas cambiantes que conlleva la globalización, la implementación del Nuevo Marco de Financiamiento y el renovado debate sobre la relevancia de las instituciones financieras multilaterales. Los objetivos del realineamiento fueron aumentar (i) la efectividad en el desarrollo de las actividades del Banco a través de un mayor enfoque de país, un conocimiento sectorial más profundo y una mejora en la gerencia basada en la gestión de riesgos y la obtención de resultados, y (ii) la eficiencia organizacional a través de una mejor integración corporativa de las operaciones y la optimización de las diversas funciones. El realineamiento estableció una nueva estructura matricial y exigió cambios en el modelo de negocios, productos, procedimientos y políticas del Banco, incluidas las políticas de los recursos humanos (RH).
- 1.2 En 2010, la Asamblea de Gobernadores del Banco aprobó el Informe BID-9, que recoge los principios del realineamiento. Como parte de la Agenda para un Banco Mejor, el Informe BID-9 identificó una serie de acciones para optimizar los recursos humanos del Banco, incluidas: el desarrollo de un marco de evaluación del desempeño del personal basado en resultados, el alineamiento del talento con las prioridades del negocio, la reforma del proceso de contratación de consultores, la continuación con el fortalecimiento de la capacidad de las oficinas de país y la promoción de la diversidad en los RH del Banco –incluido el desarrollo de un marco de Igualdad de Género y Minorías para lograr una mejor representación de las mujeres y los grupos minoritarios en todos los niveles profesionales y de liderazgo¹. El Informe también abogó por que la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) evaluara la "aplicación plena y efectiva" de los compromisos del BID-9 en el período medio del BID-9.
- 1.3 Esta evaluación analiza en qué medida los compromisos del BID-9 relacionados con las políticas de RH se han implementado de forma plena y eficaz. La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) evaluó la "plena" implementación de los compromisos de los RH observando el progreso de los indicadores incluidos en el Informe BID-9 así como otros indicios del cumplimiento de cada compromiso. Dado que es demasiado pronto para esperar resultados de las políticas bajo análisis, OVE evaluó la implementación "efectiva" utilizando la literatura teórica y empírica existente para examinar en qué medida las políticas propuestas son coherentes entre sí y con los objetivos que persiguen. El informe se basa en análisis de encuestas de RH y la Asociación de Empleados, la revisión de documentación interna, bibliografía e informes de evaluación externa, y en entrevistas con las partes interesadas.
- 1.4 Cabe aclarar que este informe es una investigación preliminar sobre el tema; el año próximo, como parte de la evaluación que OVE hará del realineamiento, se analizarán en detalle hipótesis acerca de eficiencia y eficacia. El Banco está llevando a cabo una serie de iniciativas de RH, muchas de ellas iniciadas con el realineamiento y con la Agenda

¹ Véase AB-2764, paras. 4,3, 4,13, y 4,22.

para un Banco Mejor, que no se incluyen en el Informe BID-9 y exceden el alcance de esta evaluación.

II. PROBLEMAS Y SOLUCIONES PROPUESTAS

- 2.1 El diagnóstico de los problemas de HR del BID, así como las soluciones propuestas, están dispersas en una serie de documentos relacionados con el realineamiento y el BID-9². En cierto sentido, esto hace que sea difícil identificar y evaluar la lógica de las intervenciones, la relación causal entre los problemas y las soluciones, y crea cierta incertidumbre acerca de cuáles son exactamente los compromisos que el Banco está asumiendo y de cómo supervisar su implementación.
- 2.2 Para dar respuesta a la decreciente demanda de los productos del Banco y los cambios en las necesidades regionales, el realineamiento abordó retos organizacionales tales como: (i) el aumento del enfoque estratégico y la gestión de objetivos múltiples, (ii) la obtención de mejores y más oportunos resultados de las operaciones del Banco, (iii) el aumento del control la de la calidad de las operaciones y la gestión de las salvaguardas, (iv) la reducción de la fragmentación y la duplicación para lograr una mayor eficiencia y competencia técnica; (v) el convertirse en un socio de conocimiento en temas de desarrollo; (vi) el reforzar las oficinas de país para lograr un mayor enfoque de país, y (vii) el establecimiento de alianzas institucionales para multiplicar el impacto y el alcance del trabajo del Banco³. Como señalaron los Gobernadores en su reunión en Belo Horizonte, el objetivo era lograr un cambio cultural que focalizara al Banco en la obtención de resultados.
- 2.3 El realineamiento atribuyó muchos de los problemas de la organización a factores de RH. Por ejemplo, los largos plazos de preparación y ejecución de los proyectos, la baja evaluabilidad de los proyectos⁴, el enfoque en la ejecución de los proyectos a expensas del diálogo técnico⁵, así como el desarrollo y diseño deficiente de programas fueron atribuidos, en parte, a la falta de conexión entre el diseño y la ejecución, y al bajo nivel técnico del personal profesional de las oficinas de país⁶. Del mismo modo, el debilitamiento de la especialización del Banco y su relevancia para los países se atribuyó a cuestiones de organización como la fragmentación de la función de producción de conocimiento dentro del Banco⁷ y a la inadecuada competencia técnica del personal profesional en las oficinas de país⁸. Las ineficiencias del Banco se atribuyeron, entre

² Estos documentos son el Documento del Realineamiento (GA-232), El Programa para un Banco Mejor (GN-2518-10), el Análisis de la necesidad de un Aumento General de Capital (GN-2518-16), y el Informe sobre el Noveno Aumento General de Capital (CA-511 ó 2764-AB).

³ GA-232.

⁴ En 2006, el período de preparación media fue de 576 días, más del 39% de la cartera tuvo plazos de ejecución de más de 5 años, y la evaluabilidad de los proyectos fue baja (es decir, sólo el 45% de los proyectos tuvo un análisis económico de antemano).

⁵ En 2006, el personal de la oficina del Banco del país gastó un promedio de sólo el 16% de su tiempo ejecutando diseño de proyecto o funciones de conocimiento.

⁶ Véase GA-232, par. 5.3, 5.4, y 5.15.

⁷ Véase GA-232, par. 5.8, 5.14.

⁸ Véase GA-232, par. 5.15.

otras cosas, a un presupuesto desequilibrado que favoreció los gastos generales por encima de los operativos –en 2006 los gastos no operativos constituyeron el 54% de los costos totales⁹.

2.4 Para abordar estas cuestiones, el realineamiento abogó por una mayor descentralización y profesionalización del personal de las oficinas de país del Banco, una mayor especialización en ciertas áreas estratégicas, el desarrollo de políticas de RH para promover la movilidad de los especialistas entre la sede y las oficinas de país y una mejora en el diseño y la ejecución de las tareas de trabajo sectoriales¹⁰. El Documento del Realineamiento (GA-232) reconoció la necesidad de mejorar las capacidades gerenciales mediante la adopción de un proceso meritocrático para ocupar puestos directivos, ya que el proceso existente de contratación y selección del personal "no proporcionan las seguridades necesarias para evitar la captura de este proceso"¹¹. El realineamiento también hizo hincapié en la adopción de una estrategia de RH que se fundamentara en los principios del trabajo en equipo y en el mérito para la contratación y los ascensos y estableció incentivos adecuados para ayudar al personal a encontrar un equilibrio entre el trabajo y la calidad de vida, fomentando así la lealtad a la institución¹².

2.5 La Agenda para un Banco Mejor asociada con el BID-9 recoge parcialmente estas necesidades de RH y agrega nuevas¹³. El documento técnico elaborado por la Administración como base de la Agenda para un Banco Mejor¹⁴ propone varias iniciativas encaminadas a desarrollar un marco de RH adecuado y basado en desempeño, con énfasis en meritocracia y diversidad:

- Institucionalizar la forma de cubrir los puestos de alto nivel, incluyendo gerentes y vicepresidentes, a través de un proceso competitivo¹⁵.
- Mejorar el personal profesional de las oficinas de país mediante la "definición de un sistema de incentivos que atraiga y retenga a los mejores talentos del sector, incluido el establecimiento de una escala de grado equivalente para el personal nacional e internacional" y "la transferencia de algunos puestos de alto rango a las oficinas de los país"¹⁶.
- Promover, dentro del recientemente adoptado Marco de Gestión del Desempeño, para evaluaciones del personal basadas en resultados y permitir que los gerentes identifiquen, desarrollen y recompensen el desempeño sobresaliente y gestionen el desempeño deficiente. También se menciona el "sistema supervisor de retroalimentación" a través del cual se evalúa a los supervisores en competencias

⁹ Véase GA-232, par. 5.1 y 9.12.

¹⁰ Véase GA-232, par. 4.4, 4.17-4.25, 5.14, 5.15, 6.23, 6.5, 6.76, y 7.9.

¹¹ Véase GA-232, par. 9.12.

¹² Véase GA-232, par. 6.74, 6.75.

¹³ GN-2518-10, Revisión de la Necesidad de un Aumento del Capital Ordinario y una Reposición del Fondo para Operaciones Especiales. Aumento de la capacidad del BID como socio de desarrollo: Un Programa para un Banco Mejor; y la GN-2518-16, Revisión de la Necesidad de un Aumento del Capital Ordinario y Reposición del Fondo para Operaciones Especiales. Segundo documento de trabajo: Principales conclusiones y opciones del análisis técnico. Versión revisada.

¹⁴ GN-2518-10.

¹⁵ GN-2518-10, para. 3.19.

¹⁶ GN-2518-10, para. 3.20.

- clave mediante un sistema confidencial de devolución por parte de su personal, y que se utiliza para estructurar los programas de desarrollo de supervisores¹⁷.
- Adoptar un nuevo marco integral de gestión del desarrollo profesional para alinear el talento con las prioridades del negocio y promover la movilidad, la gestión de carrera, y el avance basado en resultados y en la excelencia del desempeño¹⁸.
 - Promulgar una Política de Igualdad de Género para el Personal, con el objetivo de alcanzar un 50% de mujeres y de hombres en todos los niveles para el año 2015¹⁹.
 - Desarrollar una política para la contratación de consultores.
- 2.6 OVE no pudo encontrar ninguna referencia a un cuerpo de conocimiento teórico y empírico que pudiera vincular los problemas identificados con las soluciones propuestas, ni un intento de evaluar el costo-efectividad potencial de las políticas de RH propuestas, como por ejemplo, la descentralización del personal²⁰. Un análisis de los costos de la implementación de las políticas de RH podría ayudar a proporcionar una evaluación más matizada de la implementación de las políticas de RH que figuran en la Agenda para un Banco Mejor²¹.

¹⁷ GN-2518-10, par. 3,21.

¹⁸ GN-2518-10, par. 3.22.

¹⁹ GN-2518-10, par. 3,23.

²⁰ Un estudio reciente del Banco estima que los costos "puros" de la descentralización con relación al personal están probablemente en el rango de 3.1 y 5.7 millones de dólares al año, además de unos 7.2 millones de dólares de gastos de reubicación. XR-3. Review of Decentralization at the Inter-American Development Bank – Diagnostic Report. [Análisis de la Descentralización en el Banco Interamericano de Desarrollo – Informe de diagnóstico.] 21 de junio de 2012.

²¹ Un informe de diagnóstico externo elaborado por Dalberg Global Partners y un Ensayo de Asuntos de la Gerencia presentados a la Asamblea (GN-2679 del 5 de octubre de 2012) muestran que en las condiciones presentes (es decir, actuales limitaciones del número de empleados y del paquetes de beneficios), el Banco tendría que transferir aproximadamente a 115 empleados.






III. HALLAZGOS

- 3.1 Para facilitar la evaluación de estos compromisos del BID-9, OVE los reagrupó en siete categorías: (i) desarrollar capacidades técnicas en áreas estratégicas específicas, (ii) fortalecer el desarrollo de capacidad en las oficinas de país, (iii) promover la igualdad de género y la diversidad, (iv) mejorar la gestión del talento, (v) implementar un marco de desempeño del personal basado en resultados, (vi) reformar el proceso de contratación de consultores, y (vii) estimular el trabajo en equipo.
- 3.2 El Marco de Resultados del BID-9²² sólo establece indicadores, líneas de base y metas que deben alcanzarse en el 2015 para monitorear a las categorías (ii) y (iii). Para evaluar el progreso realizado en la mejora de la capacidad del personal de las oficinas de país, propone que "el porcentaje del personal profesional de las oficinas de país aumente de 26% a 40%". Para monitorear los avances en la promoción de la igualdad de género y la diversidad, propone tres indicadores: "La proporción de puestos ejecutivos y representativos ocupados por mujeres debe aumentar a un 38%," "la proporción de profesionales en los grados 1 a 4 que sean las mujeres, debe aumentar de 28% a 40%," y "el porcentaje de puestos de VP/VPE ocupados por mujeres debe ser de 40% a 60%". Estos indicadores sólo miden parcialmente los conceptos subyacentes: por ejemplo, la diversidad se mide como la proporción de hombres y mujeres en puestos profesionales y de gerencia, pero no hay líneas de base ni indicadores que midan la proporción de los grupos étnicos sub-representados y los diferenciales salariales y de grado entre género y grupos étnicos. Un análisis de las diferencias salariales entre los grupos podría ayudar a comprender mejor la situación de la diversidad en el Banco. Asimismo, la utilización del porcentaje de personal profesional en las oficinas de país no logra captar plenamente la idea de "la persona adecuada para el trabajo adecuado"²³ porque no transmite de forma precisa si las habilidades y el conocimiento de esa persona son acordes con las necesidades de negocio específicas.
- 3.3 Para los resultados para los que el BID-9 identificó indicadores, líneas de base y metas, este informe analiza su progreso y, cuando es posible, evalúa la probabilidad de que el Banco cumpla los objetivos especificados para el año 2015. En relación con los resultados para los que no se han identificado indicadores, OVE indica si el compromiso puede ser evaluado y, si puede, se basa en la información disponible para llenar el vacío. La Tabla 1 resume la evaluación por parte de OVE de la implementación de los compromisos del BID-9 relacionados con las políticas de RH.

²² CA-511 o AB-2764, Anexo 1: IDB Results Framework (Marco de Resultados del BID) 2012-2015, par. 5.7.

²³ GN-2518-10, par. 3.22.

Tabla 1. Evaluación de OVE sobre la probabilidad de cumplir los Objetivos del Marco de Resultados del BID-9

Resultados	Indicadores de realizaciones del Marco de Resultados	Líneas de base ^a	Líneas media ^b	Objetivo 2015	Posibilidades de lograr el objetivo
Desarrollar capacidad técnica en áreas estratégicas específicas.					<i>Demasiado pronto para evaluar</i>
Continuar fortaleciendo el desarrollo de capacidades en las oficinas de país	Porcentaje de personal profesional con sede en oficinas de país	26%	33%	40%	
Promover la igualdad de género y la diversidad	Porcentaje de mujeres profesionales y del personal ejecutivo de grado 4 o superior	28%	34.2%	40%	
	Porcentaje de mujeres en puestos directivos y representativos	18%	31.7%	38%	
	Porcentaje de mujeres VP y VPE	0%	20%	40%-60%	
Mejorar la gestión del talento	-	-	-	-	<i>Demasiado pronto para evaluar</i>
Implementar un marco de desempeño basado en resultados	-	0%	-	100%	<i>Demasiado pronto para evaluar</i>
Reformar el proceso de contratación de consultores	-	0%	-	100%	
Estimular el trabajo en equipo					<i>Demasiado pronto para evaluar</i>

^a La línea de base cambia ligeramente entre dimensiones, dependiendo de los datos disponibles (2005, 2006, 2006-2009).

^b 2011 o junio de 2012.

Simbología:  Baja posibilidad de alcanzar la meta de 2015;  Alta posibilidad de alcanzar la meta de 2015

A. Desarrollar capacidades técnicas en áreas estratégicas específicas

3.4 La proporción de personal profesional en el Banco aumentó de 75% en 2005 a más de 85% en el 2012, y el porcentaje de funcionarios con maestría o doctorado aumentó de 73% a 85% durante el mismo período. En principio, el desarrollo de capacidad técnica en áreas estratégicas específicas podría conducir a una mayor satisfacción de los clientes y una mayor demanda de los productos del Banco; de hecho, los clientes han expresado una mayor satisfacción con el desempeño del Banco y la actividad del Banco se ha incrementado sustancialmente en los últimos cinco años. Para determinar si el aumento de la satisfacción de los clientes se debe a la especialización técnica del Banco (y en qué medida lo hace), se necesitaría mayor análisis, en especial porque la especialización técnica no parecería ser uno de los atributos del Banco que los clientes más valoran ²⁴.

²⁴ Un estudio reciente llevado a cabo para la preparación de la evaluación del Banco de su proceso de descentralización ha determinado que los clientes del Banco catalogan "el asesoramiento profundo técnico/experto" 9^{no} de 14 atributos que valoran.

B. Fortalecer el desarrollo de capacidades en las oficinas de país

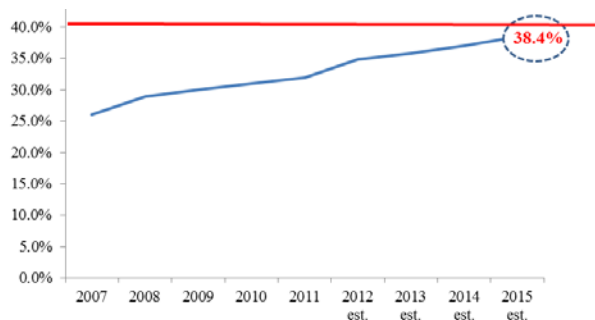
- 3.5 Desde el año 2007, el Banco ha trabajado para descentralizar el personal hacia las oficinas de país. Entre el realineamiento y el año 2011, el porcentaje del personal total del BID (es decir, tanto profesional como administrativo) en las oficinas de país aumentó de 30% a 34%. La mayoría de las oficinas de país creció entre un 20% y un 40%, con una media y mediana de aproximadamente 29% (ver Anexo, Mapa 1). El crecimiento de las oficinas de país se debió principalmente a los aumentos en la proporción del personal de la Vicepresidencia para Países (VPC) y la Vicepresidencia para Sectores y Conocimiento (VPS) que se encuentra en el terreno. Entre los años 2007 y 2011, el personal de la VPC aumentó de 72% a 76%, y el personal de la VPS de 29% a 35%.
- 3.6 La proporción de personal profesional en oficinas de país aumentó de 26% a 32%. A partir de la aprobación del aumento de capital, la porción de personal profesional en el terreno ha crecido a una tasa ligeramente mayor que la porción del personal total que trabaja en las oficinas de país (ver Anexo, Figura 1). A este ritmo, es probable que el Banco esté muy cerca de alcanzar el compromiso de tener al 40% de su personal profesional en las oficinas de país, aunque probablemente necesite incrementar los esfuerzos para alcanzar ese objetivo (ver Figura 1 abajo).
- 3.7 El Informe BID-9 no contiene ningún indicador que mida la especialización técnica del personal de las oficinas de país. Se podrían utilizar como indicadores imperfectos la proporción de operaciones con garantía soberana (GS) aprobadas que fueron preparadas por líderes de equipos en las oficinas de país y el número de especialistas sectoriales en las oficinas de país. El porcentaje de las operaciones con GS aprobadas (incluidos los préstamos basados en políticas) que fueron preparadas por líderes de equipo en las oficinas nacionales alcanzó un 53% en 2011, un aumento de cuatro puntos porcentuales desde el 2009. El número de especialistas por sector en las oficinas de país aumentó de 172 en 2010 a 212 en 2012. Este incremento incluyó la gran mayoría de las 34 áreas de especialización (ver Anexo, Tabla 1)²⁵. En suma, tanto el tamaño como la profesionalización del personal de las oficinas de país (utilizando medidas imperfectas) son consistentes con el objetivo de descentralizar la especialización técnica.

²⁵

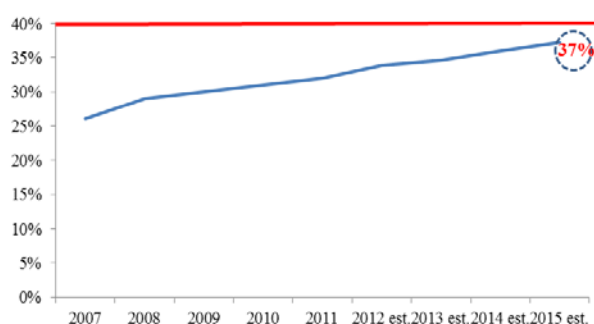
Sin embargo, los especialistas en sectores que trabajan en las oficinas de país son, en general, menos experimentados que los que trabajan en la sede y se quejan de que tienen menos oportunidades de acceder a actividades de aprendizaje y conocimiento que las que tiene el personal de la sede.

Figura 1. Evolución y Proyecciones del Personal del BID en Oficinas de País

Escenario 1: Tasa Promedio de Cambio Anual



Escenario 2: Aproximación Lineal



Fuente: OVE, a partir de datos del Departamento de Recursos Humanos.

Nota: Los cálculos se basan en la tasa de cambio anual desde el año 2010.

- 3.8 Sin embargo, es difícil concluir si el proceso de descentralización está alcanzando los resultados esperados, y si lo está haciendo de una manera eficiente. La profesionalización de las oficinas de país mediante el aumento de la proporción de profesionales y personal gerencial podría, en principio, conducir a una reducción de los períodos de preparación y ejecución, una mayor calidad en el diseño y evaluación de los proyectos, un mejor diálogo técnico, mejoría de las fases iniciales de proyectos, un aumento de la satisfacción del cliente, un mejor conocimiento del país y la eliminación de la dicotomía diseño/ejecución. Sin embargo, la evidencia empírica existente arroja una duda sobre de la existencia de estas relaciones. Una evaluación del Banco Mundial de 2009 encontró que no hay una correlación entre los resultados de los proyectos y la ubicación del líder de equipo²⁶. Un estudio preliminar sobre el proceso de descentralización del BID (XR-3) encontró que existe una posible correlación entre la reducción del tiempo que transcurre desde la firma del proyecto hasta el primer desembolso y el aumento de la descentralización de los especialistas sectoriales²⁷. Sin embargo, el estudio sobre la descentralización encontró que la relación no es estadísticamente significativa entre la ubicación del jefe de operaciones y otros resultados del proyecto tales como (i) satisfacción del cliente; (ii) tiempo en la preparación y ejecución del proyecto; (iii) calidad y evaluabilidad del proyecto; (iv) conocimiento del país²⁸, (v) iniciación del proyecto²⁹ y (vi) diálogo técnico. De hecho, el estudio encontró que existe una relación negativa entre la evaluabilidad del proyecto y la descentralización del personal, es decir, los proyectos de las divisiones menos descentralizadas tienden a tener resultados de

²⁶ Banco Mundial, Revisión Anual de la Efectividad del Desarrollo, 2009.

²⁷ Álvarez, C. J. Bueso-Merriam y R. Stuchi. 2012. Easier Sectors, Good Countries or Solid Teams? (¿Sectores más fáciles, buenos países o equipos sólidos?) Understanding Disbursements at the IDB. [La comprensión del desembolso en el BID] *Office of Strategic Planning and Development Effectiveness. (Oficina de Planeamiento Estratégico y Eficacia en el Desarrollo)*. IADB.

²⁸ Un estudio reciente del Banco Mundial muestra que el personal localizado en oficinas de países es incapaz de sacar provecho del conocimiento generado interna y externamente: Banco Mundial (2012), *The Matrix System at Work – An Evaluation of the World Bank Effectiveness [El Sistema Matrix en operación: una evaluación de la efectividad del Banco Mundial]*. Washington, DC. Grupo de evaluación independiente.

²⁹ A excepción de la descentralización de los especialistas del sector privado, para quienes hay una relación positiva.

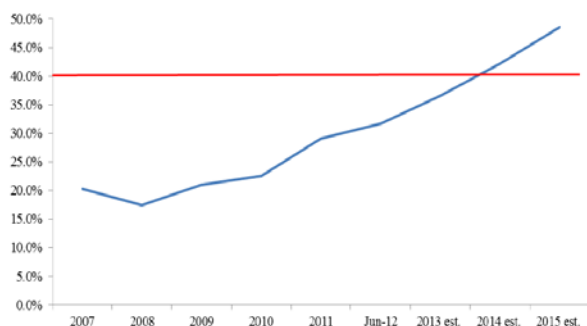
evaluabilidad más altos. Estas relaciones deberían analizarse con más detalle para desarrollar una evidencia más concluyente.

C. Promover la igualdad de género y la diversidad en el BID

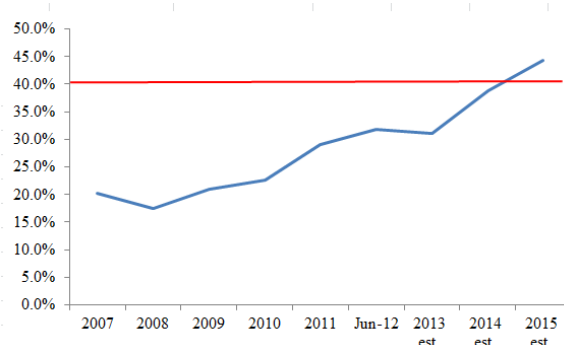
- 3.9 Desde mediados de la década del 2000, y especialmente después de la aprobación del aumento de capital en el 2010, el porcentaje de mujeres en los puestos profesionales y gerenciales ha aumentado. Al paso actual, es muy probable que se cumplan dos de los tres objetivos relacionados con la promoción de la igualdad de género y la diversidad para el año 2015.
- 3.10 El primer indicador de resultados es el porcentaje de mujeres en puestos ejecutivos y de representantes. La proporción de estos puestos ocupados por mujeres alcanzó un 32% a mediados de 2012, desde un 23% en 2010 y un 15% en 2005 (ver Anexo, Figura 2). La tasa de cambio promedio anual desde el aumento de capital ha sido de 15,2%, lo que sugiere que es probable que el Banco alcance la meta de 38% para el 2015 (ver Figura 2 a continuación).

Figura 2. Evolución y Proyecciones de Cargos Directivos Ocupados por Mujeres

Escenario 1: Tasa Promedio de Cambio Anual



Escenario 2: Aproximación Lineal

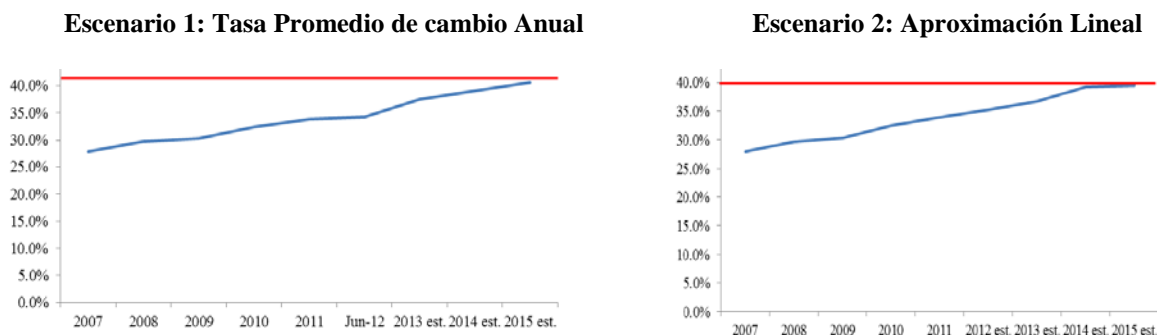


Fuente: OVE, a partir de datos del Departamento de Recursos Humanos.

Nota: La tasa de cambio se estima para el Escenario 1 usando la tasa promedio del 15,2% (2010 – junio 2012) y para el Escenario 2 usando la serie completa 2007 – 2011.

- 3.11 El segundo indicador de resultados para la promoción de la igualdad de género y la diversidad es el porcentaje de mujeres en puestos grado 4 o superior. Esta proporción ha aumentado de 27% en 2005 a 34% en el primer cuatrimestre de 2012. Si la tasa promedio de cambio anual entre el año 2010 y junio de 2012 se mantiene, la proporción de mujeres empleadas profesionales y ejecutivas en grado 4 o superior alcanzará el 40,6% en 2015, cumpliendo así la meta del 40% (ver Figura 3).

Figura 3. Evolución y Proyecciones de Cargos Directivos Ocupados por Mujeres en Grado 4 y Superior



Fuente: OVE, a partir de datos del Departamento de Recursos Humanos.

Nota: La tasa promedio de cambio en los períodos 2007 – junio 2012 y 2010 – junio 2012 es casi la misma (4,2% vs. 4,1%). La proyección del escenario 1 se realizó usando una tasa de 4,1%, y la proyección del escenario 2 se realizó a partir de la serie completa 2007 – 2011 (es decir, también se proyectó 2012).

- 3.12 El tercer objetivo del BID-9 relacionado con la diferencia de géneros requiere que el porcentaje de mujeres en la posición de Vicepresidente y Vicepresidente Ejecutivo (EVP) alcance entre un 40% y un 60% para 2015 (es decir, 2 ó 3 de los 5 puestos deben estar ocupados por mujeres). Desde 2010, la proporción ha permanecido en 20%: la Vicepresidencia Ejecutiva está ocupada por una mujer, pero las cuatro vicepresidencias están ocupadas por hombres. Para cumplir con lo que dispone el BID-9, el titular de al menos una Vicepresidencia deberá cambiar en los próximos dos años y medio.
- 3.13 Información adicional acerca de la situación de las mujeres, aunque no en relación directa con los mandatos del BID-9, también puede ser indicativa de los esfuerzos del Banco hacia la igualdad de género. De todos los miembros del personal del BID, más de la mitad (51,4%) es mujer, y la proporción es ligeramente más alta en las oficinas de país. Sin embargo, la proporción de empleadas varía significativamente entre las oficinas nacionales. Hacia finales de 2011, era menos del 35% en algunos países (Ecuador y Honduras) y más del 80% en otros (Belice y las Bahamas). La proporción de puestos profesionales ocupados por mujeres en las oficinas de país alcanzó un 38% (un incremento de seis puntos porcentuales desde 2006), y el número de especialistas mujeres en oficinas de país aumentó en casi todas las áreas de especialización (ver Anexo). Sin embargo, la mayoría de los representantes de país es hombre (18 de 26).
- 3.14 Guiado por el BID-9, el Banco puso en marcha varias iniciativas para promover la diversidad y la inclusión de los grupos sub-representados en el Banco. Dado que no hay indicadores para medir etnicidad u otras dimensiones de diversidad, no es posible evaluar de forma apropiada en qué medida se está implementando el programa sobre diversidad (más allá de ciertas medidas acerca de la diversidad de géneros)³⁰.
- 3.15 La implementación del Marco de Gestión de Carrera revisó completamente los procedimientos para los procesos de selección de personal con el propósito de fomentar

³⁰

El Plan de Acción de la Estrategia para el Capital Humano 2011-2015 contempla la existencia de indicadores de monitoreo relacionados con “grupos sub representados”. Sin embargo, el Departamento de RH debería aclarar qué grupos se consideran sub representados y asegurarse de recopilar información acerca de todos ellos.

una representación equilibrada y diversa en los paneles de selección. Sin embargo, la falta de información no permite evaluar esta dimensión. La apertura de una sala de lactancia en las oficinas centrales en 2011, la creación de grupos de afinidad, y la implementación de talleres y seminarios acerca de Diversidad e Inclusión (D&I), tanto en las oficinas centrales como en las de país del Banco, también estuvieron destinadas a impulsar la igualdad de género y la diversidad. Además aproximadamente 800 empleados y 420 miembros del personal participaron en seis eventos de entrenamiento y concientización en D&I en las sede y en Brasil en el último año. Incluso, desde los ciclos de evaluación del desempeño de 2011, D&I es una competencia esencial para los supervisores.

- 3.16 También bajo lo requerido por el BID-9, el Departamento de RH actualmente está iniciando la implementación de la nueva Estrategia D&I. En marzo de 2012 se creó un grupo de consulta en D&I para ayudar al Vicepresidente Ejecutivo y al Departamento de RH a cerciorarse de que la institución esté teniendo un progreso cuantificable hacia D&I. Otras iniciativas que están actualmente en desarrollo, o siendo pilotadas para mejorar D&I, son una estrategia de comunicación focalizada en concientización y un programa de mentores para todo el Banco.
- 3.17 OVE no pudo determinar si estas iniciativas han tenido un impacto positivo. Solo el 68% del personal que respondió la Encuesta de Participación de 2011 informó que los empleados reciben un trato satisfactorio sin importar su género, etnicidad u otras características, por lo que es razonable afirmar que hay margen para mejoras. Se deberían recolectar sistemáticamente datos y referencias para monitorear el progreso en esta dimensión.

D. Mejorar la gestión del talento

- 3.18 El Banco ha adoptado una serie de iniciativas para mejorar la gestión de su personal, incluida la implementación de un marco de desempeño basado en resultados (que se analiza más adelante). Aunque el Marco de Resultados del BID-9 no contiene indicadores para evaluar el progreso de este objetivo, OVE nota cierto progreso en las actividades relacionadas con la mejora de la gestión de talentos.
- 3.19 El incremento del personal profesional, analizado anteriormente, se puede atribuir en parte a una mejor gestión del talento y el desempeño. Además, dos de cada tres miembros del personal dicen que el BID realiza un trabajo “muy bueno” o “bueno” en atraer personal altamente calificado –siete puntos porcentuales más alto que el promedio en otros organismos³¹. Esto coincide con la evaluación de diagnóstico llevada a cabo para la preparación de la Estrategia de Capital Humano (ECH) en 2011.
- 3.20 La ECH señala la necesidad de seguir estudiando cómo incrementar la motivación y el compromiso de las personas de alto rendimiento mediante su reconocimiento por medio de mecanismos no financieros o de carácter financiero limitado. El Plan de Acción de la

³¹ Encuesta de Participación 2011. El punto de referencia es la opinión de todas las empresas y organizaciones que Geldorf Group (la compañía que analiza los resultados de las encuestas) ha evaluado globalmente entre el 2009 y el 2011. En lo sucesivo, en este documento, nos referimos a las organizaciones de comparación como el "punto de referencia externo."

estrategia propone el diseño e implementación de un proceso sistemático para identificar y desarrollar líderes potenciales para puestos clave de gerencia, junto con un plan de orientación para todo el Banco, que actualmente se está pilotando.

- 3.21 Los procedimientos de movilidad entre secciones del Banco no son claros. No existen incentivos fuertes de desarrollo profesional para querer ser transferido de la sede a las oficinas de país y se necesita entender mejor los desafíos que implica la movilidad (tales como la dificultad para obtener permisos de trabajo para los cónyuges, asuntos de seguridad y la calidad de la educación para los hijos). El Departamento de RH está trabajando en el desarrollo de un marco de movilidad y un programa que ayude a incentivar la movilidad/rotación de los empleados tanto de las oficinas centrales y de país. Un modelo de este programa se pondrá en marcha en 2013.
- 3.22 Para lograr una mayor transparencia e imparcialidad, la ECH de 2011 hace hincapié en la necesidad de una Estrategia de Marco de Retribución Integral, que se espera se implemente a finales de 2013. La ECH también contempla la implementación de una nueva sección en el CareerPoint, el "Plan de Desarrollo Individual", destinado a ayudar a definir y dar seguimiento a las acciones necesarias para el desarrollo profesional de los empleados.
- 3.23 De acuerdo con el mandato del BID-9, el Banco ha implementado iniciativas para mejorar las aptitudes de los gerentes. Los marcos para la Gestión del Desempeño y la Carrera, por ejemplo, proporcionan un espacio para sesiones de entrenamiento y servicios de orientación para los empleados. En 2011, 26 supervisores asistieron a las sesiones de capacitación "Manager as Coach" (El Gerente como Instructor), y 20 supervisores y 50 miembros del personal asistieron a las sesiones de capacitación para el Marco de Gestión de Carrera. En términos de Gestión del Desempeño, en 2011 se dedicaron más de 450 horas a capacitación y a proporcionar servicios de orientación. Además de estas iniciativas, el pilar del Desarrollo de Capacidades Gerenciales y de Liderazgo de la ECH de 2011 se dedicó a implementar dos iniciativas: un Programa de Desarrollo de Liderazgo y un Programa de Mentores para todo el Banco. Debido a que estas iniciativas son muy recientes, este informe no puede llegar a conclusiones sobre su efectividad. Sin embargo, lo que se puede recalcar es que, a fines de 2011, solo una minoría del personal (45%) que respondió la Encuesta de Participación 2011 evaluó como "bueno" o "muy bueno" el papel de sus supervisores al momento de asesorarlos en el desarrollo de sus carreras. Esta proporción ha mejorado levemente desde el año 2008 (41%) pero aún está 12 puntos porcentuales por debajo de los puntos de referencia externos. Solo cuatro de 10 informaron que son reconocidos cuando las cosas van bien en el trabajo, lo que está muy por debajo de los puntos de referencia externos y cuatro puntos porcentuales menos que en 2008; y menos de la mitad de los que respondieron están de acuerdo con que sus trabajos les proporciona un sentido real de logro personal³².

E. Implementar un marco de desempeño del personal basado en resultados

- 3.24 La Agenda para un Banco Mejor requiere implementar un marco de desempeño del personal basado en resultados. A pesar de las preocupaciones sobre la eficacia de este tipo de marco en otras organizaciones, parecería que el sistema de E-performance que se

³² Estudio de la Asociación del personal 2008.

puso en práctica en el Banco en 2009 representa una mejora respecto del sistema anterior porque introduce un proceso estructurado para el establecimiento de planes de trabajo. Sin embargo, OVE encuentra tres debilidades preliminares.

- Los resultados no están completamente alineados de arriba a abajo. La ECH de 2011 reconoce que se requiere una alineación más ajustada de las contribuciones individuales a los objetivos globales del organismo, y se han introducido cambios en el sistema para generar una *cascada* más alineada entre los objetivos individuales y los de la organización.
- La Encuesta de Participación de 2011 reveló que más del 70% de los que respondieron cree que al proceso de evaluación le falta transparencia y objetividad. Para que un sistema de desempeño sea efectivo, debe ser creíble. Los empleados necesitan conocer que sus esfuerzos serán recompensados. Cuanto mayor es la incertidumbre en la relación entre el esfuerzo y la compensación, menor será la eficacia del sistema de desempeño³³.
- No pareciera haber una adecuada orientación y capacitación para el personal³⁴. En la Encuesta de Evaluación de Desempeño 2012, más del 70% dijo no haber sido evaluados por parte de sus supervisores durante el año, o que sólo han sido evaluación sólo una vez al año, al momento de la evaluación. Esto se podría atribuir a aptitudes gerenciales inadecuadas o a una cantidad excesiva de personal a quien supervisar (entre otros posibles factores). Aunque la cantidad promedio de empleados a supervisar es de 8,5 (similar a empresas del sector privado), muchos directores de departamento y jefes de división tienen 20 o más personas subordinadas directamente a ellos, y algunos hasta tienen 57. La ECH 2011 reconoce este problema y hace hincapié en la necesidad de repensar la cantidad de empleados subordinados de manera que los supervisores puedan ser más eficaces.

3.25 OVE observa que el Banco ha estado mejorando el sistema de promociones. Hasta el año pasado, los ascensos no tenían una asignación presupuestaria específica, y algunos departamentos ascendían siete veces más que otros. Desde el 2012, sin embargo, el presupuesto incluye una asignación centralizada y separada para las promociones, y los procedimientos para lograr ascensos se revisaron para aumentar la transparencia y la estandarización. Ahora las promociones de personal se realizan por “carrera”³⁵ con independencia de la unidad de negocios o la ubicación. Ahora se le informa a los candidatos que han sido nominados para un ascenso y que pueden actualizar sus currículos en *CareerPoint* y llenar una evaluación que describa sus logros. Las competencias técnicas y de conducta del Marco de Gestión de Carrera se utilizan para decidir los ascensos. Todas las promociones se hacen efectivas al mismo tiempo. Un panel compara a los candidatos en una trayectoria profesional determinada para llevar a cabo una selección (durante el último procedimiento de ascensos, se rechazó al 37% de los nominados para el grado 2). Se espera que estos cambios influyan favorablemente en lo que respecta a la credibilidad del sistema de ascensos.

³³ Banco Mundial, Revisión Anual de la Efectividad del Desarrollo, 2009.

³⁴ Ver, por ejemplo, sectores y departamentos como Agua y Saneamiento y Gestión Financiera y Servicios de Adquisiciones.

³⁵ Grupo de funciones de similar naturaleza.

- 3.26 El Banco ha introducido recientemente mayores elementos de pago por mérito en su sistema retributivo. Si bien es sin dudas importante reconocer y recompensar el buen desempeño, estudios teóricos y empíricos recomiendan ser cuidadoso con la introducción y el diseño de sistemas de pago por mérito, especialmente en organizaciones públicas. Mientras algunos estudios muestran una relación positiva entre el pago por mérito y el desempeño real³⁶, otros muestran una relación negativa³⁷. Un reciente meta-análisis de la literatura empírica sostiene que el impacto del pago por mérito en el desempeño *per se* es positivo cuando las tareas son simples y/o aburridas pero puede ser negativo cuando, como sucede en el sector público, son difíciles y/o interesantes³⁸. Otros investigadores sostienen que, en el contexto de la función pública, el pago por mérito puede desmotivar a aquellos empleados intrínsecamente motivados y producir un peligroso efecto "especulativo"³⁹. Un estudio sobre el pago por mérito en los sectores públicos de países europeos no encuentra evidencia de que el pago por mérito haya contribuido a una mejora en el desempeño, en la gestión de recursos humanos, o en la calidad de los servicios proporcionados⁴⁰, y un estudio de 2005 de la OCDE también concluye que el pago por mérito tiene un efecto insignificante o nulo sobre el aumento de la motivación de los empleados públicos⁴¹. Sería importante para la Administración del BID estudiar esa literatura y medir con cuidado la efectividad del pago por mérito que está siendo adoptado por el Banco, y estar dispuesto a hacer los cambios que fueran necesarios.

F. Reformar el proceso de contratación de consultores

- 3.27 Después de la realineación y de los mandatos del BID-9, el modelo de empleo de 2001 – vigente hasta mediados de 2012– era demasiado rígido para promover la optimización de

³⁶ Prendergast, C. 1999. The provision of incentives in firms. [La provisión de incentivos en las compañías] *Journal of Economic Literature* 37:7-63; y Lazear, E. P. 2000. Performance pay and productivity. *American Economic Review (Revista American Economic Review)* 90:11341-61.

³⁷ Frey, B. y R. Jergen. 2001. Motivation crowding theory: Teoría de la motivación de las personas, una investigación de las evidencias empíricas. *Journal of Economic Surveys* 15 (5): Gneezy, U. y A. Rustichini. 2000. Pay enough or not pay at all. (Pague bien o no pague) *Quarterly of Journal Economics* 115:791-810.

³⁸ Weibel, A., K. Rost y M. Osterloh. 2009. Pay for performance in the public sector – Benefits and (hidden) costs. (Retribución por desempeño en el sector público: beneficios y costos [ocultos]) *Journal of Public Administration Research and Theory* 20:387-412.

³⁹ Véase Perry, J. L., y Wise, L. R. (1990), The motivational bases of public service. (Los fundamentos motivacionales del servicio público). *Public Administration Review*. 50(3), 367-373; Bagues, M., y Esteve-Bolart, B. (2010), "Performance Pay and Judicial Production: Evidence from Spain." (La retribución basada en el desempeño y la producción judicial: evidencia de España). Documento de trabajo, Universidad Carlos III, Madrid; y Le Grand, J. 2010. Knights and knaves return: Public service motivation and the delivery of public services. (Regresan los caballeros y los truhanes: motivación en los servicios públicos y el suministro de servicios públicos). *International Public Management Journal* 13 (1) 56-71.

⁴⁰ Survey for the 38th Meeting of the Directors-General of the Public Service of the Member States of the European Union (La Rioja, Spain, 28-29 May 2002): (Investigación para el 38 Encuentro de Directores Generales de los Servicios Públicos de los Estados Miembros de la Unión Europea [La Rioja, España, 28-29 de mayo, 2002]): Comparative Survey of the Systems of Productivity-linked Remuneration that are Employed in the Civil Services of the Member States of the European Union (Performance Related Pay)" (Estudio comparativo de los sistemas de remuneración vinculada a la productividad utilizados en los Servicios Civiles de los Estados Miembros de la Unión Europea (Remuneración vinculada al rendimiento), Maastrich. European Institute of Public Administration. (Instituto Europeo de Administración Pública) 2002.

⁴¹ Performance-Related Pay Policies for Government Employees. (Políticas de retribución basada en el desempeño para empleados del gobierno). París: Paris, Publicaciones OCDE.

talentos. En particular, el límite en el número de funcionarios, junto con el tiempo promedio que toma cubrir una vacante (aproximadamente 4 meses), hicieron que en un plazo de cinco años la proporción de empleados contratados se incrementara en un 100% – del 14% de la fuerza laboral del Banco en 2005 a un 28% en 2010. Es más, el modelo de empleo anterior no permitía la utilización de contratos a mediano y largo plazo para los consultores, lo que, de acuerdo al diagnóstico de RH, tuvo un efecto costoso en las áreas de negocios y a menudo llevó a que las unidades contrataran a la misma persona mediante distintas modalidades contractuales.

- 3.28 El nuevo Marco de Políticas de Empleo (GN-2655), implementado en julio del 2012, clasifica a la fuerza laboral en Personal y Complementaria. Los principales cambios en las modalidades contractuales, tanto para la sede como las oficinas de país, se relacionan con el segundo grupo. Ha habido algunas dificultades con la introducción del nuevo sistema. Primero, el nuevo marco no se ha implementado en todas las oficinas de los países por causa de la legislación laboral nacional. En cada caso, HRD está estudiando las modificaciones necesarias en el modelo para cumplir con el ordenamiento legal de cada país. Segundo, varios empleados administrativos de la sede central del Banco dijeron no haber recibido la capacitación adecuada para comprender plenamente las condiciones e implicancias de cada tipo de esquema de nueva contratación⁴².
- 3.29 En resumen, el mandato relacionado con la reforma de la modalidad de contratos de consultores se ha cumplido, a pesar de que muchas partes interesadas consideran que el Banco no estaba preparado para aplicar plenamente los cambios. Evaluaciones futuras deberían analizar el impacto de los cambios en términos de eficiencia, eficacia y costo-efectividad. Por otra parte, las nuevas formas contractuales probablemente requerirán reformas adicionales para responder a las futuras necesidades relacionadas con la fuerza de trabajo. Cómo lo reconoce el nuevo Marco de Empleo, se necesita un ejercicio de planificación de la fuerza de trabajo de todo el Banco para determinar la combinación óptima de personal y las modalidades contractuales. De acuerdo con el cronograma HCS, un marco de planificación de la fuerza de trabajo está en desarrollo y se implementará en 2013.

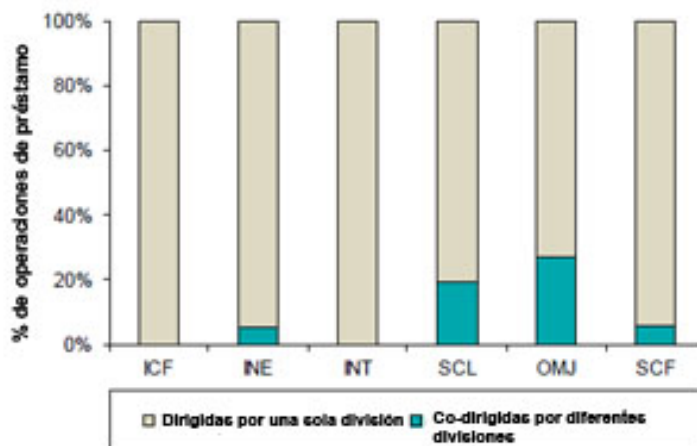
G. Estimular el trabajo en equipo

- 3.30 Además de los compromisos en el Informe BID-9, el modelo matricial requiere mayores niveles de colaboración interna y comunicación para ofrecer productos y servicios eficientemente a los países miembros. Sin embargo, la colaboración entre unidades de negocios parece haber decrecido más que crecido. Tres indicadores apoyan esta afirmación.
- El porcentaje de operaciones de préstamo con líderes de equipos que pertenecen a diferentes divisiones fue de 7,2% en 2011, menor al 8% en 2010. Dentro de VSC, el Sector Social tiene la más extensa proporción de operaciones codirigidas y el Sector de Integración y Comercio, el menor (ver Figura 4).

⁴²

A pesar de las opiniones del personal, 250 oficiales de contrato en la sede del Banco y de las oficinas de países fueron capacitados formalmente en un período de dos semanas. Esta capacitación incluyó un total de 11 sesiones de Taleo, 11 para el procesamiento de contratos, y 2 semanas de seminarios ad hoc.

Figura 4. Colaboración entre Sectores



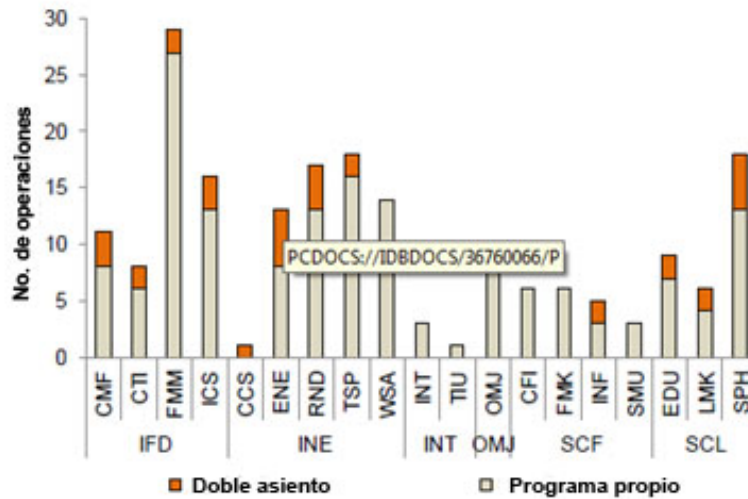
Fuente: Informe anual de negocios 2011

- Aunque el número promedio de unidades de negocios que participan en un proyecto de préstamo se mantuvo aproximadamente igual entre 2007 y mediados de 2012 (cerca de 9), OVE encontró que el porcentaje promedio de unidades de negocios que colaboraron *fuertemente* con otras unidades ha disminuido desde reestructuración el realineamiento.⁴³ Mientras que en el 2007 casi un cuarto de las unidades colaboraron, al final de 2011 solo el 12% lo hizo.
 - El tiempo informado que se utilizó en colaborar con otras unidades cayó del 31% en 2008 al 27% en 2010.
- 3.31 Las opiniones del personal también indican que hay espacio para mejorar en colaboración y cooperación entre las unidades. La Encuesta Anual de Participación 2011 muestra que menos de tres en 10 y cuatro en 10 creen que hay colaboración y cooperación buena/efectiva entre los departamentos, respectivamente. Esto está considerablemente por debajo de las referencias externas.
- 3.32 El ECH 2011 reconoce que para reforzar la estructura matricial, los programas de trabajo deben incluir objetivos específicos para proyectos grupales multifuncionales y colaboración horizontal. En este sentido, el Banco introdujo recientemente la iniciativa de doble asignación (*double booking*) para permitir el registro de una operación bajo más de una unidad de negocios⁴⁴. La Figura 5 muestra el número de “doble asignación” por división para el primer trimestre de 2012.

⁴³ Una unidad se define como de colaboración fuerte si su presupuesto representa 10% o más del total del costo de personal de otra unidad de proyecto. Nótese que 10% es conforme al límite utilizado para asignaciones dobles desde marzo 2012.

⁴⁴ Para brindar un incentivo para asignaciones dobles, hay un presupuesto adicional para operaciones en las cuales participan más de una unidad de negocios.

Figura 5. Doble Asignación



Fuente: Informe anual de negocios Q1 2012

- 3.33 Por último, bajo el pilar Construcción de Capacidades de Gerenciamiento y Liderazgo de la ECH 2011, se está diseñando un Programa de Desarrollo de Liderazgo a fin de identificar qué incentivos son necesarios para desarrollar mayor colaboración entre el personal y las unidades, y de este modo mejorar las habilidades de liderazgo de los gerentes.

IV. CONCLUSIONES

- 4.1 El Marco de Resultados BID-9 es insuficiente para evaluar en su totalidad la "implementación plena y efectiva" de las reformas de HR en el realineamiento y la Agenda para un Banco Mejor. Tal evaluación requeriría una serie más comprehensivo de indicadores y debería incluir la calidad, coherencia, integración de todos los subsistemas del sistema de RH –planificación, organización del trabajo, gestión del trabajo, gestión de resultados, compensación, desarrollo de carrera, relaciones laborales y liderazgo– así como su impacto en los resultados deseados.
- 4.2 Si bien ha habido un aumento en la profesionalización del personal de las oficinas de país consistente con el mandato BID-9, aún no está claro si esta profesionalización está brindando los resultados esperados en términos de rentabilidad, satisfacción del cliente, reducción del tiempo de preparación del proyecto y de su ejecución, mejor calidad de los proyectos y evaluabilidad, mayor conocimiento del país y mejor creación del proyecto, y mejor diálogo técnico.
- 4.3 El Banco recientemente reformó el proceso de contratación de consultores en la sede y está estudiando las legislaciones locales a fin de implementar el nuevo marco en las oficinas de país. El Banco también avanzó en la implementación de un marco de evaluación del desempeño del personal en base a resultados y ha tomado varias iniciativas para mejorar la gestión de talentos. Los efectos de estas medidas en la motivación del personal y la flexibilidad todavía no han sido estudiados.
- 4.4 Por último, el Banco parece estar bien encaminado para alcanzar dos de los tres objetivos de género de BID-9. Los datos existentes todavía no permiten la evaluación de otros aspectos de la diversidad, como la representación étnica y la igualdad de remuneración entre los grupos.

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Ana María Rodríguez-Ortiz, Gerente, Departamento de instituciones para el desarrollo.

Claudia Bock-Valotta, Gerente del Departamento de Recursos Humanos

Claudia de Colstoun, Directora, División de Gestión del Talento

Daniel Zelikow, Ex Vicepresidente Ejecutivo

Edna María Diez, Directora, División Liderazgo & Desarrollo del Personal

Elizabeth Rodezno, Presidente, Asociación del Personal

Francesca Molinaro, Especialista Senior, Recursos Humanos

Néstor Ares, Procesos de Recursos Humanos y Asesor Analítico Senior, Departamento de Recursos Humanos

Manuel Rapoport, Ex Vicepresidente de Finanzas y Administración

Otaviano Canuto, Ex Vicepresidente de Países

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C. J. Bueso-Merriam y R. Stuchi. 2012. Easier Sectors, Good Countries or Solid Teams? (¿Sectores más fáciles, buenos países o equipos sólidos?) Understanding Disbursements at the IDB. [La comprensión del desembolso en el BID] *Office of Strategic Planning and Development Effectiveness*. (Oficina de Planeamiento Estratégico y Eficacia en el Desarrollo).. IADB.
- Bagues, M., and Esteve-Bolart, B. 2010. Performance Pay and Judicial Production:: Evidence from Spain.” (La retribución basada en el desempeño y la producción judicial: evidencia de España). Documento de trabajo, Universidad Carlos III, Madrid.
- European Institute of Public Administration. (Instituto Europeo de Administración Pública) 2002 2002. Survey for the 38th Meeting of the Directors-General of the Public Service of the Member States of the European Union (La Rioja, Spain, 28-29 May 2002): (Investigación para el 38 Encuentro de Directores Generales de los Servicios Públicos de los Estados Miembros de la Unión Europea [La Rioja, España, 28-29 de mayo, 2002]): Comparative Survey of the Systems of Productivity-linked Remuneration that are Employed in the Civil Services of the Member States of the European Union (Performance Related Pay)” (Estudio comparativo de los sistemas de remuneración vinculada a la productividad utilizados en los Servicios Civiles de los Estados Miembros de la Unión Europea (Remuneración vinculada al rendimiento), Maastrich.
- Frey, B. y R. Jergen. 2001. Motivation crowding theory: (Teoría de la motivación de las personas, una investigación de las evidencias empíricas). *Journal of Economic Surveys* 15 (5): 589-611.
- Gneezy, U. y A. Rustichini. 2000. Pay enough or not pay at all. (Pague bien o no pague). *Quarterly of Journal Economics* 115:791-810.
- Inter-American Development Bank. (Banco Interamericano de Desarrollo) 2010. Agenda for a Better Bank (Programa para un Banco mejor) (GN-2518-10).
- _____. 2012. Approved Program and Budget Book (Programa Aprobado y Libro de Presupuesto) (GA-248-7)
- _____. 2011. Career Management Framework: A New Approach to Career Management (Doc. Number 31081831). (Plataforma de gestión de carrera. Una nueva aproximación a la gestión de carrera. [Doc. Number 31081831]).
- _____. 2012. Comparación de Modelos y Experiencias de Descentralización de Bancos Multilaterales de Desarrollo (GN-2664).
- _____. 2011. Diagnóstico de la Gestión del Capital Humano del Banco Inter-Americano de Desarrollo, Mayo.
- _____. 2012. Plataforma modelo de empleo (GN-2655).
- _____. 2011. Estrategia de capital humano (GN-2606).

- _____. 2011. IDB Group Resource Dynamics, December 2011 (Doc. Number 36705853). (Dinámica recursos grupales BID, diciembre 2011 [Doc. Number 36705853]).
- _____. 2012. Operational Policy on Gender Equality in Development (Doc. Number 35450102).(Política de operaciones sobre igualdad de género en desarrollo [Doc. Number 35450102]).
- _____. 2012. Performance Evaluation Survey, Executive Briefing. (Estudio de evaluación del desempeño, información para ejecutivos).
- _____. 2007. Realignment Document (GA-232). (Documento de reestructuración [GA-232]).
- _____. 2010. Report on the Ninth General Capital Increase (AB-2764). Informe sobre el Noveno Aumento General de Capital (AB-2764).
- _____. 2012. Review of the Decentralization at the Inter-American Development Bank – Diagnostic Report (XR-3). (Revisión de la descentralización en el Banco Interamericano de Desarrollo – Informe del diagnóstico [XR-3]).
- _____. 2010. Review of the Need for an Increase of the Ordinary Capital and Replenishment of the Fund for Special Operations (GN-2518-10). (Estudio de la necesidad de un aumento del capital ordinario y reposición del fondo para operaciones especiales (GN-2518-10)).
- Lazear, E. P. 2000. Performance pay and productivity. (Remuneración por desempeño y productividad). *American Economic Review* (Revista American Economic Review) 90:11341-61.
- Le Grand, J. (2010), Knights and knaves return: Public service motivation and the delivery of public services. (Regresan los caballeros y los truhanes: motivación en los servicios públicos y el suministro de servicios públicos. *International Public Management Journal*, 13 (1). pp. 56-71.
- OECD (2005). *Performance-Related Pay Policies for Government Employees*. (Políticas de retribución basada en el desempeño para empleados del gobierno . París: Publicaciones OCDE.
- Perry, J. L., and Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. (Los fundamentos motivacionales del servicio público). *Public Administration Review* 50(3), 367-373.
- Prendergast, C. 1999. The Provision of incentives in firms. [La provisión de incentivos en las compañías] *Journal of Economic Literature* 37:7-63.
- The Gelfond Group. 2011. Report on the Inter-American Development Bank 2011. Engagement Survey, prepared by, Cherry Hill, New Jersey. (Informe sobre el Banco Interamericano de Desarrollo 2011. Encuesta sobre el compromiso, preparada por Cherry Hill, New Jersey).
- The World Bank, 2012. *The Matrix System at Work – An Evaluation of the World Bank Effectiveness*. (El Sistema Matrix en operación: una evaluación de la efectividad del Banco Mundial).. Grupo de evaluación independiente. Washington, DC.

Weibel, A., K. Rost y M. Osterloh. 2009. Pay for performance in the Public Sector – Benefits and (Hidden) Costs. (Retribución por desempeño en el sector público: beneficios y costos [ocultos]) *Journal of Public Administration Research and Theory* 20:387-412.

ANEXO

Mapa 1. Crecimiento del personal de oficinas regionales

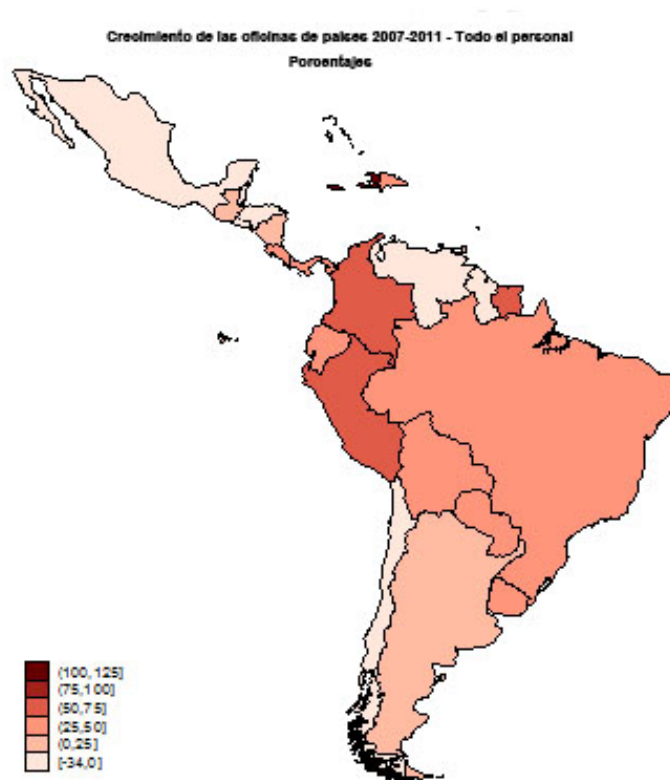


Ilustración 1. Evolución y proyecciones del personal del BID en oficinas regionales

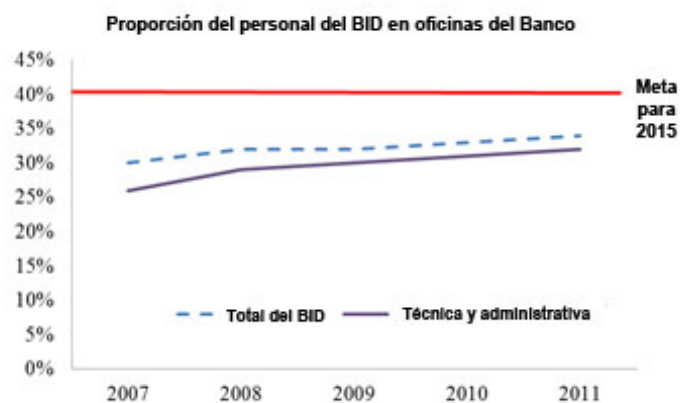


Tabla 1. Número de especialistas de sector basado en oficinas regionales, 2010 - julio 2012			
Especialización	2010	2011	2012
Agricultura	4	4	4
Cambio climático	2	2	4
Educación	13	16	17
Energía	9	11	12
Medio Ambiente		1	1
Financiero & Institucional	1	1	1
Gestión financiera	1	1	1
Mercados financieros	9	11	11
Desarrollo fiscal y municipal	16	15	13
Gestión fiscal & municipal			1
Gestión fiscal, urbana & municipal		2	3
Salud	2	3	3
Vivienda & Desarrollo urbano	3	3	4
Pueblos originarios		1	1
Infraestructura			1
Instituciones & Gestión financiera	1	1	1
Integración & Comercio	3	4	4
Mercados de trabajo	1	3	3
Modernización del Estado	21	24	26
Desastres naturales & Gestión de riesgos	1	1	1
Recursos naturales	13	13	13
Desarrollo del sector privado	3	6	5
Desarrollo rural	6	7	7
Saneamiento	1	1	
Ciencia & Tecnología	3	4	4
Ciencia, Tecnología & Innovación		1	1
Desarrollo social	3	5	5
Protección social	13	12	12
Protección social & Salud		1	5
Aspectos económicos de la protección social		1	2
Transporte	21	22	21
Desarrollo urbano	5	4	4
Desarrollo urbano & Saneamiento			1
Agua & Saneamiento	17	20	20
Suma total	172	201	212

Fuente: HRD

Figura 2. Evolución y proyecciones de cargos directivos ocupados por mujeres



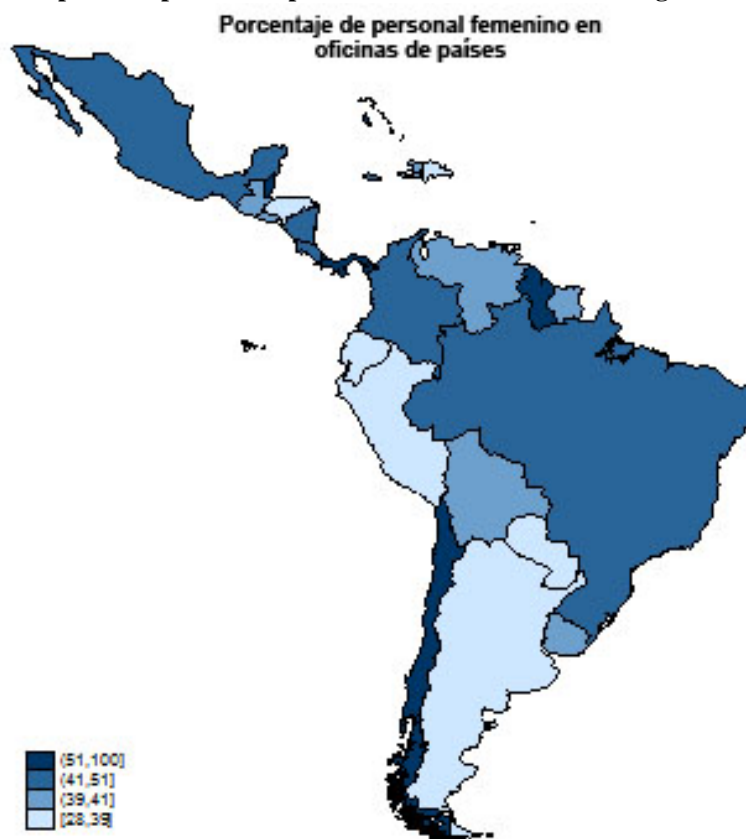
Figura 3. Evolución y proyecciones de cargos directivos ocupados por mujeres en grado 4 y superior



Tabla 2. Número de mujeres por sector, 2010 – julio 2012			
Especialización	2010	2011	2012
Cambio climático	2	1	2
Educación	4	8	10
Mercados financieros	2	3	3
Desarrollo fiscal y municipal	5	5	5
Gestión fiscal, urbana & municipal			1
Salud	1	1	1
Vivienda & Desarrollo urbano	1	1	2
Pueblos originarios		1	1
Integración & Comercio	2	2	2
Mercados de trabajo	1	1	1
Modernización del Estado	4	3	5
Desastres naturales & Gestión de riesgos	1	1	1
Recursos naturales	1	2	3
Desarrollo del sector privado	1	2	2
Desarrollo rural	2	2	2
Saneamiento	1	1	
Ciencia & Tecnología	1	1	1
Desarrollo social	1	3	3
Protección social	9	9	9
Protección social & Salud			2
Aspectos económicos de la protección social			1
Transporte		2	2
Desarrollo urbano	2	1	1
Desarrollo urbano & Saneamiento			1
Agua & Saneamiento	3	5	5
Suma total	44	55	66

Fuente: HRD

Mapa 2. Proporción de personal femenino en oficinas regionales



Fuente: OES, basado en datos de HRD

Comentarios de la Administración del BID

• • • • •

**Documento de Antecedentes de la Evaluación de Medio Término
de los compromisos del BID-9: Recursos Humanos
Comentarios de la Administración**

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 La Administración recibe con satisfacción la evaluación de OVE de la implementación por el Banco de los compromisos relacionados con las políticas de recursos humanos (HR) establecidas en la realineación de 2007 y de acuerdo con el mandato del Noveno Aumento General de Recursos (BID-9). Las conclusiones de esta evaluación contribuirán a los esfuerzos del Banco para continuar con mayor eficacia la mejora de su eficiencia y capacidad organizacional.
- 1.2 La Administración entregó observaciones detalladas a OVE sobre un borrador anterior a este documento y se complace en ver que la mayoría de sus sugerencias fueron incorporadas en esta versión final del informe.

II. HALLAZGOS Y SUGERENCIAS

- 2.1 La evaluación de OVE proporciona un buen diagnóstico de la implementación de los compromisos del BID-9 relacionados con las políticas de recursos humanos del Banco. Por lo general, la Administración coincide con los hallazgos y sugerencias del informe. Concordamos en particular con la conclusión de que se requiere un conjunto más amplio de indicadores para que el Banco pueda evaluar la aplicación plena y efectiva de las reformas de recursos humanos.
- 2.2 Si bien reconocemos la calidad de la evaluación de OVE, creemos que el documento podría haberse beneficiado de una mayor claridad en el tema de la remuneración por rendimiento. En este sentido, la Administración desearía llamar la atención sobre lo siguiente: el sector público nacional representa sólo un porcentaje minoritario de nuestra fuente para reclutamiento; los organismos internacionales y del sector privado, que pagan en función del rendimiento, constituyen el porcentaje mayor de la fuente de reclutamiento. Por otra parte, varios comparadores internacionales (tales como el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, el Banco Central Europeo y el Fondo Monetario Internacional) están pagando otros componentes normalmente identificados como retribución variable, una práctica muy difundida en el sector privado. Desde la realineación, la Administración ha hecho hincapié en la importancia de mostrar resultados y en que se hiciera una diferenciación en el personal en función de su contribución a producir estos resultados. Por lo tanto, hemos evitado conscientemente adoptar las prácticas tradicionales del sector público, consideradas desactualizadas, que pagan por antigüedad.
- 2.3 El concepto del marco basado en el desempeño es uno de los principales mandatos del Banco en relación a la gestión del talento humano. Con el fin de asegurar su aplicación con éxito, este concepto tiene que ser considerado en su totalidad, y no selectivamente. Un marco basado en el desempeño tiene que ser utilizado no sólo para propósitos de planificación y ejecución, sino también para propósitos de recompensa (monetaria o no).

Éste ha sido uno de los principios rectores del Marco de Compensación Total dentro de la Estrategia de Capital Humano. Por otra parte, uno de los objetivos más importantes en los documentos arriba mencionados es la recompensa económica diferenciada en función del desempeño demostrado.

- 2.4 Además, el abandono de un sistema de recompensas basado en el desempeño puede tener consecuencias importantes sobre la capacidad del Banco para mantener niveles competitivos de remuneración en el futuro, ya que los actuales mercados de referencia utilizados para determinar los niveles competitivos de remuneración se eligen principalmente sobre la base de esta característica.
- 2.5 La Administración recibe con satisfacción la conclusión de que el BID parece estar encaminado a cumplir dos de los tres objetivos de género del BID-9, y está haciendo progresos en la aplicación de varios de los compromisos, tales como el fortalecimiento de la capacidad de las oficinas en los países, la aplicación de un marco de desempeño basado en resultados, la promoción de la diversidad de género, la mejora de la gestión del talento, y la reforma del proceso de contratación de consultores.

III. MIRANDO HACIA ADELANTE

- 3.1 Gran parte del trabajo del BID en el área de recursos humanos ya ha comenzado a aplicarse dentro de la Estrategia de Capital Humano. Un ejemplo consistente con las sugerencias de OVE es la capacitación continua que se está llevando a cabo para la aplicación de las nuevas modalidades de contratación, donde 250 funcionarios del área de contratación de consultores, de la Sede y Oficinas de País fueron entrenados formalmente en un período de dos semanas. Esta capacitación incluyó un total de 22 sesiones, y otros talleres ad hoc.