

## Resumen Ejecutivo

---

Evaluación Corporativa  
**Noveno Aumento  
General de Capital  
del BID:  
Implementación  
y Resultados**

## OFICINA DE EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN – OVE

Fundada en 1999, OVE realiza evaluaciones independientes de las estrategias, políticas, programas, actividades, funciones y sistemas de prestación de servicios del Grupo BID. Las conclusiones de estas evaluaciones son divulgadas a fin de que sus recomendaciones puedan ser utilizadas en el diseño, análisis y ejecución de nuevas operaciones.





RESUMEN EJECUTIVO

# Evaluación Corporativa Noveno Aumento General de Capital del BID: Implementación y Resultados

Abril de 2018



**Invest**

**ove** Oficina de  
Evaluación  
y Supervisión



THIRTEEN HUNDRED

AMERICAN OVERSIGHT



## ■ Sobre esta evaluación

En 2010, la Asamblea de Gobernadores del BID aprobó el Noveno Aumento General de Capital, que incrementó la base de capital de US\$100.000 millones con que contaba el BID en US\$70.000 millones en capital pagadero en efectivo y exigible. Los Gobernadores vincularon el aumento de capital a una serie de reformas del Banco, que se detallaron en el “Informe sobre el Noveno Aumento General de los Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo” (Acuerdo sobre el Noveno Aumento de Capital).

Dicho Acuerdo estableció una estrategia institucional compuesta por dos objetivos fundamentales – reducir la pobreza y la desigualdad y fomentar el crecimiento sostenible, acompañados por dos objetivos estratégicos: ocuparse de las necesidades especiales de los países más pequeños y de menor desarrollo y promover el desarrollo a través del sector privado. Señaló una amplia lista de prioridades y actividades, organizadas en tres categorías: “Operacionalizar la estrategia institucional”, “Qué hace el Banco” y “Cómo trabaja el Banco”.

El Acuerdo sobre el Noveno Aumento de Capital fijó el requisito de que la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) llevara a cabo una revisión intermedia para determinar en qué medida se estaban ejecutando íntegra y eficazmente los mandatos del Noveno Aumento. OVE realizó esta revisión en 2012 y la presentó al Directorio Ejecutivo en diciembre de ese año ([www.iadb.org/ove/midIDB-9](http://www.iadb.org/ove/midIDB-9)).

La conclusión general de esta evaluación fue que “la Administración no ha escatimado esfuerzos en el cumplimiento de los requisitos del Noveno Aumento. El requisito de ‘implementación integral’ se ha cumplido o está en vías de cumplirse en casi todos los frentes.... Más matizado ha sido el avance hacia la ‘implementación efectiva’. La efectividad probable varía sustancialmente entre los distintos ámbitos; así, algunos avanzan satisfactoriamente, otros con más lentitud y otros tienen escaso impacto o incluso suponen costos para la institución”. La evaluación incluía 10 recomendaciones.

## Recomendaciones de la evaluación intermedia del Noveno Aumento

- 01\_** Poner en marcha un proceso para actualizar las estrategias institucionales y sectoriales del BID y reconsiderar el Marco de Resultados Corporativos del Banco con vistas a promover su simplificación, mejorar la precisión de sus datos y lograr un pleno conocimiento y sentido de identificación por parte del personal del Banco y otras partes interesadas.
- 02\_** Reconsiderar la función formal y el contenido de las estrategias de país y los documentos de programación de país para equilibrar la necesidad de selectividad estratégica con la naturaleza del Banco de institución movida esencialmente por la demanda.
- 03\_** Reestructurar las ventanillas del Banco para el sector privado a fin de integrarlas mucho mejor entre sí y con el ámbito del Banco dedicado al sector público.
- 04\_** Empezar nuevas reformas para racionalizar los procesos de asignación de recursos y el seguimiento de resultados para las actividades de cooperación técnica y fortalecimiento de capacidad.
- 05\_** Completar la implementación del Marco de Efectividad en el Desarrollo según lo previsto en la Declaración de Cancún y el Noveno Aumento.
- 06\_** Recentrar de manera intensiva el programa para Haití en la reducción sostenible de la pobreza y en el crecimiento económico, moderando las presiones a corto plazo para la aprobación y el desembolso de préstamos a fin de tener en cuenta la capacidad de absorción del país, y suministrar margen para actividades de importancia crítica, pero de menor magnitud o de desembolso más lento.
- 07\_** Rediseñar el proceso de las evaluaciones de sostenibilidad macroeconómica.
- 08\_** Reformar el mecanismo del Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI).
- 09\_** Revisar la política sobre divulgación de información.
- 10\_** Empezar nuevos análisis y pruebas de hipótesis para el modelo de gestión de ingresos y las normas de suficiencia de capital.

La estrategia institucional establecida en el Acuerdo sobre el Noveno Aumento de Capital abarcó hasta 2015, año en que se deberían evaluar las realizaciones de la estrategia y el Marco de Resultados del Noveno Aumento y adoptar una estrategia subsiguiente. En el Marco de Resultados se fijaba 2015 como la fecha objetivo para llevar a cabo muchos de los

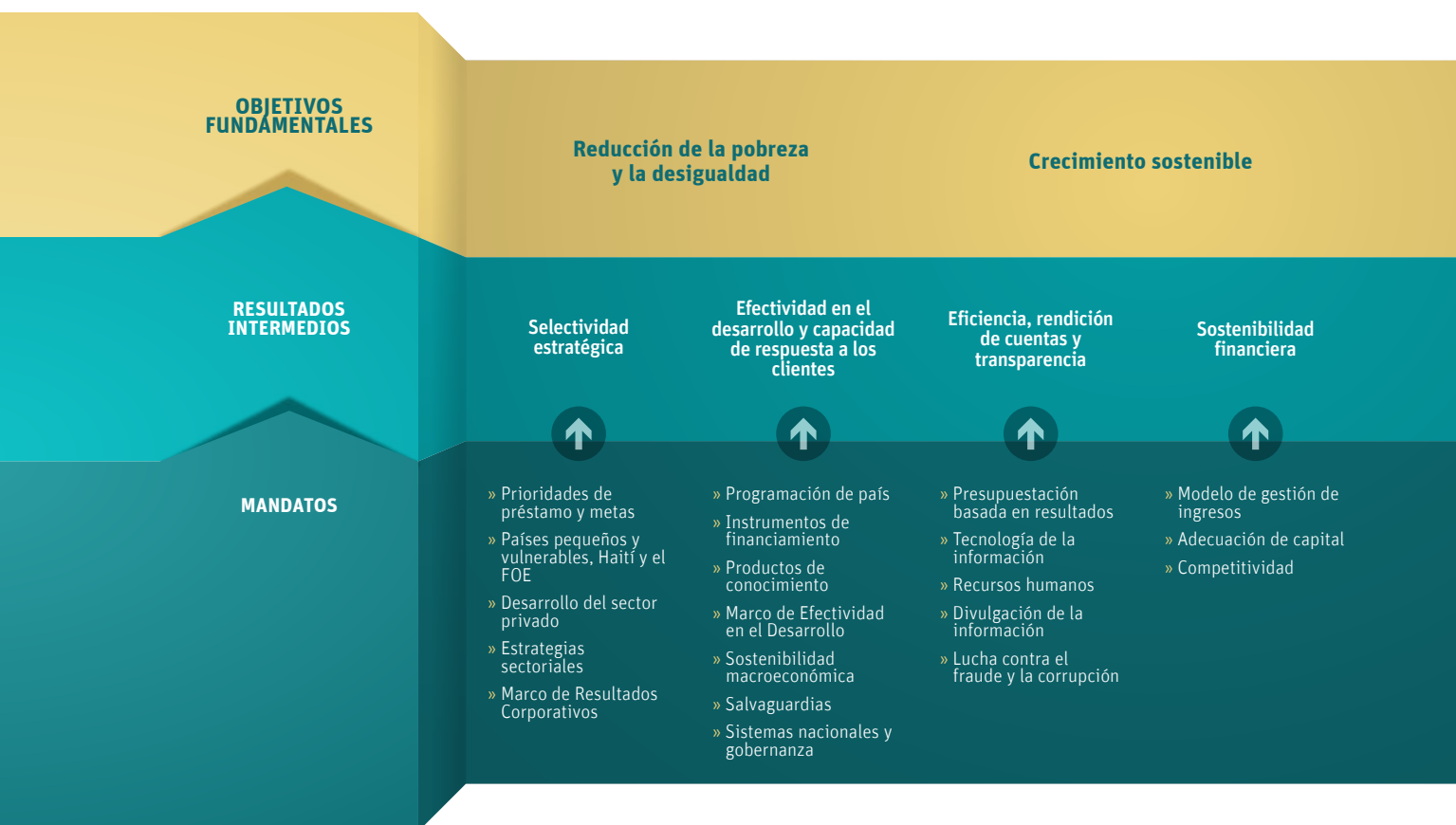
mandatos del Noveno Aumento, en consonancia con el período de la estrategia.

En 2016, el Directorio Ejecutivo pidió que OVE incluyera en su programa de trabajo para 2017-2018 una evaluación del Noveno Aumento de Capital. OVE presentó esta evaluación al Directorio en abril de 2018.

# Perspectiva general: implementación y resultados del Noveno Aumento

La evaluación pasa revista a la forma como se han implementado los mandatos del Noveno Aumento y los resultados alcanzados hasta la fecha. Se atiende a los temas de la evaluación intermedia realizada por OVE en 2013 (que también fue uno de los mandatos del Noveno Aumento) y se centra más específicamente en la perspectiva general, es decir, en qué medida se han cumplido los mandatos del Noveno Aumento, lo que se ha conseguido y los desafíos que restan de cara al futuro. Se organiza en torno a cuatro resultados intermedios medulares del Noveno Aumento.

## Marco conceptual de la evaluación del Noveno Aumento



### ■ **En lo concerniente a la implementación**

OVE concluye que el BID ha realizado extensos avances en la puesta en práctica de la mayoría de los mandatos del Noveno Aumento. La evaluación intermedia formuló 10 recomendaciones, todas respaldadas por el Directorio del BID menos la sexta, relacionada con Haití. De las nueve respaldadas, la Administración del Banco ha hecho avances firmes en la implementación de siete y ha progresado a un ritmo más lento en dos (la cuarta y la novena).

También ha habido avances en la puesta en ejecución de una serie de mandatos adicionales del Noveno Aumento, entre ellos la adopción de la presupuestación basada en resultados, el programa de sistemas nacionales, la implementación de nuevos sistemas de tecnología de la información por conducto del programa Óptima y el refuerzo de la capacidad del Banco para luchar contra el fraude y la corrupción.

### ■ **En lo que atañe a los resultados**

OVE encuentra que el progreso hacia el logro de los cuatro resultados intermedios del Noveno Aumento ha sido significativo, pero desigual.

## **01\_ Selectividad estratégica**

El Noveno Aumento parece haber surtido apenas un efecto moderado en la selectividad estratégica del Banco. Ni las cinco estrategias sectoriales ni las metas de financiamiento parecen haber conducido a cambios significativos en las actividades del Banco. La clasificación de países C y D es cada vez más obsoleta y no constituye la mejor manera de centrar el apoyo del Banco en la pobreza o las necesidades especiales de los países de menor desarrollo. De hecho, es escasa la evidencia de que el Banco se haya concentrado más que antes en la pobreza y la desigualdad (salvo en Haití, donde los resultados han sido débiles hasta la fecha), si bien mucho de lo que hace el BID se ve permeado por un énfasis general en el desarrollo económico y también es importante para la reducción de la pobreza. La fusión hacia afuera del sector privado en 2015 ofrece la posibilidad de fortalecer la efectividad del Grupo BID para dar respaldo al desarrollo por medio del sector privado, pero se precisará de un sólido liderazgo para superar las tendencias centrífugas intrínsecas en la estructura organizacional y aprovechar las sinergias del Grupo BID para lograr el impacto más fuerte.

## **02\_ Capacidad de respuesta a los clientes y la efectividad en el desarrollo**

El Noveno Aumento parece haber tenido un efecto más significativo en mejorar la capacidad de respuesta a los clientes y la efectividad en el desarrollo. El Banco ha ideado un conjunto completo y flexible de productos de financiamiento y ha comenzado a realizar un trabajo más integrado de diagnóstico de los países, en el marco de su nuevo enfoque en las estrategias de país. Asimismo, ha invertido en gran manera en una extensa generación de conocimiento,

si bien un desafío importante en lo sucesivo será priorizar y agilizar esos esfuerzos. Se han realizado adelantos significativos en el fortalecimiento de los instrumentos utilizados para medir la efectividad en el desarrollo, pero es preciso seguir trabajando para cumplir los mandatos del Noveno Aumento. Se rediseñaron las salvaguardias macroeconómicas y el Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación a fin de corregir problemas iniciales después del Noveno Aumento. El Banco ha hecho avances en ayudar a los países a desarrollar sus sistemas fiduciarios y abordar problemas de fraude y corrupción, y se justifica seguir prestando atención a estos temas considerando la importancia de contar con instituciones sólidas, no solamente para que los resultados de desarrollo sean buenos en términos generales, sino para garantizar el éxito del apoyo del Banco.

### **03\_ Eficiencia, responsabilidad y transparencia**

El Banco ha hecho avances importantes pero aún hay espacio para mejorar su eficiencia, rendición de cuentas y transparencia. El Banco se ha transformado en una organización más grande y más compleja durante la vigencia del Noveno Aumento, con presupuestos anuales cada vez mayores y más personal y consultores haciendo más cosas. Se han reforzado muchos de los procesos, sistemas y funciones de supervisión internos, como los de presupuestación basada en resultados, tecnología de la información, Ética y la Oficina de Integridad Institucional, pero se tendrán que realizar más esfuerzos para ampliar su alcance y efectividad. La política de acceso a información adoptada en 2010 representó un paso importante en pro de una mayor transparencia, y se sigue progresando en los instrumentos y la capacitación necesarios para ponerla en práctica, pero se podrían reforzar los avances en medir o corregir el uso de las excepciones. Se precisa de un liderazgo sólido y de incentivos si se quiere que todos estos esfuerzos se traduzcan en ganancias tangibles de eficiencia, rendición de cuentas y transparencia.

### **04\_ Sostenibilidad financiera**

El Banco ha tomado con éxito medidas proactivas para controlar los riesgos a su sostenibilidad financiera durante el período del Noveno Aumento, pero es probable que enfrente más desafíos a su competitividad que podrían poner en peligro en el futuro su sólida postura financiera actual. Los países de América Latina y el Caribe (ALC) tienen un acceso cada vez mayor a los mercados financieros, con frecuencia a costos más bajos que los de los préstamos del Banco. Aunque las condiciones actuales de los mercados son particularmente favorables, es probable que estas tendencias persistan a medida que los países de la región sigan creciendo y desarrollándose. El BID deberá examinar cada vez más detenidamente su estructura de costos y el valor agregado de sus productos financieros y no financieros si desea conservar su pertinencia para los prestatarios de toda ALC.



# Cinco lecciones generales que arroja esta evaluación para el BID

- 01\_ Los patrones y las tendencias del financiamiento tienden a cambiar lentamente de un año a otro en el Banco, respondiendo principalmente a la demanda y las condiciones de los países, y en este contexto los mandatos de financiamiento concebidos desde arriba rara vez son efectivos.** Si los Gobernadores del BID deciden realizar otro aumento de capital en el futuro, se les recomienda que sopesen los costos y los beneficios de los citados mandatos y consideren cuidadosamente su pertinencia y sus posibilidades de éxito en el contexto en el que funciona el Banco.
- 02\_ Se justificó la atención más intensa que recibieron en el Noveno Aumento la medición y documentación de los resultados, aunque es preciso trabajar más para llevarlas a la práctica.** El Marco de Efectividad en el Desarrollo es un sólido conjunto de instrumentos, pero todavía no se han implementado conforme a lo previsto. Es fundamental que el BID dé seguimiento a los resultados de desarrollo, los evalúe y produzca informes claros y precisos al respecto si pretende alcanzarlos, de forma que se justifica realizar un nuevo esfuerzo por implementar el Marco de Efectividad en el Desarrollo de manera significativa.
- 03\_ Uno de los desafíos más importantes para el Banco, pero también uno de los más difíciles, —tanto para apoyar el desarrollo de ALC como para asegurar el éxito de sus propios proyectos—, consiste en ayudar a los países a reforzar su capacidad institucional y su gobernanza.** A pesar del énfasis que puso el Noveno Aumento en la pobreza, el fortalecimiento de las instituciones y la lucha contra la corrupción, al BID le ha sido muy difícil conseguir resultados en países donde la gobernanza y la capacidad institucional son débiles. Se justifica echar un nuevo vistazo a los diseños de los proyectos del BID y los incentivos que tiene su personal para producir resultados en estos entornos, así como, en términos más generales, a la habilidad del BID para apoyar a los países en la mejora de su gobernanza y el fortalecimiento de su capacidad institucional.
- 04\_ Promover la apertura y la transparencia es una meta válida de todos los bancos multilaterales de desarrollo, y el BID debería renovar su ímpetu en este sentido.** El BID es una organización pública, financiada con recursos del erario y que persigue

metas públicas y humanitarias. Los ciudadanos tanto de los países prestatarios como de los que financian la institución merecen saber de qué manera se están gastando sus fondos. La reputación del BID ya es sólida, y su credibilidad no hará más que aumentar con una mayor apertura y transparencia.

**05\_ Es probable que el BID enfrente retos cada vez mayores en materia de pertinencia y competitividad a medida que los países de América Latina y el Caribe se siguen desarrollando, y será preciso forjar un mayor consenso sobre el tipo de institución que desea ser.** Las entrevistas que realizó OVE para su evaluación pusieron de relieve la gran variedad de puntos de vista que hay entre las partes interesadas del Banco en torno a lo que el BID debería pretender ser.

El BID saldrá del Noveno Aumento como una organización más sólida de lo que era en 2010. El Noveno Aumento, aunque demasiado prescriptivo en algunos ámbitos, llevó al Banco a concentrarse más en los resultados y la rendición de cuentas y a mejorar muchos aspectos de la forma en que funciona. Sin embargo, el trabajo no está completo aún y los cuatro objetivos intermedios del Noveno Aumento siguen siendo muy válidos. El BID debería seguir afianzando los éxitos que ha conseguido, a la vez que busca de manera activa un consenso acerca del tipo de banco en que desea convertirse.



# ■ Documentos de la evaluación de OVE sobre el Noveno Aumento

Todos disponibles en [www.iadb.org/ove/IDB-9](http://www.iadb.org/ove/IDB-9)

## Informe general

Noveno Aumento General de Capital del BID: Implementación y Resultados

## Notas de antecedentes (disponibles en inglés)

Programación de los países

Sistemas nacionales

Encuesta sobre el Noveno Aumento: reseña de los resultados

Implementación de la Política de Acceso a Información

Instrumentos de financiamiento

Tendencias de las operaciones

Presupuestación basada en resultados

Documentos de marco sectorial

Apoyo a países pequeños y vulnerables



**Copyright © [2018] Banco Interamericano de Desarrollo.  
Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative  
Commons IGO 3.0 Reconocimiento - NoComercial -  
SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND)**

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

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

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

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



© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2018**

Oficina de Evaluación y Supervisión  
1350 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577  
[www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion)

**RE-515-6**



**ove** Oficina de  
Evaluación  
y Supervisión

---

 [www.iadb.org/ove/IDB-9](http://www.iadb.org/ove/IDB-9)

 [facebook.com/idbevaluation](https://facebook.com/idbevaluation)

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