



Evaluación Intermedia de los
Compromisos del IDB-9

Marco de
**Resultados
Corporativos**

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

En el contexto del Noveno Aumento General de Capital (BID-9), la Asamblea de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo (BID o Banco) ordenó la implementación de un Marco de Resultados Corporativo (MRC) que pueda mejorar el enfoque en los resultados del Banco. El presente informe responde a la solicitud de los Gobernadores de que la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) evalúe la implementación completa y efectiva del MRC a la mitad del periodo de implementación del BID-9.

Los hallazgos del presente informe se encuentran fundamentados en un análisis de los documentos estratégicos y operativos relevantes del Directorio y del Banco, así como en entrevistas a funcionarios de niveles medio y superior y Directores Ejecutivos. Debido al énfasis puesto por el Directorio Ejecutivo y donantes en la experiencia de otros bancos multilaterales de desarrollo (BMD) en la implementación de marcos de resultados corporativos, esta evaluación incluyó los puntos de vista de ocho representantes de cinco organismos (cuatro BMD y un donante bilateral) y la revisión de documentos pertinentes.

OVE encuentra que el BID ha hecho un progreso considerable hacia una gestión por resultados de desarrollo respaldada por un MRC. No obstante, el MRC no se ha convertido aún en una herramienta fundamental para guiar la estrategia general del Banco y sus operaciones, así como estaba previsto en el BID-9. Las inconsistencias y las brechas en la estructura del MRC disminuyen su valor para fijar metas corporativas y objetivos futuros (post-2015), la supervisión del progreso corporativo del Banco, la evaluación de su desempeño corporativo, la consolidación de la rendición de cuentas corporativas y el respaldo en la toma de decisiones. El control de calidad de los datos así como la disseminación de la información del MRC son también debilidades. El Banco se encuentra todavía en la fase inicial del MRC dado que muchos objetivos son formalmente efectivos desde el 2012 con la primera ronda de suscripciones al aumento de capital. Este informe identifica por tanto un conjunto de problemas que pueden ser solucionados en el futuro.

Basándose en estos hallazgos, OVE sugiere que el Banco, (i) corrija, en la medida de lo posible, las inconsistencias y brechas antes de la publicación del Panorama de Efectividad en el Desarrollo (DEO, por sus siglas en inglés) de 2013; (ii) fortalezca la identificación y medición de los productos y los resultados intermedios y sectoriales, para proveer una mayor vinculación entre las operaciones y los resultados a nivel superior; (iii) estudie las mejores prácticas existentes, tales como las que emplea el Departamento de Países del Grupo Andino (CAN), a fin de aplicarlas de manera general en el Banco; (iv) prepare un documento que describa el proceso de generación, recolección, ingreso y comprobación de los datos empleados en el MRC, y lo entregue al Directorio para su aprobación formal a fin de asegurar la transparencia y la rendición de cuentas; (v) desenfate las narraciones descriptivas del DEO, y sintetice la información de los proyectos para ilustrar cuestiones derivadas de los cuadros del MRC; (vi) al final del actual periodo del MRC en 2015, evalúe las experiencias de implementación desde 2010, y realice las revisiones pertinentes en el marco antes del periodo que se iniciará en 2016; y (vii) centre el trabajo de la recién establecida “Comunidad de Prácticas” del MRC del Grupo de

Trabajo en el Manejo de Resultados de Desarrollo de los BMD en las complejas cuestiones que enfrentan todos los BMD, como el avance a resultados de más alto nivel o el uso de la información del MRC para evaluar el desempeño de los funcionarios.

PREFACIO

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) esta 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 total 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.

ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS

RESUMEN EJECUTIVO

I.	INTRODUCCIÓN	1
A.	Antecedentes y contexto	1
B.	Requisitos del BID-9	2
1.	Principios y prioridades	2
2.	Los requisitos del MRC del BID-9 y el ciclo de gestión para resultados	4
C.	Fuentes de información, metodología y objetivos de evaluación	7
II.	EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN COMPLETA DEL MRC DEL BID-9	8
A.	Hallazgos transversales	8
B.	Diferencias en la integridad de la implementación del MRC por nivel	12
1.	Nivel 1: Metas de desarrollo regional	12
2.	Nivel 2: Contribución de los resultados al logro de las Metas Regionales	12
3.	Nivel 3: Prioridades del programa de financiamiento	13
4.	Nivel 4: Efectividad y eficiencia operacionales	16
III.	EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL MRC BID-9	18
A.	Fijar objetivos corporativos	18
B.	Supervisar el progreso corporativo	20
C.	Evaluar desempeño corporativo	21
D.	Consolidar la rendición de cuentas corporativas	22
E.	Respaldar la toma de decisiones corporativas	26
F.	Comparación y cooperación con otros organismos de desarrollo	29
IV.	CUESTIONES PLANTEADAS Y SUGERENCIAS PARA EL FUTURO	33
A.	Cuestiones planteadas	33
B.	Sugerencias para el futuro	34

REFERENCIAS

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

- ANEXO A. [DETALLE DE CUADROS Y TABLAS](#)
- ANEXO B. [OBSERVACIONES DETALLADAS SOBRE LOS INDICADORES SELECCIONADOS POR SECCIÓN DEL MRC](#)
- ANEXO C. [COMPARACIÓN DE LAS CUATRO SECCIONES PRINCIPALES DE LOS MRC DE CUATRO BMD Y UN DONANTE BILATERAL](#)

Este documento de referencia ha sido preparado por John Eriksson, Tatiana Fontes Soares y Marco Velarde bajo la dirección de Alejandro Soriano. Todos los documentos de referencia han sido revisados y discutidos dentro de OVE y circulados a la Administración para comentarios. Los demás documentos de referencia y la evaluación completa del BID-9 pueden ser encontrados en la página web: www.iadb.org/evaluacion.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ADB	Banco Asiático de Desarrollo
AfDB	Banco Africano de Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMD	Banco Multilateral de Desarrollo
CAN	Departamento de Países del Grupo Andino (BID)
COMPAS	Sistema Común para la Evaluación del Desempeño de los BMD
DE	Director Ejecutivo
DEF	Marco de Efectividad en el Desarrollo (BID)
DEfR	Informe de Efectividad en el Desarrollo del ADB
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (BID)
DEO	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (BID)
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido
EFS	Sistema de Retroalimentación Externa
EVP	Vicepresidente Ejecutivo del BID
GCI	Aumento General de Capital del BID
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo
IDB	Banco Interamericano de Desarrollo
BID-9	Noveno Aumento General de Recursos del BID
KCP	Productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidad
MR	Anexo Marco de Resultados del Informe BID-9
MRC	Marco de Resultados Corporativo
NSG	Garantía no soberana
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OE	Organismo Ejecutor
OPC	Comité de Políticas Operativas (del BID)
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión del (BID)
PbR	Presupuesto Basado en Resultados
SG	Garantía soberana
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo del BID
U/R	Urbano y Rural

RESUMEN EJECUTIVO

Requisitos del BID-9

Uno de los requisitos establecidos por la Asamblea de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo (BID o Banco) en su Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos (BID-9) consiste en la implementación de un marco de resultados corporativo (MRC), el cual sea parte integral del Banco en su esfuerzo por gestionar por resultados de desarrollo utilizando evidencia empírica, así como que sirva como un pilar fundamental que asegure la rendición de cuentas. El Informe establecía que el MRC debía basarse en las cinco prioridades institucionales del Banco, y que debía permitir a los accionistas supervisar la contribución del Banco a partir de los objetivos de desarrollo regional seleccionados, así como el progreso esperado en materia de productos, efectividad y eficiencia operacional. Los Gobernadores esperaban que la implementación del MRC redundara en un mayor énfasis en resultados en el Banco. El presente informe responde a la solicitud de los Gobernadores de que la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) produzca una evaluación intermedia general de la completa y efectiva implementación del requisito de MRC del BID-9.

Objetivo

El presente documento de referencia es parte de la respuesta de OVE a la solicitud de los Gobernadores de evaluar la implementación completa y efectiva del MRC. ¿Cuán *completa* ha sido la implementación de los requisitos del BID-9, en comparación con las expectativas previstas? ¿Cuán *efectiva* ha sido hasta la fecha esta implementación en el logro de los objetivos subyacentes establecidos por los Gobernadores con respecto a los requisitos del MRC?

El presente documento evalúa el progreso de la implementación de la arquitectura del MRC, según lo establecido por los Gobernadores, en sus cuatro niveles principales: Objetivos de desarrollo regional; Contribución de los productos del Banco a los objetivos regionales; Prioridades del programa de financiamiento del Banco; y Efectividad y eficiencia operacionales del Banco. Asimismo, compara el esquema del MRC según lo determinado en el Marco de Resultados del BID, Anexo 1 del Informe BID-9, con publicaciones sucesivas del Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO, por sus siglas en inglés) realizado anualmente por la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo del BID (SPD, por sus siglas en inglés). En tanto que el periodo formal de implementación del MRC es 2012-2015, esta comenzó de facto en 2010, año en el que el Reporte BID-9 fue emitido y el primer año en el que el DEO publicó tablas del MRC. El presente documento hace especial hincapié en la evaluación de efectividad de la implementación del MRC en términos de sus cinco funciones o usos: fijación de objetivos; monitoreo del progreso; evaluación del desempeño; rendición de cuentas; y respaldo en la toma de decisiones. La implementación completa y efectiva del MRC están interrelacionadas: una arquitectura incompleta afecta negativamente la efectividad, y una utilización inefectiva puede provocar brechas en la arquitectura.

Las fuentes de información empleadas para redactar el presente informe incluyen documentos del Directorio y de la Administración del BID y de otros BMD y donantes. Se entrevistó a una muestra específica de 18 funcionarios de niveles medio y senior, y a dos Directores Ejecutivos del BID, así como a ocho funcionarios de otros BMD y otros donantes.

Principales hallazgos

Desde mayo de 2010, el BID ha progresado considerablemente hacia una gestión por resultados de desarrollo basada en el MRC. El Banco merece reconocimiento por los logros alcanzados. Las entrevistas realizadas para este estudio indicaron consistentemente un cambio en la cultura organizacional hacia una orientación a resultados. En palabras de un encuestado, “está en el ambiente: está en la mente de todos”. No obstante, los funcionarios también expresaron cierta incertidumbre con respecto a qué hacer con la información de los resultados y cómo utilizarla para la toma de decisiones relativas a presupuesto y personal. De no existir avances en este ámbito, el cambio en la cultura podría revertirse.

Las inconsistencias y brechas encontradas en la arquitectura del MRC disminuyen su habilidad para fijar metas corporativas y objetivos futuros (post-2015), supervisar el progreso corporativo, evaluar el desempeño corporativo, consolidar la rendición de cuentas y respaldar la toma de decisiones. Las principales deficiencias incluyen los siguientes puntos:

- Supresión del espacio destinado en el DEO de 2011 a los datos desglosados por género y origen étnico.
- Falta de una completa alineación entre las prioridades institucionales y las de financiamiento.
- Falta de claridad en fundamentos para la selección de indicadores en cada uno de los cuatro niveles del MRC.
- Actualmente no hay una indicación explícita de las contribuciones de los productos específicamente atribuibles a los esfuerzos del Banco contra aquellos realizados por otros socios de desarrollo en los proyectos, o cuando la contribución de los productos del Banco está en términos anuales o acumulativos.
- El proceso de compromiso mediante el cual se fijan las líneas de base y objetivos no siempre es claro.
- Falta de realismo en algunos objetivos.
- Hay una inconsistente inclusión de líneas de base.

La falta de información que relacione los productos de los proyectos del Banco (Nivel 2) con resultados a nivel superior, socava la utilidad y credibilidad del MRC. A este mismo desafío se enfrentan una serie de BMD y donantes que se encuentran en proceso de cambio hacia un enfoque más sistemático y holístico de gestión para resultados de desarrollo. Algunos organismos, tales como el Banco Asiático de Desarrollo (ADB, por

sus siglas en inglés) y el Banco Mundial, están logrando cierto progreso, y otros se proponen adoptar iniciativas similares.

La gobernanza del MRC y el control de calidad de los datos empleados, así como otros aspectos en la rendición de cuentas, no son evidentes. Además, los socios del Banco en cada país no están involucrados en el diseño y la implementación del sistema.

La diseminación de la información del MRC se ve afectada al estar combinada con otro objetivo, el de contar historias narrativas de los logros de los proyectos.

Un gran número de BMD está desarrollando, implementando, y refinando sus MRC. Por tanto, está surgiendo una base cada vez más relevante de lecciones aprendidas aplicables a todos los BMD, incluido el BID.

Sugerencias para el futuro

1. *Deberían corregirse las inconsistencias del MRC (y las brechas, en la medida de lo posible), antes de la publicación del DEO de 2013.*
2. *El Banco debería fortalecer la identificación y medición de los productos y los resultados intermedios y sectoriales a nivel de país, para proveer una mayor vinculación entre las operaciones del Banco y los resultados de alto nivel. Un enfoque sería la identificación un sector clave en el que se puedan desarrollar indicadores de resultado, seguido por otros sectores clave adicionales. La colaboración con otros BMD que están desarrollando enfoques para fortalecer los vínculos entre los productos de sus operaciones y los resultados de desarrollo a nivel superior aportaría un beneficio mutuo.*
3. *El enfoque a la gestión para resultados en las unidades individuales del Banco, como el Departamento de Países del Grupo Andino (CAN), debería ser estudiado para su potencial aplicabilidad en otras áreas del Banco.*
4. *Debe examinarse detalladamente el proceso de generación, recolección, ingreso y comprobación de datos empleados en el MRC. Ello debería incluir controles de calidad, que podrían ser conseguidos por medios como la validación de una muestra de datos reportados por el MRC. El proceso resultante y las responsabilidades institucionales en las distintas etapas, deberían establecerse por escrito, así como ser aprobado por el Directorio para asegurar transparencia y rendición de cuentas. Las contrapartes deberían ser incluidas en este proceso a nivel nacional, y debería brindárseles respaldo para construir capacidad para la gestión de resultados.*
5. *Debe darse un menor énfasis a las narraciones descriptivas de proyectos incluidas en el DEO, y la información relativa a proyectos sintetizada en el DEO debería seleccionarse estratégicamente para ilustrar cuestiones derivadas de los cuadros del MRC.*

6. *El fin del periodo actual del MRC en 2015 representa una importante oportunidad para evaluar las experiencias de implementación desde 2010, y realizar revisiones garantizadas en el marco antes del periodo que se iniciará en 2016.*
7. *El BID debería continuar participando de forma activa en la recién establecida “Comunidad de Prácticas” del MRC del Grupo de Trabajo en el Manejo de Resultados de Desarrollo de los BMD, como de intercambio periódico de experiencias, en particular aquellas relacionadas con asuntos complejos como el alcance de resultados a nivel superior en la cadena, y el empleo de la información de los MRC en la evaluación del desempeño de los funcionarios.*

I. INTRODUCCIÓN

A. Antecedentes y contexto

1.1 Durante el BID-8 (1994-2009), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID o Banco) estableció varios pilares para la implementación de un marco de resultados corporativo (MRC).

- **1999.** Creación de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) como división independiente y enfocada en los resultados, reportando al Directorio.
- **2004.** Presentación al Directorio de un Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo.
- **2005.** Creación del Departamento de Efectividad en el Desarrollo y Planificación Estratégica (DEV, por sus siglas en inglés), reemplazado en 2007 por la nueva Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD, por sus siglas en inglés).
- **2006.** Lanzamiento del Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO), un informe anual sobre una selección de medidas y ejemplos de efectividad en el desarrollo.
- **2007.** Lanzamiento de Informes Trimestrales y Anuales de Operaciones sobre una selección de medidas de efectividad y eficiencia operacionales.
- **2008.** Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF, por sus siglas en inglés), un marco conceptual global en materia de gestión para resultados en el BID, presentado ante el Directorio Ejecutivo.
- **2009.** Introducción de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM, por sus siglas en inglés), una herramienta de preparación y aprobación inicialmente exigida para las operaciones con Garantía Soberana.

1.2 Durante este período, los esfuerzos de monitoreo del Banco se concentraron en dos metas de financiamiento:

- 40% en volumen y 50% en número de proyectos en pos de la reducción de la pobreza y la desigualdad social.
- 35% en volumen otorgado a los países más pobres (países del Grupo II).

- 1.3 En mayo de 2010, el Informe BID-9¹ concluyó que, si bien se han recogido numerosas historias de éxito en casi todos los países miembros de la Región durante el período del BID-8, el Banco no fue capaz de demostrar resultados en forma sistemática. El Informe BID-9 cita un informe de OVE sobre el BID-8²:

“...las características esenciales del Acuerdo del Octavo Aumento (BID-8) se centran en áreas de esfuerzo que incluyen listas de actividades vagas y no priorizadas a realizar...”, lo que llevó a OVE a recomendar “un marco de resultados con detalles específicos completos, que incluya indicadores, líneas de base, metas y métodos de verificación para cada uno de los objetivos de desarrollo propuestos” (Anexo I, MR 1.2). “Es posible medir el desempeño en relación con metas en cuanto a trabajo realizado, tales como volumen de financiamiento, pero es preferible combinar esas metas con otras referentes a resultados reales que hayan de alcanzarse, para que el Banco pueda demostrar en qué esferas se aplicaron los esfuerzos y qué efectos produjeron” (1.12, RE-354).

Los Gobernadores deseaban que el Banco alcanzara los niveles de “lecciones aprendidas y mejores prácticas” establecidos por otros bancos multilaterales de desarrollo (BMD) en materia de gestión y medición de resultados (MR 1.4). Asimismo, esperaban que el Banco superara los logros BID-8 e incluyera indicadores, líneas de base y metas específicas, así como otros sectores o categorías (MR 1.3). En retrospectiva, la escasez de objetivos en el BID-8 fue considerada una insuficiencia de lineamientos por parte de los Gobernadores hacia la Administración. Por lo tanto, los Gobernadores pretendieron emplear el MRC detallado para el BID-9 como principal herramienta de consolidación de la fijación de objetivos para el organismo de una manera más integral y significativa.

B. Requisitos del BID-9

1. Principios y prioridades

- 1.4 Según el Informe BID-9, el MRC debería guiarse por el objetivo global y las metas estratégicas del Banco (I 3.5-3.11). El Convenio Constitutivo establece el objetivo global del Banco: “Contribuir a acelerar el proceso de desarrollo económico y social de los países miembros regionales en vías de desarrollo”. Dicho objetivo general tiene dos componentes: asistir a los países miembros a (i) reducir la pobreza y la desigualdad, y (ii) lograr un crecimiento sostenible.

¹ Asamblea de Gobernadores, Banco Interamericano de Desarrollo, *Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo y Anexo I: Marco de Resultados del BID 2012-2015*, AB-2764 (Washington: 21 de mayo de 2010). En las citas entre paréntesis en el texto, “I” se refiere a los párrafos del cuerpo del Informe sobre el BID-9, y “MR” se refiere a los párrafo(s) del Anexo de Marco de Resultados del Informe.

² *Conclusiones de la Evaluación sobre las Directrices del Octavo Aumento General de los Recursos del Banco e Implicaciones para Futuros Acuerdos de Aumento de Capital*, RE-354.

Asimismo, se establecen dos objetivos estratégicos (I 3.9): atender las necesidades especiales de los países más pequeños y de menor desarrollo relativo y promover el desarrollo a través del sector privado.

- 1.5 El MRC desglosa los objetivos generales en cinco “prioridades institucionales” (ver Cuadro 1) y 13 temas (ver Anexo A, Cuadro A1) (I 3.13-3.21, Cuadro III-2)³.

Cuadro 1. Prioridades Institucionales del Marco de Resultados Corporativo del BID	
1)	Política social para la igualdad y la productividad
2)	Infraestructura para la competitividad y el bienestar social
3)	Instituciones para el crecimiento y el bienestar social
4)	Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial
5)	Protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de la energía renovable y aumento de la seguridad alimentaria

- 1.6 **Estructura de cuatro niveles.** La estructura básica del MRC comprende cuatro capas, o niveles. Los Niveles 1 y 2 se organizan según las cinco categorías de prioridades institucionales. El Nivel 1 ofrece líneas de base, mientras que los siguientes tres Niveles especifican líneas de base para indicadores (promedio de 2006-2009), así como metas (fines de 2015). Como se observa en el próximo apartado, falta una serie de valores de metas y líneas de base para indicadores en los Niveles 2 y 4 en el Informe. El Cuadro 2 resume los cuatro niveles del MRC y sus principales componentes. El Anexo A provee un cuadro detallado del DEO de 2011 para cada Nivel (Cuadros A1-A4).

³ Hay un cambio no explicado en la terminología empleada para describir las cinco prioridades. En las primeras secciones del informe principal (I 3.3-3.36, incluido el Cuadro III), se las denomina “prioridades sectoriales”. Pero desde el I 3.40 hasta el final del informe principal y en el Anexo I MR, así como en los DEO sucesivos, las prioridades son denominadas “prioridades institucionales”. En la totalidad del presente documento de referencia se empleará este último término. Una de las razones de esta elección es que las cinco prioridades no corresponden a la definición convencional de “sectores”; por el contrario, son prioridades designadas por la institución.

Cuadro 2. La estructura de cuatro niveles del Marco de Resultados Corporativo BID-9	
Nivel 1: Metas de desarrollo regional	El Nivel “Metas de desarrollo regional” haría un seguimiento de los indicadores de desarrollo clave de la Región que reflejaran las cinco prioridades institucionales descritas en el Cuadro 1. En el Informe se observa que no es posible atribuir el progreso de dichos indicadores únicamente a las intervenciones del Banco “dado que, en algunos casos, el BID tiene una contribución relativamente pequeña hacia la consecución de la meta o bien hay otros factores causales...” (I 3.40) (El Nivel 1 era el Nivel 2 hasta el DEO de 2011).
Nivel 2: Contribución de los productos a las metas regionales	El Nivel “Contribución de los productos a las metas regionales” tenía la finalidad de hacer un monitoreo del “aporte directo” de las intervenciones del Banco al logro de las metas de desarrollo regional, y promovería la rendición de cuentas en el uso de los recursos del Banco. (El Nivel 2 era el Nivel 3 hasta el DEO de 2011). El informe afirma que: “Cada indicador de producto tiene un vínculo con las metas de desarrollo regional del mismo ámbito prioritario institucional. (...) Los indicadores estarían desagregados por género, poblaciones indígenas y afro descendientes donde resulta pertinente”. (I 3.41)
Nivel 3: Prioridades del programa de financiamiento	El Nivel “Prioridades del programa de financiamiento” debía representar la expresión de “los más altos mandatos y prioridades” del Banco. Comprende cuatro metas de financiamiento, expresadas como porcentaje del financiamiento total (SG y NSG). (i) Países pequeños y vulnerables (27% como línea de base de 2006-2009 a 35% como meta para fines de 2015). (ii) Reducción de la pobreza y aumento de la equidad (40% como línea de base de 2006-2009 a 50% como meta para fines de 2015). (iii) Cambio climático, energía sostenible (incluida la energía renovable) y sostenibilidad ambiental (5% como línea de base de 2006-2009 a 25% como meta para fines de 2015). (iv) Cooperación e integración regional (10% como línea de base de 2006-2009 a 15% como meta para fines de 2015). “Cada una de las categorías de financiamiento tiene una serie de reglas bajo las cuales los préstamos se califican para ser incluidos, y no son mutuamente excluyentes”. (I 3.39) Los lineamientos de clasificación de préstamos, publicados en 2012, se abordan en un capítulo posterior. (El Nivel 3 era el Nivel 1 hasta el DEO de 2011).
Nivel 4: Efectividad y eficiencia operacionales	El Nivel “Efectividad y eficiencia operacionales” comprende tres grupos: (i) la efectividad de todas las intervenciones del Banco en materia de desarrollo, incluidos los préstamos, los Productos de Conocimiento y Fortalecimiento de Capacidad (KCP, por sus siglas en inglés) y la satisfacción del cliente a través del Sistema de Retroalimentación Externa –empleando indicadores de evaluabilidad, de resultados a la finalización y/o otros indicadores de desempeño; (ii) los indicadores de eficiencia, que hacen el seguimiento de la reducción de los costos de transacción para la preparación y ejecución de proyectos, incluidos los requisitos de documentación, y el aumento de la descentralización de la toma de decisiones hacia las representaciones de país; y (iii) los recursos humanos, dirigidos a aumentar la igualdad de género y el número de profesionales asignados en las representaciones de país. (I 3.42) El objetivo general de los indicadores de eficiencia sería “atender el compromiso de dar respuesta a las necesidades de los clientes”. (MR 5.6)

- 2. Los requisitos del MRC del BID-9 y el ciclo de gestión para resultados**
- 1.7 El Cuadro 1 asocia los requisitos del MRC BID-9 con las etapas de un “Ciclo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)” corporativo. La primera columna se extrajo de una reciente evaluación del ADB, que distingue las etapas

en el ciclo de gestión para resultados⁴, y la segunda columna esboza los requisitos para el MRC BID-9⁵. El ADB se adelantó aproximadamente tres años al BID en la implementación de un MRC con una estructura muy similar a la que luego fuera aprobada por los Gobernadores en el marco del BID-9. La experiencia del ADB mantiene su relevancia, ya que actualmente se encuentra en proceso de modernización de su MRC con el fin de abordar debilidades en su efectividad y utilización. El Cuadro 1 brinda un marco para la evaluación de la implementación completa y efectiva del MRC llevada a cabo en las dos secciones siguientes.

Tabla 1. Asociación de los requisitos del BID-9 con las funciones del MRC dentro del ciclo de gestión para resultados

Función del MRC	Requisitos del MRC BID-9
1. Fijar metas corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un MRC con indicadores, líneas de base y metas específicas para medir los resultados y los productos que deben obtenerse para el final del período 2012-2015, así como medidas del desempeño sobre la efectividad y eficiencia del modelo de negocios del Banco (I 3.37-3.38). • Concentrar las metas de financiamiento con y sin garantía soberana para fines de 2015 en cuatro ámbitos: (i) respaldo de países pequeños y vulnerables; (ii) reducción de la pobreza y aumento de la equidad; (iii) cambio climático, energía sostenible y sostenibilidad ambiental; y (iv) cooperación e integración regional (I 3.39). • Clasificar los préstamos en categorías según reglas de elegibilidad, que no son mutuamente excluyentes; y garantizar que los documentos de los préstamos indiquen la(s) categoría(s) para la(s) cual(es) hayan sido clasificados (MR 3.1-3.3).
2. Monitorear progreso corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular los avances en las cinco prioridades sectoriales y reforzar su vínculo con los objetivos generales del Banco (I 3.21). • El Comité de Políticas Operativas (OPC, por sus siglas en inglés) revisará trimestralmente los avances logrados en la consecución de las metas de financiamiento, y el Panorama de Efectividad en el Desarrollo (DEO) informará anualmente los avances en torno a todas las metas del MR (I 3.37). • Mejorar los instrumentos de seguimiento definidos en el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF): (i) la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) para evaluar la calidad de los proyectos al comienzo (antes de su aprobación) y su evaluabilidad; (ii) el Informe de Seguimiento del Progreso (PMR, por sus siglas en inglés) durante la implementación; y (iii) el Informe Ampliado de Seguimiento del Desempeño (XPMR) al final (en reemplazo del Informe de Terminación de Proyecto) (MR 6.3-6.6). • Complementarlos con otros instrumentos de seguimiento, entre los cuales se incluyen el Sistema de Retroalimentación Externa (EFS, por sus siglas en inglés), que realizará una encuesta entre la sociedad civil y los sectores público y privado acerca de su percepción sobre los servicios y las ventajas comparativas del Banco; y el Cuadro de Mando Balanceado (BSC, por sus siglas en inglés), para alinear las actividades de negocios con la misión del Banco y realizar el seguimiento de los resultados institucionales para vincular los resultados en el desarrollo con (i) el desempeño financiero, (ii) la eficiencia

⁴ Extraído de ADB, Departamento de Evaluación Independiente, *Special Evaluation Study on Managing for Development Results (Evaluación Especial sobre la Gestión para Resultados en el Desarrollo)* (octubre de 2011), página 3, párrafo 9, donde se define a la GpRD como “un enfoque concentrado en los resultados en el desarrollo a lo largo del ciclo de gestión”.

⁵ Las referencias a las fuentes correspondientes del Informe se indican entre paréntesis.

Función del MRC	Requisitos del MRC BID-9
	operativa, (iii) los socios y partes interesadas, y (iv) el desempeño de los funcionarios (MR 6.7-6.9).
3. Evaluar desempeño corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Dar cuenta de los resultados del BID-9 más allá de las metas de financiamiento para hacer un seguimiento de los indicadores de desarrollo que son el punto focal del financiamiento (I 3.38). • Garantizar que el MRC permita medir el avance en el establecimiento de “estándares y elementos de medición claros con vistas a la evaluación de todas las intervenciones de desarrollo” (MR 5.2). • Aumentar el respaldo del Banco en “el diseño de evaluaciones rigurosas, la ejecución de evaluaciones de impacto de programas clave y el aumento de la capacidad evaluativa en la Región, por medio de sesiones de capacitación y de seminarios para profesionales y responsables de la formulación de políticas” (I 4.5). • Garantizar que los XPMR informen sobre “(i) el tiempo y el costo de los productos logrados desde el último PMR, (ii) los resultados logrados y los métodos de evaluación utilizados, y (iii) el desempeño del Banco durante la vida del proyecto” (MR 6.6).
4. Consolidar la rendición de cuentas corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer del MRC un componente integral de los esfuerzos del Banco por usar evidencia empírica para llevar una gestión en función del logro de resultados de desarrollo y asegurar la rendición de cuentas para la entrega de resultados (I 3.36). • Permitir a los accionistas hacer el seguimiento de la contribución del Banco a las cinco prioridades sectoriales y los objetivos de desarrollo regional, así como de sus avances acerca de los indicadores de productos y la efectividad operacional (I 3.36). • Emplear el MRC para hacer un seguimiento de los resultados corporativos y vincularlos a (i) el desempeño financiero; (ii) la eficiencia operativa; (iii) los socios y partes interesadas; y (iv) el desempeño de funcionarios y accionistas (MR 6.7-6.9, I 3.36). • Informar y diseminar anualmente el progreso alcanzado por medio del Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO), el cual incluirá una evaluación de la efectividad del desarrollo y un análisis de las lecciones aprendidas en los ámbitos de las prioridades estratégicas, las respuestas a políticas y la función del Banco, y las pruebas de la efectividad de los modelos de intervención aplicados (I 4.6) (MR 6.11). • Continuar respaldando la alineación con la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y de los sistemas de diseminación de resultados armonizados, incluido el Sistema Común para la Evaluación del Desempeño (COMPAS, por sus siglas en inglés) y el Informe sobre Monitoreo Mundial (I 3.42, MR 6.10-12).
5. Respalda toma de decisiones corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el MRC sobre la base de las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de otras instituciones de la comunidad del desarrollo, y alinearlo con la estrategia institucional (I 3.36). • Emplear la estrategia institucional como el documento estratégico básico que guiará al Banco. Cada cuatro años, la Asamblea de Gobernadores examinará y evaluará la ejecución del aumento general de capital actualizando la estrategia y su MRC en el contexto de los desafíos y cambios que se susciten en la Región de América Latina y el Caribe (I 4.15). • Efectuar al final del cuatrienio una evaluación con el fin de brindar insumos para revisar las prioridades institucionales (I 3.37). Complementar el ciclo de revisión cuatrienal con un programa de financiamiento anual en función de las estimaciones de la Administración acerca de las necesidades de desarrollo y la disponibilidad de recursos financieros del Banco a lo largo del período (I 4.16).

Función del MRC	Requisitos del MRC BID-9
	<ul style="list-style-type: none"> • Los Gobernadores indican a la Administración que, para la fecha objetivo, integre las metas de financiamiento en las evaluaciones del desempeño y las políticas de presupuesto (I 4.27, Cuadro IV-1, Declaración de Cancún N° 2). • Emplear el MRC para implementar una rigurosa agenda de reformas, sujeta a plazos, conforme lo establece el Informe BID-9, y presentar al Directorio informes anuales sobre el avance de la implementación de la Agenda para un Banco Mejor (I 4.27).

1.8 Los Gobernadores fijaron requisitos complementarios para hacer un seguimiento de los resultados tanto a nivel nacional como del proyecto (ambas cuestiones son abordadas por separado en otros informes detallados de la evaluación intermedia de OVE sobre el BID-9). El presente documento se centra en la estructura general del MRC, evalúa la implementación de los requisitos del MRC encontrados en el BID-9, propone conclusiones y sugerencias para su completa y efectiva implementación.

C. Fuentes de información, metodología y objetivos de evaluación

1.9 El presente documento plantea dos cuestiones generales con respecto a la reforma del BID-9 relativas al MRC:

- ¿Cuán *completa* ha sido la implementación de los requisitos del BID-9 para un MRC, en comparación con las expectativas previstas?
- ¿Cuán *efectiva* ha sido esta implementación en el logro de los objetivos subyacentes establecidos por los Gobernadores con respecto a los requisitos del MRC?

1.10 Las principales fuentes de información comprenden documentos relevantes del BID, documentos de otros BMD y donantes y las entrevistas realizadas a funcionarios seleccionados del BID, de otros BMD y de donantes bilaterales. Se entrevistó a una muestra específica de 18 funcionarios del BID. Se intentó entrevistar a funcionarios relativamente jerárquicos de cada una de las Vicepresidencias, con la salvedad de que la muestra no pretende ser representativa desde el punto de vista estadístico. Sin embargo, la representatividad no era uno de los objetivos clave de esta evaluación, ya que el MRC está diseñado para cumplir funciones diversas en los diferentes niveles y sectores de la institución, así como hacia las partes externas al Banco⁶. La evaluación efectuada por medio del presente documento de referencia se centra en el grado de funcionalidad y uso del MRC en el contexto general de la arquitectura de resultados del Banco.

⁶ De forma adicional dos Directores Ejecutivos del BID, ocho funcionarios de otros tres BMD y un donante bilateral fueron entrevistados. El informe también recibió comentarios de la Administración a una versión previa, y se benefició de una reunión con empleados de SPD el 26 de noviembre de 2012.

II. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN COMPLETA DEL MRC DEL BID-9

- 2.1 La evaluación de la “implementación completa” de los requisitos del MRC BID-9 se ve facilitada por el grado de especificidad brindado por los Gobernadores en los documentos mismos del BID-9, y particularmente en el Marco de Resultados del BID, Anexo 1 del Informe BID-9. De hecho, algunos elementos de la arquitectura del MRC son anteriores al BID-9, y fueron implementados como base del DEO anual al menos un par de años antes de la Declaración de Cancún. El Informe BID-9 esencialmente adoptó el DEO y lo designó como la principal fuente de información continua sobre el MRC⁷. Si bien el alcance de los sucesivos DEO ha mejorado desde la emisión del Informe, todavía persisten ciertas brechas.
- 2.2 Sin embargo, se reconoce que, mientras el periodo de implementación del MRC es formalmente del 2012 al 2015, como se estipula en el Informe BID-9 (MR 1.6-1.7, 3.1), la implementación del MRC empezó de facto en 2010. Por lo tanto, la presente evaluación incluye el periodo de prueba que empezó en 2010 para ayudar a mejorar el avance de esta herramienta. A pesar de que la Administración vio 2010 y 2011 como una “práctica” para la implementación del MRC, los DEO fueron publicados en esos años como un mecanismo formal de cobertura de la información del BID. La primera estimación formal de la implementación del MRC estará en el DEO de 2013, el cual cubrirá la información del progreso en 2012⁸. De este modo, el principal objetivo de este estudio es el de evaluar el desempeño del Banco en su esfuerzo de implementar el MRC durante los dos años del periodo de prácticas, con el objetivo de identificar lecciones que puedan ser útilmente aplicadas durante el periodo formal de implementación.⁹

A. Hallazgos transversales

- 2.3 **Hallazgos.** La estructura general del MRC según se la presenta en el DEO continúa teniendo cuatro niveles, cada uno con un cuadro. Sin embargo, el orden de presentación y algunos de los indicadores han ido cambiando con el paso del

⁷ Si bien no se hace mención al respecto en el Informe sobre el BID-9, los Informes Trimestrales y Anuales de Operaciones también tratan sobre medidas de *eficiencia* operativa, una serie de las cuales se incluye en el MRC. Dichos informes resultan convenientes por la manera en la que señalan datos relevantes al MRC. No obstante, solamente unos pocos indicadores que reflejan la *efectividad* operativa, aquellos relativos a la evaluabilidad son abordados en los Informes de Operaciones. Ni los Informes Trimestrales de Operaciones, ni los Anuales, brindan información del MRC sobre aportes a los resultados o prioridades de financiamiento.

⁸ Este periodo de tiempo corresponde a las suscripciones de capital ordinario acordadas bajo el Noveno Aumento General de Recursos, que empezó el 1 de octubre del 2011, y continua con los mismos plazos por cinco años hasta 2015 (I 5.5).

⁹ El centrar el presente estudio en el periodo 2010-2011 es consistente a su vez con la Declaración de Cancún publicada en marzo de 2010, que contiene una condición para la Administración de divulgar públicamente en el DEO distintos indicadores a nivel de proyecto enmarcados en resultados, incluyendo el cumplimiento con las prioridades institucionales, antes que el acuerdo final del Noveno Aumento General de Capital pudiese ser firmado.

tiempo. Específicamente, la cantidad de indicadores ha disminuido de 108 a 84 y se han realizado cambios considerables en la combinación de indicadores¹⁰. El cambio más importante ha sido la eliminación del desglose en las categorías de género, pueblos indígenas, y afrodescendientes en el Nivel 2 (ver el apartado sobre el Nivel 2 a continuación para mayores detalles). Las estructuras de los Niveles 1, 3 y 4 continúan siendo las mismas.

- 2.4 ***Falta de coherencia entre los distintos niveles.*** En el sistema actual se observa una falta de coherencia o conexión entre los distintos niveles¹¹. Las Notas Técnicas de los Niveles 1 y 2 sugieren la existencia de vínculos entre estos dos niveles, pero estos suelen estar formulados en términos generales. No se establece vínculo alguno entre el Nivel 4 y los niveles restantes.
- 2.5 ***Falta de alineación entre las prioridades de financiamiento y las institucionales.*** Las prioridades de financiamiento y las prioridades institucionales (también referidas como sectoriales) fueron determinadas por los Gobernadores en el Informe BID-9. Hay una falta de alineación entre las dos prioridades fijadas. Es posible que no se deba de esperar una alineación 1:1, y dada la existencia de cuatro prioridades en el primer conjunto y cinco en el segundo, la falta de alineación es casi inevitable. Por otro lado, esta falta de alineación dificulta substancialmente la capacidad de seguir la cadena de resultados de los insumos, a las actividades, a los productos, y a los resultados. La falta de alineación más significativa es la ausencia de la “seguridad alimentaria” en la cuarta prioridad de financiamiento, que, por lo demás, es similar a la quinta prioridad institucional. No existe ninguna explicación para esta omisión. Tampoco existe un equivalente a “financiar a países pequeños y vulnerables” en las prioridades institucionales ni una meta de financiamiento para el objetivo estratégico de “promover el desarrollo a través del sector privado”. (El Cuadro A5 del Anexo A compara los grupos de prioridades).
- 2.6 ***Fundamentos poco claros para la selección de indicadores.*** El Informe sostiene que la “selección de prioridades, productos y metas regionales de desarrollo en el programa de financiamiento ha sido un proceso iterativo basado en las prioridades señaladas por los Gobernadores en las deliberaciones sobre el aumento general de capital, y en las lecciones provenientes del análisis del BID-8” (MR 2.2). Asimismo, señala que las Notas Técnicas redactadas para los Niveles 1 y 2 incluyen los fundamentos para la selección de objetivos regionales e indicadores de resultados (MR 4.17). Por otra parte, con respecto al Nivel 2, el Informe indica que “los indicadores seleccionados representan una parte importante de las intervenciones financieras del Banco, pero no agotan los productos generados por la institución” (I 3.41). La frase “parte importante”, sin embargo, no se encuentra

¹⁰ La disminución de la cantidad de indicadores no ha sido consistente; en 2008-09 disminuyeron a 92 y en 2010 aumentaron a 105. La caída a 84 en 2011 parecería coincidir con una disminución sostenida.

¹¹ La reciente revisión completa de la Matriz de Resultados del ADB tiene como uno de sus objetivos el reforzar los vínculos causales entre niveles, y propone cambios en los Niveles 2 y 3 para indicar mejor estos vínculos.

definida. En suma, la selección final de los indicadores refleja la diversidad de opiniones expresadas por las diferentes partes interesadas del Banco y el consenso final alcanzado después de discusiones continuas. Al mismo tiempo, no se hace mención alguna de los indicadores que fueron considerados pero no incluidos. Ello ha dado lugar a un menor escrutinio de los fundamentos para la selección de indicadores, lo cual genera dudas sobre su relevancia respecto del progreso de la Región y el trabajo del Banco. (Se encontrarán observaciones adicionales con respecto a la selección de indicadores en el apartado de cada Nivel y en el Anexo B del presente documento). La cuestión referente a la *cantidad* adecuada de indicadores para un MRC no ha sido completamente resuelta aún entre los distintos organismos. (Ver el capítulo siguiente y el Anexo C). La cantidad total de indicadores del MRC actual del BID (84) parece alta, pero se encuentra en el mismo rango que la de otros BMD. Existe una intención universal de reducir este número, pero ello parece complejo en organismos con múltiples programas y partes interesadas. El Anexo MR sostiene que el “número de objetivos” (que también implica el número de indicadores) era “reducido y focalizado” (MR 3.1). Pero ello se refiere a las cuatro prioridades de financiamiento, no a los restantes 80 indicadores del actual MRC¹².

- 2.7 ***Proceso poco claro para la fijación de metas y líneas de base.*** Los criterios empleados para establecer los valores de las líneas de base y las metas se describen de manera adecuada en ninguno de los Niveles; en algunos casos solamente son reportados. Por ejemplo, las Notas Técnicas de los Niveles 1 y 2 indican una línea de base sin ninguna explicación, o señalan que se encuentra “en construcción”, o que no está disponible. El Anexo MR aborda en cierto grado las consideraciones tomadas en cuenta para establecer las líneas de base, observando que, en los casos en los que había datos disponibles, se utilizaron promedios anuales de los años 2006-2009. En cuanto a las prioridades de financiamiento, el Anexo MR señala lo siguiente: “Aunque el Banco no informó anteriormente sobre las cuatro categorías de financiamiento propuestas, en cada una de ellas pueden agruparse los proyectos aprobados en el pasado, lo que permitirá calcular líneas de base para los proyectos aprobados en 2006-2009. En dicho período 67% del promedio del financiamiento correspondió a una o más de las diferentes combinaciones de categorías” (MR 3.4)¹³. Más allá de mencionar las dificultades que ello generó, el Anexo MR no detalla los criterios para el establecimiento de las líneas de base para los restantes tres Niveles del MRC:

¹² Una matriz del Anexo MR compara la dimensión de la Efectividad de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda con el requisito establecido por el BID de que las operaciones puedan ser evaluadas, lo cual implica, entre otras cuestiones, que los indicadores cumplan la norma “SMART” (sigla inglesa para específicos, medibles, logrables, realistas y oportunos). Pero esta es la única referencia a esta norma en el Informe o el Anexo (MR, página 24). El Marco de Resultados de 2008 del ADB dedica un apéndice entero a explicar los indicadores, líneas de base y metas de cada una de los cuatro niveles del MRC (Apéndice 2, páginas 8-12).

¹³ Existe una discrepancia entre el porcentaje de 67% para la media de financiamiento durante 2006-2009, habiendo sido elegible bajo las prioridades de financiamiento (MR 3.4), y el total de 82% indicado en el Cuadro 1 en la p.3. De forma similar, la estimación para 2012-2015 mostrada en el MR 3.5 es del 83%, mientras que el total correspondiente en el Cuadro 1 es de 125%.

No fue posible recabar líneas de base para todos los productos. Además, aun en los casos en que se dieron a conocer líneas de base, éstas deben considerarse estimados. Esto obedece principalmente a que no se llevó a cabo una recopilación sistemática de indicadores estándar (o incluso de unidades de medida), pero también a la existencia de algunas nuevas áreas de trabajo. En otros casos, los sectores pudieron identificar proyectos que contribuyeron a los productos pero los datos no eran confiables. (MR 4.19).

El Anexo MR sí sugiere algunos criterios generales para la fijación de metas; por ejemplo, que respondan a la demanda del país en las áreas prioritarias y contribuyan a la consecución de los objetivos regionales (MR 2.2). SPD ha emprendido un proceso iterativo con los distintos sectores para identificar indicadores “marcados para el MR” en los PMR con el fin de que representen líneas de base, metas y progresos. Dichos valores luego se agrupan para generar los valores publicados en los cuadros del MRC de los DEO¹⁴. Finalmente, las metas de financiamiento fueron aprobadas por la Asamblea de Gobernadores y por el Directorio.

- 2.8 ***Falta de líneas de base.*** La ausencia de valores para los indicadores de línea de base de los Niveles 2 y 4 ha sido una restricción constante. Por ejemplo, más de la mitad de los indicadores del Nivel 2 del DEO de 2010 no tenía líneas de base (sin incluir la ausencia de valores para los indicadores de género y origen étnico, lo cual empeora la situación), y casi la mitad (13 de 30) de los indicadores del Nivel 4 no poseía líneas de base en el DEO de 2011. En el DEO de 2011 no se presenta ninguna columna de base para el Nivel 2. No es posible efectuar una evaluación válida del progreso si no se cuenta con líneas de base. La Administración considera que algunos valores de las líneas de base eran tan bajos que se consideraron poco creíbles, por lo que esos valores fueron dejados en blanco. Las líneas de base serán incluidas en futuras ediciones de los DEO.
- 2.9 ***Medición del progreso a lo largo del tiempo.*** Hasta el DEO del 2010, no era posible apreciar el cambio en la contribución del BID a los resultados de desarrollo a lo largo del tiempo. Específicamente, el Banco no había recabado información sobre la contribución de los resultados al logro de los objetivos con anterioridad a 2006. El DEO del 2010 publicó valores del año corriente por primera vez (en lugar de valores de un año de referencia determinado), junto con columnas para las líneas de base (promedio anual de 2006-2009) y para las metas estimadas para 2015. Se presentaron los valores actuales o de “progreso” para poco más de 40% de los indicadores del Nivel 2 y 53% del Nivel 4. El DEO del 2011 significó un progreso considerable: en él se dieron a conocer los valores actuales (del 2011) para los 27 indicadores del Nivel 2 y para 83% de los 30 indicadores del Nivel 4.
- 2.10 ***Confusión con respecto a la fecha meta.*** La fecha límite en la que deben cumplirse los objetivos varía entre los DEO y el Informe. Parecería que fuera a

¹⁴ Comunicado de SPD, el 15 de octubre de 2012.

finde de 2015, pero algunas veces se le señala simplemente como 2015, 2012-2015, o como fines del período 2012-2015. A fin de efectuar una interpretación válida del progreso es necesario que exista una fecha meta fija y constante. De hecho, la fijación de una fecha meta implica una idea de progreso hacia los resultados deseados. No obstante, como se desprende del análisis del cuadro del Nivel 2, ciertos indicadores y sus correspondientes metas establecidas en el MRC BID-9 suelen vincularse a variables bastante volátiles.

B. Diferencias en la integridad de la implementación del MRC por nivel

1. Nivel 1: Metas de desarrollo regional¹⁵

- 2.11 El Informe presentó valores para los 23 indicadores de referencia del Nivel 1; no obstante, las líneas de base de tres de esos indicadores eran bastante antiguas, de entre 1999 y 2005. En el DEO de 2011, también se informa la totalidad de las líneas de base del Nivel 1, aunque cuatro indicadores son anteriores a 2005¹⁶. El DEO de 2011 presenta indicadores de “Progreso” sin brechas, y la mayoría de ellos son de uno o dos años anteriores a 2011.
- 2.12 Varios indicadores del Nivel 1 plantean problemas. El tratamiento que se le da a los supuestos y fundamentos para la selección de indicadores en las “Notas técnicas para productos y objetivos de desarrollo regional” de los Niveles 1 y 2 es variable: en ocasiones es extenso y específico, y en otras es breve y general¹⁷. No obstante, las notas no suelen hacer mucha referencia, si acaso la hacen, a los fundamentos para las metas o líneas de base de un indicador determinado. (El Anexo B formula observaciones detalladas sobre el contenido de varios de los indicadores del Nivel 1).

2. Nivel 2: Contribución de los resultados al logro de las Metas Regionales¹⁸

- 2.13 El Informe exigía la presentación de 52 indicadores en el Nivel 2. Sin embargo, los valores de 37 indicadores en la columna de base y de 25 en la columna de metas o resultados estimados no fueron incluidos en el cuadro correspondiente (Cuadro 3 del Anexo MR). El Anexo MR tampoco incluyó los valores de los 50 indicadores (25 en cada columna), que debían ser desglosados por género u origen étnico. El DEO de 2011 detalla las metas y los valores de progreso de 2011 para los 27 indicadores incluidos.

¹⁵ Ver Anexo A, Cuadro A1, para el cuadro del Nivel 1 de 2011.

¹⁶ El DEO da cuenta de estos ajustes como un “ajuste a la fuente de datos” (DEO de 2011, página 21).

¹⁷ Citado (MR 4.17) en el Informe, pero sin incluirse como parte integral. Las Notas son parte de una serie de “Archivos Técnicos”, la cual contiene, además de notas para los Niveles 1 y 2, Notas Técnicas para el Nivel 4. El autor no ha podido obtener las notas del Nivel 4. De conformidad con las mejores prácticas, dichas notas deberían ser incluidas como un apéndice del informe correspondiente. El MRC del ADB anexa definiciones breves e indica como se podrían obtener definiciones más detalladas.

¹⁸ Ver Anexo A, Cuadro A2, para el cuadro del Nivel 2 de 2011.

- 2.14 No obstante, no se presentan indicadores de género ni origen étnico por separado. Se hace mención a estos grupos entre paréntesis, pero no se apunta a ningún desglose que permita un informe separado. Ello contrasta marcadamente con el Informe, el cual sostiene categóricamente que “los indicadores están desagregados por género, poblaciones indígenas y afrodescendientes donde resulta pertinente” (I 3.41), frase que se repite en el DEO de 2008-2009 (página 189): “El Banco se ha comprometido a recoger líneas de base para indicadores que se desagregarán por género y origen étnico”¹⁹.
- 2.15 No es claro qué normas se aplican para dar cuenta de los productos del Nivel 2 cuando el Banco solo contribuye parcialmente, y tal vez en muy escasa medida, a la producción de estos productos. Actualmente no existe una indicación explícita de las contribuciones específicas de los productos atribuibles únicamente a los esfuerzos del Banco contra los esfuerzos de otros socios de desarrollo en el proyecto. En estos casos, ¿los productos se computan en proporción al aporte del Banco o se acreditan por completo al Banco? La Administración indica que los valores de los productos del Nivel 2 cubren todas las contribuciones, incluyendo las del país y las de otros socios²⁰. Tampoco está claro cuándo los productos registrados en el Nivel 2 están en términos anuales o acumulativos. La Administración indica que esos datos están en términos acumulativos, mientras que las prioridades de financiamiento, la eficacia operacional y los datos sobre eficiencia (Niveles 3 y 4), están en términos anuales, recalculando cada año el número total de productos (por ejemplo, escuelas) producidos por un proyecto. Ambos atributos, sobre la contribución y anual contra acumulativo, deben hacerse explícitos en el DEO. Si no es así, no será claro cuando el valor de progreso se construye a través de una meta acumulativa o se refiere únicamente a un año dado y debe ser conseguido de nuevo con un mayor progreso en el año objetivo. (El Anexo B formula observaciones detalladas sobre el contenido de varios de los indicadores del Nivel 2).

3. Nivel 3: Prioridades del programa de financiamiento²¹

- 2.16 Las cuatro prioridades del programa de financiamiento se han mantenido desde el Informe BID-9. Éstas remplazaron las dos metas de financiamiento que prevalecieron durante el periodo BID-8. Los indicadores correspondientes se expresan como porcentajes del volumen total de financiamiento, incluidas las operaciones tanto con garantía soberana (SG, por sus siglas en inglés) como sin garantía soberana (NSG, por sus siglas en inglés), durante los períodos meta y de línea de base (MR 3.2, 3.5-3.6).

¹⁹ El contenido de los indicadores de los cuadros pertinentes del Informe BID-9 y del DEO de 2011 es básicamente el mismo. La diferencia en la cantidad (52 en el Informe y 27 en el DEO) deriva de la omisión de filas desglosadas en razón del género y del origen étnico en el DEO de 2011 y de algunos cambios menores en el modo en que se recabó la información (por ejemplo, en porcentajes).

²⁰ Comunicado de SPD, 15 de octubre de 2012.

²¹ Ver Anexo A, Cuadro A3 para el cuadro del Nivel 3 de 2011.

- 2.17 El Anexo MR y los DEO de 2008-2009 y 2010 presentan las prioridades del programa de financiamiento como Nivel 1 (y su cuadro) del MRC. Sin embargo, dichos indicadores no constituyen resultados en el desarrollo, sino *metas para la distribución de insumos*. En contraste, el DEO de 2011 las presenta en el Nivel 3, una ubicación más adecuada para estas prioridades. Incluso estarían mejor ubicadas en el apartado “Eficiencia Operacional”, donde el Marco de Resultados del ADB presenta prioridades de financiamiento similares²².
- 2.18 Existe también un potencial inconveniente con las metas en sí. Tres de los cuatro indicadores de prioridad del Nivel 3 han alcanzado o superado sus metas para 2015: el financiamiento para el respaldo de iniciativas relativas al cambio climático se encuentra en 33%, en contraste con la meta de 27%; el financiamiento a países pequeños y vulnerables representa 36%, en comparación con 35%; y el financiamiento para la reducción de la pobreza y el aumento de la equidad alcanza 49%, en contraste con 50%. El financiamiento en respaldo de la cooperación e integración regional se encuentra en 12%, comparado con una línea de base de 10%, pero todavía se encuentra relativamente lejos de alcanzar la meta de 15%. Dado que tres de las cuatro metas han sido superadas o casi cumplidas cuatro años antes de la fecha meta, el proceso de fijación de metas podría ser cuestionado.
- 2.19 ***Lineamientos de clasificación.*** La clasificación de las operaciones de préstamos en las categorías correspondientes a las cuatro prioridades ha sido un desafío operativo importante para el Banco en relación a las prioridades del programa de financiamiento. Tras la publicación del Informe BID-9 en mayo de 2010, llevó 20 meses establecer los lineamientos de clasificación (*Lineamientos para la clasificación de las prioridades del programa de financiamiento*, 20 de enero de 2012).
- 2.20 Los lineamientos son coherentes con el principio enunciado en el Informe de que “los préstamos tienen reglas sobre elegibilidad para las categorías de financiamiento, que no son mutuamente excluyentes. Los préstamos pueden clasificarse total o parcialmente para una o más categorías, por lo cual la suma de los porcentajes estimados no equivale al 100%”. Ello explica por qué de una base de 82% del financiamiento total en el período 2006-2009, se proyecta que la suma de los porcentajes de las cuatro prioridades alcance 125% hacia fines de 2015. El enfoque básico de los Lineamientos consiste en clasificar los sectores o subsectores de tres de las cuatro prioridades de financiamiento en categorías “automáticas”, lo cual implica que si el subsector al cual pertenece una operación propuesta se menciona en el MR (3.15-3.25), la operación se clasificaría automáticamente dentro de una prioridad de financiamiento (se especifican criterios adicionales para la tercera y cuarta prioridades). Una segunda categoría, “no automática” o “condicional”, requiere que una operación propuesta sea

²² Tres categorías de metas y líneas de base de financiamiento se expresan como porcentajes de números de operaciones en el Nivel 3 del MRC del ADB, “Efectividad Operacional”. *Marco de Resultados del ADB* de 2008, Apéndice I, página 6.

clasificada en uno de una serie de subsectores adicionales y cumpla ciertos requisitos, como “justificar empíricamente” la designación propuesta²³. Los respectivos informes de la evaluación del BID-9 sobre cada una de las estrategias de sector analizan la importante cuestión referida a si los lineamientos de clasificación de cada sector reflejan con precisión un financiamiento que coadyuve a la consecución de los objetivos de desarrollo clave del sector²⁴.

a) **Problemáticas por prioridad de financiamiento**

- 2.21 ***Países pequeños y vulnerables.*** Satisfacer las necesidades de los “países más pequeños y de menor desarrollo” es una de las “Metas Estratégicas” del BID. Sin embargo, en la primera prioridad del programa de financiamiento en el Nivel 3 del MRC se menciona a los “países pequeños y vulnerables”. Los lineamientos de clasificación de 2012 definen a los “países vulnerables” como aquellos “de economías y poblaciones más pequeñas y menos desarrolladas” (página 5), pero desde el punto de vista operativo los definen como los 19 países de la Región con economías menores a USD 55.000 millones por país. Más allá de la obvia pérdida de enfoque en un supuestamente pequeño grupo de países prioritarios, lo que también se pierde es la definición independiente y operativa de “vulnerable”. De hecho, las economías pequeñas no son necesariamente vulnerables.
- 2.22 ***Reducción de la pobreza y aumento de la equidad.*** Los lineamientos para determinar si una operación satisface la segunda prioridad del programa de financiamiento han sido abordados con un cierto grado de detalle (Lineamientos, páginas 6-7).
- 2.23 ***Iniciativas de cambio climático, energía renovable y sostenibilidad ambiental.*** Los lineamientos para determinar si una operación reúne los requisitos para esta

²³ En el caso de la prioridad de financiamiento para “países pequeños y vulnerables”, los 19 países de los grupos “C y D” reúnen los requisitos necesarios. Ser mencionado en el Anexo MR es motivo suficiente para la designación “automática” dentro de la prioridad de financiamiento en pos de “la reducción de la pobreza y el aumento de la equidad”. La ubicación geográfica, la población y la relación de beneficios netos por beneficiarios de bajos ingresos se ponderan en la designación “condicional”. Para “el respaldo de iniciativas relativas al cambio climático”, se identifica un gran número de subsectores para su clasificación “automática”, siempre que comprendan la mitigación del cambio climático o la adaptación a él, la energía sostenible o la sostenibilidad ambiental. Una serie de subsectores entra en la categoría “condicional”, siempre que el documento del proyecto “justifique empíricamente” su elegibilidad. Análogamente, un grupo de subsectores, así como de iniciativas regionales existentes, es identificado para permitir que una operación propuesta sea automáticamente clasificada dentro del grupo de “cooperación e integración regional”, siempre que comprenda las categorías de infraestructura, fortalecimiento institucional, desarrollo de capacidad o bienes públicos regionales. Otra serie de subsectores entra en la categoría “condicional”, siempre que, como se ha mencionado, el documento del proyecto justifique empíricamente su elegibilidad. (*Lineamientos de clasificación*, páginas 5-13, y Anexo MR, páginas 4-11).

²⁴ Las prioridades de financiamiento también se abordan en los siete informes detallados sectoriales confeccionados para la Evaluación BID-9: Estrategia de Medio Ambiente/Cambio Climático; Instituciones para el crecimiento y el bienestar social; Estrategia social; Salvaguardias ambientales, sociales, de género y afines; Desarrollo del sector privado; Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial; y Países pequeños y vulnerables: Haití.

prioridad de financiamiento también han sido abordados en detalle (páginas 8-10). Como se mencionó anteriormente, esta prioridad es prácticamente idéntica a la quinta prioridad institucional en los Niveles 1 y 2 del MRC, con la salvedad de que excluye el “aumento de la seguridad alimentaria”.

2.24 **Cooperación e integración regional.** Los lineamientos para determinar la elegibilidad de esta prioridad de financiamiento se encuentran relativamente detallados (páginas 11-13). No obstante, el grupo de subsectores que pueden incluirse “automáticamente” en esta categoría de financiamiento plantea algunas cuestiones. Por ejemplo, “la tecnología informática y de la comunicación, la infraestructura de telecomunicaciones y la política pública de telecomunicaciones” (página 12) no tienen necesariamente fines de integración regional. Prácticamente la totalidad de los funcionarios del BID entrevistados opinó que la prioridad de financiamiento regional era muy difícil de lograr. En palabras de un funcionario de una oficina local de país, aun es necesario lograr un equilibrio entre los enfoques nacional y regional.

4. Nivel 4: Efectividad y eficiencia operacionales²⁵

2.25 De los 31 indicadores mencionados en cada una de las columnas del cuadro del Nivel 4, 17 se relacionaban con la efectividad operacional y 14, con la eficiencia operacional. La columna base del Informe no incluyó quince valores, pero los 31²⁶ fueron detallados en la columna de metas. En el DEO de 2011, solo se dan a conocer 26 indicadores para la columna de “Progreso” de 2011. No se incluyen los siguientes:

- Dos indicadores específicos para productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidad (KCP) (porcentaje de KCP completados con resultados que se pueden validar y porcentaje con resultados satisfactorios); y
- Tres indicadores de satisfacción de los socios (porcentaje de socios externos satisfechos con la prestación de servicios del Banco en cuanto a las estrategias de país, con la prestación de servicios en cuanto a las operaciones de préstamo y con la prestación de servicios en cuanto a los KCP).
- El DEO de 2011 señala que los datos relativos a los KCP se encuentran “pendientes de la implementación del seguimiento y evaluación de los [proyectos de cooperación técnica]” y que “la encuesta sobre satisfacción de socios se realizará en 2012”.

²⁵ Ver Anexo A, Cuadro A4, para el cuadro del Nivel 4 de 2011.

²⁶ Los 31 indicadores incluyen el porcentaje de mujeres dentro de los Funcionarios Ejecutivos y de los Representantes y el porcentaje de EVP y Vicepresidentes mujeres como dos indicadores separados, como se desprende del Cuadro 4 del Anexo I y de los DEO posteriores.

a) Efectividad operacional

2.26 De los 12 indicadores de Efectividad Operacional sobre los cuales existen datos disponibles, 9 presentaron en 2011 valores de 10 o más puntos porcentuales por encima de las metas que deben lograrse para fines de 2015. Por ejemplo, para 2011 se informa que 100% de las Estrategias de País alcanzó puntajes satisfactorios en las dimensiones de evaluabilidad, y 100% obtuvo resultados satisfactorios “que se pueden validar en cuanto a efectos directos sectoriales”, en comparación con 85% y 65% de los respectivos objetivos para 2015. Ello sugiere que, ya sea, hubo un desempeño extraordinario, o que las metas no eran lo suficientemente ambiciosas. Si bien no había una línea de cifra (2006-2009) para los resultados sectoriales, el hecho de que la línea de base para la evaluabilidad fuera de apenas 27% indica un progreso considerable en ese ámbito.

2.27 Cuatro indicadores de la efectividad operacional conciernen a las Estrategias de País del Banco. El Anexo MR expone los siguientes fundamentos para incluirlos en el MRC:

Los indicadores seleccionados para las estrategias de país ayudarán a comprender mejor la manera en que las intervenciones individuales contribuyen al logro de las metas a nivel de país, pero es también importante asegurar una eficaz programación. La información sobre los efectos directos a nivel de país permite al Banco determinar cómo está contribuyendo al logro de las metas de desarrollo de un país (MR 5.3).

2.28 Estos cuatro indicadores son (i) dimensiones de evaluabilidad satisfactorias, (ii) resultados sectoriales, (iii) resultado financiero, y (iv) progreso en la construcción y en el uso de sistemas nacionales. Si se pretende que los indicadores demuestren cómo contribuye el Banco a la consecución de las metas de desarrollo de un país determinado, debería analizarse su relación con los resultados a nivel del país, ya que los indicadores no lo revelan por sí mismos. El texto principal del Informe indica que el progreso en la implementación de los Principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda será incorporado como meta de efectividad en el MRC (I 3.42). Con la excepción del uso de los sistemas nacionales, no queda claro que los principios de la Declaración de París hayan sido explícitamente incluidos en ninguna de los niveles del MRC del BID. (El Anexo B presenta una evaluación adicional de los indicadores del Nivel 4 y aborda en mayor detalle el vínculo del Anexo MR con la Declaración de París).

b) Eficiencia operacional

2.29 Tres de los cuatro indicadores de recursos humanos están relacionados con el tema de género. Datos recientes indican que las metas para estos indicadores han sido alcanzadas o es probable que sean alcanzadas al fin de 2015. En la primera categoría están las mujeres de clase 4 y superiores, y las mujeres en cargos

Ejecutivos y Representantes. La meta para funcionarias de alto nivel puede no ser alcanzada (EVP y Vicepresidentes)²⁷.

- 2.30 **Descentralización.** El tercer indicador de la eficiencia en los recursos humanos es el “porcentaje de funcionarios profesionales que trabajan en las [oficinas locales]”. Dicho indicador alcanzó 32% en 2011, partiendo desde una base de 26%. La meta es 40%. No obstante, el Informe también señala que los indicadores de eficiencia contemplarán “descentralizar en las oficinas locales la toma de decisiones” (I 3.42 y MR 5.6). Sin embargo, el Nivel 4 no contiene indicio alguno de una métrica de la transmisión de la toma de decisiones hacia las oficinas locales.

III. EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL MRC BID-9

- 3.1 La segunda parte de la evaluación encargada por los Gobernadores exige a OVE que determine la efectividad de las reformas. En la mayoría de los casos, la efectividad se logra a lo largo del tiempo y, por lo tanto, sólo puede evaluarse como un trabajo en progreso. Se emplearán dos pruebas clave para analizar cuán efectiva ha sido la implementación del MRC BID-9. En primer lugar, OVE examinará la manera en que el MRC parece estar cumpliendo los objetivos subyacentes que impulsaron a los Gobernadores a solicitar su confección —es decir, las cinco funciones clave dentro de un marco de gestión para resultados (presentadas en el Cuadro 1). En segundo lugar, OVE comparará las experiencias en materia de efectividad de organismos semejantes que hayan implementado estructuras de MRC similares antes que el BID y que, por ende, hayan acumulado conocimientos que podrían transmitirse al BID.
- 3.2 Dicha evaluación combinará ambas fuentes y se abordará para cada una de las funciones de la “gestión para resultados”: (i) fijar objetivos corporativos; (ii) supervisar el progreso corporativo; (iii) evaluar el desempeño corporativo; (iv) consolidar la rendición de cuentas corporativas; y (v) respaldar la toma de decisiones corporativas. Dentro de cada función se identifican un número de cuestiones relativas a la efectividad. Sin embargo, estas cuestiones deben interpretarse en el contexto de una herramienta de gestión, como es el caso del MRC, cuya plena efectividad debe consolidarse necesariamente a lo largo del tiempo por medio de la evaluación de su confiabilidad y mayor utilización.

C. Fijar objetivos corporativos

- 3.3 **Vínculo con la estrategia corporativa.** La estructura del MRC es prácticamente idéntica a la de la Estrategia Corporativa del BID. Por un lado, ello es positivo, ya que la métrica corporativa se encuentra en armonía con su estrategia. Por el otro, el MRC y la Estrategia Corporativa cumplen dos objetivos diferentes dado que el uso efectivo de cada herramienta requiere cierta diferenciación. La Estrategia

²⁷ Ver el documento sobre Estructura Organizacional y Proceso de RR. HH. preparado para la Evaluación del BID-9.

- Corporativa tiene como fin ser una declaración de objetivos futuros y un plan para su consecución, resultante de la consideración de las necesidades de los clientes, de las ventajas comparativas del Banco y de los costos y beneficios de opciones alternativas para lograr estos resultados. En cambio, el fin del MRC es brindar una perspectiva, o una serie de perspectivas sucesivas, que reflejen el progreso del Banco a lo largo del camino seleccionado. Una correspondencia total entre la Estrategia Corporativa y el MRC le resta dinamismo al proceso estratégico para considerar opciones y reaccionar ante acciones competitivas. En el mismo sentido, un MRC efectivo intentaría incorporar estos elementos haciendo hincapié en la retroalimentación de los clientes y los indicadores competitivos.
- 3.4 ***Alcance poco claro.*** La Estrategia Corporativa del BID se considera como la combinación de un “objetivo general”, dos sub-objetivos y dos “objetivos estratégicos”. Los objetivos generales son tan amplios que, en la mayoría de los casos, son de escaso o nulo significado para el MRC. Por su lado, los dos “objetivos estratégicos” son muy específicos (países pequeños y vulnerables y promoción del sector privado), y no se aplican a sub-categoría del MRC.
- 3.5 ***Incongruencias de horizontes temporales.*** El MRC no aborda la cuestión del equilibrio entre las perspectivas de corto y largo plazo. A diferencia del MRC del ADB, apuntalado por la Estrategia 2020 del ADB, el MRC del BID no especifica las metas y los objetivos estratégicos a largo plazo de manera clara y consistente²⁸.
- 3.6 ***La fijación de metas no es sistemática.*** El MRC fija metas en tres niveles: prioridades de financiamiento (por medio de cuatro metas de financiamiento), y metas operativas y de resultados (por medio de los cuadros de los Niveles 2 y 4, respectivamente). Los fundamentos para la selección de conceptos y fijación de metas para el Nivel 4 no es clara a simple vista. Por ejemplo, un fundamento orientado hacia los resultados sería que la consecución de una determinada meta coadyuvaría a lograr resultados a nivel superior reduciendo o eliminando un obstáculo. No obstante, la fijación de metas parece haberse efectuado sin tener en cuenta este razonamiento, más en calidad de declaración de porcentajes deseados y no tanto con una perspectiva integrada de aumentar la efectividad del Banco de manera orgánica. Cuestiones similares se plantean con respecto a la selección de indicadores e identificación de metas en el Nivel 2, como se señala en el apartado anterior y en el Anexo B.
- 3.7 ***“Flexibilidad”.*** Los Lineamientos especifican dos categorías: (i) “automática”, porque comprenden un determinado subsector que es claramente elegible para ser incluido dentro de una de las prioridades, y (ii) “condicional”, que requiere análisis y debate adicional con la unidad operativa pertinente. En razón de su naturaleza, este proceso permite un margen de maniobra considerable para ser considerado elegible.

²⁸ El análisis en curso por parte del ADB de su MRC probablemente sugiera la inclusión de indicadores de sostenibilidad a corto y largo plazo.

D. Supervisar el progreso corporativo²⁹

- 3.8 **Funciones.** Los requisitos del BID-9 hacen un marcado énfasis en la función de diseminación de resultados por encima de las restantes funciones, tales como el uso y la rendición de cuenta de los recursos. Todos ellos son usos conforme a una definición amplia. De acuerdo con el Cuadro 1, el Informe incluye los 27 requisitos específicos relacionados con el MRC. Sin embargo, 9 de ellos implican la diseminación de resultados, 6 comprenden la evaluación, 7 contemplan la rendición de cuentas y 5 consideran la toma de decisiones, incluidas aquellas relativas a la distribución de recursos (por ejemplo, la preparación de presupuestos sobre la base de los resultados).
- 3.9 **Oportunidad de los análisis del MRC.** Los DEO se distribuyen anualmente, en coincidencia con la Reunión Anual de la Asamblea de Gobernadores. No se cuenta con evidencia clara de que esta presentación periódica de los DEO haya resultado en una mayor capacidad de los accionistas de supervisar el progreso corporativo, ni de que dicho seguimiento haya derivado en medidas correctivas específicas. Además del DEO, cada trimestre se actualiza una parte del MRC por medio de los Informes Trimestrales de Operaciones, pero no existen pruebas del uso de esta información en la promoción del monitoreo y de medidas correctivas.
- 3.10 **Informes de medidas correctivas.** En el mismo sentido, hay una tensión palpable entre la función del DEO como herramienta de comunicación externa y su capacidad de resaltar ciertos problemas y cuestiones de manera abierta a fin de que puedan tomarse medidas correctivas. A la fecha, la función de comunicación externa supera a la otra. Tal vez, contar con una versión interna y operativa del MRC dirigida hacia el desarrollo de planes periódicos de medidas correctivas equilibraría los MRC al consolidar esta segunda e importante función de mejorar continuamente el trabajo del Banco. Esta versión complementaría las revisiones trimestrales de los objetivos de financiamiento por el Comité de Políticas Operativas. La Administración propone revisar las metas en el punto intermedio del periodo de implementación a principios de 2014, haciendo uso de la información para 2012 y 2013. Esto podría resultar en una actualización de las metas de producto. Además, el fin del actual período del MRC en 2015 creará una importante oportunidad de evaluar la experiencia de implementación desde 2010 y permitirá hacer las revisiones pertinentes en el marco antes del inicio del nuevo periodo en 2016.
- 3.11 **La rendición de cuentas de recursos no es integral.** Los ejemplos de actividades presentados en los DEO no son representativos de la cartera del BID ni de las cuestiones estratégicas más acuciantes de dicha cartera. Sin un mandato

²⁹ Algunas evaluaciones del principal instrumento de monitoreo del BID, el PMR, están incluidas en un documento de referencia separado, Panorama y el Marco de Efectividad en el Desarrollo, preparado para la evaluación del BID-9. El documento de referencia sobre el MRC se centra en la cobertura de información, que es una sub-función del monitoreo. Otros aspectos del monitoreo son analizados en el documento de referencia el Panorama y el Marco de Efectividad en el Desarrollo. Ver también el párrafo 3.32.

sistemático de ser representativo del progreso corporativo del BID, el MRC y los DEO se tornan en una compilación de historias, en su mayoría sobre los éxitos logrados. No hay indicación alguna de una secuencia multianual estricta de análisis, la cual garantizaría la cobertura del desempeño sectorial del Banco cada tantos años.

E. Evaluar desempeño corporativo

- 3.12 ***Falta de una lógica vertical clara.*** La evaluación del desempeño corporativo requiere que exista cierta relación entre los insumos, las actividades, los resultados y los efectos. Esta relación se respalda en la progresiva solidificación de relaciones de atribución y causalidad. El Informe BID-9 exige específicamente mediciones en estos niveles, incluidos los efectos: “El Marco de Resultados incluye indicadores, líneas de base y metas específicas para medir los efectos directos y productos apoyados por el Banco” (I 3.37-3.38).
- 3.13 Dicha lógica vertical es el único modo de evaluar el desempeño corporativo de manera significativa y, aun más importante, de esperar poder hacer algo para mejorarlo en el futuro. Otras organizaciones, tales como el ADB, el Banco Africano de Desarrollo (AfDB, por sus siglas en inglés), el Banco Mundial y el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID, por sus siglas en inglés), resaltan y fortalecen esta lógica de manera clara en sus MRC. En el BID, los insumos y las actividades no están relacionados. La efectividad y la eficiencia operacionales se combinan en el mismo Nivel y en el mismo cuadro, mientras que otros organismos las separan en dos Niveles y dos cuadros. De manera similar, el vínculo entre las actividades y los resultados se interrumpe en la medida en que el Nivel 3 (“Objetivos de las prioridades de financiamiento”) considera únicamente la distribución del financiamiento de préstamos e ignora otras actividades prioritarias, tales como cooperaciones técnicas, y el conocimiento y aprendizaje³⁰. A pesar de que separar Eficacia Operacional y Eficiencia no establecería de forma automática mejores resultados en los vínculos de la cadena, al menos esta distinción sería clara. Esto podría crear cinco niveles en vez de cuatro, lo que podría ser evitado desplazando las Prioridades de Financiamiento a una categoría en el Nivel de Eficacia Operacional, como lo hace el ADB.
- 3.14 ***La lógica de la diseminación de resultados se interrumpe en ambos extremos.*** El vínculo entre insumos y actividades no es obvio, en parte debido a que todos se encuentran contemplados en el Nivel 4. Tampoco existe un vínculo claro entre las actividades y los productos del Nivel 4 al Nivel 2. Similarmente, el vínculo entre productos y resultados es débil, ya que el Cuadro 1 aborda directamente los

³⁰

Sólo esas operaciones de política de financiamiento que se enmarquen en una de las cuatro categorías de prioridades de financiamiento – por ejemplo, un Préstamo de Política de Cambio Climático – son incluidos en el Nivel 3. Ningún indicador separa operaciones de política de financiamiento per se, o su calidad.

resultados al nivel de los objetivos regionales; y no hay indicio alguno sobre los aportes de los productos del BID a los resultados a nivel de país.

- 3.15 ***La cadena lógica intermedia también es débil.*** Ya que la conexión entre insumos y efectos (en ambos extremos de la cadena vertical) es débil, podría esperarse que los vínculos intermedios sean sólidos. No obstante, ello no es así. En otros organismos, tales como el ADB, el Banco Mundial y otros, se reconoce explícitamente que la atribución de resultados es difícil, pero que se está trabajando en el desarrollo de bases empíricas en los niveles sectorial y regional con el fin de fortalecer estas conexiones con los resultados. Ninguno de estos organismos considera haber alcanzado un nivel que le resulte satisfactorio, pero continúan trabajando en pos de ello. La información el BID a nivel de productos y resultados *no es consistente*. Por ejemplo, entre los 27 indicadores del Nivel 2 del MRC del BID, menos de un tercio se pueden clasificar claramente como productos. Los restantes se encuentran en un nivel de efectos intermedio o son difíciles de clasificar (por ejemplo, los “beneficiarios” – ver Anexo A, Cuadro A2)³¹. En conformidad con el requisito de evaluación posterior establecido por la DEM, aproximadamente 20% de los proyectos o más se consideraría apto para técnicas de evaluación más rigurosas. Ello sugiere que la brecha entre resultados y efectos en estos proyectos podría ir cerrándose.

F. Consolidar la rendición de cuentas corporativas

- 3.16 ***Accionistas.*** Como herramienta de rendición de cuentas, el MRC debería adaptarse para abordar las necesidades de información y diseminación de la audiencia. No se desprende claramente del diseño actual del MRC/DEO a qué audiencias apuntan. Esto es importante porque el interés y la capacidad de utilizar la información difiere entre las distintas audiencias: accionistas, sociedad civil, autoridades estatales, inversionistas y Administración del BID, entre otras.
- 3.17 ***Contrapartes nacionales.*** Mientras el Banco pide a menudo a las agencias ejecutoras que provean información relacionada al MRC a nivel de proyecto, habitualmente las contrapartes nacionales no están involucradas de una forma integral, por ejemplo en el diseño de la arquitectura del MRC y en los procesos. ¿Tiene esto sentido, cuando en realidad los resultados se producen en los países mismos? El Banco puede corregir esta omisión respaldando el desarrollo de capacidad de los países en materia de gestión de resultados e involucrando a las contrapartes más sistemáticamente en la provisión, comprobación y utilización de la información.
- 3.18 ***Falta de conexión con los recursos.*** Si bien se hace referencia a la preparación de un presupuesto basado en resultados (PbR) como herramienta complementaria del MRC, los tipos de métrica del PbR no se encuentran claramente incorporados en

³¹ Los MRC de otros BMD presentan el mismo problema. Por ejemplo, ver Banco Asiático de Desarrollo, Marco de Resultados (agosto de 2008), Apéndice 1, página 5, “Nivel 2: Aportes a los efectos en los países: productos clave”.

- el MRC del Banco. Por lo tanto, resulta difícil vincular las métricas de productividad y uso de recursos con los productos y resultados en el MRC³².
- 3.19 **Rendición de cuenta: operaciones NSG y SG.** Los criterios para el éxito, los socios y los procesos y plazos de las operaciones NSG y SG son distintos. El principal factor en común con el cual se podrían comparar y evaluar los dos tipos de operaciones se encuentra mayoritariamente al nivel de los beneficiarios finales. A partir de ese nivel, los aportes del Banco a los resultados deberían ser evaluados con instrumentos similares para permitir tanto la incorporación significativa como la rendición de cuentas por el uso de los recursos financieros y no financieros del BID³³.
- 3.20 **Rendición de cuentas por financiamiento basado en políticas.** Hacer un seguimiento de los resultados del financiamiento basado en políticas es particularmente difícil en la arquitectura actual del MRC. Un enfoque consistiría en mostrar el porcentaje de asignaciones de préstamos basados en políticas que hayan sido exitosas en la sección de Eficacia del Nivel 4, y complementarlo con evaluaciones cualitativas del DEO sobre los tipos de reformas y la capacidad de desarrollar resultados conseguidos a partir de estas operaciones³⁴.
- 3.21 **Sistema de retroalimentación externa.** El EFS es visto más como complemento que como un pilar integral del MRC. Esta tal vez no ha sido la intención del Informe BID-9, pero la larga demora en la implementación del EFS está efectivamente tornando el MRC en autorreferencial. Cuando se publique el EFS, debería incluir opiniones representativas de los principales grupos de audiencias.
- 3.22 **Gobernanza y responsabilidad por la diseminación de resultados de desarrollo.** No es posible alcanzar una completa rendición de cuentas si las autoridades correspondientes del Banco no validan y certifican la información publicada. ¿Quién ingresa los datos, comprueba la información, garantiza la consistencia y cierra el proceso? En el proceso actual, existe un número de aspectos a ser revisados. En primer lugar, los organismos ejecutores de los países tienen un papel fundamental en la generación de datos, seguidos por las representaciones de país, los departamentos sectoriales, los grupos de países, las Vicepresidencias pertinentes y, en última instancia, SPD, en carácter de recolectora de datos. Más aun, cada sector tiene un “punto focal” del PMR, cuya responsabilidad es garantizar la calidad de los PMRs y sus correspondientes indicadores MRC. Como se mencionó anteriormente, SPD trabaja con los sectores para identificar correctamente indicadores y valores de resultados válidos para los PMR. Sin embargo no queda claro quién verifica o valida los resultados o si dichos procesos

³² Ver el documento de referencia sobre Desempeño Operacional y Presupuesto, preparado para la evaluación del BID-9.

³³ Ver documento de referencia sobre Desarrollo del Sector Privado.

³⁴ Este enfoque se incluye en el Nivel 2 de la revisión del Marco de Resultados del ADB. Adicionalmente a la evaluación cualitativa, una clasificación metodológica de los préstamos basados en políticas debería ser desarrollada.

y responsabilidades, incluido el control de calidad, se encuentran establecidos por escrito. El informe DEO contiene un prólogo redactado y firmado por el Presidente del Banco como una especie de “Estado de Cuentas de Desarrollo” sobre el progreso del Banco. El tipo de verificación aplicada a estos resultados, incluso la falta de la opinión de un auditor o evaluador independiente, es mucho menor que aquel efectuado con respecto a los estados contables del Banco. De manera similar, no existe certificación alguna sobre el sistema que brinda la información sobre el desarrollo, ni sobre su precisión. El control de calidad podría ser conseguido por tales métodos como validación de una muestra de datos disponibles gracias al MRC. En ausencia de garantías de calidad, datos inconsistentes y palpablemente erróneos pueden ser filtrados(ver Cuadro 3 para tener un ejemplo).

- 3.23 ***Apropiación poco clara.*** SPD diseñó el MRC y prepara el DEO, pero no se define el proceso y la participación (o apropiación) de otros integrantes del Banco. Un proceso ascendente (sugerido en el próximo apartado) podría derivar en una estructura de apropiación del MRC distinta.

Cuadro 3. Verificación de los datos del MRC: Un Ejemplo

Sin un claro conocimiento del contexto de un país y/o las experiencias relevantes en sectores específicos, así como sin un proceso formal de disseminación de información, datos erróneos pueden aparecer en los informes del MRC, o la información puede ser malinterpretada. En un caso revisado en el DEO de 2011, lo que parecía como cifras absolutamente posibles estableciendo el progreso de un indicador, se convertía en inverosímil tras un análisis más profundo. El caso en cuestión es un proyecto de educación que busca la implementación de programas educativos para mejorar el aprendizaje en las escuelas de primaria y secundaria. Este proyecto representó más de 50% del total de aprobaciones del Banco para proyectos educativos en 2010 y, aún más importante, representó 93% del total de las contribuciones del Banco en 2011 al indicador de producto del MRC de la “Política social para la igualdad y la productividad”, “Estudiantes que se beneficiaron de proyectos de educación (chicas, chicos)”³⁵.

	Indicador de Producto	Resultado		Indicador de Resultado	Producto	
	Estudiantes beneficiados en escuelas primarias	Número de escuelas primarias beneficiadas	Ratio de Estudiantes /escuela	Estudiantes beneficiados en escuelas secundarias	Número de escuelas secundarias beneficiadas	Ratio de Estudiantes /escuela
Planeado	770.000	1.700	453	1.900.000	6.500	292
Real (2011)	693.000	0	?	1.710.000	3.103	551

Características reportadas por el proyecto

1. **Resultados monitoreados en la Propuesta de Proyecto y en los PMR:** Los resultados incluyen productos (número de escuelas) e indicadores de resultado (beneficio para los estudiantes de los proyectos educativos).
2. **Productos monitoreados en el PMR:** Los productos fueron reportados a nivel de escuela, bajo el supuesto que todos los estudiantes matriculados en una escuela beneficiada se beneficiarían.
3. **Diseminación en el PMR del 2011:** Los informes incluyen datos para las escuelas secundarias beneficiadas (3.103), pero no para las escuelas primarias; también para los estudiantes beneficiados tanto en primaria (693.000) como en secundaria (1.710.000).

Observaciones

1. Es difícil evaluar, a partir de la información formal hallada en los PMR, el número estimado de estudiantes de primaria beneficiados, ya que ninguna escuela primaria estaba indicada como beneficiada.
2. La media resultante^a del número de estudiantes beneficiados por escuela secundaria indicado en el PMR (551) es mucho mayor a la media del número de estudiantes beneficiados por escuela secundaria indicado en la Propuesta de Proyecto (292).

^a Como no hay información formal sobre el valor real por escuela en la Propuesta de Proyecto o los PMR, los

³⁵

Este es el primer indicador bajo la Política social para la igualdad y la productividad en el Nivel 2, Contribución de los Productos a los Objetivos Regionales. Ver Anexo A, Tabla A-2.

valores indicados arriba han sido propuestos dividiendo el número de estudiantes contabilizados en la Propuesta de Proyecto por el número total de escuelas.

G. Respaldo la toma de decisiones corporativas

- 3.24 El hecho de que el BID-9 estableciera en extremo detalle la totalidad del diseño del MRC puede haber reducido su efectividad en la medida que se iban evaluando mejor las necesidades de la Región. Actualmente dentro del Banco se vienen utilizando sistemas paralelos en distintos niveles, tales como los empleados por el Grupo Andino y la Presidencia.
- 3.25 ***Decisiones relativas a la gestión.*** El Informe BID-9 hace escasa referencia al uso del MRC para la toma de decisiones relativas a la gestión tales como la planificación y distribución de recursos humanos y financieros. Una excepción importante es el énfasis que hace el Informe sobre la confección de un PbR, vinculado directamente al MRC (I 3.43, 4.18, MR 7.1-7.3)³⁶. Es decir, si el objetivo principal del MRC por parte de los Gobernadores hubiera sido fijar y comunicar objetivos (por medio de cuadros de desempeño operativo, aportes de resultados y prioridades de financiamiento), la imposición del resto de la estructura podría haber resultado excesiva para la consecución de este objetivo. Por el contrario, si el MRC debía servir también como herramienta de gestión, existen ciertos defectos en el diseño, así como en la falta de un proceso formal para el empleo de la información en la toma de decisiones por parte de los Gobernadores y el Directorio —por ejemplo, estableciendo los tipos de deliberaciones sobre los resultados del MRC o la función de las partes.
- 3.26 La implementación del diseño establecido para el MRC no ha sido exhaustiva ni consistente. Un cambio en las columnas o la falta de información de línea de base de un año al otro en el DEO dificultan o imposibilitan el seguimiento del desempeño a lo largo del tiempo. Asimismo, los datos desglosados por género y origen étnico (pueblos indígenas y afrodescendientes), que de acuerdo con el DEO de 2008-2009 del Banco son importantes, y que el Banco se comprometió a recabar, fueron omitidos por completo en el DEO de 2011. Ello derivó en la eliminación, sin ningún tipo de explicación, de 25 grupos de indicadores (50, si se incluyen las líneas de base y las metas). Como consecuencia, aun es difícil emplear esta información en la toma de decisiones corporativas.
- 3.27 ***La utilidad del MRC no es evidente.*** Es necesario especificar los tipos de uso esperados. La prueba básica de utilidad sería la toma de decisiones por parte de la Administración, lo cual implica que la audiencia principal del MRC sería la Administración (así como los órganos de gobernanza). Una unidad administrativa que ha perseguido de forma intencionada el enfoque de la GpRD, apoyada por un marco de trabajo para resultados, es CAN. Alguna de las características de la experiencia de CAN se encuentran resumidas en el Cuadro 4. Éste provee un ejemplo de cómo la gestión para resultados ha madurado dentro de la estructura

³⁶ Ver documento de referencia sobre Desempeño Operacional y Presupuesto.

- del Banco. Una importante lección a tener en cuenta de la experiencia de CAN es que la GpRD no ocurre rápidamente; CAN ha trabajado hacia una GpRD durante cinco años y justo está llegando al punto donde están preparados para evaluar su eficacia.
- 3.28 ***La necesidad de un cambio cultural.*** La GpRD exige un cambio en la cultura de los funcionarios y la Administración. Dicho cambio se ha dado, o se está dando, en otros BMD y en partes del BID. Si bien las entrevistas efectuadas a una serie de funcionarios de niveles medio y superior de las Sedes del BID (resumidas en el Cuadro 5) señalan de manera consistente que dicho cambio está teniendo lugar, el BID se encuentra todavía considerablemente atrasado con respecto a aquellos organismos que aplican la información del MRC (por ejemplo, el ADB y el Banco Mundial entre los BMD, y el DFID entre los bilaterales).
- 3.29 ***Función limitada del MRC en la actualización de la estrategia corporativa del BID.*** La débil cadena causal entre los niveles limita la utilidad del MRC en el análisis de la estrategia corporativa, así como el valor de las posibles recomendaciones. Por la misma razón, la falta de una estrategia orientada a futuro limita la utilidad del MRC a registrar el progreso hacia una estrategia corporativa.
- 3.30 ***Utilización para la supervisión por parte de los accionistas.*** En el supuesto de que los Gobernadores hayan ideado el MRC como una herramienta para supervisar el progreso del Banco, no queda claro qué proceso se diseñó a fin de efectuar dicha supervisión, con la excepción del establecimiento de una evaluación intermedia y final. Como alternativa, los Gobernadores tal vez podrían complementar esta iniciativa de supervisión con un claro “cuadro de evaluación de los accionistas” más adecuado para este objetivo, así como con un proceso para el debate periódico de los resultados.

Cuadro 4. Trabajando hacia una Gestión para Resultados en el Desarrollo: un Enfoque Holístico

La Administración del Departamento de Países del Grupo Andino (CAN) ^a tomó una decisión consiente con implementar un enfoque de GpRD en sus operaciones en 2007. La clave estaba en difundir una cultura de “gestión para resultados” con los siguientes elementos: (i) liderazgo y apoyo a nivel político necesario; (ii) reconocimiento de que los empleados requieren de un considerable tiempo de ajuste a la nueva forma de trabajar; (iii) un alineamiento organizacional consistente con las dinámicas basadas en resultados; (iv) delegación real de las responsabilidades y descentralización de los procesos de toma de decisiones así como transparencia e inclusión en el proceso; (v) educación/entrenamiento en gestión de proyectos basados en gestión por resultados y hacerla accesible a los gerentes/empleados a todos los niveles de la organización; (vi) un proceso de planificación inclusiva así como herramientas que ayuden a traducir la estrategia en resultados bien definidos en los niveles clave de un marco de trabajo con una lógica claramente articulada; y (vii) retroalimentación sobre los resultados por parte de los accionistas, incluyendo a los socios del Banco. Una característica fundamental es considerar la generación de interés y compromiso de las contrapartes en ministerios centrales y agencias ejecutoras. Esto implicaría cambiar las discusiones periódicas con las agencias por procesos y logros que detecten y mitiguen los riesgos de la consecución de resultados de desarrollo^b.

A pesar de que no ha existido aún una evaluación formal de los resultados de este enfoque (la administración de CAN prevé distribuir recursos humanos y presupuestarios según los logros alcanzados en 2013), y que un mismo enfoque no se adaptaría a todas las unidades, la Administración del Banco haría bien en considerar esta experiencia en su planificación, ya que CAN es una unidad operacional que parece haber enfrentado con éxito un número de aspectos clave en la consecución de la GpRD.

^a Los países que integran el CAN son Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

^b Alguno de estos puntos también son aplicables al PbR y fueron recogidos por el documento de referencia sobre Desempeño Operacional y Presupuesto, preparado para la evaluación del BID-9.

Cuadro 5. Una cultura y mentalidad de gestión por resultados emergentes en el BID

Desde el BID-9, los gerentes y funcionarios del Banco se han concientizado cada vez más sobre la medición de resultados y su potencial uso para la toma de decisiones administrativas. Asimismo, se percibe que la GpRD vino para quedarse y no es simplemente una moda pasajera. De hecho, los entrevistados del BID expresaron frecuentemente que el MRC encargado por los Gobernadores ha generado un cambio significativo y permanente de mentalidad en los funcionarios.

Como describe el presente documento, los requisitos en el BID-9 para el MRC representan un cambio esencial en la manera en que el Banco supervisa su desempeño y han sido uno de los principales impulsores del cambio de mentalidad en los funcionarios hacia una cultura de resultados. Al mismo tiempo, muchos funcionarios manifiestan incertidumbre sobre qué hacer con la información de resultados y cómo aplicarla en la toma de decisiones relativas a funcionarios y presupuesto.

Nota: basado en entrevistas realizadas en junio-julio de 2012 a funcionarios y gerentes del BID (incluyendo Directores y Asesores de VP).

H. Comparación y cooperación con otros organismos de desarrollo

- 3.31 El BID apuntó a basar su MRC en las mejores prácticas de los BMD, especialmente del ADB, pero el panorama ha evolucionado rápidamente. Otros BMD están estructurando sus propios MRC y adoptando mejores prácticas. El mismo ADB ha analizado detalladamente su MRC y se encuentra en proceso de modernización. Todos los organismos analizados están incorporando características que superan las del MRC del BID. Sin embargo, el BID es aparentemente la única institución entre los BMD que está desarrollando una señalización del marco de resultados automatizada para seguir los resultados a nivel operacional.
- 3.32 **Comparación estructural.** El diseño del MRC BID-9 se basó en el MRC del ADB de 2008 en varios aspectos. Muchos otros BMD y donantes bilaterales han avanzado en la misma dirección (el Anexo C compara el BID con el ADB, el AfDB, el Banco Mundial y el DFID). La arquitectura de los MRC de estos organismos son muy similares: contienen cuatro Niveles principales que incluyen indicadores con líneas de base, progreso actual o reciente y metas³⁷. Con unas pocas excepciones, incluso la cantidad de indicadores es relativamente la misma en los distintos organismos, entre 20 y 30 por nivel³⁸.
- 3.33 En reflejo del Acuerdo BID-9, el BID se diferencia de otros organismos mediante la fijación de prioridades de financiamiento como uno de los niveles principales del MRC. Ningún otro organismo analizado incluye las prioridades de financiamiento como nivel del MRC o *dentro* del MRC, a excepción del ADB, el cual contempla cinco prioridades de financiamiento en el Nivel 3, “Efectividad Operacional del ADB”³⁹.
- 3.34 **Fijar objetivos corporativos.** Otros organismos no apuntan a la igualdad entre la estrategia corporativa y el MRC, pero sí a un cierto grado de conexión. Los diseñadores del MRC de 2008 del ADB y aquellos que modernizan el MRC

³⁷ El ADB contempla metas a nivel regional superior para brindar mayor contexto, mientras que otros organismos evitan hacerlo porque no hay datos disponibles o no lo consideran pertinente. El BID no incluye líneas de base en el actual DEO de 2011.

³⁸ El AfDB es un ejemplo atípico. Incluye 51 indicadores en el Nivel 2, “Aporte del AfDB al desarrollo en África”. La comparación de los números de indicadores publicados en los MRC institucionales tiene ciertas limitaciones ya que algunos indicadores pueden llegar a incluir sub-indicadores no publicados. El DFID incluye su respaldo a los resultados de los organismos *multilaterales*, así como los resultados de sus propios programas bilaterales.

³⁹ Dichas prioridades se expresan como porcentajes de los proyectos en respaldo del desarrollo del sector privado, la cooperación regional, la sostenibilidad ambiental y la integración de la perspectiva de género, conjuntamente con el financiamiento de la Estrategia 2020 del ADB en “áreas operativas centrales”. Cabe mencionar que las dos primeras categorías de prioridades de financiamiento del ADB son similares, pero no idénticas, a las categorías de prioridades de financiamiento del BID.

consideran su marco estratégico a largo plazo como punto de referencia en la medida que esta constituye una estrategia orientada al futuro⁴⁰.

- 3.35 ***Monitorear el progreso corporativo.*** Los organismos comparados diseminan informes o revisiones anuales que presentan el progreso del MRC con respecto a las líneas de base y las metas. El contenido de estos informes “marcadores” de MRC varía entre las distintas instituciones. Además de los cuadros del MRC, algunos organismos incluyen un volumen sustancial de información financiera. Otros, incluido el BID, presentan una serie de ejemplos de proyectos. Sin embargo, los fundamentos del BID para la selección de proyectos no son claros. El Informe de Efectividad en el Desarrollo (DEfR, por sus siglas en inglés) del ADB emplea pocos ejemplos de proyectos, principalmente restringidos a síntesis sobre países, en un documento separado. El DEfR aplica un análisis cualitativo para evaluar las cuestiones planteadas por los resultados cuantitativos del BID, y los proyectos a veces se resumen con este propósito. Los funcionarios involucrados en la preparación del DEfR declaran que fue redactado principalmente para los accionistas y con fines relativos a la rendición de cuentas, no a las relaciones públicas.
- 3.36 ***Evaluar el desempeño corporativo.*** La utilidad de un MRC en la evaluación y toma de decisiones depende de la lógica de los vínculos entre sus niveles. Un vínculo débil en el marco de resultados de la totalidad de los organismos analizados es aquel entre el Nivel 1, al nivel regional o global, y el Nivel 2, el aporte de los resultados del organismo a la consecución de objetivos a nivel superior del Nivel 1. Lo que suele estar ausente es un vínculo intermedio en la cadena, a saber, a nivel de los resultados o los resultados intermedios⁴¹. Los restantes organismos analizados están lidiando con esta cuestión, y algunos están logrando progresos. Por ejemplo, el ADB requiere que todos los proyectos, en la medida de lo posible, midan los resultados un año luego de finalizada su implementación (por ejemplo, datos sobre el uso real de una carretera). Asimismo, está evaluando el aporte de sus operaciones al nivel sectorial nacional y determinando luego la mejor manera de acumular los resultados. Otra cuestión mencionada previamente como un desafío para todos los BMD, incluidos el BID y el ADB, es la medición e identificación consistente de resultados y efectos en el Nivel 2 de sus MRC.
- 3.37 La otra principal diferencia estructural es que los demás organismos separan la “efectividad operacional” de la “eficiencia operacional” en lugar de combinarlas, como en el caso del BID. Los vínculos, o la falta de ellos, entre los indicadores de las operaciones y los indicadores de los resultados a nivel superior serían más claros si se separara la efectividad de la eficiencia.

⁴⁰ *Estrategia 2020: El marco estratégico a largo plazo del Banco Asiático de Desarrollo para 2008-2020.*

⁴¹ El Informe BID-9 solicitó explícitamente que el MRC permitiera la medición de efectos y resultados (I 3.37-3.38).

- 3.38 **Consolidar la rendición de cuentas corporativas.** Como se planteó anteriormente, la función del MRC del BID en el refuerzo de la rendición de cuentas corporativas es débil y poco clara. En contraste, el DEfR del ADB, el equivalente al DEO del BID, ha sido diseñado especialmente para asistir a los accionistas en su función de rendición de cuentas.
- 3.39 **Respaldar la toma de decisiones corporativas.** Los organismos analizados se encuentran en diversas etapas de uso de sus MRC como respaldo para la toma de decisiones corporativas. El ADB y el Banco Mundial han logrado un progreso relativo a nivel superior. Existen dos categorías de partes involucradas en la toma de decisiones que podrían llegar a considerar útil un MRC: los órganos rectores y la Administración. El ADB y el Banco Mundial concentran su principal medio de disseminación a través del MRC en las tendencias de los indicadores con relación a las líneas de base y las metas y luego destacan periódicamente las cuestiones relevantes en las cuales la Administración deba centrar su atención. La Administración del ADB motiva a los Directores a debatir las tendencias del MRC mensualmente⁴².
- 3.40 La información del MRC podría resultar potencialmente útil para dos clases de decisiones tomadas por la Administración en materia de asignación: presupuesto y funcionarios. Los funcionarios del ADB informan que su enfoque del “semáforo” (de “estatus” en los términos del BID) ha “captado la atención de la administración”. Dicho enfoque se aplica en los cuatro niveles del MRC, si bien su aplicación al Nivel 1 señala los acontecimientos en la Región que no se atribuyen al ADB en sí. El Banco Mundial señala que emplea el enfoque durante las deliberaciones presupuestarias para concentrar la atención de la Administración por medio de un análisis sistemático del progreso de los resultados y de las cuestiones a nivel regional, sectorial y nacional. Los BMD analizados han adoptado el enfoque del semáforo en al menos dos de los niveles de sus MRC, y DFID está considerando adoptarlo también (ver el Cuadro 6 y el cuadro comparativo del Anexo MR).
- 3.41 Los organismos analizados están enfrentando el desafío de incorporar la GpRD en los planes de desempeño de funcionarios. Actualmente, se considera que la totalidad de los departamentos y divisiones del ADB poseen un plan de trabajo basado en resultados. Pero el próximo paso, implementar un plan de trabajo basado en resultados en todas las unidades inferiores a las divisiones y al nivel de los funcionarios individuales, se está dando lentamente y aparentemente plantea dificultades de implementación.

⁴² Según los entrevistados del ADB, la Administración y los Directores “toman seriamente” el MRC.

Cuadro 6. “Símbolos de estatus”: ¿Son correctas las señales de los “semáforos”?

El DEO de 2011 utiliza símbolos basados en un código de colores, a los cuales denomina “símbolos de estatus” para indicar la *dirección del cambio*, es decir, si el indicador más reciente está avanzando hacia la meta. Esta métrica señala si un indicador se considera “encaminado” (verde), “sin tendencia clara” (amarillo) o “fuera de curso” (rojo). A juzgar por las metas y líneas de base publicados en el DEO, la clasificación de algunos indicadores en una de las tres categorías parece ser cuestionable, pero la mayoría de las clasificaciones parecen ser correctas. Sin embargo, en esta triple estructura se pierde sentido del *grado* en el cual los indicadores actuales se encuentran fuera de curso con respecto a la meta estimada para 2015. También resulta difícil efectuar comparaciones a lo largo del tiempo cuando la ubicación de las columnas de línea de base, progreso y meta varía de un DEO al otro.

En los cuadros del MRC del DEO, si se compara el indicador de “Progreso” de 2011 con la meta, en algunos casos los fundamentos para el color adjudicado al símbolo de “estatus” son obvios, mientras que en otros casos no lo son. Tales símbolos no se emplean en el Nivel 1, Objetivos regionales, sino en los Niveles 2-4. La metodología para la asignación de un estatus parece variar de nivel a nivel. Para el Nivel 2, Aporte del Banco a los objetivos regionales, una nota al pie indica que “El estatus se basa en una fórmula que sopesa el desempeño (80%) (Valores Reales 2011/Plan 2011) y la exactitud (20%) (planes 2012-2015/Objetivos MR)”. Las notas al pie de los cuadros de los Niveles 3 y 4 señalan que “para determinar el estatus se utilizan variaciones porcentuales respecto del estimado de 2015”. Dichas notas no son muy esclarecedoras. No se especifica la fórmula ni las variaciones que disparan un cambio de estatus.

El ADB, el AfDB y el Banco Mundial también utilizan este sistema, asignando códigos verdes, amarillos y rojos, pero con distintas definiciones. No obstante, definen sus sistemas de codificación de manera más clara y directa que el BID^a.

^a Ver *COMPAS: Sistema Común para la Evaluación del Desempeño de los Bancos Multilaterales de Desarrollo, Informe de 2010: Marco de Resultados Corporativo*.

IV. CUESTIONES PLANTEADAS Y SUGERENCIAS PARA EL FUTURO

A. Cuestiones planteadas

4.1 El BID ha progresado considerablemente en pos de la gestión para resultados en el desarrollo respaldada en un MRC. El Banco merece reconocimiento por los logros alcanzados. Las entrevistas realizadas a los efectos de este estudio indicaron consistentemente un movimiento de la cultura organizacional hacia una orientación a los resultados. En palabras de un encuestado, “está en el ambiente: está en la mente de todos”. Pero los empleados tienden a expresar cierta incertidumbre con respecto a qué hacer con la información de los resultados, y cómo utilizarla para los fines de la toma de decisiones relativas a presupuesto y personal. De no existir avances en este ámbito, el cambio en la cultura podría revertirse. Sobre esta conclusión se sustentan las sugerencias efectuadas a continuación.

4.2 **Arquitectura del MRC.** Las inconsistencias y brechas en la arquitectura del MRC disminuyen su importancia en la fijación de objetivos corporativos y futuros (posteriores a 2015), el monitoreo del progreso corporativo, la evaluación del desempeño corporativo, la consolidación de la rendición de cuentas corporativa y el respaldo de la toma de decisiones corporativas. A continuación se detallan las deficiencias clave:

Supresión del espacio destinado en el DEO de 2011 a los datos desglosados por género y origen étnico.

- No hay alineación entre las prioridades institucionales y las de financiamiento.
- Los fundamentos para la selección de indicadores en cada uno de los cuatro niveles del MRC no son claros.
- Falta de indicación de las contribuciones de los productos específicamente atribuibles a los esfuerzos del Banco contra aquellos realizados por otros socios de desarrollo en los proyectos, o cuando las contribuciones de los productos del Banco son en términos anuales o acumulativos.
- El proceso de compromiso mediante el cual se fijan las líneas de base y metas no siempre es claro.
- Algunas metas distan de ser realistas.
- La inclusión de líneas de base es inconsistente.
- La fecha meta es confusa.
- Existe confusión sobre la cobertura de las prioridades de financiamiento en la cartera.

- Los valores de cinco indicadores clave de la efectividad operacional continúan ausentes.
- 4.3 ***Vínculo entre resultados.*** La falta de información que relacione los resultados de los proyectos del Banco (Nivel 2) con resultados a nivel superior socava la utilidad y credibilidad del MRC. A este mismo desafío se enfrentan una serie de BMD y donantes en proceso de cambio hacia un enfoque más sistemático y holístico de GpRD. Pero algunos organismos, tales como el ADB y el Banco Mundial, están logrando cierto progreso, mientras que otros se han propuesto seguirles con iniciativas similares.
- 4.4 ***Decisiones relativas a recursos.*** Excepto en algunos casos, como el de CAN, la utilización de marcos de resultados en la toma de decisiones relativas a presupuestos y recursos humanos es menor o inexistente.
- 4.5 ***Débil gobernanza y control de calidad.*** La gobernanza del MRC y la cuestión relacionada con el control de calidad de los datos empleados en el MRC y otros aspectos de la rendición de cuentas son pobres. Además, las contrapartes del Banco en cada país no están involucradas en el diseño y la implementación del sistema (con la excepción de los países del CAN).
- 4.6 ***Diseminación de la información.*** La diseminación de la información del MRC para mejora interna se ve afectada al estar combinada con otro objetivo, el de contar historias narrativas de los logros de los proyectos.
- 4.7 ***Combinación de las lecciones aprendidas.*** Una importante cantidad de BMD está desarrollando, implementando y refinando sus MRC. Por tanto, está surgiendo una base cada vez más relevante de lecciones aprendidas aplicables a todos los BMD, incluido el BID.

B. Sugerencias para el futuro

1. ***Deberían corregirse las inconsistencias del MRC (y las brechas, en la medida de lo posible), antes de la publicación del DEO de 2013.***
2. ***El Banco debería fortalecer la identificación y medición de los productos y los resultados intermedios y sectoriales a nivel de país, para proveer una mayor vinculación entre las operaciones del Banco y los resultados a nivel superior.*** Un enfoque sería la identificación de los principales sectores en los que desarrollar indicadores de resultado, seguido por sectores clave adicionales. La colaboración con otros BMD que están desarrollando enfoques para fortalecer los vínculos entre los productos de sus operaciones y los resultados de desarrollo a nivel superior aportaría un beneficio mutuo.
3. ***El enfoque a la gestión para resultados en las unidades individuales del Banco, como el grupo CAN (Cuadro 4), debería ser estudiado para su potencial aplicabilidad en otras áreas del Banco.***

4. *Debe examinarse detalladamente el proceso de generación, recolección, ingreso y comprobación de datos empleados en el MRC.* Ello debería incluir controles de calidad, que podrían ser realizados por medios como la validación de una muestra de datos reportados por el MRC. Deberían establecerse por escrito el proceso resultante y las responsabilidades institucionales en las distintas etapas, así como ser aprobado por el Directorio para asegurar transparencia y rendición de cuentas. Las contrapartes deberían ser incluidas en este proceso a nivel nacional, y debería brindárseles respaldo para construir capacidad para la gestión de resultados.
5. *Debería darse un menor énfasis a las narraciones descriptivas incluidas en el DEO, y la información relativa a proyectos sintetizada en el DEO debería seleccionarse estratégicamente para ilustrar cuestiones derivadas de los cuadros del MRC.*
6. *El fin del periodo actual del MRC en 2015 representa una importante oportunidad para evaluar las experiencias de implementación desde 2010, y realizar revisiones garantizadas en el marco antes del periodo que se iniciará en 2016.*
7. *El BID debería continuar participando de forma activa en la recién establecida “Comunidad de Prácticas” del MRC del Grupo de Trabajo en el Manejo de Resultados de Desarrollo de los BMD, como de intercambio periódico de experiencias, en particular con las relacionadas con asuntos complejos como el alcance de resultados a nivel superior en la cadena, y el empleo de la información de los MRC en la evaluación del desempeño de los funcionarios.*

REFERENCIAS

- Banco Interamericano de Desarrollo. *Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo*. AB-2764. Washington: 21 de mayo de 2010.
- “Notas Técnicas para los Objetivos de Desarrollo Regional y los Resultados”. Confeccionadas conjuntamente con el Anexo 1, *Marco de Resultados*, del AB-2764 (Informe BID-9 mencionado anteriormente).
- Lineamientos para la Clasificación de las Prioridades del Programa de Financiamiento*. GN-2650. Washington: 20 de enero de 2012.
- Panorama de la Efectividad en el Desarrollo de 2008-2009*. Washington: marzo de 2010.
- Panorama de la Efectividad en el Desarrollo de 2010*. Washington: marzo de 2011.
- Panorama de la Efectividad en el Desarrollo de 2011*. Washington: marzo de 2012.
- Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF)*. GN-2489. Washington: 26 de agosto de 2008.
- Indicadores para la Evaluación del Acuerdo de Realineación celebrado entre la Administración y OVE*. GA-232-31. Washington: 31 de marzo de 2010. CONFIDENCIAL.
- Análisis de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo para las Operaciones Con Garantía Soberana y Sin Garantía Soberana. Versión revisada*. GN-2489-5. Washington: 22 de febrero de 2011.
- Informe sobre el Progreso de la Implementación de la Agenda para un Banco Mejor*. GN-2518-43. Washington: 3 de mayo de 2012. CONFIDENCIAL Y PARA USO INTERNO. PUBLICADO CON EL PASO DEL TIEMPO.
- Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo. *Sistema de Retroalimentación Externa del BID: Objetivo y Plan Propuesto para su Implementación*. Washington: 24 de agosto de 2012. BORRADOR DE PRESENTACIÓN DE DIAPOSITIVAS.
- Departamento de Desarrollo Sostenible, Serie de Estrategias y Políticas Sectoriales. *Política Operativa sobre Pueblos Indígenas y Estrategia para el Desarrollo Indígena*. Washington: sin fecha.
- “Desarrollo de las comunidades afrodescendientes”. Sitio de Internet del BID.
- Política Operativa sobre Igualdad de Género en el Desarrollo*. Washington: 3 de noviembre de 2010.

Plan de Acción de Género 2011-2012. GN-2531-12. Washington: 21 de marzo de 2011.

Departamento de Países del Grupo Andino (CAN). *El Modelo de Gestión para Resultados de CAN*. Washington: agosto de 2012.

CAN. *Resultados 1er Semestre 2012: Programa de Trabajo CAN*. Washington: 2012.

Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE). *Análisis de la Evaluabilidad de los Proyectos de 2005*. RE-333. Washington: 31 de julio de 2007. PARA USO OFICIAL ÚNICAMENTE.

Conclusiones de la Evaluación sobre las Directrices del Octavo Aumento General de los Recursos del Banco e Implicaciones para Futuros Acuerdos de Aumento de Capital. RE-354. Washington: julio de 2009. PARA USO OFICIAL ÚNICAMENTE.

Revisión del Sistema de Informes de Terminación de Proyectos en Operaciones con Garantía Soberana. RE-XXX. Washington: junio de 2012. CONFIDENCIAL. USO INTERNO. PUBLICADO CON EL PASO DEL TIEMPO.

Banco Asiático de Desarrollo. *Marco de Resultados del ADB*. Agosto de 2008. Manila.

Instrucciones del Personal para el Sistema Revisado de Clasificación de Proyectos. Enero de 2009. Manila.

[*Análisis del Marco de Resultados del Banco Asiático de Desarrollo: Documento de Trabajo sobre Propuestas Preliminares*. Departamento de Estrategias y Políticas. 19 de julio de 2012. Manila.]

[*Análisis del Marco de Resultados del ADB: Definiciones Preliminares de los Indicadores (Obra en Proceso)*. 17 de agosto de 2012. Manila.]

Panorama de la Efectividad en el Desarrollo: Informe de 2011. 2012. Manila.

Informe sobre Efectividad en el Desarrollo de 2011: Operaciones del Sector Privado. 2012. Manila.

Estrategia 2020: El Marco Estratégico a Largo Plazo del Banco Asiático de Desarrollo: 2008-2020. 2008. Manila.

Evaluación Especial sobre la Gestión para Resultados (GpRD). Documento de Enfoque. Departamento de Evaluación Independiente. Febrero de 2011. Manila.

Gestión para Resultados en el Desarrollo. Evaluación Especial. Nº SES: REG 2011-27. Octubre de 2011. Manila.

Análisis del Marco de Resultados del Banco Asiático de Desarrollo: Documento Conceptual. Febrero de 2012. Manila.

Banco Africano de Desarrollo. *Marco de Medición de Resultados del Grupo del Banco*. Departamento de Control de Calidad y Resultados. ca. 2009. Túnez.

Informe Anual de Efectividad en el Desarrollo de 2012: Crecimiento Inclusivo de las Economías Africanas. Informe Anual. Junio de 2012. Túnez.

Banco Mundial. *Informe de Resultados del Banco Mundial de 2011*. 2011. Washington.

Scorecard Corporativa del Banco Mundial de Abril 2012: Marco de Desempeño y Resultados Integrados. 2012. Washington.

Resultados y Desempeño del Grupo del Banco Mundial. Informe Anual del IEG. Volumen I: Informe Principal. 2010. Washington.

Precios de los Alimentos, Nutrición y Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe sobre Seguimiento Mundial 2012. 2012. Washington.

Mejorar las posibilidades de alcanzar los ODM. Informe sobre Seguimiento Mundial 2011. 2011. Washington.

Sistema Común para la Evaluación del Desempeño de los Bancos Multilaterales de Desarrollo (COMPAS). *Informe COMPAS 2008*. (Publicado por el Grupo del Banco Mundial, 2009: Washington).

Informe COMPAS 2009. (Publicado por el Grupo del Banco Mundial, 2010: Washington).

Informe COMPAS 2010. (Publicado por el Grupo del Banco Mundial, 2011: Washington).

Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID), Reino Unido. *Marco de Resultados del DFID: Gestión y Publicación de los Resultados del DFID*. Actualizado el 29 de junio de 2012.

<http://www.dfid.gov.uk/About-us/How-we-measure-progress/DFID-Results-Framework/>

Memoria y Estados Contables de 2011-12. Actualizado el 25 de junio de 2012.

http://www.dfid.gov.uk/About-us/How-we-measure-progress/Annual-report/?tw_p=tw

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Banco Interamericano de Desarrollo		
<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Departamento</i>
Nestor Ares	Asesor Administrativo y de Planificación de Recursos Senior	HRD/HRA
Nathaniel Jackson	Asesor Senior de Operaciones Financieras Privadas	VPP/VPP
Jaime Garcia Alba	Asesor Administrativo y de Planificación de Recursos	EVP/EVP
Carlos Herrera	Asesor Administrativo y de Planificación de Recursos Senior	VPF/VPF
Sylvia Gabriela Andrade	Técnica Senior de Economía	VPC/VPC
Anna Crespo	Técnica Senior de Economía	OVE/OVE
Sylvia Raw	Técnica Directora Sectorial	OVE/OVE
Gonzalo Afcha	Asesor Senior de Operaciones	PRE/PCY
Lori Kerr	Asesora de Operaciones Financieras Privadas	VPP/VPP
Luis F. Díaz	Técnico Director de Operaciones	SPD/SPD
Fernando Regalia	Jefe de División de Protección Social y Salud	SCL/SPH
Andrew Morrison	Jefe de División de Género y Diversidad	SCL/GDI
Fernando Montenegro	Técnico Principal de Operaciones	CAN/CPE
Tracy Betts	Jefa de División de Supervisión de Estrategias	SPD/SMO
Belissa Rojas	Técnica Senior de Supervisión Estratégica	SPD/OPT
Matilde Neret	Técnica Directora de Operaciones	SPD/SDV
Veronica Zavala	Gerente General	CAN/CAN
Bernarda Romo-Leroux	Asesora Administrativa y de Planificación de Recursos Senior	CAN/CAN
Directores Ejecutivos varios		
Socios		
Mark Sundberg	Gerente, Unidad 2 del Sector Público, Grupo de Evaluación Independiente (IEG)	Banco Mundial
Delfin Sia Go	Economista Principal, Economía de Desarrollo (DEC)	Banco Mundial
Jos Verbeek	Economista Principal (DEC)	Banco Mundial
Gisu Mohadjer	Jefe de la Unidad de Resultados, Políticas de Operaciones y Servicios a Países (OPCS)	Banco Mundial
Nadeem Mohammad	Economista, Unidad de Resultados, OPCS	Banco Mundial
Simon Mizrahi	Director del Departamento de Control de Calidad y Resultados	AfDB
Georg Weirs	Técnico de Resultados	AfDB
Keith Leonard	Técnico Director de Evaluaciones	BERD
Mehdi Hussain	Técnico de Resultados	DFID (Reino Unido)
Noriko Ogawa	Jefa de la Unidad de Resultados, Departamento de Estrategias y Políticas	ADB
Bernard Woods	Técnico de Resultados, RU/SPD/ADB	
Hemamala Hettige	Directora del Departamento de Evaluación Independiente	ADB

Socios (Cont.)		
Walter Kolkma	Director	IED/ADB
Valerie Reppelin-Hill	Asesora del Director General	IED/ADB
Nils Fostvedt	IEG, Banco Mundial (Consultor del DG, IED/ ADB)	

ANEXO A. DETALLE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro A1: Prioridades institucionales y temas del Marco de Resultados Corporativos del BID

Prioridades institucionales	Temas
1) Política social para la igualdad y la productividad	Redes de seguridad para los pobres Mercados laborales Educación Salud Género y diversidad
2) Infraestructura para la competitividad y el bienestar social	Servicios básicos Infraestructura productiva
3) Instituciones para el crecimiento y el bienestar social	Servicios financieros Sostenibilidad y eficiencia fiscal Seguridad de los ciudadanos
4) Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial	Comercio e integración
5) Protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de la energía renovable y aumento de la seguridad alimentaria	Medio ambiente y cambio climático Seguridad alimentaria

Tabla A1. Nivel 1 del MRC del BID: Metas de Desarrollo Regional
(DEO de 2011, Cuadro 1, página 21)

Objetivo	Línea de base	Año de base	Avance	Avance año
1- Políticas sociales para la equidad y la productividad				
2.1.1 Tasa de extrema pobreza	12,6%*	2007	12,3%	2010
2.1.2 Coeficiente Gini de desigualdad de ingreso per capita hogares	0,55	1999-2004	0,52	2005-2010
2.1.3 Porcentaje de jóvenes de 15 a 19 años con educación secundaria completa	47%	2000-2007	56%	2005-2010
2.1.4 Tasa de mortalidad materna	110*	2000	85	2008
2.1.5 Tasa de mortalidad infantil	21	2007	19	2009
2.1.6 Porcentaje de empleo formal del empleo total	46,3%	2007	47,0%	2009
2- Infraestructura para la competitividad y el bienestar social				
2.2.1 Incidencia de enfermedades transmitidas por el agua (por 100.000 habitantes)	9,6*	2002	5,9	2008
2.2.2 Cobertura vías pavimentadas (Km/Km²)	0,038	2006	0,034	2010
2.2.3 Porcentaje hogares con electricidad	93%	2007	94%	2010
2.2.4 Proporción de población urbana que vive en hogares con piso duro <i>Aproximación** de población urbana que vive en poblaciones marginales (MDG)***</i>	30% 29,2%	2008 2000	23,5%	2010
3- Instituciones para el crecimiento y el bienestar social				
2.3.1 Porcentaje de empresas que usan bancos para financiar inversiones	19,6%	2006	33,6%	2010
2.3.2 Tasa de ingresos tributarios reales versus potenciales <i>Aproximación** del ingreso tributario real recolectado (% del PIB)</i>	78 17,7%	2007 2007	18,2%	2010
2.3.3 Porcentaje de niños menores de cinco años con nacimientos inscritos	89%*	2000-2007	90%	2000-2009
2.3.4 Gasto público manejado en el nivel descentralizado como % del gasto público total	20%	2007	19%	2009
2.3.5 Homicidios por 100.000 habitantes	25,1%*	2008	24,6	2010
4- Integración competitiva internacional regional y global				
2.4.1 Apertura comercial (comercio como % del PIB)	84,9%	2004-2007	83,6%	2007-2010
2.4.2 Comercio intrarregional en LAC como % del total de mercaderías transadas	24,2% exportaciones	2004-2007	28%	2007-2010
	33,1% importaciones		34,9%	2007-2010
2.4.3 Afluencia neta de inversión extranjera directa como % del PIB	4,2%	2004-2007	4,2%	2007-2010
5- Proteger el medioambiente, responder al cambio climático, promover las energías renovables y garantizar la seguridad alimentaria				
2.5.1 Emisiones de CO2 (kilos) por cada US\$1 (PPP)	0,29	2006	0,29	2008
2.5.2 Países con capacidades de planificación para mitigar y adaptarse al cambio climático	3	2009	11	2011
2.5.3 Daños económicos anuales informados por desastres naturales	US\$7,7 mil millones	2007	US\$2,1 mil millones	2009
2.5.4 Proporción de áreas terrestres y marinas protegidas en relación al total del área territorial	19,3%*	2009	19,3%	2010
2.5.5 Tasa de crecimiento anual del PIB agrícola	3,66%	2005-2007	1,78%	2008-2010
* Línea de base revisada para reflejar el ajuste a la fuente de datos.				
** Para 2011 se informa una aproximación, debido a la no disponibilidad de datos sobre el indicador original.				
*** Las poblaciones marginales se definen como "hogares que presentan al menos una de las cuatro carencias características de buen acceso al agua potable, buen acceso a los servicios sanitarios, hacinamiento y viviendas construidas con materiales no durables."				

Tabla A2. Nivel 2 del MRC del BID: Aporte de Resultados del Banco a las Metas Regionales – Parte 1 (DEO de 2011 DEO, páginas 22-23)

	Objetivo GCI	Avance	Estatus*
	2012-2015	2011	
1- Políticas sociales para la equidad y la productividad			
3.1.1 Estudiantes beneficiados con proyectos educacionales (niñas, niños)	8.500.000	2.562.893	G
3.1.2 Profesores capacitados	530.000	61.075	G
3.1.3 Individuos (todos, indígenas, afrodescendientes) que reciben un paquete básico de servicios de salud	23.00.000	1.152.354	Y
3.1.4 Individuos (todos, indígenas, afrodescendientes) que reciben un programa focalizado contra la pobreza	16.000.000	12.045.181	G
3.1.5 Individuos (todos, hombres, mujeres, jóvenes) beneficiarios de programas para promover una alta productividad en el mercado laboral	600.000	317.872	G
3.1.6 Cantidad de empleos sumados al sector formal	160.000	4.512	R
2- Infraestructura para la competitividad y el bienestar social			
3.2.1 Hogares con suministro de agua nuevo o mejorado	2.770.000	31.164	R
3.2.2 Hogares con conexiones sanitarias nuevas o mejoradas	3.600.000	87.541	Y
3.2.3 Kms. de vías interurbanas construidos o mantenidos/mejorados	53.000	10.185	Y
3.2.4 Kms. de líneas de transmisión y distribución eléctrica instaladas o mejoradas	1.000	2.559	G
3.2.5 Número de hogares con viviendas nuevas o mejoradas	25.000	45.688	G

**Tabla A2. Nivel 2 del MRC del BID: Aporte de Resultados del Banco a los Objetivos Regionales
– Parte 2 (DEO de 2011, páginas 22-23)**

3- Instituciones para el crecimiento y el bienestar social			
3.3.1 Empresas productivas Micro/Pequeñas/Medias financiadas	120.000	40.312	G
3.3.2 Sistemas financieros públicos implementados o mejorados (presupuesto, hacienda, deuda contable e ingresos)	28	108	G
3.3.3 Personas incorporadas a un registro civil o de identificación	3.000.000	2.009.504	Y
3.3.4 Municipios y otros gobiernos subnacionales apoyados	1.000	171	G
3.3.5 Ciudades beneficiadas con proyectos de seguridad ciudadana	32	13	G
4- Integración competitiva internacional regional y global			
3.4.1 Número de funcionarios públicos comerciales y emprendedores privados capacitados en comercio e inversión	65.000	1.279	R
3.4.2 Acuerdos regionales y subregionales de integración e iniciativas de cooperación apoyados	10	4	G
3.4.3 Número de proyectos transfronterizos y transnacionales apoyados (infraestructura y aduanas, etc.)	22	10	G
3.4.4 Cantidad de transacciones comerciales internacionales financiadas	1.000	1.437	G
3.4.5 Volumen movilizado en proyectos/empresas financiadas mediante operaciones NSG	US\$31,2 mil millones	US\$4,9 mil millones	Y
5- Proteger el medioambiente, responder al cambio climático, promover energías renovables y garantizar la seguridad alimentaria			
3.5.1 Porcentaje de capacidad de generación eléctrica a partir de fuentes bajas en carbono versus la capacidad total de generación financiada por el BID	93	100	G
3.5.2 Número de personas que recibieron acceso a sistemas mejorados de transporte público con baja emisión de carbono	8.500.000	833.287	G
3.5.3 Marcos nacionales para mitigación del cambio climático apoyados	5	7	G
3.5.4 Proyectos pilotos de cambio climático en agricultura, energía, salud, agua y saneamiento, transportes y vivienda	10	5	G
3.5.5 Cantidad de proyectos con componentes que contribuyen a un mejor manejo de las áreas protegidas terrestres y marinas	30	3	G
3.5.6 Agricultores con acceso a mejores servicios e inversiones agrícolas	5.000.000	2.522.080	G
* El estatus se basa en una fórmula que sopesa el desempeño (80%) (Valores Reales 2011/Plan 2011) y la exactitud (20%) (planes 2012-2015/Objetivos RF).			

Tabla A3. Nivel 3 del MRC del BID: Estimaciones del Programa de Financiamiento
 (DEO de 2011, Cuadro 3, página 24)

Indicadores del programa de préstamos	Línea base	Estimado	Avance	Estatus*
	2006-2009	2015	2011	
1.1 Préstamos a países pequeños y vulnerables	27%	35%	36%	G
1.2 Préstamos para reducción de la pobreza y mejoramiento de la equidad	40%	50%	49%	G
1.3 Préstamos para apoyar iniciativas sobre cambio climático, energías sustentables (incluyendo las renovables) y sustentabilidad medioambiental	5%	25%	33%	G
1.4 Préstamos en apoyo de la cooperación e integración regionales	10%	15%	12%	Y

* Para determinar el estatus se utilizan variaciones porcentuales respecto del estimado de 2015.
 Nota: Dado que los proyectos pueden calificar para más de una categoría de préstamos, los porcentajes estimados propuestos no suman 100 por ciento.

Tabla A4. Nivel 4 del MRC del BID: Efectividad y Eficiencia Operacionales

– Parte 1 (DEO de 2011, Cuadro 4, páginas 25-26)

	Línea base	Estimado	Avance	Estatus*
	2006-2009	2015	2011	
1- Efectividad. Estrategias de País				
4.1.1 Porcentaje de estrategias de país con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad	27%	85%	100%	G
Porcentaje de estrategias de país con resultados satisfactorios, que pueden ser validados a su término por:				
4.1.2 Resultados sectoriales	-	65%	100%	G
4.1.3 Resultados financieros	-	75%	100%	G
4.1.4 Avance en la elaboración y uso de sistemas de país	-	55%	58%	G
2- Efectividad. Préstamos				
Para operaciones con garantía soberana (SG) - (Aprobaciones)				
4.2.1 Porcentaje de nuevas operaciones con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad	26%	85%	98%	G
4.2.2 Porcentaje de proyectos con altos riesgos ambientales y sociales calificados satisfactoriamente en la implementación de medidas de mitigación	-	85%	73%	G
Cartera de proyectos con desempeño satisfactorio en informes de seguimiento (ejecución) - NSG				
4.2.3 Porcentaje de proyectos con desempeño satisfactorio	-	70%	64%	G
4.2.4 Porcentaje de proyectos con calificación satisfactoria en resultados de desarrollo a su término	-	60%	88%	G
Para operaciones sin garantía soberana (NSG) - (Aprobaciones)				
4.2.5 Porcentaje de nuevas operaciones con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad	-	85%	100%	G
4.2.6 Porcentaje de proyectos con altos riesgos ambientales y sociales calificados satisfactoriamente en la implementación de medidas de mitigación	-	85%	79%	G
Cartera de proyectos con desempeño satisfactorio en informes de seguimiento (ejecución) - NSG				
4.2.7 Porcentaje de proyectos con desempeño satisfactorio	-	70%	91%	G
4.2.8 Porcentaje de proyectos con calificaciones satisfactorias en resultados de desarrollo a su término	60%	65%	69%**	G
3- Efectividad. Productos para la construcción de conocimientos y capacidades (KCP)***				
4.3.1 Porcentaje de KCP completados con resultados que pueden ser validados	-	100%	-	-
4.3.2 Porcentaje de KCP completados con resultados satisfactorios	-	65%	-	-

Tabla A4. Nivel 4 del MRC del BID: Efectividad y Eficiencia Operacionales
– Parte 2 (DEO de 2011, Cuadro 4, páginas 25-26)

	Línea base	Estimado	Avance	Estatus*
	2006-2009	2015	2011	
4- Efectividad. Satisfacción de clientes****				
4.4.1 Porcentaje de clientes externos satisfechos con la entrega de servicios del Banco para estrategias de país	-	70%	-	-
4.4.2 Porcentaje de clientes externos satisfechos con la entrega de servicios del Banco para operaciones de préstamo	-	70%	-	-
4.4.3 Porcentaje de clientes externos satisfechos con la entrega de servicios del Banco para KCP	-	70%	-	-
5- Eficiencia				
4.5.1 Cofinanciamiento (porcentaje del Programa Regular de Préstamos)	29%	30%	16%	R
4.5.2 Fondos en Fideicomiso (porcentaje del Programa Regular de Préstamos)	2%	3%	2%	G
4.5.3 Gastos administrativos totales por US\$1 millón aprobado*****	US\$41.900	US\$34.000	US\$39.227	G
4.5.4 Gastos administrativos totales por US\$1 millón desembolsado*****	US\$50.150	US\$45.000	US\$50.685	G
4.5.5 Porcentaje de gastos administrativos en programas operacionales	61%	68%	67%	G
4.5.6 Tiempo de ciclo: estrategia de país (desde su inicio hasta la entrega de la Estrategia al Gobierno)	20 meses	6 meses	17 meses	R
4.5.7 Tiempo de ciclo: tiempo de preparación de préstamo SG (del diseño a la aprobación)	9.5 meses	8 meses	6 meses	G
4.5.8 Tiempo de ciclo: período de desembolso de préstamo SG (desde elegibilidad a primer desembolso)	19 días	19 días	27 días	R
4.5.9 Tiempo de ciclo: tiempo de preparación de un préstamo NSG (desde diseño hasta aprobación)	12 meses	6 meses	6 meses	G
4.5.10 Tiempo de ciclo: período de desembolso de préstamo NSG (desde elegibilidad hasta primer desembolso)	-	10 días	8 días	G
Recursos humanos				
4.5.11 Porcentaje de mujeres, grado 4 o superior, en el personal profesional y ejecutivo	28%	40%	33%	G
4.5.12 Porcentaje de mujeres en la Alta Administración (Equipo ejecutivo y Representantes/EVP, y Vicepresidentes)	18% / 0%	38% / 40-60%	28% / 20%	Y
4.5.13 Porcentaje del personal Profesional basado en COF	26%	40%	32%	G
<p>* Para determinar el estatus se utilizan variaciones porcentuales con relación al objetivo. ** Los resultados del ejercicio de autoevaluación de 2008-2009 que fue completado en 2011. *** Datos pendientes de la implementación del seguimiento y evaluación de los TC. **** La encuesta sobre satisfacción de clientes se realizará en 2012. ***** Las cifras-objetivo para los gastos administrativos están fijadas en dólares constantes de 2009.</p>				

Tabla A5. Falta de alineación entre las prioridades institucionales y las de financiamiento: La correspondencia entre las “Prioridades del Programa de Financiamiento” del Nivel 3 y las “Prioridades Institucionales” de los Niveles 1 y 2 varía, como se muestra en el Cuadro D1 a continuación. La mayor relación se da en las prioridades regionales. No obstante, las maneras específicas en las cuales estas dos prioridades están expresadas distan de ser idénticas. La falta de alineación más significativa entre los dos grupos de prioridades es la ausencia de la “Seguridad alimentaria” en la cuarta Prioridad de Financiamiento, que, por lo demás, es prácticamente idéntica a la quinta Prioridad Institucional. No existe ninguna explicación para esta omisión. Tampoco existe un equivalente a “Financiar a países pequeños y vulnerables” en las Prioridades Institucionales ni meta de financiamiento para el objetivo estratégico de “Promover el desarrollo a través del sector privado”.

Tabla A5. Prioridades Institucionales y Prioridades del Programa de Financiamiento

Prioridades institucionales	Prioridades del Programa de Financiamiento
Ocuparse de las necesidades especiales de los países más pequeños y de menor desarrollo relativo (Meta estratégica BID-9)	I. Países pequeños y vulnerables
1. Política social para la igualdad y la productividad (Prioridad sectorial BID-9)	II. Reducción de la pobreza y aumento de la equidad
2. Infraestructura para la competitividad y el bienestar social (Prioridad sectorial BID-9)	Sin meta de financiamiento
3. Instituciones para el crecimiento y el bienestar social (Prioridad sectorial BID-9)	Sin meta de financiamiento
4. Integración competitiva a nivel regional y mundial (Prioridad sectorial BID-9)	III. Financiamiento para el respaldo de la cooperación e integración regional
5. Protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de la energía renovable y aumento de la seguridad alimentaria (Prioridad sectorial BID-9)	IV. Financiamiento para el respaldo de iniciativas de cambio climático, energía sostenible (incluida la energía renovable) y sostenibilidad ambiental
6. Promover el desarrollo a través del sector privado (Meta estratégica BID-9)	Sin meta de financiamiento

ANEXO B. OBSERVACIONES DETALLADAS SOBRE LOS INDICADORES SELECCIONADOS POR NIVEL DEL MRC

Nivel 1: Metas de desarrollo regional

- Los indicadores de las metas de desarrollo regional estarían al nivel de los efectos o impactos. En general, los objetivos presentados en el Nivel 1 se encuentran en un nivel adecuado, en reflejo de los desafíos en materia de desarrollo regional, los cuales el Banco, así como otras partes, intenta abordar. Pero en la segunda categoría de las prioridades institucionales del Nivel 1, “Infraestructura para la competitividad y el bienestar social”, el indicador “Cobertura vías pavimentadas” es un indicador de *producto*. Al nivel de las metas regionales, se esperaría algún indicio del *uso* o *impacto* de la construcción de carreteras, así como de su *mantenimiento*.
- Las líneas de base del DEO de 2011 incluyen un sorprendente retroceso en las fechas del indicador de la tasa de mortalidad materna de 2005 en el DEO de 2010 a 2000 en el DEO de 2011.
- En la primera Prioridad Institucional, “Política social para la igualdad y la productividad”, uno de los indicadores es el de “Porcentaje de empleo formal del empleo total”. Este indicador no comprendería un sector informal todavía considerable, que por algún tiempo tal vez constituya la mejor opción de empleo en algunos países.
- En la tercera Prioridad Institucional, “Instituciones para el crecimiento y el bienestar social”, el indicador “Ingreso tributario real recolectado (% del PIB)” se utiliza en representación de la “Tasa de ingresos tributarios reales versus potenciales”. Este indicador no parecería ser una buena representación de los ingresos potenciales. Lo mejor que se podría concluir es que una *disminución* de la tasa de ingresos recaudados versus PIB implica una probable reducción de la tasa de ingresos reales versus potenciales. No obstante, un aumento de los ingresos recaudados con respecto al PIB no implica necesariamente un aumento de la tasa de ingresos reales versus potenciales.
- En la quinta Prioridad Institucional, relativa al medio ambiente, el cambio climático, la energía renovable y la seguridad alimentaria, los indicadores para “Respuesta al cambio climático” y “Seguridad alimentaria” parecen cuestionables. El primer indicador es: “Países con capacidades de planificación para mitigar y adaptarse al cambio climático”. La línea de base son 3 países y el “Avance estimado” para 2011 es de 11 países. Las “Notas Técnicas” señalan criterios verosímiles en virtud de los cuales se consideró que un país cumplía el requisito de capacidad de planificación para el cambio climático.
- El indicador para la seguridad alimentaria es la “Tasa de crecimiento anual del PIB agrícola”. Este indicador es débil. Cuestiones tales como el porcentaje de

producción agrícola para el consumo interno, la participación de los pequeños productores agrícolas en la participación, la volatilidad de la producción debido al clima y las fluctuaciones de los precios mundiales y temas sobre nutrición pueden afectar la seguridad alimentaria. Los datos sobre crecimiento agrícola de toda la Región podrían ocultar serios niveles de inseguridad alimentaria en algunos países o subregiones. Las Notas Técnicas señalan que los datos informados se basan en promedios trianuales, lo cual coadyuva a suavizar la volatilidad. Pero ello no contempla las cuestiones restantes planteadas por el indicador seleccionado para la seguridad alimentaria.

Nivel 2: Aporte de los productos a las metas regionales

- En la primera Prioridad Institucional (los niveles de prioridades son idénticos a los del Nivel 1), el indicador “Cantidad de empleos sumados al sector formal” plantea el mismo problema que en el Nivel 1.
- La selección de vías “interurbanas” sin incluir las vías rurales como un indicador de la segunda Prioridad Institucional es cuestionable. No obstante, la inclusión de vías “mantenidas/mejoradas” parece adecuada con el fin de adaptarse mejor a los distintos tipos de intervenciones del Banco en materia de desarrollo.
- Algunos de los indicadores de la tercera Prioridad Institucional, “Instituciones para el crecimiento y el bienestar social”, parecen problemáticas en principio. El indicador “Personas incorporadas a un registro civil o de identificación” no parece ser muy relevante al crecimiento y el bienestar social. Sin embargo, en las Notas Técnicas, el Banco sustenta la provisión de asistencia en este nuevo ámbito sobre la base de la inclusión. De manera similar, las Notas Técnicas respaldan la selección de los indicadores “Municipios y otros gobiernos subnacionales apoyados” y “Ciudades beneficiadas con proyectos de seguridad ciudadana”.

De los tres indicadores de efectividad que muestran claramente un déficit entre 2011 y la meta para 2015, dos requieren porcentajes con puntajes satisfactorios de medidas de mitigación de proyectos con altos riesgos ambientales y sociales (uno de los cuales califica las operaciones SG y NSG muestra una disminución de 12 y 6 puntos porcentuales, respectivamente). El otro déficit se encuentra en el porcentaje de proyectos SG con desempeño satisfactorio durante la implementación (64% en 2011 contra una meta de 70%, en comparación con proyectos NSG con un desempeño satisfactorio de 91% en 2011 contra una meta de 70%).

Nivel 4: Efectividad operacional

El MRC BID-9 y los Principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda

El cuerpo principal del Informe BID-9 señala que el progreso en la implementación de los principios de la Declaración de París se incorporará al MRC como meta de efectividad (I 3.42). Con la salvedad del uso de los sistemas nacionales, como se explica

a continuación, no queda claro que se hayan incluido los principios de la Declaración de París explícitamente en ninguna de los niveles del MRC del BID. El Anexo MR sostiene que existe una estrecha relación entre el MRC y los principios de la Declaración de París.

El Marco de Resultados tiene en cuenta los cinco elementos clave de la Declaración de París (apropiación, alineación, armonización, gestión orientada a los resultados de desarrollo y mutua rendición de cuentas). Dichos principios se reflejan en numerosos indicadores, especialmente los que aparecen en el Cuadro 4. (MR 5.8)

El Anexo MR incluye una tabla que relaciona el MRC BID-9 con los principios de la Declaración de París (páginas 23-24). La relación más obvia es aquella entre los elementos del Principio de alineación de la Declaración de París que requieren un mayor uso de los sistemas nacionales (es decir, adquisición y gestión financiera) y el indicador del Nivel 4 del MRC que requiere “Avances en la construcción y utilización de sistemas nacionales” (4.1.4). No obstante, las demás relaciones atribuidas son indirectas o tenues. Por ejemplo, se sostiene que la relevancia como “dimensión” del indicador de “evaluabilidad” del Nivel 4 está relacionada con los principios de la Declaración de París de apropiación nacional y alineación con las prioridades nacionales. Se señala también que el indicador del MRC del porcentaje de estrategias de país con resultados satisfactorios a su finalización en cuanto a efectos financieros está relacionado con la mayor previsibilidad de ayuda conforme al principio de alineación de la Declaración de París. Dichas relaciones sugeridas no son obvias.

ANEXO C: COMPARACIÓN DE LOS CUATRO NIVELES PRINCIPALES DE LOS MRC DE CUATRO BMD Y UN DONANTE BILATERAL

(Los códigos de letras son establecidos por cada BMD y generalmente significan lo siguiente: G=verde="encaminado", Y=amarillo="sin tendencia clara", R=rojo="fuera de curso". (W=blanco=información insuficiente). Las definiciones precisas varían entre los distintos BMD. Las fuentes y fechas se indican al final de la tabla).

BID (2008-2012)	ADB (2010)	AfDB (2010)	BM (2011 y antes, según los datos)	DFID (2011 y antes, según los datos)
Nivel 1				
Metas de desarrollo regional (Informar sobre el desarrollo a largo plazo)	Progreso/Resultados del desarrollo en Asia y el Pacífico	Desarrollo en África	Contexto de desarrollo (¿Cuál es el progreso del desarrollo en los países clientes del Banco como grupo?)	Progreso en los resultados clave de desarrollo (¿Qué progreso se ha logrado en materia de desarrollo?)
<p>Progreso; Niveles 1-2 del BID agrupados como "Resultados")</p> <p>(23 indicadores)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política social para la igualdad y la productividad • Infraestructura para la competitividad y el bienestar social • Instituciones para el crecimiento y el bienestar social • Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial • Protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de la energía renovable y aumento de la seguridad alimentaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de pobreza y desarrollo humano (12) Y <ul style="list-style-type: none"> ○ Población que vive con menos de \$1 por día (%) ○ Tasa de finalización de educación primaria (%) ○ Relación de mujeres sobre hombres (educación primaria, secundaria, terciaria) ○ Mujeres con empleo no agrícola (%) ○ Mortalidad de niños menores de 5 años ○ Mujeres de 15 años y mayores que viven con VIH ○ Población con acceso sostenible a agua potable (%; U/R) ○ Población con acceso a saneamiento mejorado (%; U/R) • <u>Otros indicadores de resultados en el desarrollo</u> (10) G <ul style="list-style-type: none"> ○ PIB per cápita ○ Cooperación e integración regional ○ Acceso a infraestructura básica ○ Gestión ○ Medio ambiente 	<p>(28 indicadores)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico y reducción de la pobreza G • Desarrollo del sector privado e inversiones en clima G • Comercio e integración regional R • Infraestructura Y • Agricultura y seguridad alimentaria Y • Género y desarrollo humano Y • Gestión y transparencia Y • Países frágiles y afectados por conflictos G • Medio ambiente y energía limpia Y 	<p>(28 indicadores)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento, empleo y pobreza • Instituciones y gobernanza • Desarrollo humano y género • Desarrollo sostenible • Finanzas, desarrollo del sector privado y comercio 	<p>7 ODM (21 indicadores)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ODM 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre • ODM 2: Lograr la enseñanza primaria universal • ODM 3: Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer • ODM 4: Reducir la mortalidad de los niños • ODM 5: Mejorar la salud materna • ODM 6: Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades • ODM 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente

Nivel 2				
Metas de desarrollo regional (Informar sobre el desarrollo a largo plazo)	Progreso/Resultados del desarrollo en Asia y el Pacífico	Desarrollo en África	Contexto de desarrollo (¿Cuál es el progreso del desarrollo en los países clientes del Banco como grupo?)	Progreso en los resultados clave de desarrollo (¿Qué progreso se ha logrado en materia de desarrollo?)
<ul style="list-style-type: none"> Política social para la igualdad y la productividad Infraestructura para la competitividad y el bienestar social Instituciones para el crecimiento y el bienestar social Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial Protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de la energía renovable y aumento de la seguridad alimentaria 	<ul style="list-style-type: none"> Transporte Energía Agua Educación (todos los niveles) Finanzas Efectos R (no hay subtítulos disponibles) 	<ul style="list-style-type: none"> Micro finanzas y sector social G Sector privado y comercio W Integración regional G Transporte Y Agricultura y seguridad alimentaria G Energía Y Agua y saneamiento G Educación G Salud G 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones y gestión Y Desarrollo humano y género G Desarrollo sostenible G Finanzas, desarrollo del sector privado y comercio G 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de riqueza Pobreza, vulnerabilidad, nutrición y hambre Educación Malaria Salud reproductiva, materna y neonatal Agua y saneamiento Respuesta humanitaria y a emergencias Gobernanza y seguridad Cambio climático <p><u>2b: DFID Multilateral (7 pilares; 51 indicadores; 19 instituciones multilaterales)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Creación de riqueza Pobreza, vulnerabilidad, nutrición y hambre Salud Educación Agua y saneamiento Infraestructura Aspecto humanitario

Nivel 3				
Metas de desarrollo regional (Informar sobre el desarrollo a largo plazo)	Progreso/Resultados del desarrollo en Asia y el Pacífico	Desarrollo en África	Contexto de desarrollo (¿Cuál es el progreso del desarrollo en los países clientes del Banco como grupo?)	Progreso en los resultados clave de desarrollo (¿Qué progreso se ha logrado en materia de desarrollo?)
<p><u>(4 indicadores)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Países pequeños y vulnerables G Reducción de la pobreza y aumento de la equidad G Cambio climático, energía sostenible y sostenibilidad ambiental G Cooperación e integración regional Y 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de las operaciones finalizadas Y Calidad al comienzo y desempeño de la cartera G Movilización y transferencia financiera G Gestión del conocimiento G Asociaciones G 	<p><u>(21 indicadores)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Desempeño de la cartera G Calidad al comienzo G Indicadores de efectividad de la ayuda de la Declaración de París Y Gestión del conocimiento Y Integración de la perspectiva de género Y Cambio climático Y 	<p><u>(24 indicadores)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Resultados en el desarrollo Y Operaciones de financiamiento Y Actividades de conocimiento G Utilización de sistemas nacionales Y 	<p><u>(4 categorías)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad de la cartera (grado en el cual los insumos se encaminan a la consecución de resultados y efectos) Cumplimiento de los proyectos propuestos (grado en el cual los planes garantizan el logro de resultados) M&E (monitoreo activo y aprendizaje de lecciones) Reforma estructural (¿Cuán efectiva es en el logro de objetivos corporativos?)

Nivel 4				
Metas de desarrollo regional (Informar sobre el desarrollo a largo plazo)	Progreso/Resultados del desarrollo en Asia y el Pacífico	Desarrollo en África	Contexto de desarrollo (¿Cuál es el progreso del desarrollo en los países clientes del Banco como grupo?)	Progreso en los resultados clave de desarrollo (¿Qué progreso se ha logrado en materia de desarrollo?)
<p><u>(30 indicadores)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad – Estrategia de país • Efectividad – Préstamos • Efectividad – Trabajo económico y sectorial • Efectividad – Satisfacción de los socios • Eficiencia • Recursos humanos 	<p><u>(11 indicadores)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos (4 indicadores) G • Adecuación del presupuesto (4) R • Prácticas y procesos comerciales (3 indicadores) G 	<p><u>(11 indicadores)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturales R • Prácticas y procesos comerciales G • Informática G • Descentralización Y • Transparencia Y 	<p><u>(24 indicadores)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos y alineación G • Capacidad y habilidades Y • Modernización comercial Y • Medidas sectoriales relacionadas con las instrucciones post-crisis G 	<p><u>(4 categorías)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparación con otros departamentos del Reino Unido • Encuestas a los funcionarios y mejor equilibrio entre el Reino Unido y el exterior • Mejor previsión de gastos y eficiencia de adquisición • Minimizar el consumo de energía y la huella de carbono
<p>Fuentes: La información sobre los BMD fue extraída principalmente de <i>COMPAS: Sistema Común para la Evaluación del Desempeño de los Bancos Multilaterales de Desarrollo, Informe de 2010</i> (Anexo Marco de Resultados Corporativo) y complementada con Banco Asiático de Desarrollo (ADB), <i>Marco de Resultados del ADB</i> (agosto de 2008); Banco Africano de Desarrollo (AfDB), <i>Informe Anual de Efectividad en el Desarrollo de 2012: Informe Anual</i>; Banco Interamericano de Desarrollo (BID), <i>Panorama de la Efectividad en el Desarrollo de 2011</i>; Grupo Banco Mundial (BM), <i>Scorecard Corporativa del Banco Mundial de Abril de 2012: Marco de Desempeño y Resultados Integrados</i>. Departamento para el Desarrollo Internacional, Reino Unido (DFID). Información extraída del “<i>MARCO DE RESULTADOS DEL DFID: Gestión y Publicación de los Resultados del DFID</i>”. < http://dfid.gov.uk/About-us/How-we-measure-progress/DFID-Results-Framework/ > 29 de junio de 2012.</p>				
<p>Fechas: La interpretación varía considerablemente. Para el BID, 2012-2015 es el período operativo del MRC actual. Para el ADB y el AfDB, el año 2010 se refiere a la publicación más reciente de los resultados del MRC.</p>				

Comentarios de la Administración del BID



DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**Evaluación de Medio Término de los Compromisos del BID-9
Documento de Referencia: Marco de Resultados Corporativos
Respuesta de la Administración**

Evaluación de Medio Término de los Compromisos del BID-9
Documento de Referencia: Marco de Resultados Corporativos
Respuesta de la Administración

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 La Administración recibe con agrado la oportunidad de comentar sobre el informe de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) relacionado con los compromisos del Banco con el Noveno Aumento de Capital (BID-9) para la implementación de un marco de resultados corporativos (MRC), dando un mayor énfasis en resultados en todo el Banco. Este documento de referencia contribuirá a los esfuerzos continuos del Banco en el uso de evidencia empírica para una gestión enfocada en resultados de desarrollo y al mismo tiempo asegurar un sistema de rendición de cuenta en la entrega de resultados.
- 1.2 La Administración se complace en ver que algunos de sus comentarios y sugerencias sobre el borrador anterior han sido incorporados en la versión final de la evaluación.

II. HALLAZGOS Y SUGERENCIAS

- 2.1 La Administración valora que OVE reconozca que el Banco “ha hecho un progreso considerable hacia una gestión por resultados de desarrollo respaldada por un MRC” y concede créditos para lo que se ha logrado en mover la cultura del Banco hacia una cultura basada en resultados.
- 2.2 Reforzar el vincula entre productos y resultados de alto nivel es un desafío que enfrentan todos los Bancos Multilaterales de Desarrollo (BMD) y los donantes. La Administración ya está involucrada con organizaciones comparadoras, en particular a través de la Comunidad de Practica de los BMDs sobre la Gestión basada en Resultados, en compartir lecciones aprendidas de los MRCs: sus distintos usos, como se alinean con otros instrumentos estratégicos y como se vinculan con los resultados a nivel de sector y país.
- 2.3 La Administración está parcialmente de acuerdo con la sugerencia de OVE de prestar más atención al modelo de gestión por resultado como lo que se implementó en el Grupo de Países Andinos (CAN). La Administración está dispuesta a ver como este modelo se puede vincular al MRC. En este sentido, la Administración desearía más detalles sobre el análisis que se llevó a cabo del modelo de CAN y valoraría tener más información específica sobre las ventajas del modelo y como se relacionan con las deficiencias identificadas en el MRC.
- 2.4 La Administración está de acuerdo con el interés de OEV en generar más datos y de mejor calidad para alimentar al MRC. Un proceso de generación, recolección, entrada, validación y validación independiente de los datos ya existe, pero este proceso podría ser descrito en un documento accesible para asegurar transparencia y rendición de cuenta. Desafortunadamente, la Administración no puede comentar sobre los datos presentados en el Cuadro 3 dado que no se identifica de que proyecto se trata.

- 2.5 La Administración está totalmente de acuerdo con la sugerencia de evaluar la experiencia del MRC hasta la fecha y se compromete a trabajar para mejorarlo. La Administración ya ha iniciado un ejercicio con centros de pensamiento (*think tanks*) regionales y no-regionales para explorar los desafíos de desarrollo de la región, lo que permitirá aún más selectividad en la próxima estrategia institucional y los indicadores del MRC correspondiente.
- 2.6 Finalmente, la Administración aprecia el reconocimiento por OEVR del papel de los Gobernadores en el establecimiento de las prioridades de préstamo e institucionales, así como la selección final de los indicadores del MRC. Esto tiene una relación directa con los hallazgos de OVE sobre la falta de alineamiento completo entre las prioridades de préstamo e institucionales, la justificación poca clara para la selección de indicadores bajo cada uno de los niveles del MRC, así como la selección de sus líneas de base y metas.

III. MIRANDO HACIA ADELANTE

- 3.1 Como observa OVE, el banco se encuentra todavía en una etapa relativamente temprana de implementación, dado que el MRC se inició formalmente en 2012. Varios temas y sugerencias identificados en esta evaluación pueden ser útiles en el futuro, por ejemplo, el uso de resultados para tomar decisiones de presupuesto y de personal.
- 3.2 La Administración está dispuesta a trabajar con el Directorio en considerar los hallazgos y las sugerencias de OVE en la preparación de la próxima estrategia institucional y el próximo MRC.