



CA-447
10 marzo 2002
Original: español

**EXPOSICIÓN DEL SEÑOR ENRIQUE V. IGLESIAS,
PRESIDENTE DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO,
EN LA OCTOGÉSIMA SEXTA REUNIÓN DEL
COMITÉ DE LA ASAMBLEA DE GOBERNADORES**

Fortaleza, Brasil - 10 de marzo de 2002

Señores Miembros del Comité de la Asamblea de Gobernadores:

La resolución AG-5/01 aprobada por la XLII Reunión Anual de la Asamblea de Gobernadores del Banco celebrada en Santiago en marzo del 2001, encomendó al Comité de Gobernadores que en el curso del año acompañara las deliberaciones sobre las necesidades de los accionistas y sobre el papel que le correspondería desempeñar al Banco dentro de una nueva arquitectura financiera internacional. Encomendándole asimismo que considerara propuestas para aumentar la capacidad de respuesta del Banco frente a las nuevas necesidades de los países, preservando tanto la integridad financiera de la Institución como su misión fundamental de promover el desarrollo económico y social, la integración regional, y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe.

Con base en las reflexiones emanadas de las discusiones de los Gobernadores, y del diagnóstico presentado por la Administración (Documento CA-425) durante el año se adoptaron un conjunto de iniciativas encaminadas a sentar las bases para reafianzar la labor de la Institución.

El año 2001 representó una encrucijada para la región, de la que el Banco no estuvo ajeno. Las crisis suelen ser tiempos de confusión; demandan primero y principalmente una reflexión para interpretar la naturaleza de los acontecimientos y la dirección de los cambios y, en el caso del Banco, un esfuerzo concertado de los responsables de su dirección. En efecto el cuestionamiento del paradigma en el que se han venido anclando las decisiones de nuestra

Institución, nos obligan a reconsiderar si no los objetivos para los que fue creada, los medios que utiliza para alcanzarlos.

Siendo el Banco un actor clave para asegurar el flujo de financiamiento hacia los países miembros y el suministro de bienes públicos regionales, la forma en que se gobierna y se administra debe hacer posible que sus prioridades reflejen las necesidades de los países miembros. Esta relación especial que el Banco tiene con sus países prestatarios es la que le permite aportar e influir en las decisiones fundamentales de política en áreas críticas para el desarrollo económico y social. Esta relación se subsume en dos canales principales: asistencia técnica, incluyendo el diálogo de políticas, y servicios financieros.

El desafío para el Banco es simple: renovarse en línea con las necesidades y demandas cambiantes de sus países miembros, pero reafirmando su origen y significado, y preservando no sólo su identidad sino su integridad financiera.

En el año 2001 nos preguntamos que necesitaba el Banco para hacer frente a las nuevas realidades y a las nuevas demandas de los países, y si se requerían nuevos instrumentos que nos permitieran actuar en forma anticíclica, mejorando la calidad de nuestras intervenciones, y la contribución de las mismas al desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe.

Durante el año 2001 los Gobernadores, junto al Directorio Ejecutivo, abordaron el tema de cómo aumentar la capacidad de respuesta del Banco frente a las necesidades de desarrollo de sus países, optimizando el uso de los recursos de que disponemos, sin desmedro de la distribución de esos servicios entre los grupos de países.

La Administración por su parte, se enfocó en un esfuerzo por identificar y revertir las rigideces en los procesos de producción de los servicios del Banco, y la Oficina de Evaluación y Supervisión desplegó un programa de trabajo productivo y oportuno.

El resumen de las iniciativas más salientes adoptadas durante el 2001 se presenta a continuación.

A. Algunas iniciativas salientes del año 2001

1. Nuevo marco de financiamiento

En cumplimiento de lo dispuesto en la resolución aprobada en Santiago, el Comité de la Asamblea de Gobernadores adoptó una propuesta de resolución en la que se presenta un nuevo marco operativo para el Banco. Dicha propuesta, que ya cuenta con el voto mayoritario de los Gobernadores, sienta las bases para una renovación del Banco a la luz de las tendencias económicas y financieras internacionales y de su impacto en las economías de los países regionales. Su aprobación no solo supone una reafirmación de los mandatos y una actualización de sus instrumentos de financiamiento, sino también conlleva una visión más integral de la función del Banco. En efecto, se inspira en una preocupación no solamente por asegurar una presencia oportuna y suficiente, sino asimismo por enfatizar la importancia de que esa presencia sea eficaz; es decir que consiga alcanzar las metas que se propuso la institución y represente una contribución a los objetivos de desarrollo de los países. En la decisión adoptada por los Gobernadores en días recientes, ha quedado expresamente claro que no sólo es necesario renovar el marco de financiamiento, sino que su pertinencia debe ser evaluada a la luz de la eficacia de cada instrumento para contribuir al desarrollo. Para ello se requiere que todas las operaciones del Banco tengan metas y objetivos claros, así como también indicadores apropiados para medir el progreso alcanzado durante su ejecución y su resultado final.

Esperamos que una vez aprobado, este nuevo marco operativo, cuya vigencia tendría 3 años a partir del 1º de enero del 2002, contribuirá a ampliar la capacidad de respuesta institucional para los países de la región a través de los instrumentos de financiamiento que incluyen: i) una facilidad de financiamiento de préstamos de inversión de aproximadamente US\$15.500 millones para el período 2002-2004, ii) una facilidad de financiamiento de préstamos para apoyar reformas de política con un límite autorizado de US\$4.500 millones con cargo al capital ordinario y de US\$300 millones con cargo al Fondo de Operaciones Especiales, y iii) una facilidad de financiamiento especial para emergencias con cargo al Capital Ordinario, con un límite de US\$6.000 millones, que se ejecutaría durante 2002-2003 y recurriría para el período 2007-2008. Como parte del ejercicio de asignación de los recursos del Fondo de Operaciones Especiales entre los países elegibles, por iniciativa del Directorio Ejecutivo, se creó una reserva cuyos recursos podrían ser utilizados para el financiamiento de operaciones de emergencia en los países no elegibles para utilizar recursos del capital ordinario.

Los instrumentos de financiamiento con que se harán operativas cada una de las facilidades serán sometidos a la consideración y aprobación del Directorio Ejecutivo. La Administración proporcionará el apoyo necesario a los prestatarios para aumentar su capacidad de absorción de recursos para financiar programas de inversión, mediante el seguimiento cotidiano de la ejecución de proyectos y a través del diálogo de país durante las misiones de programación y de revisión de cartera, de las misiones de identificación, orientación y análisis de proyectos, de los talleres de lanzamiento de proyectos, y de los proyectos de cooperación técnica para fortalecimiento institucional.

El nivel y la composición del programa financiero que se autorizó en el 2001 fue un buen reflejo del impacto que los cambios en las tendencias del crecimiento económico mundial y en los mercados internacionales tuvieron sobre los países prestatarios; impacto que se fue profundizando con el correr de los meses. Con un conjunto limitado de instrumentos, y habiendo expirado el período de vigencia de la facilidad especial de emergencia financiera, el Banco debió adaptar los instrumentos disponibles para apoyar a los países en crisis. En efecto, en Santiago anticipamos a los Gobernadores que preveíamos que la demanda por los préstamos en apoyo de reformas de política como resultado de los cambios en el ambiente internacional se mantendría elevada (CA-423), y se estimó a partir del inventario de proyectos y programas que la misma rondaría US\$3.600 millones. En 2001 y frente a las repercusiones de la crisis del sector externo, se autorizaron US\$3.125 millones de préstamo utilizando instrumentos de financiamiento más acordes con las necesidades de los países.

La decisión de volver a reabrir la facilidad de préstamos de emergencia a partir del 2002, es un reconocimiento de que si bien le cabe al Fondo Monetario Internacional (FMI) la responsabilidad central de liderar los programas de ajuste y superación de las crisis financieras, le cabe al Banco suministrar respaldo financiero para subsanar los efectos de estas crisis sobre el desarrollo económico y social, mitigando específicamente su impacto sobre los grupos sociales más vulnerables.

Queremos reafirmar que el instrumento financiero fundamental del Banco sigue siendo los proyectos de inversión, tal como lo define el *Convenio Constitutivo*. Nuestra incursión en el apoyo a los préstamos de apoyo de reformas de política tiene que marcar la importancia de acompañar a nuestros países en el diseño de cambios estructurales necesarios para proseguir en los procesos de modernización económica y eficiencia social.

Los préstamos de emergencia del Banco son, por definición, excepcionales y subsidiarios de los acuerdos de países con el FMI, y están específicamente concentrados en el alivio de los costos sociales del ajuste y el sostenimiento de las reformas. Reconociendo que las crisis a menudo resultan en dramáticos retrocesos en los procesos de crecimiento y desarrollo, el Banco no ha podido ignorar las necesidades especiales de financiamiento que tienen los países que se enfrentan a situaciones de crisis económicas o emergencias naturales. De ahí que podamos remontarnos a las contribuciones realizadas desde 1977 para encontrar testimonios de la colaboración del Banco apoyando programas de reactivación en los países afectados por situaciones de emergencia ¹.

Resulta claro que en la medida en que los países alcancen un mayor acceso a los mercados privados de capital y se asiente su credibilidad y confianza internacional, las demandas de crédito del Banco deberían disminuir como un resultado saludable y natural del proceso de desarrollo.

2. Apoyo a las negociaciones internacionales

El año pasado fue alentador en lo atinente a la integración, el comercio y la apertura de los mercados. Resultó especialmente digno de mención el lanzamiento de la Agenda de Desarrollo de Doha de la Organización Mundial del Comercio (OMC), ambiciosa tanto por alcance como por su contenido que atiende especialmente a las necesidades e intereses de los países en vías de desarrollo. El ingreso de China a la OMC también constituyó un acontecimiento histórico, que tendrá efectos profundos y duraderos sobre la competitividad de nuestra región. Prosiguen las negociaciones del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), al igual que las negociaciones de la Unión Europea con el Mercosur y, al mismo tiempo, siguen adelante las agendas de profundización de los acuerdos subregionales. Además, el impulso dado por el gobierno de los Estados Unidos a la autorización para la promoción del comercio, sumado a su decisión reciente de promover iniciativas bilaterales de comercio en el hemisferio, son muestras positivas de compromiso con un comercio mundial más liberal. Hemos asistido, asimismo, al lanzamiento de iniciativas de cooperación regional sin precedentes, como el plan Puebla-Panamá y la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional de América del Sur, que conllevan un compromiso de promoción del desarrollo de la infraestructura regional y de las zonas fronterizas.

¹ Ver Programa Operativo Especial para 1983-1984, incluyendo Anexo I (GN-1451-2)

Estos acontecimientos revisten un carácter medular, ya que son especialmente importantes para el esfuerzo de desarrollo y la búsqueda de una vida mejor para nuestros ciudadanos. Somos testigos de algo más que iniciativas empresariales, porque estos esfuerzos apuntan a la apertura de los mercados para el desenvolvimiento del comercio y de la inversión extranjera, que son algunos de los pocos estímulos externos que la región tiene a su alcance en favor de su modernización institucional, su crecimiento económico y la generación de empleo.

Empero, no debemos perder de vista que en virtud de esas negociaciones nuestros países prestatarios se encuentran ante exigencias de proporciones históricas, porque las iniciativas establecerán las principales estructuras normativas y las reglas de juego para las relaciones comerciales, económicas y hasta políticas con sus vecinos y con el resto del mundo durante los próximos decenios. Enfrentar estos desafíos exitosamente creará muchas oportunidades de progreso y reducción de la pobreza, mientras que un fracaso tendría considerables repercusiones negativas.

Las exigencias son formidables porque significan prepararse para abordar negociaciones múltiples y sumamente complejas con países industrializados bien preparados para esa tarea; nuevos arreglos institucionales para llevar a cabo acuerdos amplios que van más allá de los temas arancelarios, para abarcar aspectos de reglamentación de los mercados nacionales; y la creación de un entorno de políticas propicio que permita que las empresas puedan aprovechar las oportunidades abiertas por la ampliación del mercado, pero que sea capaz al mismo tiempo de distribuir los beneficios obtenidos de una manera económicamente eficiente y socialmente justa.

El Banco es consciente de la magnitud de estas exigencias. Hemos brindado respaldo técnico y financiero a las negociaciones del ALCA y a un significativo número de iniciativas de cooperación hemisférica. También apoyamos activamente la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional de América del Sur y el plan Puebla-Panamá.

Empero, aquí deseo hacer hincapié en que para hacer frente a las exigencias apuntadas, es necesaria la formación de capacidad. El comercio no es una actividad económica aislada sino, como dije, un catalizador esencial para el impulso de la reforma estructural, el crecimiento económico con equidad y el empleo. Por ende, la prioridad inicial es que el comercio y la integración se incorporen al cauce central de la agenda de desarrollo y que se canalice un caudal de recursos suficiente a los ministerios de primera línea. El Banco cuenta con recursos financieros para complementar este esfuerzo y quiero mencionar especialmente uno de ellos, a

saber nuestra nueva facilidad sectorial para el comercio, que prevé la aprobación expedita de préstamos de hasta US\$5 millones para modernizar los ministerios relacionados con el comercio en lo tocante a la adquisición de capacidad de negociación eficaz y a la puesta en práctica de acuerdos comerciales, así como a la promoción de las exportaciones y las inversiones que faciliten esos acuerdos. Entretanto, nuestros programas de préstamos regulares y los del FOMIN, están disponibles para respaldar los ajustes estructurales que serán necesarios para aprovechar las oportunidades y asimilar los costos. A fin de estimular el uso de esos servicios, reforzaremos nuestros documentos de estrategia de países y nuestros programas de préstamos. El Banco desea acompañar a sus países miembros en estos esfuerzos históricos y urgiré a nuestros Gobernadores para que insten a que sus ministerios hagan uso de los recursos de la facilidad para el comercio a fin de ayudarles a salvar los obstáculos inmediatos. Quisiera sugerir que estos préstamos no sean considerados como un gasto fiscal ordinario, sino como una inversión en el futuro.

3. Grupo Asesor Externo

En mayo el Presidente del Banco invitó a un grupo de destacadas personalidades y expertos del mundo internacional, de las finanzas y el desarrollo económico, para que reflexionaran sobre el papel y la estrategia futura del Banco en la región, a la luz del debate existente sobre el papel y pertinencia de las instituciones financieras multilaterales. La tarea demandó más tiempo y resultó más compleja de lo que originalmente anticipamos, dada la magnitud de los acontecimientos ocurridos durante el 2001 luego de los trágicos atentados del 11 de septiembre.

La síntesis de esa reflexión (documento CS-3413) fue presentada en forma preliminar a los Gobernadores de los países no regionales en Berlín en enero del presente año y luego, informalmente, a los miembros del Directorio Ejecutivo. Las principales conclusiones y recomendaciones del Grupo serán presentadas a los Gobernadores por el Licenciado José Angel Gurría, quien ha coordinado este esfuerzo, en una sesión del Comité de la Asamblea. El informe partió de la base de la existencia de la *Estrategia Institucional* que recoge los grandes objetivos del Banco: la reducción de la pobreza y mejora de la equidad y el crecimiento sostenible, y concreta su actuación en los cuatro pilares en los que el Banco tiene ventajas comparativas: desarrollo social, aumento de la competitividad, modernización del Estado, e integración regional.

A partir de estos objetivos y pilares el informe se centra en tres grandes temas: i) las nuevas tendencias económicas internacionales y las nuevas necesidades de los países miembros regionales, ii) la importancia de no solo mantener sino de aumentar la presencia del Banco en la región, para contribuir a restituir la confianza en los países de América Latina y el Caribe y mitigar el riesgo de los inversores privados, y iii) el Banco como actor esencial para respaldar eficazmente los acuerdos de comercio, integración y cooperación. El análisis presentado sugiere algunas alternativas para optimizar el uso del capital del Banco de manera de permitir expandir los servicios financieros y no financieros en sectores y actividades prioritarias. Todos estos temas deberán ciertamente ser materia de debate y consideración detallada por parte del Directorio Ejecutivo, y por ello consideramos su presentación como un insumo útil para el conocimiento de los señores Gobernadores.

B. Nuevos desafíos que emergen del debate mundial y regional

1. El suministro de bienes públicos regionales: un renovado desafío para el Banco

Como ya lo hemos repetido, el Banco debe renovarse para seguir siendo pertinente. Y esa pertinencia sólo se consigue si la labor del BID constituye una ayuda efectiva para los países en la resolución de los problemas que deben enfrentar ante las nuevas realidades nacionales e internacionales.

En el cumplimiento de sus objetivos, el Banco debe también actuar en consonancia con el papel que le corresponde dentro de la comunidad financiera internacional, y contribuir al logro de los grandes objetivos de desarrollo adoptados por dicha comunidad, incluyendo aquellos que se derivan de la necesaria participación de la Institución en la producción de los llamados *bienes públicos*, que hoy sensibilizan en forma especial a la opinión pública mundial.

Un programa sólido y con prioridades bien definidas y en coordinación con las demás instituciones internacionales y regionales, podrían abrir para el Banco una nueva presencia de grandes proyecciones sobre la solución de los problemas sociales y económicos de la región y el fortalecimiento en la cooperación regional.

2. Las metas de desarrollo del milenio en América Latina y el Caribe

El propósito de renovar las herramientas operativas del Banco es inseparable de las funciones y mandatos conferidos por los países miembros al Banco. Estos mandatos pueden ser sintetizados en los objetivos de atacar frontalmente la pobreza, y alcanzar un crecimiento vigoroso, equitativo y sostenible; articulados por la Octava Reposición y la *Estrategia Institucional* y reafirmados por los Jefes de Estado del Hemisferio durante la Tercera Cumbre de las Américas celebrada en Québec.

De todas las metas planteadas, la reducción de la pobreza es especialmente crítica y es ciertamente el tema central que resume nuestra actuación como parte de una ambiciosa agenda de desarrollo económico y social que abarque esfuerzos en favor de una mayor igualdad social y la inclusión de los segmentos sociales excluidos del progreso económico y social.

Las Metas de Desarrollo del Milenio (MDM)² se han constituido en el punto de referencia fundamental en el debate sobre los objetivos a ser perseguidos por los organismos de desarrollo multilaterales. Si bien las MDM constituyen los puntos cardinales que definen las prioridades de la comunidad internacional, estas prioridades deben ahora concretarse en metas específicas a ser adaptadas por nuestros países en consonancia con su propia realidad y la de la región.

De esta forma los países contarán con referentes básicos sobre los que identificar sus propias metas de desarrollo a mediano y largo plazo, facilitando el establecimiento en los mismos países de procesos de diálogo y búsqueda de consensos sobre las medidas de política a ser adoptadas para poder alcanzar las metas identificadas.

Nos proponemos incluir sistemáticamente en el diálogo con los países la discusión sobre las metas de desarrollo para reducir la pobreza, de manera que se plasmen en los Documentos de Programación de cada país.

² Ver United Nations Millennium Declaration, Resolution adopted by the General Assembly, 8th plenary meeting, 8 September 2000.

C. La eficiencia institucional

1. Programación por país

Debemos continuar reforzando la función de programación, ya que ello contribuirá a optimizar la utilización del nuevo marco de financiamiento autorizado por los Gobernadores. La formulación de una estrategia en cada país ha constituido para esta Administración el principio conductor de las decisiones del Banco y el *Documento de País* la piedra angular para guiar las actividades de la Institución. La programación de la relación del Banco con los países se alimenta de los resultados de los diálogos de política; que, a su vez, se apoyan en los estudios y análisis de la situación económica y social en cada caso. El Banco necesita focalizar más su acción y asignar mayores recursos para profundizar los análisis económicos y sociales de todos los países, aportando un conocimiento especializado de los problemas y alternativas para buscarles soluciones. Es por ello que durante el año 2001 hemos fortalecido el Departamento de Investigación, dotándolo de mayores recursos para aumentar su respaldo a la preparación de estrategias y estudios técnicos.

Durante el curso del año la Administración sometió a consideración del Directorio Ejecutivo nuevas directrices y pautas para la preparación de los *Documentos de País*. El propósito principal fue establecer los principios generales, la estructura y el contenido, y requisitos para su preparación. Se espera que dichas pautas permitirán identificar con mayor claridad los temas y sectores en los que el apoyo y colaboración del Grupo Banco puede ser más efectivo, y proporcionarán un marco apropiado para nuestra programación de las actividades financieras y no financieras en los países. Para poder evaluar el impacto de las actividades apoyadas por el Banco en cada país, la Administración se propone refinar los indicadores de desempeño, cuantitativos y cualitativos, contenidos en los *Documentos de País*, sobre los que basar el seguimiento y evaluación de impacto de su actuación .

2. Fortalecimiento de la capacidad de evaluación dentro del Banco y en los países

En la Reunión del Comité de la Asamblea de Gobernadores celebrada el 2 y 3 de julio de 2001, los Gobernadores le encargaron al Directorio Ejecutivo que continuara informando y analizando mecanismos para mejorar el diálogo con los países, y siguiera llevando a cabo el seguimiento y evaluación de la efectividad de los instrumentos de financiamiento.

La importancia estratégica de la creación de capacidad de evaluación fue establecida en el documento del Octavo Aumento General de Recursos en el cual se encomienda al Banco no sólo fortalecer su propia capacidad de evaluación, sino también “promover y apoyar la creación de capacidad en el país y facilitar la cooperación con otros organismos de desarrollo en las labores de evaluación”³.

El Banco abordó éste y otros temas en un documento presentado el pasado mes de octubre al Directorio Ejecutivo⁴. Dicho documento plantea que la creación de capacidad de evaluación requiere: i) colaborar más activamente con los prestatarios, a fin de realizar evaluaciones de las operaciones del Banco, armonizando y, en la medida de lo posible, utilizando los propios sistemas de evaluación de los prestatarios para determinar los resultados y efectos de los programas y proyectos financiados por el Banco; ii) incorporar expresamente la creación de capacidad de evaluación como uno de los elementos fundamentales de la estrategia para la modernización del Estado, promoviendo la adopción de procesos que promuevan una gestión orientada hacia los resultados y iii) incorporar en los instrumentos del Banco, de crédito y de otra índole, la discusión de la evaluación como una herramienta para mejorar la gestión del sector público en América Latina y el Caribe en general.

Aunque la metodología de evaluación es una cuestión eminentemente técnica, su razón de ser y su uso también puede ser político. Puede ser político porque genera información con relación a la viabilidad y resultados de las agendas adelantadas por los gobiernos, y porque cuando se conduce apropiada y sistemáticamente, sus resultados se colocan en el centro del proceso de asignación de recursos. También tiene connotaciones políticas porque reduce la asimetría de información entre los proveedores de servicios y la ciudadanía.

Sin embargo, debemos reconocer que, desde un punto de vista práctico, la introducción de mecanismos rigurosos de evaluación encierra riesgos que no podemos desconocer; en particular, la tentación de sesgar nuestra actuación hacia la búsqueda de aquellos resultados que sean más fáciles de alcanzar y medir – que, por cierto, no son siempre los resultados más importantes. Debemos ser muy conscientes de estos riesgos para intentar evitarlos. Pero consideramos que los riesgos del proceso de evaluación “bien valen una misa” y la institucionalización y continuidad

³ AB-1704, *párrafo* 2.100

⁴ Creación de Capacidad de Evaluación: Elementos de un Planteamiento para la Región (RE-252)

de la evaluación debe ser mantenida. En efecto, hoy por hoy, el mayor riesgo es el temor al fracaso.

3. Administración financiera y suficiencia del capital

Para contribuir a determinar el nivel apropiado de provisiones para pérdidas y de reservas en función del riesgo crediticio que encierra la cartera de préstamos del Banco, la Administración ha iniciado un estudio para desarrollar un modelo analítico de riesgo crediticio que permita contar con una herramienta para modelar estos riesgos apropiadamente.

La necesidad de contar con un estudio sobre la suficiencia de capital es de extraordinaria importancia, y en especial en virtud del entorno actual, en el cual: i) el Banco estaría autorizado a proporcionar préstamos de emergencia de muy rápido desembolso, los que pueden modificar significativamente la composición de la cartera; ii) el efecto de contagio podría tener un fuerte impacto sobre una proporción importante de la cartera; y iii) la exigencia de los accionistas de un uso más eficiente de los recursos.

Luego de completado el estudio, y una vez que la Administración esté satisfecha del buen funcionamiento del modelo, preparará un documento que será sometido a consideración del Directorio Ejecutivo en el tercer trimestre, en el cual se incluirán recomendaciones de política sobre suficiencia del capital, y provisiones de pérdidas en préstamos, según los criterios del nuevo modelo. Asimismo, la Administración examinará si se requeriría modificar otras políticas financieras en el caso de que el Banco apruebe el uso de un nuevo modelo.

4. La efectividad del trabajo del Banco para el desarrollo

Lejos de ser un propósito, asegurar la efectividad del trabajo del Banco para el desarrollo es como bien se afirma en el documento “La eficacia del BID en función del Desarrollo” (CS-3401) la razón de ser de una institución como la nuestra. La evaluación de lo que hacemos y de cómo lo hacemos son dos dimensiones intrínsecamente inseparables de un mismo proceso.

Uno de los logros alcanzados de los que nos sentimos más orgullosos fue la consolidación durante este año de una Oficina de Supervisión y Evaluación independiente y competente que contribuyera a determinar el valor y el impacto de los programas, proyectos y servicios del Banco para los países. Este esfuerzo que se viene cumpliendo paso a paso, ha involucrado a

gerentes y personal del Banco, a prestatarios y agencias ejecutoras de los proyectos y programas financiados, y sobre todo a los propios funcionarios de la Oficina de Supervisión y Evaluación.

Durante el año la Administración junto a la Oficina de Supervisión y Evaluación abordaron temas centrales para la labor de desarrollo del Banco, evaluando el sistema de seguimiento de proyectos en ejecución y revisando las bondades y limitaciones de los distintos instrumentos que permiten al Banco conocer la situación específica de cada proyecto en ejecución, los problemas que afectan el desempeño de su cartera, así como las lecciones de las operaciones concluidas y recogidas en los informes de terminación de proyectos. La experiencia obtenida por la Administración junto al examen oportuno de la Oficina de Supervisión y Evaluación permitió recoger un conjunto de recomendaciones que harán posible mejorar los instrumentos de seguimiento y evaluación de proyectos individuales.

Cuando los objetivos establecidos en estos proyectos están articulados con las metas de desarrollo de cada país, se potencia la posibilidad de identificar la relación causa-efecto entre la acción del Banco y la consecución de las metas de desarrollo de los países. La medición de resultados de impacto de desarrollo es clave para comprender si la utilización de los recursos invertidos en producir servicios financieros y no financieros están generando los beneficios económicos y sociales que se anticiparon.

Sin embargo, es bueno advertir que los objetivos de los proyectos no se agotan en acciones que producen resultados materiales cuantificables únicamente. Por ello a menudo la posibilidad de juzgar el progreso en el logro de los resultados resulta en un juicio cualitativo o en impactos que a corto plazo no son aparentes, porque suponen cambios en el acervo de capital no físico cuya medición es una tarea esquivada. Este es un desafío para el Banco que requerirá no sólo un esfuerzo de armonización de procesos, procedimientos e incentivos, sino además del apoyo de metodologías para poder medir adecuadamente la efectividad del trabajo del Banco. En esta tarea está embarcada la Administración del Banco con la Oficina de Supervisión y Evaluación y en forma coordinada con los otros bancos multilaterales de desarrollo compartiremos este esfuerzo.

Mejorar la efectividad de la labor del Banco no significa sólo perfeccionar los instrumentos de seguimiento y evaluación; significa también concentrar las operaciones en un número limitado de sectores para poder proporcionar un apoyo más robusto y sostenido en aquellas áreas donde nuestra capacidad de añadir valor es mayor. Si la concentración en un

nicho de temas hará posible definir mejor los resultados, la transparencia y la responsabilidad de rendir cuentas aumentará la probabilidad de que los mismos se obtengan.

Adoptar una cultura de búsqueda de resultados no está exento de dificultades. Los “resultados” que produce una institución son siempre un reflejo de los objetivos que persigue, de sus fortalezas, y de sus debilidades institucionales. Ello significa que debemos poner especial empeño en definir, en función de lo que somos, el tipo de resultados hacia los que queremos abocarnos. En efecto, aquellas instituciones que aceptan medir sus resultados utilizando indicadores que no le son propios están, inevitablemente, condenadas a la mediocridad o a la pérdida de su identidad. En otras palabras, en la medida que el BID es una institución única, también deberían serlo los indicadores que adoptemos para mostrar los resultados de nuestra acción.

5. Prioridades del programa de trabajo

Para asegurar la necesaria coherencia entre estas prioridades y el trabajo del Banco, la Administración propuso y el Directorio Ejecutivo del Banco acordó, que el programa de trabajo del año 2002 se concentrará en los temas referidos anteriormente: los instrumentos de financiamiento; el mejoramiento del impacto de desarrollo de los programas y proyectos del Banco; el aumento de la pertinencia y eficacia de los servicios no financieros en línea con las prioridades institucionales; la mejora de la administración de los recursos humanos, aspecto crítico para garantizar la calidad de los servicios financieros y no financieros prestados por el Banco; y la actualización de las políticas de administración y gestión del riesgo financiero de la institución.

En el logro de estas iniciativas y la búsqueda de una mayor eficiencia, la Administración desea reconocer la acción del Directorio Ejecutivo a través de sus Comités, los cuales han logrado un alto nivel de cooperación en el marco de sus respectivas responsabilidades, lo que sin duda redonda en la relevancia y eficiencia de la presencia del Banco en América Latina y el Caribe.