



MOPAN 2015-16 **Evaluaciones**

Banco Africano de Desarrollo

Resumen ejecutivo

Resumen ejecutivo

Esta evaluación institucional del Banco Africano de Desarrollo cubre el período desde 2014 hasta mediados de 2016. Aplicando la metodología MOPAN 3.0, la evaluación considera los sistemas, las prácticas y los comportamientos organizativos así como los resultados que consiga el Banco Africano de Desarrollo. La evaluación considera cinco áreas de desempeño: cuatro están relacionadas con la eficacia organizativa (gestión estratégica, gestión operativa, gestión de las relaciones y gestión del desempeño) y la quinta con la eficacia del desarrollo (los resultados). Se evalúa el desempeño del Banco Africano de Desarrollo con relación a un marco de indicadores clave y a sus microindicadores asociados que incluyen las normas que caracterizan a una organización multilateral eficaz. La evaluación también ofrece un resumen de la trayectoria de su desempeño. MOPAN evaluó al Banco Africano de Desarrollo en 2012.

Contexto

BANCO AFRICANO DE DESARROLLO

- Ha crecido significativamente desde su creación en lo relativo al volumen de préstamos, la cantidad de operaciones y de personal y la complejidad de sus compromisos y de su entorno
- Su estrategia para 2013-22 se centra en dos objetivos para mejorar la calidad del crecimiento en África: conseguir un crecimiento que sea más inclusivo y garantice que el crecimiento inclusivo sea sostenible
- Proporciona una combinación de recursos financieros, conocimiento y servicios técnicos así como asesoramiento estratégico a sus estados miembros y centrará su compromiso en cinco prioridades operativas
- Un Consejo de Gobernadores que representa a todos los países miembros se reúne con periodicidad anual
- Se considera uno de los financieros más importantes de África y está en el centro de la transformación de África
- Hace poco volvió a Abidjan tras una reubicación “temporal” de 11 años (de 2003 a 2014) a Túnez

La organización de un vistazo

- Se creó en 1964
- Tiene más de 1.800 empleados
- Compromisos en 2015: 6.330 millones de UA
- Desembolsos en 2015: 3.030 millones de UA
- Activo en 54 países miembro africanos
- Opera a través de:
 - Sede central en Abidjan, Costa de Marfil
 - 5 centros regionales
 - Presencia en 38 países

Desempeño general

La conclusión general de la evaluación de MOPAN de 2016 es que Banco Africano de Desarrollo (BAfD) satisface los requisitos de una organización multilateral eficaz y es adecuado para su objetivo. El Banco es una organización robusta y resiliente que, aunque opera en un entorno particularmente difícil, es capaz de ajustarse continuamente y mejorar para satisfacer las condiciones cambiantes.

Su dirección estratégica y su marco son claros; su modelo de negocios es fuerte y sus estructuras, procesos y procedimientos internos en general apoyan un suministro de servicios razonablemente eficaz y efectivo en línea con el mandato de la organización. La calificación AAA es testimonio de su solidez financiera, y su cumplimiento con los requisitos fiduciarios, sociales y ambientales así como con sus garantías también es fuerte.

El BAfD es una fuente de financiación muy significativa para el desarrollo de África. También proporciona un fuerte asesoramiento sobre políticas y liderazgo intelectual acerca de una amplia gama de cuestiones. El Banco reconoce su papel catalizador y transformador para el continente y su ventaja comparativa a la hora de proporcionar financiación y conocimiento a sus clientes. Comprende el contexto incluyendo las oportunidades y los retos de las economías africanas. La descentralización forma parte del corazón del modelo de negocios del Banco, y conseguirla con éxito será fundamental para la capacidad del Banco de lograr sus objetivos.

Las expectativas para un agente tan significativo en el desarrollo de África son altas, y el BAfD las satisface en gran medida. A medida que evoluciona la función del Banco y crece en importancia, el desempeño en algunas áreas ha de reforzarse y mejorarse. Entre estas áreas se pueden incluir políticas y sistemas de recursos humanos orientados a los resultados y basados en el desempeño; prestar una atención más consistente a la buena gobernanza y a un aumento de los recursos para abordar cuestiones transversales; los marcos de gestión de los resultados y de elaboración de presupuestos en los que se hayan identificado las debilidades; y el análisis de capacidades, su desarrollo y sostenibilidad.

Puntos fuertes clave y áreas a mejorar

Puntos fuertes clave

- **Una clara visión a largo plazo bien alineada con las necesidades y prioridades de los países miembros de la región y, cada vez más, con una mayor amplitud de retos globales.** El BAfD tiene una estrategia bien definida en línea con las prioridades continentales, regionales y nacionales y está respaldado por una clara articulación de sus ventajas comparativas.
- **Un movimiento continuado hacia la descentralización.** Su nuevo modelo de desarrollo y de entrega comercial es más descentralizado. Otorga más autonomía a los cinco centros regionales. Y se apoya en una nueva delegación de autoridad matriz y en el establecimiento de más oficinas de campo.
- **Un marco financiero saludable, dinámico y eficiente y la movilización de recursos dirigida hacia las áreas prioritarias del Banco** – Ello demuestra un fuerte desempeño financiero en las circunstancias difíciles, como el bien gestionado retorno de la sede central a Abidjan, y apalancamientos bien realizados de forma adicional con los préstamos en el sector privado.
- **Un Sistema Integrado de Salvaguardias de alto nivel, bien considerado e integral que facilita la elaboración de normas sociales y ambientales** – Esto garantiza el escrutinio de todos los proyectos del Banco frente a los criterios de género, medio ambiente y cambio climático, tomándose medidas de mitigación en los casos en que sea necesario.
- **Se evidencia cada vez más un fuerte compromiso con la Alianza de Busán en las acciones del Banco, incluyendo en áreas que suponen retos como el uso de los sistemas del país.** Considera meticulosamente los riesgos derivados de la utilización de los sistemas de los países, por ejemplo en la contratación, y reconoce la necesidad de desarrollar la capacidad de los sistemas nacionales.
- **Una función de evaluación clara e independiente con una mayor calidad en las evaluaciones cada vez** – La unidad de Evaluación del Desarrollo Independiente (IDEV) es independiente y tiene una función claramente definida que se refleja en su documentación estratégica corporativa; como respuesta a deficiencias identificadas previamente, se han introducido medidas específicas para aumentar la calidad de las evaluaciones.

Áreas a mejorar

- **Demostrar sistemas y políticas de RR.HH. orientados a los resultados y basados en el desempeño.** Hay poca información disponible acerca de los sistemas y las políticas de RR.HH basados en el desempeño y acerca de hasta qué punto funcionan bien en la práctica. Es necesario más trabajo, por ejemplo en “contratos basados en los resultados” para el personal.
- **Un mayor enfoque en la buena gobernanza y en los recursos para abordar cuestiones transversales.** La integración de la gobernanza y la fragilidad en el diseño del proyecto sigue sin ser sistemático. Son necesarios más recursos para apoyar el análisis de cuestiones transversales de una manera más general, así como una vigilancia más fuerte de los resultados relativos al género y el clima.
- **Mejora de la gestión basada en los resultados y de los marcos presupuestarios** – Aunque hay procesos de toma de decisiones en marcha que están basados en el desempeño, entre las áreas a mejorar se encuentra la integración de consideraciones de gestión basada en los resultados dentro de las estrategias de los países y en la fase de diseño; un establecimiento de las metas que sea realista y que esté centrado en los resultados y unos sistemas de vigilancia y evaluación que demuestren la contribución específica del BAfD a los resultados observados.
- **Obtener mejores resultados sobre integración regional.** El BAfD luchó inicialmente para poner en marcha un pensamiento claro y emprender unos pasos coherentes en la implantación de su estrategia regional de integración, lo cual motivó la consecución de resultados limitados en esta área cada vez más importante. Más recientemente el Banco ha comprometido más recursos y se está implicando de una manera más activa con las partes interesadas y utilizando un conjunto más amplio de procesos para mejorar la integración regional.
- **Abordar el análisis de capacidades, el desarrollo de las capacidades y los enfoques de sostenibilidad.** A pesar de ser una parte rutinaria de las operaciones del Banco, el análisis de capacidades no está plenamente desarrollado ni utilizado. El BAfD ha luchado por cumplir su estrategia de desarrollo de capacidad de 2011, pero la función prevista del Banco Africano de Desarrollo como punto focal no se está realizando. No siempre se ha considerado o abordado la sostenibilidad de forma adecuada en las operaciones del Banco.