

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**INFORME DE PROGRESO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
AGENDA PARA UN BANCO MEJOR - 2015**

Este documento fue preparado por: Mireya Rossi (SPD/SMO) y Jaime de los Santos (SPD/SMO), bajo la supervisión de Tracy Betts (SPD/SMO), con la participación de Federico Galizia (RMG), Maristella Aldana (OII), Kurt Focke (SRP), Janine Ferretti (ESG), Arturo Galindo (SPD), Andrew Morrison (GDI), Sikander Daryanani (FIN), Yves Guiot (BDA), Sonia Rivera (ORP), Gustavo Nevarez (VPS), Patricia Meduna (SPD), Ellen Connors (ETH), Juan Ronderos (SNC), Silvana Rubino-Hallman (OPT), María Fernanda Merino (SPD), Clotilde Charlot (SPD), María José Ribeiro (HRD), María Eugenia Roca (FMP), Marcelo Cerna (SEC), Nicolas Dassen (IFD), Armando Justo (SPD), Juliana Almeida (VPC), Jim Desrosiers (SPD), Sharlene Shillingford (FMP), Amy Lewis (SPD), Gabriela Infante (ESG) y Marcela de Castro (OII).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	5
II.	CONTEXTO	5
III.	QUÉ HACE EL BANCO	11
	A. MARCO DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO	11
	B. EVALUACIÓN INDEPENDIENTE DE LAS CONDICIONES MACROECONÓMICAS ..	13
	C. INSTRUMENTOS OPERATIVOS	14
	D. PRODUCTOS DE CONOCIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	15
	E. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL.....	17
	F. POLÍTICA DE GÉNERO OPERATIVA.....	18
IV.	CÓMO TRABAJA EL BANCO	19
	A. ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL Y MARCO DE RESULTADOS CORPORATIVOS	19
	B. MODELO DE GESTIÓN DE INGRESOS, POLÍTICA DE SUFICIENCIA DE CAPITAL Y GESTIÓN DE RIESGO.....	21
	C. PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS	22
	D. POTENCIACIÓN Y USO DE LOS SISTEMAS NACIONALES.....	23
	E. SOLUCIONES OPERATIVAS INTEGRADAS (OPTIMA).....	24
	F. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	25
	G. POLÍTICA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN	26
	H. COMBATE CONTRA EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN	28
	I. TRANSPARENCIA.....	30
V.	CONCLUSIONES	30
	ANEXO	34

ABREVIATURAS

ABB	Agenda para un Banco Mejor
ALC	América Latina y el Caribe
ALM	Gestión de Activos y Pasivos
BID-9	Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo
BMD	Banco Multilateral de Desarrollo
CAP	Política de Suficiencia de Capital
CCL	Línea de Crédito Contingente para Desastres Naturales
CCLIP	Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión
CCR	Ratio de Cobertura de Capital
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
CIP	Producto de Insumo Corporativo
CMF	Marco de Gestión de la Carrera
COSO	Comité de Organizaciones patrocinadores de la Comisión Treadway
CRF	Marco de Resultados Corporativos
CT	Cooperación Técnica
DEF	Marco de Efectividad en el Desarrollo
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
DEO	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo
DDO	Opción de Desembolso Diferido
DSL	Línea de Crédito Contingente para la Sostenibilidad del Desarrollo
ECG-GPS	Normas de Buenas Prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación
EFS	Sistema de Retroalimentación Externa
ERP	Sistema de Planificación de Recursos Empresariales
ESG	Unidad de Salvaguardias Ambientales
ESW	Trabajo Económico y Sectorial
ETH	Oficina de Ética
FBS	Prestación de Servicios Remunerados de Asesoría y Conocimiento
GAP	Plan de Acción de Género
GBID	Grupo BID
GRR	Resultados relacionados con el género
HCS	Estrategia de Capital Humano
IAG	Grupo Asesor Independiente sobre Sostenibilidad
IAMC	Evaluación Independiente de Condiciones Macroeconómicas
ICES	Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles
IMM	Modelo de gestión de ingresos
IS	Estrategia Institucional
LC	Moneda local
LTFP	Proyecciones Financieras a Largo Plazo
MBF	Función Principal de Negocios
MICI	Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación
MSA	Evaluaciones de Sostenibilidad Macroeconómica
NPC	Costos no relacionados al personal
NSG	Operaciones sin garantía soberana
OII	Oficina de Integridad Institucional
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PAACT	Plan de Acción para apoyar a los países en sus esfuerzos para luchar contra la corrupción y fomentar la transparencia
PC	Costos de personal
PCR	Informe de Terminación de Proyecto
PEC	Comité de Políticas y Evaluación

PFGI	Política para un Instrumento de Garantía Flexible
PMR	Informe de Monitoreo de Progreso
QRR	Revisión de calidad y de riesgo
RES	Departamento de Investigación y Economista Jefe
ReTS	Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones del BID
SAI	Instituciones Supremas de Auditoría
SAP	Sistemas, aplicaciones y productos en procesamiento de datos (Sistema de software ERP)
SFD	Documento de Marco Sectorial
SG	Operaciones con garantía soberana
SLA	Acuerdo de Nivel de Servicio
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
SPID	Programa Especial de Desarrollo Institucional
STC	Oficinas del Núcleo Estratégico
TRAC	Sistema de Control de Riesgos de Tesorería, Cumplimiento y Monitoreo
TFFP	Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior
T&L	Sistema de Tiempo & Labor
UIS	Actualización de la Estrategia Institucional
VPC	Vicepresidencia de Países

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 Las reformas e iniciativas contenidas en la Agenda para un Banco Mejor (ABB) están descritas en el Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-9).¹ La ABB fue creada para mejorar: i) la actividad del Banco en lo relativo a sus productos y servicios, y ii) el funcionamiento del Banco en lo relativo a la gestión de sus negocios. Se planteó que al implementar esta Agenda, el Banco mejoraría su eficiencia, efectividad, transparencia y rendición de cuentas. La mayoría de las reformas e iniciativas han sido incorporadas en el trabajo diario del Banco, y para las pocas que quedan, la ejecución continúa a un ritmo satisfactorio.
- 1.2 Respondiendo al mandato de los Gobernadores de elaborar un informe anual de progreso² sobre la implementación de la ABB, la Administración ha elaborado este documento, que ofrece un panorama exhaustivo de los logros clave obtenidos a partir de la implementación de la ABB, centrándose en el período que va de mediados de 2014 hasta finales de 2015. Además, como se pidió en el Comité de Políticas y Evaluación (PEC) del Directorio Ejecutivo el año pasado, este informe contiene una estimación consolidada de los gastos presupuestarios de la ABB desde 2011 hasta 2015³.
- 1.3 Incluyendo esta Introducción, este documento contiene cinco secciones. La Sección II proporciona un contexto para el informe mostrando la evolución de las iniciativas y reformas centrales del Banco. Las Secciones III y IV presentan una síntesis del estado actual de cada una de las reformas de la ABB relacionadas con la efectividad de los productos y servicios del Banco y cómo se suministran estos productos y servicios, respectivamente. La Sección V contiene los comentarios de la Administración a modo de conclusión. Finalmente, el Anexo resume el progreso en la implementación de las reformas de la ABB.

II. CONTEXTO

- 2.1 La formulación de la ABB⁴ y el posterior debate en el Directorio Ejecutivo se llevaron a cabo durante 2009 como parte de la preparación para el BID-9, de la cual eventualmente formó parte. Sin embargo, una parte importante de la Agenda no era nueva, dado que diversas reformas ya se iniciaron con la aprobación de la Realineación en 2006⁵ y su Plan de Acción de Implementación en 2007.⁶ Algunos ejemplos de estas reformas son la

¹ Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo ([AB-2764](#), Par. 4.27). "A partir de 2011, la Administración presentará al Directorio Ejecutivo informes anuales sobre el avance de la implementación de la Agenda para un Banco Mejor. En el punto intermedio para efectivizar la suscripción del Noveno Aumento General de Recursos, OVE llevará a cabo una evaluación para determinar que las reformas se están ejecutando íntegra y eficazmente conforme se consigna en el Marco Global de la Declaración de Cancún ([AB-2728](#)) y se indica en mayor detalle en el presente informe." "Dicha evaluación se presentó en diciembre de 2012 y fue debatida con los gobernadores del BID en marzo de 2013."

² Informe de progreso sobre la implementación de la Agenda para un Banco Mejor. Versiones revisadas ([GN-2518-44](#)), octubre de 2012 y ([GN-2518-47](#)), agosto de 2014.

³ [Actas PED/14/16](#)- Directores Ejecutivos-Comité de Políticas y Evaluación- Resumen de deliberaciones y Actas - Reunión celebrada el 24 de julio de 2014.

⁴ Evaluación de la Necesidad de un Aumento del Capital Ordinario y una Reposición del Fondo para Operaciones Especiales. Fortalecimiento de la Capacidad del BID como Socio para el Desarrollo: Agenda para un Banco Mejor ([GN-2518-10](#)).

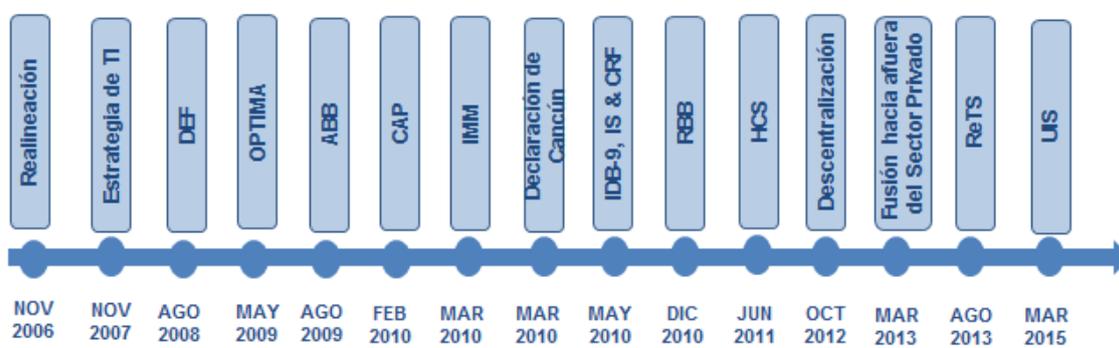
⁵ Realineación del BID para hacer frente a sus desafíos estratégicos ([GA-232](#)).

⁶ Plan de implementación de la Realineación ([GA-232-12](#)).

Estrategia de Tecnología de la información (TI) de 2008, parte de la cual posteriormente evolucionó hacia el programa Optima, y el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF).

- 2.2 Otras iniciativas institucionales incluidas en la ABB, tales como el Presupuesto Basado en Resultados (RBB), la Estrategia de Capital Humano (HCS) y la Descentralización⁷ también tienen sus raíces en la Realineación de 2007, pero se hicieron efectivas en mayo de 2010 con la aprobación del BID-9.
- 2.3 La figura 2.1, más abajo, muestra las fechas que señalan el comienzo de cada una de las reformas e iniciativas institucionales seleccionadas. Merece la pena mencionar que la mayoría de las iniciativas aprobadas desde la Realineación tienen sus propios calendarios, planes de acción y ciclos de reporte por separado.

FIGURA 2.1: CALENDARIO DE REFORMAS E INICIATIVAS INSTITUCIONALES SELECCIONADAS



Fuente: SPD

- 2.4 Con la aprobación del BID-9, los Gobernadores articularon no sólo la Estrategia Institucional (IS) y el Marco de Resultados Corporativos (CRF) para el periodo 2012-2015, sino también una agenda de reformas institucionales específica limitada en el tiempo (ver figura 2.2), de aquí en adelante denominada “Marco Global”, que refleja sus acuerdos en la Reunión Anual celebrada en Cancún dos meses antes.

⁷ El Plan de Acción de Descentralización de la Administración se produjo como respuesta a los esfuerzos de la Administración para cumplir con un único objetivo en el CRF relativo al aumento del porcentaje del personal profesional en las Representaciones.

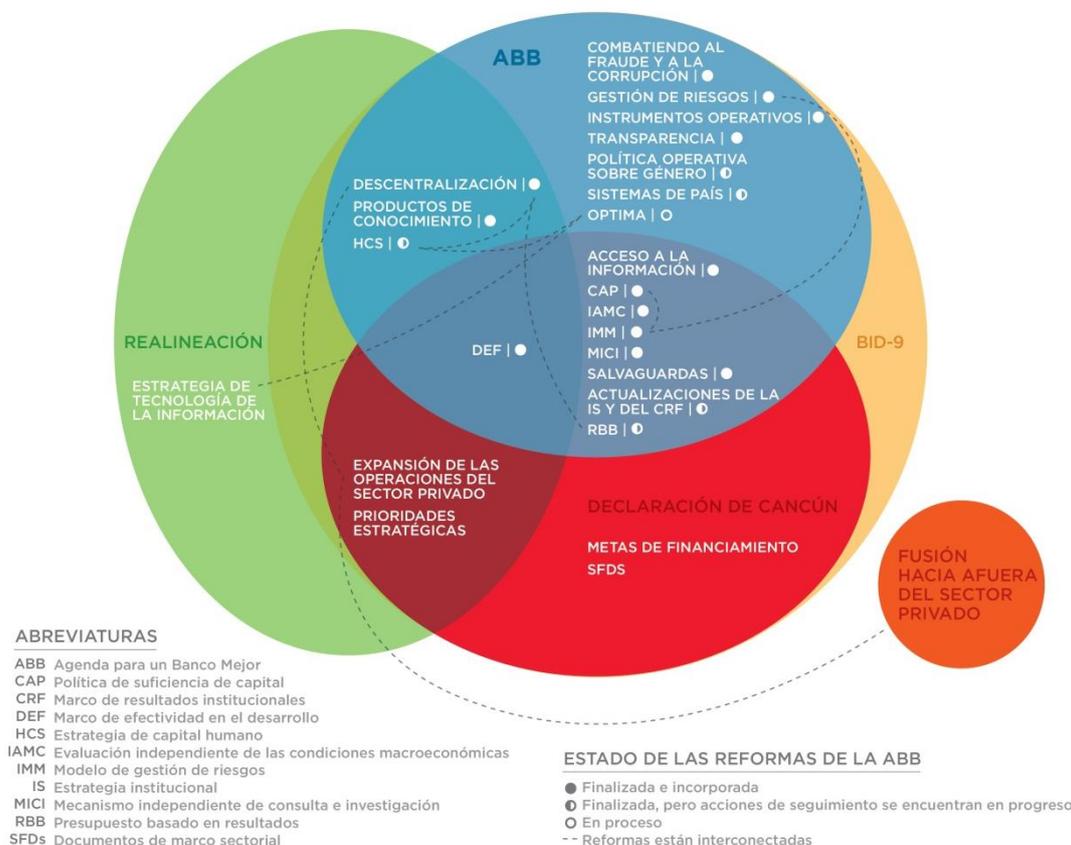
Figura 2.2
Marco Global de la Declaración de Cancún, Marzo 2010
(AB-2728)

1. Aclarar las prioridades institucionales clave.
2. Adoptar estrategias sectoriales y los objetivos de préstamos ficticios para atender las necesidades regionales urgentes.
3. Adoptar un modelo integral de gestión de Renta.
4. Divulgar información a nivel de proyecto con métricas más robustas.
5. Asegurar la calidad de la cartera de préstamos a través del uso de la nueva matriz de efectividad en el desarrollo.
6. Fortalecimiento de la Efectividad en el Desarrollo.
7. Dotación de personal y recursos al nuevo Mecanismo de Inspección (MICI).
8. Adoptar una nueva política de divulgación coherente con las mejores prácticas.
9. Adoptar procesos para actualizar las salvaguardas ambientales y sociales.
10. Expandir las operaciones del sector privado.
11. Adoptar presupuesto basado en resultados.
12. Aplicación de la nueva política de suficiencia de capital.
13. Asegurar las garantías adecuadas contra los préstamos en situaciones macroeconómicas insostenibles.

2.5 Numerosas iniciativas y reformas de la ABB también quedan reflejadas en este Marco Global, como el Marco de Presupuesto Basado en Resultados (RBB), la Política de Suficiencia de Capital, la expansión del Sector Privado y la Política de Divulgación (actualmente conocida como Política de Acceso a la Información), mientras que otras no, como el Plan de Acción de Género, la Construcción y Uso de los Sistemas Nacionales y los Planes de Acción de Lucha contra la Corrupción. Las interconexiones entre las reformas y las iniciativas institucionales establecidas en el BID-9, la ABB, la Declaración de Cancún y la Realineación se muestran en la figura 2.3, más abajo.⁸

⁸ La reforma indicada como *Combatiendo al Fraude y a la Corrupción* incluye las reformas de Resolución de Conflictos Internos y de los Sistemas de Ética.

FIGURA 2.3. ESTADO DE EJECUCIÓN DE LA ABB Y SU INTERCONEXIÓN CON OTRAS REFORMAS E INICIATIVAS INSTITUCIONALES



Fuente: SPD

2.6 Como queda representado en la figura, se han completado la mayoría de las reformas/iniciativas de la ABB (18 de 19 o 95%). Las reformas de la ABB, marcadas con círculos rellenos, son aquellas cuyos mandatos originales han sido completados⁹ y han sido incorporados en las actividades habituales del Banco. Como se ilustra en la figura, el 68,4% de todas las reformas/iniciativas de la ABB pertenecen a esta categoría. Las reformas marcadas con un círculo medio relleno son aquellas cuyos mandatos originales también se han completado, pero en las cuales todavía están en progreso las actividades de seguimiento como parte de iniciativas individuales, con planes que todavía están evolucionando o se encuentran en proceso de revisión. Algo más de la cuarta parte (26,3%) de las reformas/iniciativas de la ABB pertenecen a esta categoría. Por último, la reforma en proceso de implementación es Optima. La primera fase de la implementación fue completada en 2014 y 2015 y continúa a través de un único programa con dos vertientes de trabajo: la vertiente operativa (Convergencia) y la vertiente corporativa (SAP). Como se señaló

⁹ Para los objetivos de este informe, una reforma ABB se considera completada si la acción original mandada en la ABB se llevó a cabo, independientemente de cualquier acción de seguimiento o de actualizaciones que pudiesen haber sido implementadas en el mismo ámbito posteriormente. El motivo es que muchos de los cambios promovidos a través de estas reformas ABB deben revisarse periódicamente y actualizarse como parte de los esfuerzos de mejora permanente del BID (por ejemplo, productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidades, revisión de los instrumentos operativos o fortalecimiento de los instrumentos de gestión de riesgo). El Anexo resume el estado de implementación de cada reforma ABB.

anteriormente, el progreso actual de cada una de estas reformas ABB se encuentra en las Secciones III y IV y en el Anexo.

- 2.7 Además, desde 2013, la Administración ha adoptado medidas para abordar las deficiencias identificadas en la Evaluación intermedia de los Compromisos del BID-9¹⁰, en relación con algunos de los nuevos cambios introducidos con la ABB. El progreso en estas acciones es objeto de un estrecho seguimiento a través del Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones (ReTS).¹¹ Hacia octubre de 2015 se han completado un 74% de las acciones (20 de 27) emprendidas por la Administración para implementar las seis recomendaciones del BID-9 que fueron asociadas con las reformas de la ABB, y otras cinco acciones deben completarse al final del año. Los Capítulos III y IV de este informe proporcionan más detalles sobre estas acciones.
- 2.8 El Cuadro 2.1 presenta los gastos estimados para cada elemento de la ABB en el periodo 2011-2015. Dado que la mayoría de las reformas e iniciativas de la ABB comenzaron antes de 2011, la tabla no debe interpretarse como el costo incremental de la ABB. Las cifras incluyen tanto costos de personal (tiempo reportado por los funcionarios del Banco) como los costos no relativos a personal (servicios de consultoría, viajes, etc.) incurridos no solo en la implementación o mejoramiento de las reformas/iniciativas de la ABB, sino también en la incorporación posterior de las mismas al trabajo diario del Banco. Asimismo, vale la pena señalar que estas reformas/iniciativas no figuran como categorías de gastos exclusivas en la estructura presupuestaria actual. Debido a esto, para la preparación de esta tabla, la Administración revisó todas las actividades presupuestarias existentes y asignó las más relevantes a cada una de las reformas/iniciativas de la ABB.

¹⁰ Visión General: Evaluación Intermedia de los Compromisos del BID-9 ([RE-425](#)).

¹¹ Con el despliegue del nuevo sistema en marzo de 2013 y la aprobación del Directorio Ejecutivo del protocolo que rige las operaciones del ReTS en agosto del mismo año, el BID ha dado un paso importante para fortalecer su función de evaluación. En concordancia con los principios subyacentes de la ABB, el objetivo del ReTS consiste en aumentar la rendición de cuentas institucional, a la vez que se proporcionan incentivos para asegurar que los resultados de la evaluación se consideren adecuadamente y que se implementen acciones de seguimiento. Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones del BID. Protocolo de Implementación ([GN-2707-2](#)).

CUADRO 2.1: ESTIMADO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON LA IMPLEMENTACIÓN, MEJORAMIENTO E INCORPORACIÓN AL TRABAJO DEL BANCO DE LAS REFORMAS/INICIATIVAS DE LA ABB (\$000)*/

ABB Reformas e Iniciativas	Costos de personal	Costos no relacionados con personal	Total 2011-2015 ^{1/}
Qué hace el Banco			
Marco de efectividad en el desarrollo (DEF)	13.571	7.859	21.430
Evaluaciones de Sostenibilidad Macroeconómica (MSA)/Evaluaciones Independientes de las Condiciones Macroeconómicas (IAMC)	7.501	2.710	10.211
Instrumentos Operativos	420	250	670
Productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidad	110.544	113.534	224.078
Sostenibilidad ambiental y social	15.231	14.446	29.676
Política operativa sobre género	1.019	2.509	3.528
Subtotal	148.285	141.308	289.594
Cómo trabaja el Banco			
Actualización de la estrategia institucional y del marco de resultados corporativos	2.310	2.059	4.369
Modelo de gestión de ingresos, política de suficiencia de capital y gestión de riesgos	18.534	9.021	27.555
Presupuesto basado en resultados	4.004	552	4.557
Potenciación y uso de sistemas nacionales	6.650	3.118	9.769
Soluciones operativas integradas (Optima) ^{2/}	19.628	14.789	34.418
Desarrollo de los recursos humanos	6.151	13.383	19.534
Política de acceso a la información	2.667	434	3.101
Combate contra el fraude y la corrupción	13.249	8.230	21.479
Transparencia	3.064	2.514	5.577
Subtotal	76.257	54.100	130.358
Gastos totales del presupuesto administrativo para la ABB	224.543	195.408	419.951
Gastos totales del presupuesto administrativo ^{3/}	1.575.756	1.008.419	2.584.175

(*) Se muestra sólo los gastos bajo el control de la Administración del presupuesto administrativo. No se incluye el presupuesto de mejoras.

^{1/} Total ha sido calculado tomando 2011-2015 (julio) real más 2015 Ago-Dic estimados.

^{2/} Los \$34 millones de Optima corresponden solamente al Presupuesto Administrativo.

^{3/} Total de Gastos Administrativos ha sido calculado tomando 2011-2014 real y aplicando el promedio del periodo (97,5%) relativo al monto del 2015 aprobado para calcular el monto del 2015 estimado.

Fuente: SPD y BDA

- 2.9 Aunque se aprobaron recursos presupuestarios adicionales por valor de \$25 millones (incremento a la base) entre 2011 y 2013 para financiar la ABB, en la práctica, la mayoría de los recursos usados para financiar estas reformas/iniciativas procedieron de ahorros y/o reasignaciones internas.
- 2.10 Por último, como destacaron los Directores durante el debate sobre la Visión General de OVE: Evaluación intermedia de los compromisos del BID-9, la Administración ha hecho “un enorme esfuerzo” para cumplir con los compromisos del BID-9 y “el requisito sobre la implementación integral del BID-

9 se ha cumplido en casi todos los ámbitos”.¹² Los Directores también han subrayado en el PEC que “Resulta meritorio resaltar este logro al tener en cuenta que, como OVE lo registró, pocas veces una organización internacional ha acometido tantas iniciativas complejas de forma simultánea en un período tan corto. Lo anterior, en un contexto de crisis internacional y crecimiento de la cartera del Banco, como bien lo ha señalado la Administración”.¹³

III. QUÉ HACE EL BANCO

3.1 Como quedara establecido en el BID-9, el primer ámbito prioritario de la ABB fue de mejorar lo que el Banco hace como institución de desarrollo fortaleciendo la efectividad de sus productos y servicios e introduciendo productos, servicios y modalidades innovadoras en los compromisos con los clientes¹⁴.

A. MARCO DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO (DEF)

3.2 La Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) es el instrumento que asegura que las operaciones tanto del sector público como privado apoyadas por el Banco están: i) diseñadas teniendo en consideración una lógica de proyecto fidedigna y soluciones basadas en evidencia; ii) pueden ser evaluadas una vez completadas; y iii) están alineadas tanto con el BID (por ejemplo, los objetivos del programa de préstamos) como con las prioridades de los países. En 2014, 105 operaciones con garantía soberana (SG) aprobadas en el BID fueron evaluadas a través de la DEM. A agosto de 2015, la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) ya ha revisado la DEM de 62 operaciones SG presentadas al Directorio para ser aprobadas, y hacia finales de 2015 habrá completado un estudio DEM para todos los proyectos SG aprobados por el Directorio.

3.3 El Informe de Seguimiento de Proyecto (PMR) es el instrumento que permite al BID recopilar continuamente datos sobre el progreso del proyecto tanto en lo que se refiere a los resultados en el desarrollo como al desembolso de los fondos. El seguimiento de las operaciones de SG permite a los jefes de equipo del proyecto y a las contrapartes de los gobiernos tomar decisiones oportunas y bien fundamentadas a medida que avanza la implementación del proyecto. El PMR también es un instrumento importante para identificar lecciones aprendidas. Durante el ejercicio de clasificación de PMR de 2015 (clasificación de desempeño al 31 de diciembre de 2014), se clasificaron un total de 649 proyectos¹⁵ en tres categorías: satisfactorio, alerta o problemático, con un 69% de ellos cayendo bajo la categoría de satisfactorio. Esta clasificación permite al Banco y a los países socios llevar a cabo estudios de desempeño de cartera que pueden llevar a acciones importantes. Durante septiembre-noviembre de

¹² Evaluación Intermedia de los Compromisos del Noveno Aumento General de Recursos de Capital. Informe del Presidente del Comité de Políticas y Evaluación ([RE-425-4](#)). Marzo de 2013.

¹³ Evaluación Intermedia de los Compromisos del Noveno Aumento General de Recursos de Capital. Informe del Presidente del Comité de Políticas y Evaluación ([RE-425-4](#)). Marzo de 2013.

¹⁴ El Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación es una reforma que no está bajo el control de la Administración, y como tal, no ha sido incluida en este informe. Sin embargo, un breve resumen de su progreso se puede encontrar en el Anexo. El total de gastos de esta reforma (incluyendo el tiempo de la Administración en responder a una solicitud de MICI) entre el 2011 y el 2015 se estiman en \$9,1 millones (\$3,4 en costos de personal y \$5,7 millones en costos no relacionados con personal).

¹⁵ El ejercicio de clasificación del PMR es para la cartera de 2014, al 31 de diciembre de 2014.

2015, el Banco está llevando a cabo un segundo ejercicio de revisión intermedia (progreso al 30 de junio de 2015).

- 3.4 El Informe de Terminación de Proyecto (PCR) es el último de los instrumentos del DEF que será renovado a raíz de las normas establecidas por el DEF. El PCR permite al Banco tener una visión clara de los resultados alcanzados con la terminación del proyecto, así como su atribución, eficiencia, relevancia y sostenibilidad. Dados los criterios más estrictos basados en evidencia, el nuevo sistema PCR, que lanzó un plan piloto en 2014 permite una mayor diferenciación de los niveles de logro de los proyectos que el sistema antiguo. Además de informar sobre los resultados del proyecto (productos y resultados), el PCR también es esencial para documentar las lecciones aprendidas.
- 3.5 SPD ofreció apoyo directo para el diseño e implementación del módulo PCR en Convergencia, presentado en junio de 2015, y actualmente trabaja con el Equipo de Operaciones de Optima para añadir funcionalidad al módulo que estará disponible en diciembre de 2015. Según se informa en el ReTS, con la aprobación del Comité de Políticas Operativas (OPC) de la versión actualizada de las directrices PCR a comienzos del año y con el pleno despliegue del instrumento revisado, el Banco ha dado un gran paso hacia la mejora de la calidad de los informes sobre los resultados de sus proyectos. Desde la terminación del programa piloto llevado a cabo a finales de 2014, se han realizado cinco PCRs utilizando la nueva metodología desde enero de 2015. Se espera que un total de 16 proyectos hayan sido revisados hacia finales del año usando el instrumento revisado.¹⁶
- 3.6 Por último, durante el proceso de revisión de la DEM, SPD proporciona insumos para el seguimiento y evaluación de todos los proyectos SG aprobados -incluyendo las recomendaciones para el diseño de evaluación de impacto, como lo requieren los equipos de proyecto. La evaluación de impacto es un ámbito importante de la investigación para el BID, dado que permite al Banco establecer resultados frente a un escenario en ausencia de un determinado proyecto. Actualmente, SPD presta su apoyo directo a más de 70 evaluaciones de impacto en curso en todo el BID. Todavía persisten diversos retos para avanzar con la implementación de las evaluaciones de impacto. Entre los retos persistentes más importantes están: i) capacidad técnica en la región para diseñar e implementar las evaluaciones de impacto; ii) desafíos en la coordinación y orquestación de la evaluación de impacto dentro de los plazos y ciclos operativos; iii) financiamiento de las actividades y productos relacionados con la evaluación de impacto dentro de y sobretodo más allá de los plazos del programa; iv) disponibilidad de los resultados de la evaluación para la toma de decisiones oportunas; y v) aversión al riesgo político de ciertos programas o sectores ante la plena transparencia bajo las condiciones de evaluación más estrictas de una evaluación de impacto.
- 3.7 El Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) sigue sirviendo como la publicación insignia para informar de los resultados de todos los instrumentos DEF, así como del progreso en el logro de los objetivos del CRF. Expone los resultados y el impacto del trabajo del Banco en la Región, lo que permite que el BID pueda rendir cuentas a sus accionistas, socios y beneficiarios. En marzo de 2015, el DEO de 2014¹⁷ fue bien acogido por el Comité de Políticas y

¹⁶ Se trata de una estimación conservadora que supone que el 50% de los proyectos programados para acabar el proceso de revisión QRR hacia diciembre de 2015 lo hacen sin solicitar extensiones de VPC (dados los objetivos de verificación de datos y motivos similares).

¹⁷ [DEO 2014](#)

Evaluación del Directorio. El Comité elogió el DEO de 2014 por su carácter accesible para un público amplio, su enfoque didáctico y sus esfuerzos para capturar y comunicar las lecciones aprendidas. Por segunda vez en la historia de los informes del DEO, informaba sobre una serie de lecciones aprendidas sobre cómo el Banco mejora su trabajo basándose en fallos operativos. El DEO de 2014 también expuso 12 evaluaciones de impacto sobre operaciones apoyadas por el Banco que se llevaron a cabo aquel año. Además, se prestó una atención especial a la presentación de estadísticas relevantes para los lectores más técnicos -mediante el uso de infografías- así como haciendo que el texto fuera accesible a un público no técnico más amplio. Las historias se han publicado individualmente en línea, y la historia de evaluación de impacto más ampliamente leída ya ha tenido más de 2000 visitantes. La divulgación externa del informe está en marcha, y en el período de cinco meses que va de marzo de 2015 a agosto de 2015 el informe ha sido descargado más de 4700 veces. SPD ya ha comenzado a planificar el DEO de 2015 y, teniendo en cuenta los comentarios del Directorio, está desarrollando una propuesta para su consideración de revisar la fecha de su publicación.

- 3.8 Como reconoce OVE en su estudio de 2015 sobre los desarrollos recientes en la medición del desempeño de los proyectos en el BID¹⁸, con un nuevo sistema PCR que aborda los problemas de calidad identificados en el pasado, y los permanentes esfuerzos para armonizar los instrumentos de reporte en la terminación del proyecto en las operaciones del sector público y privado, el BID actualmente “es líder entre los BMDs” en lo que respecta a la alineación más estrecha de su DEF con sus Normas de Buenas Prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG-GPS) en las operaciones de los sectores público y privado.

B. EVALUACIÓN INDEPENDIENTE DE LAS CONDICIONES MACROECONÓMICAS

- 3.9 Respondiendo a la recomendación avalada por el Banco proveniente de la evaluación intermedia de OVE, la Administración estudió cómo llevar a cabo el mandato de los Gobernadores en relación con las Evaluaciones de Sostenibilidad Macroeconómica (MSAs) en un intento de mejorar su efectividad. El Directorio Ejecutivo y la Administración trabajaron conjuntamente para abordar las ineficiencias identificadas en la producción de las MSAs y en las Evaluaciones Macroeconómicas Independientes (IMAs), así como en la interacción entre las MSAs y las decisiones de programación.
- 3.10 El Departamento de Investigación y Economista Jefe (RES) ha trabajado con la Vicepresidencia de Países (VPC) para implementar salvaguardias macroeconómicas en las operaciones de préstamos en conformidad con el documento “Mejora de las salvaguardias macroeconómicas en el Banco Interamericano de Desarrollo”¹⁹, aprobado por los Gobernadores del BID el 2 de junio de 2014. Como se informó en el ReTS, un nuevo informe unificado titulado Evaluación independiente de las Condiciones Macroeconómicas (IAMC) ha reemplazado las MSAs e introduce cambios en la metodología de las evaluaciones, eliminando el horizonte limitado de dos años estipulado en el proceso de las MSA, debido a las lecciones aprendidas y siguiendo

¹⁸ Medición del Desempeño de los Proyectos en el BID: Evolución Reciente de los Sistemas del Informe de Terminación del Proyecto y del Informe Ampliado de Supervisión de Proyectos ([RE-488](#)); Medición del Desempeño de los Proyectos en el BID: Evolución Reciente de los Sistemas del Informe de Terminación del Proyecto y del Informe Ampliado de Supervisión de Proyectos. Comentarios de la Administración ([RE-488-1](#)).

¹⁹ Mejora de las Salvaguardias Macroeconómicas en el Banco Interamericano de Desarrollo ([AB-2990](#)).

comentarios de OVE. Este nuevo informe²⁰ se propone mejorar la eficiencia en el proceso de programación eliminando la necesidad de informes separados. Los informes IAMC se requieren para la aprobación de préstamos basados en políticas o en operaciones de garantía y en los préstamos de inversión sin restricciones de desembolso.

- 3.11 Además, en 2015, economistas de RES y otros economistas de diferentes Departamentos de Países han dedicado sus esfuerzos a la mejora continua de los análisis llevados a cabo para la IAMC. Se ha creado una nueva plantilla para el análisis de la sostenibilidad externa y también se ha mejorado la plantilla actual para la sostenibilidad de la deuda. Otras mejoras introducidas se centran en la mejora de las bases de datos de variables macroeconómicas y el análisis de las instituciones fiscales y monetarias. La implementación del nuevo sistema determinará hasta qué punto el BID puede tener un rol más preponderante de lo que ha tenido en el pasado en el análisis de las políticas y en los consejos a sus prestatarios.

C. INSTRUMENTOS OPERATIVOS

- 3.12 Desde que se formuló el mandato original de la ABB, el Banco ha revisado diversos instrumentos operativos, ha eliminado el mecanismo sectorial y los préstamos a la innovación y ha introducido nuevos instrumentos, entre los cuales incluye: una Línea de crédito contingente para sostenibilidad del desarrollo (DSL); una Línea de crédito contingente para desastres naturales (CCL), una Opción de Desembolso Diferido (DDO) y un programa de reasignación (RP); aunque su uso hasta la fecha ha sido limitado.²¹ El Banco ha preparado también nuevas Políticas para la Prestación de Servicios Remunerados de Asesoría y Conocimiento (PBS)²² y para un Instrumento de Garantía Flexible (PFGI)²³ para Operaciones con Garantía Soberana, ambas aprobadas por el Directorio en 2013. Las Guías Operativas para el PFGI se publicaron en septiembre de 2014.²⁴
- 3.13 De los nuevos instrumentos de préstamo, se volverá a revisar el DSL y el CCL en 2015, así como la Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP), como parte de una línea de actuación más amplia estipulada en la

²⁰ Los informes IAMC son elaborados por equipos de economistas de los departamentos de países dirigidos por los diferentes consejeros económicos regionales, y posteriormente son debatidos con los economistas de RES con el fin de proporcionar al Economista Jefe las mejores referencias para adoptar una decisión bien fundamentada en relación a la aprobación de estos informes.

²¹ Durante el período entre mediados de 2014 hasta la fecha, se ha aprobado un DSL y tres DDOs: EC-L1145 - Línea de crédito contingente para el desarrollo sostenible de \$300 millones (aprobado el 17 de diciembre de 2014); UR-L1097- Programa de posicionamiento estratégico internacional II de \$120 millones (aprobado el 26 de noviembre de 2014); UR-L1106 - Programa de posicionamiento estratégico internacional III de \$247 millones (aprobado el 14 de enero de 2015); y PE-L1154 - Resultados del Programa de gestión para la inclusión social II de \$300 millones (aprobado el 22 de abril de 2015). Además, se aprobó una CCL el 18 de diciembre de 2014: EC-X1014 – Préstamo Contingente para Emergencias por Desastres Naturales por \$300 millones. Finalmente, una DDL se está preparando en Uruguay UR-L1108 – PBL/DDL Sector Financiero por \$250 millones.

²² Propuesta de Política para la Prestación de Servicios Remunerados de Asesoría y Conocimiento en el BID. Versión revisada ([GN-2706-1](#)).

²³ Propuesta de política para un instrumento de garantía flexible aplicable a operaciones con garantía soberana. Segunda versión revisada ([GN-2729-2](#)).

²⁴ Instrumentos de Garantía para Operaciones con Garantía Soberana. Directrices Operativas ([GN-2729-4](#)).

“Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020” aprobada por los Gobernadores en 2015.²⁵

D. PRODUCTOS DE CONOCIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

- 3.14 Durante 2014 y a hasta junio de 2015, el Banco continuó elaborando y presentando una mezcla de productos no financieros de valor agregado. Los productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidades comprenden las operaciones de Cooperación Técnica (CT), el Trabajo Económico y Sectorial (ESWs), los Productos de Insumos Corporativos (CIP) y los servicios de conocimiento y asesoría remunerados (FBS). El Banco invirtió \$269,9 millones en 2014 y \$71,4 millones en 2015 (al 30 de junio de 2015) en CTs financiadas con fondos fiduciarios de capital ordinario y donantes. Durante este período, se implementaron 576 operaciones de CT en diferentes sectores de la Región. Entre éstas, el 20% estaban vinculadas a operaciones de préstamos, concretamente para mejorar la preparación, ejecución o implementación de la evaluación de impacto de los proyectos de préstamos, el 54% proporcionaba apoyo técnico solicitado por nuestros países cliente, y el 26% financió productos de conocimiento y divulgación de la investigación iniciados por el Banco para desarrollar nuevos ámbitos de conocimientos expertos y experiencia técnica que contribuya a desarrollar y fortalecer el futuro trabajo operativo del Banco. Como uno de los instrumentos de financiamiento clave del Banco, las operaciones de CT contribuyen a mejorar la efectividad en el desarrollo aportando recursos críticos para un conjunto de actividades de fortalecimiento de conocimiento y capacidades. Estas actividades comprenden el fortalecimiento de los sistemas fiduciarios de los países miembros prestatarios del Banco, apoyando el diseño y la implementación de rigurosas evaluaciones de impacto y aumentando la capacidad de evaluación en la Región entre los profesionales del desarrollo y los formuladores de las políticas.
- 3.15 Además, en 2014 se invirtieron \$31 millones en 67 ESWs y 44 CIPs que han generado más de 213 publicaciones e informes, 16 bases de datos y 99 talleres²⁶. En 2015, se aprobaron \$25 millones para financiar 76 ESWs y 42 CIPs, con un compromiso para generar más de 250 publicaciones e informes, 28 bases de datos y 87 talleres hasta finales del año.²⁷ Los proyectos de investigación financiados con ESWs se proponen fomentar la generación, aplicación y divulgación de conocimientos en la Región, mejorar el trabajo operativo y contribuir al diálogo técnico del Banco con los países de ALC. Los CIPs comprenden actividades para responder a las necesidades del Banco en materia de capacitación y desarrollo de capital humano, incorporación de las actividades en las operaciones del Banco, elaboración de documentos de marco sectorial, gestión del conocimiento y posicionamiento del Banco en diferentes foros internacionales.
- 3.16 Como parte de sus esfuerzos para mejorar la divulgación de los productos de conocimiento y fortalecimiento de las capacidades del Banco, la Administración ha adoptado medidas que han arrojado una reducción del 87% del número de CTs en alerta y una disminución del 65% de la cartera de CTs con más de tres

²⁵ “La cartera de los instrumentos [del Banco] será revisada periódicamente y mejorada según se requiera para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes”. Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020: Una alianza con América Latina y el Caribe para seguir mejorando vidas ([AB-3008](#)) - párrafo 5.2c “Cartera de Instrumentos”.

²⁶ [Lista ESWs 2014](#) ; [Lista CIPs 2014](#)

²⁷ [Lista ESWs 2015](#); [Lista CIPs 2015](#)

años de antigüedad entre 2010 y 2015. Estos esfuerzos, que coinciden con el Plan de Acción de la Administración para implementar una de las recomendaciones avaladas por el Directorio que provienen de la evaluación intermedia del BID-9 de OVE quedan debidamente recogidas en el sistema ReTS.

- 3.17 Además, el conocimiento generado por el Banco también está apoyando las actividades de fortalecimiento de capacidades. Durante 2014 y el primer semestre de 2015, el Banco impartió casi 347 mil horas-participantes en capacitación a los empleados del Banco y 538 mil horas-participantes en capacitación a clientes en la Región utilizando recursos de CIP y CT. Entre los participantes en estas actividades de fortalecimiento de capacidades se incluyen a los de las agencias ejecutoras y los analistas de operaciones, que han mejorado su desempeño gracias a la capacitación recibida. KNL realiza encuestas al final de las actividades para recopilar las reacciones ante los eventos de conocimiento y aprendizaje; estas encuestas incluyen una pregunta sobre la percepción de los participantes de si el evento aumentará su productividad o capacidad para realizar su trabajo. En promedio, el porcentaje de participantes que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación de que la capacitación mejorará su productividad ha sido constantemente superior a 78% en el período 2011-2015(al segundo trimestre)²⁸. Además, en casos seleccionados, KNL lleva a cabo encuestas de seguimiento que analizan la aplicación del aprendizaje en el lugar de trabajo, entre 6 y 12 meses después de que se ha llevado a cabo la capacitación. El porcentaje de participantes que declararon que la capacitación había sido aplicada efectivamente es de un promedio de 88,6% entre 2011 y 2015(al segundo trimestre).
- 3.18 Desde el 2014, el Banco ha diseñado una serie de metodologías para desarrollar estrategias con el fin de mejorar la divulgación de conocimientos generados por el Banco sobre temas estratégicos, como las políticas de desarrollo productivo, el desarrollo en la primera infancia, la violencia contra las mujeres, la biodiversidad, los costos comerciales, la banda ancha y las habilidades en el trabajo, así como estrategias de divulgación para los documentos de marco sectorial.
- 3.19 El Banco se ha esforzado en promover y facilitar un ecosistema de conocimiento abierto dentro de la organización y en la Región. Se han realizado esfuerzos especiales con el fin de asegurar que las publicaciones del Banco sean de fácil acceso, con una alta visibilidad a través de un banco de conocimientos abierto y de mejoras introducidas en la página de las publicaciones o en el sitio web corporativo. El Banco introdujo las licencias *Creative Commons* para facilitar las citas y el reuso de los conocimientos publicados. Desde 2013, se ha llevado a cabo un trabajo sistemático para asegurar que los usuarios potenciales tengan conciencia del trabajo analítico del Banco, utilizando canales como los blogs y las redes sociales; en 2014 se contaron casi un millón de descargas de las publicaciones del BID, duplicando el número correspondiente al año anterior. En 2014, el Banco estableció una asociación con EdX, la plataforma de MIT-Universidad de Harvard de cursos masivos abiertos en línea (MOOCs); en los 13 meses transcurridos desde el lanzamiento del primer MOOC del Banco, 51,034 participantes de 145 países, incluidos 26 países de la Región, se han aprovechado de la capacitación ofrecida via IDBx, la iniciativa del Banco en EdX. El Banco fue la primera institución que ofreció capacitación en español en la plataforma EdX y en breve

²⁸ 81.7% en 2011; 80.2% en 2012; 78.4% en 2013; 84.4% en 2014; y 82.4% al 30 de junio de 2015

será la primera que ofrezca cursos en portugués. Recientemente, el Banco lanzó “Números para el desarrollo”, nuestro primer portal de datos abiertos, donde confluyen las bases de datos y los conjuntos de datos más valiosos de la institución; esta plataforma ha recibido más de 80.000 consultas en sólo seis meses.

- 3.20 Además, el Banco está trabajando con los gobiernos y las ONGs en la Región para promover ecosistemas de conocimiento abiertos y el uso y reúso de datos y conocimientos abiertos. La agenda de conocimientos abiertos promueve la transparencia, la innovación y el empoderamiento de los ciudadanos. El Banco también ha jugado un rol en diferentes frentes como: iniciativas regionales (SINEA y la Alianza del Pacífico); temas de interés internacional, sobre todo aquellos asociados con el cambio climático; y la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES) como herramienta para apoyar el desarrollo sostenible de las ciudades.
- 3.21 En el futuro, la Administración continuará sus esfuerzos para generar productos de conocimientos técnicos de alta calidad y para fortalecer la conexión entre los productos de conocimiento y el trabajo operativo. Otro objetivo de las iniciativas de la Administración en un futuro cercano consiste en aprovechar más adecuadamente sus conocimientos de país y sus conocimientos técnicos para beneficio de futuras intervenciones, a la vez que mejora sus mecanismos de divulgación. En este sentido, la Administración, a través de su Plan de Acción para Programas Especiales/Subvenciones Financiados por Capital Ordinario, trabajará para mejorar cómo se captura, sistematiza y divulga el conocimiento producido a través de las CTs para un público interno y externo.²⁹ Por último, a pesar de haber sufrido algunos retrasos, la implementación de un nuevo Sistema de Monitoreo para las operaciones de CT está llegando su fin, como queda documentado en las actualizaciones más recientes del ReTS. La propuesta detalla la nueva metodología para monitorear las CTs en ejecución e informar sobre el progreso de la implementación. Al completar este sistema, el Banco habrá cumplido con uno de los principales componentes de la recomendación del BID-9 de OVE para mejorar la efectividad de los productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidades del Banco, que aportarán una mayor transparencia y un seguimiento de la producción de conocimientos.

E. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL

- 3.22 Durante 2014, se asignaron recursos de la Unidad de Salvaguardias Ambientales (ESG) para apoyar diversas prioridades estratégicas del Banco, incluyendo: protección ambiental, iniciativas de biodiversidad, países pequeños y vulnerables, fortalecimiento y uso de sistemas nacionales y mejora de las Estrategias de País, entre otras. Entre las actividades centrales de ESG, el sistema de seguimiento de salvaguardias ambientales y sociales (conocido como “Mr. Blue”) se está integrando en la plataforma de Convergencia, como parte del desarrollo permanente de Optima. ESG comenzó la aplicación del componente de salvaguardias de las políticas de género del BID. Los esfuerzos se centraron en proyectos que presentaban un riesgo ambiental o de

²⁹ La Administración propone: "i) identificar los resultados planificados durante el proceso de aprobación de las CTs para todas las CTs que desarrollan productos de conocimiento alineándolos con la tipología de producto de conocimiento y divulgándolos de manera correspondiente; ii) definiendo una estrategia de divulgación de conocimiento para los fondos básicos; y iii) definiendo una estrategia para compartir el conocimiento y aprendizaje para apoyar la incorporación de cada Fondo de Capital Semilla/transitorio en el programa de trabajo regular del Banco “ - [GN-2819](#)).

infraestructura, y en la revisión de proyectos con riesgos relacionados con el género.

- 3.23 A lo largo del 2015, ESG ha seguido evaluando y promoviendo la gestión ambiental y social efectiva de los proyectos apoyados por el Banco. Se ha proporcionado apoyo de salvaguardia al 100% de los préstamos de categoría A y B aprobados al 30 de junio de 2015. ESG ha prestado apoyo de salvaguardias a un total de 396 operaciones SG y NSG de alto riesgo en fase de ejecución. Además, ESG ha calificado 222 préstamos SG y NSG de alto riesgo por el desempeño de la implementación de salvaguardias. El porcentaje de operaciones SG y NSG de alto riesgo calificadas satisfactoriamente en la implementación de medidas de mitigación actualmente supera el objetivo del CRF de 2015 de 85% (88% para las operaciones SG y 92% para las operaciones NSG). Se seguirá poniendo énfasis en el fortalecimiento y uso de sistemas de salvaguardias ambientales y sociales de los países mediante el desarrollo de cursos focalizados de fortalecimiento de capacidades.

F. Política de Género Operativa

- 3.24 En 2014, el Banco aprobó su Segundo Plan de Acción de Género, 2014-2016 (GAP)³⁰ para asegurar un progreso permanente en la implementación de la política operativa para la igualdad de género. A partir de lecciones aprendidas del período 2011-2013, el nuevo GAP actualizó sus ámbitos de acción prioritaria (i) introduciendo un objetivo fijado en la agenda destinado a elevar la posición de la igualdad de género en las agendas de las políticas en ALC; (ii) aumentando la atención prestada a la incorporación del género en los proyectos; y (iii) ampliando el objetivo de desarrollo y divulgación de conocimientos.
- 3.25 En el ámbito de la planificación de la agenda, los logros del BID son: i) el primer [Diálogo Regional sobre Políticas de Igualdad de Género](#), centrado en enfoques basados en evidencia para tratar la violencia contra las mujeres; ii) la creación de la primera [Red de Mujeres Líderes del Sector Público](#) en línea de la Región (Red PROLID);³¹ iii) una mayor inclusión de resultados relacionados con el género (GRRs) en las Estrategias de País del BID (de 47% en 2011-2013 a 75% en 2014)³² y iv) la inclusión del género entre los temas transversales de las directrices de la Estrategia de País (CS) revisada para que refleje más adecuadamente el género, tanto en el trabajo analítico llevado a cabo para alimentar el CS como en el propio documento.
- 3.26 En el ámbito de las operaciones financiadas por el Banco, el porcentaje de préstamos SG que incluían GRRs aumentó de 27% en 2013 a 36% en 2014, superando el objetivo del GAP para ese año.³³ Un análisis preliminar de los préstamos aprobados en el primer semestre de 2015 muestra que el 38% de los préstamos con garantía soberana incluían GRRs. La inversión directa en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres (a través de CTs y operaciones de inversión no reembolsables cuyo principal objetivo consiste en

³⁰ Plan de Acción de Género 2014-2016 ([GN-2531-14](#)).

³¹ La red será lanzada en la región de ALC durante el segundo semestre de 2015.

³² Estas cifras varían de un año a otro dado que los indicadores incluidos en la matriz de resultados de CS representan un acuerdo entre el Banco y el cliente.

³³ Nótese que estas cifras reflejan una definición más estricta de resultados relacionados con el género que la aplicada durante el GAP, 2011-2013, que no incluye los indicadores que sólo descomponen los beneficiarios por género.

aumentar la igualdad de género o empoderar a las mujeres) equivalía a \$25,9 millones en 2014, un aumento de 34% comparado con 2013.

- 3.27 El trabajo analítico del BID en asuntos relacionados con la igualdad de género también aumentó durante 2014 y el primer semestre de 2015. En primer lugar, el BID lleva a cabo un número sin precedentes de evaluaciones de impacto de programas que abordan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (dos se han completado y 21 están en curso). El Banco también produjo 13 nuevos estudios analíticos que contribuyen a cerrar la brecha del conocimiento de género (en ámbitos como mercados laborales, capacidad emprendedora, política tributaria, seguridad ciudadana y educación) y produjo 9 guías específicas de los sectores sobre cómo integrar un enfoque de género en los proyectos. El Banco también aprobó su primer [Documento de Marco Sectorial \(SFD\) sobre Género y Diversidad](#) en el primer trimestre de 2015.
- 3.28 Hacia finales de 2015, se prevé que: i) el 45% de los préstamos SG aprobados durante el año incluirán GRRs en su matriz de resultados; ii) se aprobará al menos un nuevo préstamo SG que invierta directamente en igualdad de género; iii) se aportarán insumos analíticos sobre asuntos de género a nivel de país para 5-6 documentos sobre retos del desarrollo por país y/o estrategias de país; y iv) se habrán implementado al menos 7 eventos de conocimiento y fortalecimiento de capacidades que tratan de asuntos de género a nivel regional y específicos por sector.

IV. CÓMO TRABAJA EL BANCO

- 4.1 El segundo ámbito de prioridades de la ABB era mejorar cómo trabaja el Banco, con el objetivo de “fortalecer las capacidades de la institución de manejar con éxito un aumento de capital, incluida la introducción de ajustes en su modelo de gestión para aumentar la eficacia y la responsabilizarían y garantizar el logro de los más altos niveles éticos y de gestión de riesgos”.³⁴
- A. ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL Y MARCO DE RESULTADOS CORPORATIVOS**
- 4.2 En 2010, los Gobernadores estipularon que la Estrategia Institucional y el CRF del Banco serían revisados cada cuatro años y actualizados en el contexto de los nuevos desafíos en la Región. La actualización serviría para mejorar la dirección estratégica del Banco permaneciendo fiel a su compromiso en el marco del BID-9 para continuar mejorando la efectividad y eficiencia con la que atiende las necesidades de desarrollo de la Región. Los dos objetivos generales de crecimiento sostenible y reducción de la pobreza y la desigualdad siguen vigentes.
- 4.3 Aprobada por los Gobernadores el 29 de marzo de 2015, la UIS identifica tres grandes retos para el desarrollo: la exclusión social y la desigualdad; la baja productividad y la innovación; y la integración económica regional. La UIS también identifica tres temas transversales: igualdad de género y diversidad; cambio climático y sostenibilidad ambiental; y capacidad institucional y el

³⁴ Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo ([AB-2764](#)), párrafo 4.3.

estado de derecho. Es necesario tener en cuenta estos tres elementos cuando se aborda cada reto para el desarrollo. Este enfoque contribuirá a la visión de la UIS de aumento de la productividad y reducción de la desigualdad de manera sostenible.

- 4.4 La UIS también proporciona orientación sobre cuál es la mejor manera de apoyar a los países para que superen estos retos aprovechando y fortaleciendo las ventajas comparativas del Banco. La UIS identifica las ventajas comparativas del Banco (por ejemplo, qué lo diferencia de otros socios para el desarrollo que operan en la Región) en el enfoque de sus clientes, en su efectividad en el desarrollo y en su rol catalizador en la Región. Para aprovechar de la mejor manera posible estas ventajas comparativas con el fin de apoyar a sus clientes, la UIS también define seis principios rectores operativos: capacidad de respuesta, multisectorialidad, efectividad y eficiencia, apalancamiento y alianzas, innovación y conocimiento, y alineación estratégica. La adopción de estos principios orienta la toma de decisiones, la planificación y la ejecución en todos los niveles de las operaciones del Banco, incorporándolos en las políticas, instrumentos y marcos correspondientes.
- 4.5 Los Gobernadores también instruyeron a la Administración para que desarrollara un Plan de Acción que incluiría "... objetivos limitados en el tiempo y acciones específicas para la implementación de la Actualización de la Estrategia Institucional que será aprobada por el Directorio Ejecutivo hacia el 30 de septiembre de 2015". El Plan de Acción se centrará en la implementación de la UIS: i) creando incentivos para aumentar el rendimiento; ii) proporcionando orientación sobre las prioridades; y iii) evaluando y mejorando los instrumentos necesarios para responder más adecuadamente a las necesidades cambiantes de los clientes. Como resultado, el Plan de Acción se centra en áreas clave del funcionamiento habitual del Banco a través de cinco líneas de acción. Estas son: i) actualizar el CRF; ii) revisar las directrices de las Estrategias de País (CS); iii) implementar un proceso de revisión permanente de los instrumentos de préstamo del Banco; iv) revisar las iniciativas en el marco de la Estrategia de Capital Humano (HCS); y v) modificar los Programas Especiales financiados por Capital Ordinario (programas especiales del CO). Este Plan de Acción fue presentado al PEC el 18 de septiembre de 2015 y fue aprobado por el Directorio Ejecutivo el 30 de septiembre de 2015.
- 4.6 Se está revisando una propuesta para actualizar el CRF del Banco con el fin de incorporar las sugerencias del PEC, y se presentará al PEC y eventualmente al Directorio Ejecutivo para su consideración, aprobación y posterior aplicación en enero de 2016. Para reflejar el compromiso de mejorar la coordinación entre las operaciones del sector público y el privado a través de una Visión Renovada para el Sector Privado, se ha diseñado el CRF 2016-2019 para capturar los esfuerzos del conjunto del GBID.³⁵
- 4.7 Tanto la UIS como el CRF 2016-2019 propuesto se basa en lecciones aprendidas del periodo 2012-2015, como sugirió el PEC durante su consideración del Informe de Progreso de la ABB el año pasado.³⁶ Se elaboró

³⁵ La propuesta se someterá a consideración y a aprobación de los Directores Ejecutivos de NewCo en una fecha posterior.

³⁶ [Actas PED/14/16](#)- Directores Ejecutivos-Comité de Políticas y Evaluación- Resumen de deliberaciones y Actas - Reunión celebrada el 24 de julio de 2014.

una nota informativa específica sobre las lecciones aprendidas del CRF 2012-2015, que fue presentada al PEC en julio de 2015.³⁷

B. MODELO DE GESTIÓN DE INGRESOS, POLÍTICA DE SUFICIENCIA DE CAPITAL Y GESTIÓN DE RIESGO

- 4.8 En 2014, los Gobernadores aprobaron el Mandato de la Política de Suficiencia de Capital³⁸ estableciendo que el BID debería mantener una calificación crediticia de triple-A en todas las grandes agencias de calificación y, al hacerlo, construir reservas de capital para proteger la calificación aún en períodos de crisis económicas. Respondiendo a este mandato, el Banco llevó a cabo un proceso de revisión y mejora de sus políticas financieras y de riesgo. En febrero de 2015, los Gobernadores del BID aprobaron las Regulaciones que Gobiernan la Implementación de la Política de Suficiencia de Capital,³⁹ estableciendo la Proporción de Cobertura de Capital (CCR) como la nueva métrica para medir la capitalización del Banco. También confirmó la lista existente y exhaustiva de tipos de riesgo para los cuales se determinan requisitos de capital. Las regulaciones también definieron el tamaño de la reserva de capital requerida y el mecanismo para alinear la medida de suficiencia de capital interno con el mandato de mantener una calificación de triple-A. Coincidiendo con estas políticas, el Directorio también aprobó los límites de prestatario único en las operaciones SG, y la Administración ha seguido cooperando con otros BMDs para desarrollar instrumentos con el fin de reducir la concentración de cartera.
- 4.9 Para complementar la revisión de la política de suficiencia de capital, se realizó un esfuerzo para asegurar que la nueva política se integrara fluidamente en la planificación financiera y en los procesos de programación de los préstamos. Concretamente, el Banco elaboró y sometió a la aprobación de los Gobernadores una enmienda y reformulación del Modelo de Gestión de Ingresos del Banco (IMM) (ver documento sobre la Enmienda y Reformulación del Modelo de Gestión de Ingresos⁴⁰), consistente con la nueva política de suficiencia de capital del Banco. La propuesta fue aprobada por los Gobernadores el 7 de octubre de 2015.
- 4.10 Durante el primer semestre de 2015, el Banco aprobó una nueva política de liquidez que tendría como objetivo un nivel mínimo de liquidez para cubrir 12 meses de requisitos netos de efectivo (después de los recortes de liquidez). También proporcionaría un nivel máximo de liquidez que sería suficiente para permitir al Banco acceder a los mercados de capital a lo largo del año y, por lo tanto, aprovechar las condiciones de mercado oportunas a medida que éstas se producen. Esta revisión fortalece aún más las métricas de calificación del Banco. Coincidiendo con la nueva política de liquidez, la gestión de riesgo de las carteras de Tesorería del Banco también se ha mejorado. Se actualizó el marco de asignación estratégica de activos en la cartera de inversiones y los límites de riesgo de las carteras asociadas, después de la aprobación de la nueva política de liquidez. En el ámbito de los derivados, se elaboró una metodología de sensibilidad al riesgo más avanzada para establecer términos de mitigación de riesgo contractual para una sobrecolateralización de la exposición a derivados, y actualmente se está negociando con las contrapartes

³⁷ [PP-672](#) Marco de Resultados Corporativos: Lecciones Aprendidas. Presentación audiovisual.

³⁸ Mandato de la Política de suficiencia de capital. Quinta versión revisada ([FN-568-22](#)).

³⁹ Regulaciones que rigen la implementación de la Política de suficiencia de capital. Cuarta versión revisada ([FN-568-26](#)).

⁴⁰ Enmienda y Reformulación del Modelo de gestión de ingresos ([AB-3044](#)).

de derivados del Banco. La mejora de los instrumentos y sistemas analíticos de Riesgo de Tesorería continúan dado que el Banco se encuentra en el proceso de finalizar el proyecto de mejora de implementación del Control de Riesgo de Tesorería, Sistema de Cumplimiento y Seguimiento de la Cartera (TRAC), destinado a mejorar significativamente las capacidades del sistema para una supervisión proactiva, del seguimiento y control del riesgo de Tesorería. Otros logros en 2015 comprenden la aprobación del Directorio y la posterior implementación de las directrices que rigen el uso de operaciones de tesorería con moneda local (LC) y equidad de LC para financiar préstamos en LC en conformidad con la política revisada sobre gestión de activos y pasivos (ALM).

- 4.11 El Banco ha seguido mejorando proactivamente sus prácticas de gestión de riesgo operativo. Siguiendo un plan plurianual, la Administración está implementando los instrumentos de gestión de riesgos operativos (por ejemplo, autoevaluación de riesgo y control, registro de incidentes e indicadores de riesgo clave), a la vez que promueve una cultura de conciencia del riesgo en toda la institución. Además, el Banco ha: i) implementado el Marco de Control Interno COSO; ii) completado el proyecto de mejora para implementar la aplicación del riesgo operativo; y iii) desarrollado un marco y plan de implementación para que el BID adopte las mejores prácticas en materia de lucha contra el lavado de dinero.
- 4.12 El Directorio aprobó dos métricas para definir el apetito de riesgo en los planes de jubilación del Banco: estableció un límite del Riesgo Activo, es decir, la volatilidad del estado de financiamiento de los planes de jubilación, como la métrica de apetito de riesgo a corto plazo; y estableció un límite en la diferencia entre retornos requeridos y previstos de los activos del plan como métrica para el apetito de riesgo a largo plazo.⁴¹

C. PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

- 4.13 En el segundo semestre de 2014 y en el contexto de la implementación del segundo Plan de Acción RBB del Banco (2014-2016),⁴² la Administración trabajó para mejorar los Indicadores de Desempeño en las Oficinas del Núcleo Estratégico (STC) y para seguir mejorando el concepto de principal función de negocio (MBF) de modo que refleje con mayor precisión y consistencia los principales procesos de producción del Banco. En 2015, esta estructura MBF mejorada se utilizó en el sistema de verificación del tiempo del Banco (Tiempo & Labor)⁴³, y en el sistema del programa de trabajo y evaluación de desempeño anual de los empleados CareerPoint, con el fin de alinear mejor la manera de medir el desempeño del Banco y el rendimiento individual del personal.
- 4.14 La Administración también trabajó en el fortalecimiento de la fase de evaluación presupuestaria y llevó a cabo una evaluación de la ejecución presupuestaria de 2012 y 2013 en el tercer trimestre de 2014, que llevó a la implementación de diversos cambios presupuestarios con el fin de mejorar el comportamiento del gasto y las reasignaciones presupuestarias internas en el contexto de la elaboración presupuestaria de 2015. Como seguimiento y en el

⁴¹ Apetito de riesgo para los Planes de Jubilación del Banco ([GN-2599-40](#)).

⁴² Acciones estratégicas para fortalecer la Implementación del Presupuesto Basado en Resultados: Plan de Acción 2014-2016 ([GA-245-23](#)).

⁴³ Los sistemas de Time & Labor y CareerPoint son utilizados solamente por el personal del Banco, excluyendo consultores.

contexto del proceso de elaboración presupuestaria de 2016, la Administración llevó a cabo una evaluación de la ejecución presupuestaria de 2014 y una revisión de los resultados a consecuencia de la implementación de los cambios presupuestarios mencionados más arriba. Además, debido a la aprobación en 2015 de la UIS, la Administración identificó el carácter operativo de la UIS y, allí donde fuera relevante, una mayor consistencia entre los indicadores RBB y aquellos propuestos para el CRF 2016-2019 como una de las prioridades de su programa de trabajo para 2016. Para lo que queda de 2015, la Administración se centrará en la preparación de un programa de capacitación RBB integral para las representaciones que será ofrecido a lo largo de 2016.

- 4.15 Dado que 2016 es el último año del actual Plan de Acción del RBB, BGT seguirá fortaleciendo la fase de evaluación presupuestaria y se centrará en la automatización de los indicadores RBB y su vinculación con la actualización del CRF. El resultado de las evaluaciones RBB seguirá siendo la base para la reasignación de los recursos y los cambios presupuestarios en materia de formulación y ejecución presupuestaria.

D. POTENCIACIÓN Y USO DE LOS SISTEMAS NACIONALES

- 4.16 Como continuación de la implementación de su Estrategia para el Fortalecimiento y Uso de los Sistemas Nacionales,⁴⁴ en 2015 el Banco invirtió \$2 millones a través del Programa Especial de Desarrollo Institucional (SPID) llevando a cabo 51 actividades de fortalecimiento y diagnóstico en 18 países. Como se informó anteriormente en la Revisión trienal de la Estrategia para el Fortalecimiento y Uso de los Sistemas Nacionales, en 2013 se llevaron a cabo 25 evaluaciones de gestión financiera y 22 diagnósticos de adquisiciones. Durante el mismo período, se validaron 13 sistemas de adquisiciones en los países para uso parcial y 4 para uso avanzado en las operaciones financiadas por el Banco, mientras que la gestión financiera examinó 11 sistemas nacionales utilizados para contabilidad y presentación de informes y 13 sistemas nacionales de control externo se utilizaron para auditar las operaciones financiadas por el Banco. En su conjunto, estas intervenciones apoyaron los esfuerzos de los gobiernos de ALC para desarrollar instituciones efectivas, eficientes y abiertas y para fortalecer los sistemas nacionales. Aunque los resultados de estos esfuerzos suelen observarse a lo largo del tiempo, el Banco está comenzando a ver una reducción de los costos de transacción relativos a los procesos de adquisiciones y gestión financiera en algunos países. Esto se suma a los logros regionales sobre los que ya se ha informado, que han incluido un 70%, o \$560.000 millones, de toda la contratación pública que se publica en Internet, y el 80% de los países de ALC han adoptado normas internacionales de contabilidad y auditoría que han dado como resultado una mayor transparencia y rendición de cuentas en la Región.
- 4.17 Con el fin de abordar algunas de las dificultades clave que debilitan los sistemas fiduciarios nacionales e impiden el uso eficiente de los recursos públicos, el Banco seguirá apoyando la adopción e implementación de normas internacionales y seguirá reduciendo las diferencias con las buenas prácticas, como también apoyará la transferencia de conocimientos y la cooperación entre los gobiernos de la Región. En el futuro, el Banco se centrará en: i) implementar plenamente las reformas en países que han sido lentos adoptando medidas; ii) consolidar e institucionalizar las reformas en países que han hecho algún progreso; iii) profundizar sus análisis y cuantificación del impacto de las

⁴⁴ Estrategia para el fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales ([GN-2538](#)).

reformas emprendidas por las Instituciones Supremas de Auditoría (SAI) en la Región, así como continuar promoviendo la definición e implementación de métricas para cuantificar el impacto de las SAI; y iv) continuar sus esfuerzos para promover y mejorar el uso de inteligencia de negocios en la gestión financiera y de adquisiciones para la toma de decisiones.

- 4.18 A lo largo de los últimos 5 años, en la promoción de su Estrategia para el Fortalecimiento y Uso de los Sistemas Nacionales,⁴⁵ el Banco ha invertido más de \$15 millones, entre los cuales \$8,7 millones del costo de tiempo del personal y \$6,5 millones a través de 239 intervenciones de fortalecimiento en un promedio de 20 países al año. Los Planes de Acción Estratégica, uno de los principales productos de los diagnósticos fiduciarios han permitido a los equipos que trabajan en conjunto⁴⁶ y al gobierno llevar a cabo intervenciones más focalizadas y sujetas a medición a lo largo del tiempo. Los principales resultados de estas intervenciones son la modernización de los marcos legales e institucionales, la modernización de plataformas electrónicas de adquisiciones del gobierno, la implementación de estrategias de contratación innovadoras, como acuerdos marco, mejora de la transparencia en las instituciones supremas de auditoría y el fortalecimiento de los sistemas de control internos. En lo que se refiere a las actividades de transferencia de conocimiento, junto con otras organizaciones para el desarrollo, como el Banco Mundial, el Banco ha llevado a cabo diversos seminarios temáticos regionales que han permitido a los países avanzar en el desarrollo de indicadores para medir el desempeño de los sistemas nacionales de adquisiciones y el establecimiento de una Red de Contadores Generales como una manera de compartir experiencias y lecciones aprendidas en la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

E. SOLUCIONES OPERATIVAS INTEGRADAS (OPTIMA)

- 4.19 Optima continua trabajando en el programa, tanto en sus vertientes de Operaciones como de trabajo Corporativo implementando con éxito los planes respectivos, según lo planificado, con la cooperación de recursos de negocio y técnicos de todo el Banco.
- 4.20 Desde la última actualización del progreso de la ABB, el equipo de Operaciones trabajó en diferentes versiones de Convergencia, que fueron presentadas según lo planificado. La Versión 2 agregó cláusulas contractuales y observa las funcionalidades de la gestión de las CTs, que también abarca las CTs de FOMIN. Con la implementación de esta versión, OPMAS, un sistema antiguo que había sido utilizado en operaciones durante más de 10 años, fue dado de baja. El despliegue de la Versión 3 incluyó el nuevo Módulo de Informe de Terminación de Proyecto (PCR), posibilitando la identificación de plazos y de actores responsables en la elaboración y aprobación de este importante instrumento. La Versión 3 también entregó una exitosa iniciativa piloto en Argentina, Barbados, Ecuador, El Salvador y Haití para probar una versión “beta” de la conectividad de Convergencia con clientes, permitiendo a los equipos de proyecto del Banco y a los representantes de los prestatarios y agencias ejecutoras utilizar las funcionalidades de Convergencia para llevar a

⁴⁵ Ídem.

⁴⁶ Las evaluaciones de la Metodología para Evaluación de Sistemas de Adquisiciones (MAPS) y las Evaluaciones del Gasto Público y Rendición de Cuentas Financieras (PEFA) se llevaron a cabo en colaboración con el Banco Mundial y/o las contrapartes de la Unión Europea en los países miembro prestatarios.

cabo importantes tareas de los proyectos que hoy se llevan a cabo manualmente.

- 4.21 Con más de 1700 usuarios, Convergencia espera lanzar dos nuevas versiones en 2015: la Versión 4 presentará un módulo de Proceso de Financiamiento de las CTs que permita a los equipos de proyecto articular resúmenes de las CTs y monitorear el proceso de elegibilidad financiera de los fondos fiduciarios y los fondos especiales OC. La Versión 4 también dará de baja otro sistema antiguo (Single Window) y presentará la primera integración de Convergencia con Optima Corporativo, SAP, proporcionando capacidades completamente automatizadas para determinar en tiempo real la disponibilidad de las contribuciones de los donantes. La Versión 5 permitirá un seguimiento del ciclo de vida de todos los productos del Banco y dará de baja a otros tres sistemas antiguos (OPUS, TFAS y Mr. Blue). El equipo de Operaciones de Optima actualmente está finalizando el diseño conceptual de las versiones del próximo año que se espera serán entregadas a tiempo, hacia finales de 2016.
- 4.22 Paralelamente, el programa Optima presentó con éxito la primera versión de la Solución Corporativa, SAP Versión 1.1 en abril de 2015 según lo planificado. Con esta primera versión, se implementaron 10 módulos SAP, que apoyaban las funcionalidades de Libro Mayor, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Gestión de Costos, Contabilidad de Activos, Contabilidad de Banca, Sistemas de Proyecto, Gestión de Fondos, Contratación de Gestión de Subsidios, y HR Mini Master. Esto permitió dar de baja a tres sistemas antiguos: Lawson, E-Pay y CTS. La solución corporativa se integró con éxito con otros 12 sistemas del Banco que permiten un intercambio de datos y un procesamiento fluido de las transacciones entre todos los sistemas interrelacionados. Se capacitó a más de 1400 usuarios de SAP y, hasta el 30 de septiembre de 2015 se han ejecutado más de 210.000 transacciones. La solución corporativa proporcionará mayor capacidad de automatización en los informes financieros trimestrales del Banco.
- 4.23 Han aumentado los esfuerzos después de la primera versión corporativa, para implementar la Versión 1.2, que incorporará funcionalidades en recursos humanos, incluyendo la nómina salarial y los beneficios, tanto para el BID como para NewCo, el nuevo diseño del sistema Tiempo & Labor y la integración de SAP en la plataforma de Convergencia. Se realizaron más de 50 talleres para definir el diseño de la Versión 1.2 y la Administración ha aprobado 12 diseños de procesos de negocios, que se están desarrollando para aumentar la funcionalidad que ofrece SAP. El trabajo continúa en futuras versiones que presentarán una funcionalidad para el proceso de planificación presupuestaria y aumentarán las funciones de adquisiciones.

F. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

- 4.24 Los logros de la Estrategia de Capital Humano en 2014 y el primer semestre de 2015 comprenden: en el **Pilar de Optimización del Talento**, i) desarrollo de varios dashboards y análisis para que las unidades organizativas visualicen la información sobre su fuerza laboral en personal y complementaria, lo que permite a las unidades formular previsiones sobre sus necesidades de fuerza laboral, ii) implementación en curso y mejora del Marco de Gestión de la Carrera (CMF) y sus instrumentos relacionados; iii) modificación de la política de fuerza laboral complementaria (AM-650)⁴⁷ para mejorar la administración de

⁴⁷ [AM-650 Fuerza de Trabajo Complementaria \(CW\)](#)

los contratos nacionales en las representaciones; iv) la evaluación, rediseño e implementación del modelo de la Gestión de Contratos de la Fuerza Contractual Complementaria; v) la introducción de un Programa de Onboarding para el personal nuevo y los consultores con contratos de más de seis meses. En el **Pilar de organización de alto desempeño**, vi) desarrollo y lanzamiento del Programa de Movilidad para facilitar el logro de los objetivos empresariales a la vez que se apoya el desarrollo de la carrera, lo cual incluye la implementación de una modalidad efectiva en función de los costos y relevante en las tareas transfronterizas a corto plazo⁴⁸; vii) mejora del desempeño y de los servicios de apoyo profesional, lo que incluye la creación de un Centro de Servicios Profesionales para apoyar a los supervisores y al personal, y la implementación de un diálogo de revisión a mediados de año entre supervisores y personal con el fin de abordar oportuna y adecuadamente asuntos relacionados con el desempeño; viii) implementación de una propuesta de reforma para el Plan de Jubilación.⁴⁹ En el **Pilar de gestión y fortalecimiento de capacidades de liderazgo**, ix) diseño y entrega de un Programa de Desarrollo del Liderazgo, un Programa de Mujeres Líderes Emergentes, un Programa de Liderazgo para Jefes de Equipo, un Foro del Personal de Apoyo, un Programa de Gestión de Cambios y Transformación, un Programa de Liderazgo Auténtico, un Programa de Coaching Ejecutivo,⁵⁰ y un Programa de Lenguaje y Comunicación. En el **Pilar de Temas transversales**, x) esfuerzos permanentes para aumentar la representación de las mujeres en niveles profesionales y ejecutivos⁵¹ invirtiendo en un número de iniciativas de desarrollo de carrera y de balance trabajo-vida para atraer, apoyar y retener a mujeres con talento.

- 4.25 Antes de finales de 2015, se presentará al Directorio Ejecutivo una política de financiamiento a largo plazo para los planes de jubilación, junto con contribuciones recomendadas del Banco en 2015 a los planes. Se prevé la presentación de la revisión del Marco de Retribución Total al Directorio Ejecutivo en 2016. Por último, la *Actualización de la Estrategia de Capital Humano* es una de las acciones clave del Plan de Acción de la UIS, dado que a través de la HCS el Banco es capaz de atraer y retener a las personas con más talento para encontrar soluciones de desarrollo innovadoras y elaborar respuestas efectivas ante los desafíos cambiantes en la Región. Se espera que sea sometida al Directorio durante el tercer trimestre de 2016.

G. POLÍTICA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

⁴⁸ Hacia finales de septiembre de 2015, 81 miembros del personal participan en asignaciones de trabajo fuera de su departamento de origen (43%) o han sido transferidos lateralmente (57%).

⁴⁹ Siguiendo el plan de trabajo acordado con el Directorio, cuya implementación se inició en el 2011, en 2014 se aprobaron e implementaron reformas adicionales para los Planes de Jubilación. Las reformas comprenden: i) cambios paramétricos adicionales en los Planes de Pensión destinados a mejorar su viabilidad financiera, y ii) fortalecer la gobernanza corporativa de todos los planes de jubilación. Paralelamente a los cambios paramétricos, la Administración también introdujo cambios en el período de irrevocabilidad del plan médico para hacerlo coincidir con los comparadores y con el costo de gestión. Luego, en julio de 2015, el Directorio aprobó el apetito de riesgo del Banco para los Planes, incorporando medidas relacionadas con la sostenibilidad financiera de los planes y su impacto para el Banco.

⁵⁰ Personal entrenado bajo el Programa de Coaching Ejecutivo: 37 en 2014 y 33 a agosto de 2015.

⁵¹ El porcentaje de mujeres en los grados 4 y superior ha aumentado de 33% en 2011 a 37% a junio de 2015. De la misma manera, el porcentaje de mujeres en posiciones ejecutivas y en posiciones de representante ha aumentado de 28% en 2011 a 32% a junio de 2015.

- 4.26 Durante los últimos cuatro años, el Banco ha implementado la Política de Acceso a la Información⁵² en un conjunto de ámbitos a nivel regulatorio, institucional y de sistemas.
- 4.27 En relación con la información del Banco, la divulgación de documentos relacionados con las operaciones SG ha sido un ámbito clave de mejoras desde que la política entró en vigor en enero de 2011, y su impacto ha contribuido a hacer del Banco una institución más transparente y fiable. En general, los esfuerzos se han centrado en publicar toda la información clasificada como pública, lo que en su mayor parte se ha logrado, y en monitorear los marcos temporales de divulgación al amparo del marco regulatorio de las Políticas. En este sentido, como se informó en el [Informe sobre la Implementación de la Política de Acceso a Información 2014](#), la tasa de cumplimiento de divulgación oportuna ha experimentado un aumento sostenido entre 2012 y 2014 en lo que se refiere a los documentos relacionados con todas las etapas de la preparación del proyecto: Perfiles de proyecto (PP), Propuestas de Préstamos para Operaciones con Garantía Soberana (LP) y Resúmenes de Proyectos de Operaciones sin Garantía Soberana (PA). Para los PPs, la tasa aumentó de 48% (2012) a 67% (2014); para las LPs, aumentó de 23% (2012) a 65% (2014); y para los PAs, aumentó de 52%(2012) a 91%(2014).
- 4.28 Una comprensión cabal de las disposiciones de la política y la habilidad para aplicar procedimientos y utilizar instrumentos para clasificar correctamente la información y publicar puntualmente es una parte clave de la contribución al aumento de la divulgación de información del Banco. Este esfuerzo se ha logrado a través de una capacitación permanente como una de las actividades prioritarias en el contexto del proceso de implementación. Por ejemplo, en 2014 y 2015, se realizaron seminarios con diversos grupos de actores internos, como los Jefes de Equipo de Proyecto y de Departamentos del Banco, para proporcionarles instrumentos efectivos que puedan contribuir a una mejor comprensión y aplicación de las políticas. Los editores de Acceso a la Información también juegan un rol clave para asegurar que la información se divulgue al público de manera oportuna. En 2015, se ha llevado a cabo una capacitación técnica para la publicación de información, tanto en la Sede como en las Representaciones (COFs), para más de 300 editores del Banco. Además, estos editores participarán en la puesta a prueba del nuevo sistema de gestión de documentos.
- 4.29 El sitio web externo del Banco es el principal instrumento para aumentar el acceso público a la información y un componente permanente de las actividades de implementación de las políticas. La mejora permanente de la página de Acceso a la Información es importante para asegurar el acceso y, más recientemente, los cambios en la página incluían un nuevo diseño con el objeto de maximizar el acceso a información esencial, coincidiendo con los cambios implementados a nivel corporativo en el contexto de la nueva estrategia digital de EXR. Por ejemplo, en 2014 la página recibió más de 23.000 visitas, un aumento significativo comparado con las 14.000 recibidas en 2013 y las 11.000 de 2012. También merece la pena señalar el aumento del número de documentos descargados por los usuarios del sitio web del Banco. En 2014, se descargaron 982.204 documentos, comparados con 859.000 en 2013 y 49.285 en 2012. La página de Acceso a la Información también contiene un formulario de solicitud de información, que recibió 3.204 solicitudes

⁵² Política de Acceso a la Información. Versión aprobada ([GN-1831-28](#)).

en 2014. Además, se recibieron 7.738 solicitudes por correo electrónico o teléfono de las COFs. Por consiguiente, y con el fin de aumentar la rendición de cuentas del Banco para este alto volumen de solicitudes, se han emprendido esfuerzos en 2015 para centralizar las solicitudes de las COFs en un sistema. Este sistema, creado en 2014 y ya instalado en la Sede, permite un mejor seguimiento de las solicitudes de información con el fin de asegurar una respuesta dentro de los marcos temporales aplicables.

- 4.30 Además de los sitios web y del sistema de seguimiento de las solicitudes, otros sistemas también contribuyen a la implementación de la política. Con el fin de aportar una mayor eficiencia a los procesos de divulgación, uno de los desafíos, que se ha abordado actualmente con el desarrollo de Convergencia y BID365⁵³, es para la mejor integración de los requisitos de las Políticas dentro del ciclo de proyectos y la plataforma de gestión de documentos.

H. COMBATE CONTRA EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN

- 4.31 El Banco ha seguido emprendiendo acciones para mantener una posición de liderazgo en la lucha contra la corrupción, obedeciendo al mandato del BID-9 en el contexto de sus tres pilares.
- 4.32 Para prevenir el fraude y la corrupción en las actividades financiadas por el Banco, la Oficina de Integridad Institucional (OII) ha fortalecido su función preventiva mediante una reasignación de recursos y una mejora de su catálogo de actividades que actualmente incluyen: i) asesorar operaciones y actividades corporativas específicas; ii) promover la capacitación y fortalecimiento de capacidades; iii) compartir las lecciones aprendidas a través de investigaciones; iv) diseñar e implementar instrumentos para identificar, evaluar y mitigar el riesgo de integridad; y v) contribuir al desarrollo de políticas. Entre las actividades de prevención, las mejoras efectuadas para la evaluación de riesgo relacionado con los Centros Financieros Extraterritoriales (OFC), un aumento en el número de consultas relacionadas con las actividades del sector privado y la implementación esperada, hacia diciembre de 2015, de al menos un estudio de riesgo de integridad de una operación SG en ejecución, merecen especial atención. El reto más importante es la implementación del Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA) para seguir proporcionando una visión adecuada de la debida diligencia de integridad en las operaciones de la CII. Además de las actividades de prevención de OII, el sistema de sanciones está plenamente consolidado y se despliega en cada uno de sus componentes. Por ejemplo, OII rediseñó sus procedimientos internos, lo que le permitió centrar más adecuadamente sus recursos en las alegaciones más relevantes. Como resultado, fue capaz de aumentar el porcentaje de casos sustanciados de 12% en 2011 y 2012 a 25% en 2013 y 56% en 2014. El Oficial de Sanciones y el Comité de Sanciones han decidido un número de casos en aumento de dificultad creciente y han usado progresivamente instrumentos contemplados en los procedimientos de sanciones, como: notificaciones implícitas, audiencias, sanciones además de la inhabilitación que incluye la restitución de fondos, la inhabilitación condicional, cartas de reprimenda y la suspensión temporal en circunstancias excepcionales para proteger al Banco de un daño inminente. Sus decisiones por escrito también son más detalladas e incluyen su razonamiento y la información sobre las circunstancias agravantes y

⁵³ BID365 es un programa que introduce el nuevo conjunto de los instrumentos de Microsoft Office, reemplaza los IDBDOCS (la solución actual para la gestión de documentos) y ofrece más posibilidades de compartir los contenidos e instrumentos de colaboración para trabajar con colegas, proveedores y clientes.

atenuantes aplicables. El Comité demostró su consolidación institucional gracias a una exitosa transición con el nombramiento de cinco nuevos miembros, dos externos y tres internos, incluido su Presidente. Para el periodo comprendido entre julio 2014 y septiembre 2015, el Oficial de Sanciones y el Comité de Sanciones han impuesto 23 sanciones a empresas e individuos encontrados responsables de participar en prácticas prohibidas, de las cuales 21 fueron elegibles para ser reconocidos por otros Bancos Multilaterales de Desarrollo, partes del Acuerdo de Aplicación Mutua para las Decisiones de Inhabilitación. Los Procedimientos de Sanción fueron enmendados para reflejar las lecciones aprendidas durante los cuatro años de implementación, incluyendo las disposiciones que dan a los implicados una oportunidad más temprana de responder a las acusaciones y a OII la posibilidad de negociar la resolución de casos con el fin de desvelar el riesgo de integridad sistémico de las operaciones. La reforma fue completada en 2015 y sus efectos se verán en los próximos años.

- 4.33 En lo que respecta a los continuos esfuerzos para promover la integridad de los empleados, además de la implementación de un nuevo Código de Ética y Conducta Profesional y Procedimientos del BID, así como otras reformas emprendidas desde 2011, la Oficina de Ética también ha completado el ciclo integral de ética de formación presencial obligatoria de los empleados en todo el Banco. Se ha impartido capacitación a más de 3.400 empleados, tanto del personal como de los miembros de la fuerza laboral complementaria, en la Sede y en todas las representaciones. El curso de capacitación de ética en línea también estará disponible en los cuatro idiomas oficiales del Banco en otoño de 2015. En 2015 el Banco también lanzó un portal de resolución integral de conflictos y ética (“*Gateway*”) para proporcionar información y acceso fácil a los diversos recursos de integridad interna y resolución de conflictos disponibles para los empleados. Los recursos de solución de conflictos disponibles para los empleados del GBID son la Oficina de Mediación, la Oficina del *Ombudsperson*, el Departamento de Recursos Humanos y el Tribunal Administrativo. Estas reformas emprendidas desde 2011 han abarcado todos estos ámbitos y han tenido como resultado una mayor propensión de los empleados a formular consultas éticas, una reducción del tiempo de procesamiento de las alegaciones así como un mayor número de personal que rellena los formularios de la Declaración de Intereses. Estos resultados demuestran que las iniciativas que se han llevado a cabo han aportado un mejor conocimiento y una mayor conciencia sobre las políticas y sistemas de ética del BID, así como una mayor tendencia entre los empleados a utilizar los mecanismos disponibles. En particular, el progreso logrado en las actividades éticas de prevención y conciencia ha ayudado a los empleados del Banco a evitar conflictos de intereses y potenciales conductas sancionables y, por lo tanto, han tenido un efecto positivo general en el entorno de integridad interna en el BID. Estas reformas han sido una contribución importante para un Banco mejor contribuyendo a reducir el tipo de riesgo ético que puede dañar los intereses y la reputación del Banco. Para el futuro, los desafíos en el ámbito de la conducta de los empleados y las iniciativas éticas incluyen desplazarse desde los esfuerzos de base amplia a actividades más focalizadas orientadas a temas y grupos específicos con el fin de aportar valor a los negocios del Banco y asegurar la fortaleza continua del brazo interno de integridad del Banco.
- 4.34 Por último, en relación con el apoyo del Banco a los países miembro en su lucha contra la corrupción y el fortalecimiento del estado de derecho, el Directorio aprobó el Plan de Acción para el Apoyo a los países en sus

Esfuerzos por Combatir la Corrupción y Fomentar la Transparencia (PAACT, 2009); y la Estrategia de Sector sobre Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2, 2011). A lo largo del último año, el Banco ha fortalecido su trabajo de transparencia y rendición de cuentas apoyando las iniciativas contra la corrupción de los países aumentando el fortalecimiento de conocimiento, poniendo un énfasis especial en el sector de las industrias extractivas y en las auditorías de desempeño; consolidando y ampliando la aplicación de la Transparencia Focalizada en sectores clave (como las industrias extractivas y agua y saneamiento) y temas (como la lucha contra el lavado de dinero); promoviendo políticas de Gobierno Abierto a nivel de país y el diálogo de las políticas a nivel regional a través de la Red de Diálogo Regional de Política de Gobierno Abierto del BID (lanzada en abril de 2014); y continuando el fortalecimiento de las instituciones de control. Debido al reciente aumento de escándalos de corrupción en toda la Región, los principales retos para seguir mejorando la transparencia y el trabajo en la lucha contra la corrupción en ALC son adquirir una comprensión más acabada de los actuales resortes y tendencias de la corrupción (en el sector público y el sector privado y en las relaciones entre ambos), aumentar el apoyo a las reformas nacionales que fortalezcan sus mecanismos legales e institucionales de prevención y control de la corrupción, a la vez que reconstruir la confianza de los ciudadanos en el gobierno.

I. TRANSPARENCIA

- 4.35 Coincidiendo con su perspectiva centrada en la efectividad en el desarrollo, el BID está comprometido con el apoyo a iniciativas internacionales clave dedicadas a aumentar la transparencia. Con este fin, el Banco publica datos actualizados de proyectos trimestralmente tanto a través de AidFlows (una asociación con la OCDE y otros BMDs para realizar seguimientos de los flujos de financiamiento para el desarrollo) como en la Iniciativa para la Ayuda a la Transparencia Internacional (IATI) (una ventanilla única que brinda acceso a datos de más de 300 socios para el desarrollo en un formato común). Desde la firma de adhesión a IATI en 2011, el BID ha seguido mejorando sus informes IATI para incluir más detalles sobre sus operaciones, incluyendo la información geográfica subnacional de los proyectos, los resultados de los proyectos y los vínculos con una amplia gama de documentos de los proyectos. Estas mejoras han sido reconocidas por el Índice de ayuda a la transparencia independiente, publicada anualmente por la ONG Publish What You Fund, donde el BID fue reconocido como uno de los cinco mejores en diversos ámbitos en 2014. También en 2014, el BID lanzó un sitio web de transparencia de datos para facilitar el acceso a la información de los usuarios externos, que el BID divulga a través de su propio sitio web -incluyendo una detallada base de datos sobre los proyectos y la plataforma MapAmericas- así como a través de nuestra participación en AidFlows y en IATI.

V. CONCLUSIONES

- 5.1 En general, el Banco ha logrado considerables progresos desde 2011 en la implementación de la Agenda para un Banco Mejor, habiendo completado el 95% de todas las reformas de la ABB hasta ahora.

5.2 La implementación de las reformas de la ABB ha traído consigo resultados en los tres ámbitos contemplados en la agenda original, a saber: i) eficiencia; ii) efectividad; y iii) transparencia y rendición de cuentas.

1. En términos de mejoras de la eficiencia, el BID ha sido capaz de apoyar una cartera de préstamos cada vez mayor (SG y NSG) con aumentos limitados en el presupuesto administrativo. En particular, entre 2011 y 2014, el tamaño de la cartera en ejecución creció en un 10%,⁵⁴ mientras el presupuesto administrativo tuvo un crecimiento promedio real de sólo 6%⁵⁵. Además, los actuales indicadores de eficiencia del CRF de los gastos administrativos totales por cada millón de dólares aprobado y desembolsado han disminuido en 13% y 8%, respectivamente desde 2011,⁵⁶ mientras el Banco ha mejorado la calidad de sus intervenciones: i) asegurando un cumplimiento riguroso de las salvaguardias macroeconómicas, sociales y ambientales; ii) incorporando la igualdad de género en las operaciones apoyadas por el Banco; y iii) asegurando estándares más rigurosos para el seguimiento y evaluación de sus resultados en el desarrollo. Por último, los esfuerzos de la Administración para disminuir los costos de transacción en la preparación e implementación de los proyectos, reducir los requisitos de documentación y descentralizar la autoridad de toma de decisiones en las representaciones, se ha traducido en una mayor capacidad de respuesta ante nuestros socios, como revela el Sistema de Retroalimentación Externa (EFS) del Banco^{57 58} así como los datos reales de los sistemas del Banco.
2. En el ámbito de la efectividad en el desarrollo, las calificaciones del DEM al inicio han mejorado significativamente en todas las dimensiones (lógica de programas; monitoreo y evaluación; análisis económico) desde 2011⁵⁹ y el 100% de las operaciones de los préstamos SG fue aprobado con calificaciones de “altamente evaluable” o “evaluable” en 2014. Además, como se informó en el DEO, entre 2012 y 2014, el porcentaje de los préstamos SG con un desempeño satisfactorio, según lo mide el sistema de clasificación PMR, aumentó de 60% a 75%,⁶⁰ y el porcentaje de proyectos con una calificación satisfactoria en los resultados del desarrollo

⁵⁴ El número de préstamos SG y NSG aumentó de 669 operaciones en 2011 a 739 operaciones en 2014.

⁵⁵ El valor real de los gastos administrativos totales aumentó de \$520,8 millones en 2011 a \$552,1 millones en 2014.

⁵⁶ Los gastos administrativos totales por cada \$1 millón aprobado disminuyeron de \$39.843 en 2011 a \$34.708 en 2014, mientras que el valor de los gastos administrativos por cada \$1 millón desembolsado disminuyó de \$51.481 a \$47.257 en el mismo período.

⁵⁷ Las encuestas EFS llevadas a cabo en 2015 (trimestre 1 y 2) para los préstamos SG revelan que el 95,9% de los socios están satisfechos o muy satisfechos con la calidad de las respuestas del BID, mientras que el 88,2% están satisfechos o muy satisfechos con la puntualidad de las respuestas del personal del BID a sus consultas.

⁵⁸ La satisfacción de los socios con el tiempo de no objeciones del BID en relación tanto con las adquisiciones como con la gestión financiera aumentó 6,7 y 6 puntos respectivamente entre 2012 y 2015, alcanzando así niveles de satisfacción de 83,1% y 89,4% respectivamente. Por otro lado, la satisfacción de los socios con el tiempo del BID para aprobar préstamos aumentó 4,7 puntos desde 2012 para alcanzar un valor absoluto de 80,7% en 2015.

⁵⁹ Ver ABR 2014.

⁶⁰ Los datos recogidos en el DEO proviene del ejercicio de clasificación de PMR 2014, que usa datos hasta diciembre de 2013. El último ejercicio de clasificación PMR, que se llevó a cabo en marzo de este año, muestra que el porcentaje de los préstamos SG activos con un rendimiento satisfactorio disminuyeron de 75% a 69%.

al término aumentaron de 70% a 76% en el mismo período.⁶¹ Se obtuvieron resultados similares para los préstamos NSG, con un rendimiento satisfactorio del 93% de préstamos activos en 2014, en comparación con el 91% en 2012.⁶²

3. Por último, en términos de transparencia y rendición de cuentas, el BID publica los resultados de desarrollo de sus intervenciones y el progreso alcanzado en el logro de los objetivos del CRF anualmente a través de su DEO, complementado por los Informes de negocios anuales y trimestrales. La Administración ha dedicado esfuerzos importantes a aumentar la cantidad de información revelada sobre los proyectos y de los documentos relacionados con el Directorio. En lo que respecta a los documentos relacionados con el Directorio, el número de documentos clasificados como públicos en el Sistema de Solicitud de Distribución de Documentos (D2S), que incluye documentos clave como las Propuestas de Préstamos con Garantía Soberana, las Estrategias de País, las Políticas Operativas, los Documentos de Marco Sectorial, los Documentos de Evaluación, entre otros, aumentó de 615 en 2011 a 1.600 en 2014. Además, la publicación de las agendas del Directorio, las actas y los informes de los presidentes de los Comités también aumentaron de 278 documentos divulgados en 2012 a 488 documentos en 2014. En lo que se refiere a los documentos de los proyectos, el BID publica todos los resúmenes de los proyectos, los PPs y las propuestas de préstamo para todos los préstamos SG aprobados, y se ha producido un aumento sostenido en el cumplimiento de los plazos de publicación establecidos para los tres tipos de documentos entre 2012 y 2014.⁶³ Además, el Banco publica datos sobre los proyectos trimestralmente a través tanto de *AidFlows* como de IATI, y ha sido reconocido como uno de los cinco mejores en diversos ámbitos. Todos estos esfuerzos para aumentar la cantidad y la puntualidad de la información divulgada en el Banco han sido complementados por la introducción del ReTS en 2013, que permite al Directorio y a los agentes externos llevar a cabo un seguimiento de las acciones de la Administración al abordar las recomendaciones avaladas por el Directorio que provienen de las evaluaciones de OVE. A julio de 2015, hay 65 planes de acción disponibles en el sistema, y la Administración estima que otros 17 serán divulgados antes de finales de año. En su conjunto, estos esfuerzos han contribuido a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas del BID con sus socios.

- 5.3 Teniendo en cuenta que la única reforma de la ABB en proceso de terminación es Optima, la cual está muy avanzada, y que las acciones en curso que dan seguimiento a reformas e iniciativas de la ABB están siendo implementadas e reportadas por separado al Directorio anualmente; en aras de reducir la duplicación de los informes corporativos y aumentar la eficiencia de la organización, este será el último informe de progreso sobre la ABB. El Directorio continuará siendo informado sobre el progreso de las reformas en curso como el Programa Optima, o los que exigen acciones de seguimiento a través de sus respectivos planes de acción, como la Estrategia de Capital

⁶¹ A septiembre de 2015, de los 14 proyectos (incluyendo la fase piloto) que han sido evaluados utilizando las nuevas directrices PCR, el 72% alcanzaron logros altos o parciales mientras que el resto ha sido clasificado como logro modesto y bajo.

⁶² Como se indica en el DEO, los datos sobre el porcentaje de proyectos con calificaciones satisfactorias de los resultados en el desarrollo al término para los préstamos NSG no estaban disponibles para 2014.

⁶³ Ver par. 4.28

Humano, la política de género operativa y el presupuesto basado en resultados entre otras, mediante informes independientes.

ANEXO

RESUMEN DEL PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENDA PARA UN BANCO MEJOR

A SEPTIEMBRE DE 2015

Tema	Acción propuesta	Progreso	Estatus	Referencia de documento
I. Qué hace el Banco				
Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF)	Panorama de Efectividad en el Desarrollo (DEO). Informar anualmente sobre el progreso logrado en efectividad en el desarrollo a través de la publicación del DEO	El DEO se publica cada año hacia el final del primer trimestre. Para 2014, ver "Panorama de Efectividad en el Desarrollo 2014".	Completado e incorporado en el trabajo del Banco.	GN-2803
	Procedimientos operativos para la aplicación de la DEM. Para modificar los procedimientos operativos del Banco en relación con la aplicación de la matriz de efectividad en el desarrollo a las operaciones SG y NSG.	Las propuestas para revisar la DEM en operaciones SG y NSG y modificar la gobernanza interna en las operaciones de procesamiento fueron aprobadas por el Directorio en 2011 (ver "Revisión de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo en las operaciones de garantía soberana y las operaciones sin garantía soberana").	Completado e incorporado en el trabajo del Banco.	GN-2489-5.
	Aumentar las evaluaciones de impacto y la capacidad de evaluación Para aumentar el apoyo del Banco en el diseño de evaluaciones rigurosas, la implementación de evaluaciones de impacto de programas clave y la capacidad de evaluación a través de la capacitación.	Desde 2009, el Banco ha proporcionado asistencia técnica a los equipos de proyectos del BID y a los funcionarios públicos encargados de diseñar y/o implementar las evaluaciones de impacto de programas y políticas estratégicas en la región. Se han celebrado eventos de capacitación en Barbados, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Guatemala, Nicaragua, México, Perú y Trinidad y Tobago, entre otros países, así como en Washington DC y Berkeley, California, con más de 1.600 participantes. Los proyectos SG con diseños de evaluación rigurosos aumentaron de 8% en 2008 a 43% en 2014.	Completado e incorporado en el trabajo del Banco.	
Evaluación Independiente de Condiciones Macroeconómicas (IAMC)	Producir evaluaciones anuales rigurosas de la sostenibilidad macroeconómica de los países miembro prestatarios basándose en criterios objetivos. Originalmente, esta reforma se denominaba Evaluación de Sostenibilidad Macroeconómica (MSA)	El Banco definió los contenidos y criterios y las nuevas directrices metodológicas para la elaboración de MSAs en 2011. En 2014, los Gobernadores aprobaron una propuesta para crear un informe unificado conocido como Evaluación Independiente de Condiciones Macroeconómicas (IAMC). Los informes IAMC se requieren para la aprobación de operaciones con garantía de préstamos basados en políticas y para préstamos de inversión sin restricciones de desembolso.	Completado e incorporado en el trabajo del Banco.	GN-2633-5; GN-2633-6; GN-2633-9 AB-2990
Instrumentos operativos	Revisar los instrumentos operativos existentes con el fin de incorporar y simplificar el menú existente.	Varios estudios emprendidos desde 2011: i) el Directorio aprobó una "Propuesta para reformar los Instrumentos de préstamos de garantía soberana del Banco" en 2011; ii) la nueva facilidad de financiamiento flexible se volvió operativa en enero de 2012; iii) el Directorio aprobó un conjunto de instrumentos contingentes en 2012 (Línea de Crédito de Sostenibilidad en el Desarrollo, Línea de Crédito Contingente para Desastres Naturales y Opción de Desembolso Diferido); iv) el Directorio aprobó una nueva política para	Completado e incorporado en el trabajo del Banco.	GN-2564-3 FN-655-1 AB-2890 GN-2706-1 GN-2729-2 GN-2729-4

		<p>prestación de servicios remunerados de asesoría y conocimientos FBS) en abril de 2013; v) Política para un Instrumento de Garantía Flexible (PFGI) para las operaciones SG establecida en septiembre de 2013 y sus Directrices Operativas estuvieron disponibles en septiembre de 2014.</p> <p>Tres instrumentos serán revisados en 2015 como parte del Plan de Acción de la Actualización de la Estrategia Institucional: Línea de crédito Contingente para Desarrollo Sostenible; Línea de Crédito Contingente para Desastres Naturales y Línea de crédito Condicional para Proyectos de Inversión.</p>		
Productos de construcción de conocimiento y capacidades	Robustecer los productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidades como componente clave de los negocios del Banco, y adaptar su estrategia de financiamiento, disposiciones operativas y de contabilidad.	<p>El Banco dio a conocer las nuevas Directrices Operativas para la Cooperación Técnica no reembolsable en 2011; el Directorio aprobó una nueva Política para prestación de servicios remunerados en asesoría y conocimiento (FBS) en abril de 2013; el Directorio aprobó nuevos procedimientos para la aprobación de las operaciones no reembolsables en agosto de 2014;</p> <p>Durante 2014 y el primer semestre de 2015, el Banco impartió 346,659 horas-participante de capacitación a los empleados del Banco y 537,815 horas-participante de capacitación a clientes en la región.</p>	Completado e incorporado en el trabajo del Banco.	GN-2629-1 GN-2706-1
Sostenibilidad ambiental y social	Presentar para la aprobación del Directorio un plan de acción con un conjunto revisado de salvaguardias sociales y ambientales consistente con las recomendaciones del Grupo Asesor Independiente sobre Sostenibilidad (IAG).	La IAG presentó su informe final en febrero de 2011. El informe llegó a la conclusión de que las salvaguardias ambientales y sociales del Banco eran adecuadas y no requerían una revisión, descartando así la necesidad de un plan de acción.	Completado e incorporado en el trabajo del Banco.	Independent Advisory Group on Sustainability – Final Report
Políticas Operativas sobre Igualdad de Género	Desarrollar una Política Operativa sobre Igualdad de Género.	El Directorio aprobó la "Política Operativa de Igualdad de Género en el desarrollo" en 2010; Plan de Acción de Género implementado por la Administración para operaciones entre 2011 y 2013 (ver Informe de progreso: GN-2531-13); se desarrolló un nuevo Plan de Acción de Género 2014-2016 y se distribuyó al Directorio en junio de 2014.	Mandato original completado y acciones de seguimiento en curso a través del Plan de Acción de Género 2014-2016.	GN-2531-10 GN-2531-12 GN-2531-13 GN-2531-14
Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI)	Apoyar la implementación del nuevo mecanismo completando su dotación de personal y adoptando los acuerdos institucionales necesarios.	<p>Política que establece el MICI aprobada por el Directorio el 17 de febrero de 2010.</p> <p>Los términos de referencia para el Secretario Ejecutivo, el Ombudsperson de Proyectos y los miembros del panel fueron aprobados en mayo de 2010. El mecanismo entró en vigor el 9 de septiembre de 2010. Sitio web: http://www.iadb.org/es/mici</p> <p>El 17 de diciembre de 2014, el Directorio Ejecutivo aprobó la nueva política del Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación, que regula la operación del MICI y proporciona detalles sobre los requisitos para rellenar solicitudes. Bajo la nueva estructura del MICI y siguiendo un proceso de contratación altamente competitivo, el Director del MICI fue nombrado para servir durante un período de cinco años, comenzando el 16 de agosto de 2015. El personal del resto de la oficina del MICI está siendo</p>	Completado y fuera del ámbito de la Administración.	GN-1830-49 GN-1830-52 GN-1830-55

		actualmente contratado, coincidiendo con la nueva política y estructura, que incluye un Coordinador del cumplimiento de la Fase de Revisión, un Coordinador de la Fase de Consulta y un conjunto de expertos independientes.		
II. Cómo funciona el Banco				
Estrategia Institucional	Revisar y evaluar, cada cuatro años, la ejecución del GCI a través de actualizaciones de la Estrategia institucional del Banco y su Marco de Resultados Corporativos].	Los Gobernadores aprobaron la Actualización de la Estrategia Institucional 2016-2019 en marzo de 2015. Una propuesta para actualizar el Marco de Resultados Corporativos será debatida en el Directorio Ejecutivo en septiembre de 2015.	Completado e incorporado en el trabajo del Banco.	AB-3008
Política de Suficiencia de Capital, Modelo de Gestión de Ingresos y Gestión de Riesgo	Implementar plenamente la Política de Suficiencia de Capital (FN-568-8).	La metodología y los parámetros de insumos para cuantificar la suficiencia de capital son revisados anualmente para asegurar que las metodologías son mejoradas y actualizadas. El Directorio aprobó el mandato de la nueva Política de Suficiencia de Capital en diciembre de 2014.	Completado e incorporado en el trabajo del Banco.	FN-568-8 FN-568-22
	Informar trimestralmente al Directorio sobre el estado de la suficiencia de capital del Banco y otras asuntos relacionados y una revisión anual de los principales parámetros y metodologías de insumos.	Informes trimestrales de riesgo financiero sobre el capital ordinario y revisión anual especial de los parámetros de insumo y metodologías para cuantificar la suficiencia de capital. El último Informe de Riesgo Financiero estaba disponible en septiembre de 2015 (FN-698-1).	Completado e incorporado en el trabajo del Banco.	FN-698-1
	Someter un Modelo de Gestión de Ingresos (IMM) para el capital ordinario (OC) del Banco a consideración del Directorio.	Documento de conceptos para la aprobación del IMM en marzo de 2010. Aprobación anual del Directorio del Plan Financiero a Largo Plazo (LTFP). Avance 2016 del LTFP disponible en agosto de 2015. El Directorio aprobó una enmienda y reformulación del IMM en agosto de 2015.	Completado e incorporado en el trabajo del Banco.	Concept document: FN-642-1 FN-700 AB-3044
	Revisar y fortalecer el marco de gestión de riesgo y mejorar la coordinación de la gestión de riesgo operativo a nivel de la unidad empresarial.	Integración de la Unidad de riesgo operativo (RMG/ORM) y la Unidad de control financiero interno (FIN/ICO) en una sola unidad; proyecto de mejora para un nuevo Sistema de Control de riesgo de Tesorería, Cumplimiento y Monitoreo (TRAC) lanzado en 2014; Política de Liquidez del Capital Ordinario revisada en 2015; aprobación y posterior implementación del Directorio de las directrices que rigen el uso de las operaciones de Tesorería en moneda local y equidad en moneda local para financiar préstamos en moneda local; aprobación del Directorio de dos métricas para definir el apetito de riesgo en los planes de jubilación del BID; implementación de un plan plurianual para mejorar los instrumentos de ejecución operativos y de gestión de riesgos del BID.	Completado e incorporado en el trabajo del Banco.	FN-600-16 GN-2599-40
Presupuesto basado en resultados	Llevar a cabo una transición hacia una estrategia y metodología de presupuesto basado en resultados.	Aprobación del Marco de Presupuesto basado en Resultados en 2010; implementación del Plan de Acción 2011-2013 RBB. Nuevo Plan de Acción 2014-2016 enviado al Directorio en mayo de 2014 y actualmente en proceso de implementación.	Mandato original completado y acciones de seguimiento en curso a través del Plan de Acción RBB 2014-2016	GA-245-12. GA-245-23
Construcción y Uso de Sistemas Nacionales	Fijar normas claras para permitir una mayor fiabilidad de los sistemas de país en los programas financiados por el	El Directorio aprobó "Estrategia y guía para la aceptación del uso de sistemas nacionales" en 2010; el Directorio aprobó una revisión trienal de la	Mandato original completado y acciones de	GN-2538 GN-2538-6 GN-2538-9 GN-2538-13

	Banco.	Estrategia para el fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales en septiembre de 2013; la Guía para la Aceptación del Uso de Sistemas Nacionales de Adquisición fue revisada en noviembre de 2013; los resultados previstos para el período 2014-2018 fueron presentados al Directorio en octubre de 2014.	seguimiento en curso a través de la Estrategia para el Fortalecimiento y Uso de los Sistemas Nacionales 2014-2018.	GN-2538-14
Soluciones Empresariales Integradas (OPTIMA)	Apoyar la prestación efectiva de productos y servicios del Banco con la gestión de la información.	El programa Optima fue creado en 2009. Una evaluación integral de preparación estratégica para Optima comenzó en 2011. La primera fase de Convergencia fue lanzada en abril de 2014, y dos versiones adicionales han sido completadas hasta ahora, añadiendo nuevas funcionalidades a la plataforma. Se prevé que en 2015 se lanzarán dos versiones más de Convergencia. La primera versión de la solución corporativa del Programa Optima fue presentada en abril de 2015. Se espera que la segunda versión será lanzada en abril de 2016 con funcionalidades adicionales a la plataforma de Corporate, después de lo cual se espera que se entreguen otras dos versiones.	Implementación en curso a través del programa Optima.	
Desarrollo de Recursos Humanos	Desarrollar iniciativas para atraer, retener y recompensar el talento, así como para asegurar una capacidad permanente para responder a las demandas de los clientes.	El Directorio aprobó la Estrategia de Capital Humano (HCS) en junio de 2011; los informes de progreso de la implementación se distribuyen al Directorio anualmente (ver Tercer Informe de Progreso de la Estrategia de Capital Humano). Los logros hasta ahora son: i) Diseño y presentación de un Programa de movilidad, un Programa de desarrollo de liderazgo, un Programa de mujeres líderes emergentes, un Programa de liderazgo de jefes de equipo, un Foro de apoyo al personal, un Programa de gestión del cambio y la transformación, un Programa de liderazgo auténtico, un Programa de Coaching ejecutivo y un Programa de lenguaje y comunicación; ii) mejora del servicios de desempeño y de desarrollo de la carrera; iii) implementación de una política médica actualizada; iv) modificación de la Política de Fuerza Laboral Complementaria (AM-650); v) evaluación, rediseño e implementación del modelo de prestación de la Administración de contratos de la fuerza laboral complementaria; y vi) introducción de un Programa de incorporación (On-boarding); Presentación del nuevo Marco de Retribución Total al Directorio prevista en 2015. La Administración actualizará el HCS como parte del Plan de Acción de implementación de la Actualización de la Estrategia Institucional. Se han elaborado paneles y análisis.	Mandato original completado y acciones de seguimiento en curso a través de la actualización de HCS.	GN-2606-3 GN-2606-10
Política de Acceso a la Información	Adoptar una nueva política de divulgación consistente con las mejores prácticas que será sometida al Directorio el 31 de julio de 2010. Originalmente, esta reforma era conocida como Política de Divulgación de la Información	Aprobación por el Directorio de la Política de Acceso a la Información en mayo de 2010. La política entró en vigor el 1 de enero de, 2011. Las directrices de implementación fueron desarrolladas en 2011 y revisadas en 2013. Informes de progreso de la implementación distribuidos al Directorio anualmente (ver último Informe de Implementación del Acceso a la Información 2014).	Completado e incorporado en el trabajo del Banco.	GN-1831-28 GN-1831-33 GN-1831-41
Combate contra el fraude y la	Emprender un fortalecimiento integral de los mecanismos para	La Oficina de Integridad Institucional fue elevada a la categoría de oficina de	Completado e incorporado en	GN-2574-15 GN-2587-2

corrupción	luchar contra el fraude y la corrupción, conforme a la recomendación de un grupo de estudio externo independiente.	asesoría independiente dentro del Banco y se creó la figura de Oficial de Caso para revisar las conclusiones de las investigaciones. Se introdujo una Revisión de los Sistemas de Ética, Conducta y Reclamaciones en 2011. El Directorio aprobó un Plan de Acción para apoyar a los países en sus esfuerzos de lucha contra la corrupción en 2011.	el trabajo del Banco.	
Transparencia	Participar, junto con otros socios de desarrollo multilateral y bilateral, en varios sistemas de información internacionales que se centran principalmente en la medición de los indicadores relacionados con mejorar la efectividad del desarrollo y la transparencia.	El Banco publica actualizaciones de los datos de proyectos trimestrales a través de AidFlows y de IATI Internacional. Desde la firma de IATI en 2011, el BID ha seguido mejorando sus informes IATI para incluir mayores detalles sobre sus operaciones, incluyendo información geográfica de proyectos subnacionales, resultados de proyectos, y los enlaces a una amplia gama de documentos de proyectos. También en 2014, el BID lanzó un sitio web de la transparencia de datos - incluyendo una base de datos de proyectos detallada y la plataforma MapAmericas.	Completado e incorporado en el trabajo del Banco.	N/A