

PUBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**DOCUMENTO RESUMEN: REALIZANDO LA VISIÓN RENOVADA,
LA FUSIÓN HACIA AFUERA DEL SECTOR PRIVADO
DEL GRUPO DEL BID**

8 DE MAYO DE 2015

El presente documento es un resumen del documento titulado “Realizando la Visión Renovada, Propuesta Organizacional y de Capitalización para la Fusión hacia Afuera del Sector Privado del Grupo BID” de fecha 11 de marzo de 2015 e incluye actualizaciones basadas en la Resolución AG-9/15 y CII/AG-2/15 aprobada el 30 de marzo de 2015 por las Asambleas de Gobernadores del BID y la CII en Busan, Corea.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	JUSTIFICACIÓN DE LA NUEVA CORPORACIÓN	4
	A. La Visión Renovada del Grupo del BID para promover el desarrollo a través del sector privado.....	4
	B. La Nueva Corporación es el instrumento indicado para plasmar la Visión Renovada.....	7
III.	RESUMEN DE LA PROPUESTA ORGANIZACIONAL PARA LA NUEVA CORPORACIÓN.....	17
	A. Evaluación del estado actual de las actividades sin garantía soberana en el Grupo del BID	17
	B. El diseño propuesto	18
	C. Acuerdos de nivel de servicio	24
	D. Gestión del capital humano de la Nueva Corporación	25
	E. Procesos operativos de la Nueva Corporación	26
	F. Tecnología y sistemas	27
	G. Transición e implementación.....	28
IV.	PROPUESTA DE CAPITALIZACIÓN DE LA NUEVA CORPORACIÓN	30
	A. Requisitos de Capital de la Nueva Corporación	31
	B. Consideraciones Adicionales	36

ANEXOS

Anexo I	Datos financieros relevantes de las ventanillas del grupo del BID sin garantía soberana
Anexo II	Total aprobaciones SGS por país en 2008-2014 (incluye SCF, OMJ y CII)
Anexo III	<u>Resolución AG-7/13 y CII/AG-2/13</u>
Anexo IV	<u>Resolución AG-6/14 y CII/AG-2/14</u>
Anexo V	<u>Resolución AG-9/15 y CII/AG-2/15</u>

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CGS	Con garantía soberana
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
OMJ	Sector de Oportunidades para la Mayoría
PFLP	Plan Financiero a Largo Plazo
SCF	Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo
SGS	Sin garantía soberana

I. INTRODUCCIÓN¹

- 1.1 El sector privado desempeña una función esencial en el desarrollo económico y la consecución de un mayor crecimiento económico. Asimismo, es un instrumento clave para reducir la pobreza y crear oportunidades para las personas y puede ser un medio importante para promover una mayor inclusión. Por lo tanto, la promoción del desarrollo a través del sector privado ha sido un elemento importante del apoyo del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo del BID) a los países de América Latina y el Caribe, desde su fundación hace más de medio siglo.
- 1.2 Las actividades del Grupo del BID sin garantía soberana (SGS) se llevan a cabo a través de cuatro ventanillas exclusivas, alojadas en dos instituciones independientes desde el punto de vista jurídico (el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, y la Corporación Interamericana de Inversiones - CII) y un fondo fiduciario (el Fondo Multilateral de Inversiones - FOMIN) administrado por el Banco. Esa fragmentación organizacional se refleja en diferentes estructuras de gobernanza, balances generales, modelos operativos y mandatos superpuestos. El arreglo organizacional del Grupo del BID para las operaciones SGS no es resultado de un diseño organizacional deliberado, sino que refleja meramente los mandatos asignados a dicho grupo a lo largo del tiempo, sin prestar la debida atención a las cuestiones de eficiencia administrativa, sinergias en todo el Grupo del BID o los requisitos de capital de operaciones SGS individuales.
- 1.3 Las falencias de la organización existente en el Grupo del BID para apoyar el desarrollo a través del sector privado han estado de manifiesto desde hace mucho tiempo. Hace dos años, durante la Reunión Anual celebrada en marzo de 2013 en la Ciudad de Panamá, las Asambleas de Gobernadores del BID y de la CII emitieron una resolución² para establecer un Comité Ad Hoc sobre el Sector Privado (Comité Ad Hoc), llamado a representar a los Directorios Ejecutivos del BID y de la CII y al Comité de Donantes del FOMIN. Los Gobernadores del BID y de la CII dispusieron que el Comité Ad Hoc orientara a la Administración del BID y de la CII y a la Gerencia del FOMIN en la elaboración de una Visión Renovada para las actividades del Grupo del BID con el sector privado, centrada en fortalecer la efectividad en el desarrollo, el aporte al desarrollo y la adicionalidad. La resolución también incluyó posibles cambios operacionales y alternativas estructurales requeridas para plasmar la Visión Renovada y aumentar al máximo el uso eficiente de recursos y de las sinergias entre las actividades de los sectores público y privado.

¹ Este documento es un resumen del documento “Realizando la Visión Renovada, Propuesta Organizacional y de Capitalización para la Fusión hacia Afuera del Sector Privado del Grupo del BID” preparado para consideración de los Gobernadores en la Reunión Anual del 2015 realizada en Busan, y de la Resolución AG-9/15 y CII/AG-2/15 aprobada por las Asambleas de Gobernadores del BID y la CII el 30 de marzo de 2015 en la Reunión Anual.

² Resolución AG-7/13 y CII/AG-2/13.

- 1.4 En la Reunión Anual de 2014, los Gobernadores recibieron con beneplácito los avances registrados en aras de la propuesta de consolidación operativa y financiera de las actividades sin garantía soberana del Grupo del BID. También respaldaron las actividades en curso para incrementar la efectividad en el desarrollo y fomentar una coordinación más estrecha entre los ámbitos de operaciones con y sin garantía soberana. Los Gobernadores dispusieron que el Comité Ad Hoc sobre el Sector Privado (Comité Ad Hoc) de los Directorios Ejecutivos del BID y la CII contratara a expertos reconocidos internacionalmente a fin de que presentaran un análisis externo e independiente acerca de los supuestos e implicaciones de los modelos de negocios y de capitalización propuestos por la Administración, así como insumos para ésta en relación con la elaboración de propuestas, incluido un plan de implementación detallado, para (i) transferir funciones operacionales y administrativas y recursos no financieros del BID a la CII y (ii) capitalizar la entidad resultante de la consolidación. Esas propuestas se presentaron a la consideración y decisión de las Asambleas de Gobernadores del BID y la CII en la Reunión Anual de marzo de 2015.
- 1.5 Durante la reunión de los Comités de las Asambleas de Gobernadores del BID y la CII celebrada en octubre de 2014, los Gobernadores se pronunciaron a favor del proceso de reforma y reafirmaron el objetivo de la Nueva Corporación³ de promover el desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe mediante el sector privado. Los Gobernadores solicitaron que prosiguieran los trabajos de elaboración de las propuestas organizacional y de capitalización que se presentaron para consideración en la Reunión Anual de 2015 en Busan.
- 1.6 El Comité Ad Hoc seleccionó a través de un proceso de licitación a McKinsey & Company como experto reconocido internacionalmente. McKinsey presentó al Comité Ad Hoc su evaluación sobre la Propuesta Organizacional Preliminar de la Administración el 30 de octubre de 2014. En dicho informe se señaló que la propuesta de la Administración “*estaba mayormente alineada con las mejores prácticas para instituciones financieras de desarrollo y del sector privado*” y se formularon recomendaciones para mejorarla con vistas a su consideración por el Comité Ad Hoc y la Administración.
- 1.7 La Administración estuvo de acuerdo con la mayoría de las mejoras propuestas por McKinsey y con la orientación impartida por los Gobernadores, el Comité Ad Hoc y McKinsey & Company, y procedió a perfeccionar la Propuesta Organizacional. Posteriormente, la Administración trabajó bajo la guía de McKinsey & Company en la elaboración de un plan de implementación.
- 1.8 La Administración también preparó una Propuesta de Capitalización bajo la guía del Comité Ad Hoc y de conformidad con los mandatos emanados de la Resolución aprobada por los Gobernadores en la Reunión Anual de 2014, celebrada en Bahía que estipuló que [la propuesta] “...deberá (i) tener en cuenta la nueva política de

³ Nueva Corporación es el nombre usado en este documento para referirse a la entidad que consolidaría las operaciones del Grupo del BID sin garantía soberana. La entidad operará bajo el Convenio Constitutivo existente de la CII y su nombre legal será CII, pero la utilización de Nueva Corporación en este documento busca evitar cualquier confusión con la CII en su forma actual.

suficiencia de capital que adoptará el BID; (ii) preservar el volumen global de financiamiento para las operaciones con garantía soberana y sin garantía soberana en consonancia con el Noveno Aumento; (iii) salvaguardar la calificación crediticia AAA del BID; y (iv) proponer los parámetros de una cláusula de vencimiento para operaciones de contabilización cruzada". La Propuesta de Capitalización incluirá mecanismos que permitan actuar con flexibilidad⁴.

- 1.9 El mandato para elaborar la Propuesta de Capitalización aborda claramente las limitaciones que enfrenta el BID en cuanto a su capacidad para transferir capital a la Nueva Corporación consistente con el mandato atinente a su calificación crediticia y su nueva política de suficiencia de capital. Este mandato también exige preservar la misión del Grupo del BID en términos de financiamiento y asegurar la viabilidad de la Nueva Corporación. Por ende, propuestas de capitalización que no mantuvieran volúmenes de financiamiento CGS y SGS consistentes con el Noveno Aumento, que incluyeran períodos de plazo indeterminado para la contabilización cruzada y/o arreglos que en última instancia se verían reflejados en una institución mal capitalizada no eran congruentes con la resolución.
- 1.10 McKinsey & Company presentó un análisis independiente y externo acerca de los requisitos de capitalización y los modelos financieros de la Nueva Corporación, y proporcionó asimismo insumos valiosos al Comité Ad Hoc y la Administración, que posteriormente se consideraron a la hora de elaborar la propuesta.
- 1.11 Este documento se organiza de la siguiente manera: a esta breve Introducción le sigue la Sección II, en la que se analizan los elementos medulares de la Visión Renovada para las actividades del Grupo del BID sin garantía soberana. Luego, la tercera sección comienza con una descripción del estado actual de las actividades SGS en el Grupo del BID y posteriormente presenta los elementos medulares de la Propuesta Organizacional y el Plan de Implementación tratados por el Comité Ad Hoc. En la cuarta y última sección se examinan los detalles del acuerdo de capitalización alcanzado por los Gobernadores en Busan de US\$2.030 millones, monto desglosado en US\$1.305 millones en contribuciones adicionales de los accionistas y US\$725 millones en transferencias de capital del BID a la Nueva Corporación.

⁴ Resolución AG-6/14 y CII/AG-2/14.

II. JUSTIFICACIÓN DE LA NUEVA CORPORACIÓN

- 2.1 En el presente capítulo se resume el análisis efectuado sobre la reforma del sector privado en el Grupo del BID, centrándose en dos preguntas específicas:
- a. Vista la clara función que las instituciones de financiamiento del desarrollo desempeñan en la promoción del desarrollo a través del sector privado, ¿qué visión específica tiene el Grupo del BID para abordar ese desafío?
 - b. ¿Por qué es la Nueva Corporación la mejor respuesta para plasmar la visión del Grupo del BID?
- A. La Visión Renovada del Grupo del BID para promover el desarrollo a través del sector privado**
- 2.2 *La Visión Renovada para fomentar el desarrollo a través del sector privado* busca mejorar la efectividad de las intervenciones que el Grupo del BID apoya en la región. Lleva a seleccionar activamente proyectos sobre la base de sus posibilidades de generar aportes mensurables al desarrollo junto con un rendimiento financiero que asegure la sostenibilidad financiera de la Nueva Corporación (mandato doble de la Nueva Corporación). Dicha visión descansa sobre (1) tres pilares estratégicos, (2) cinco ámbitos prioritarios de intervención, (3) tres temas transversales y (4) una herramienta estratégica —el enfoque de cartera— para orientar la originación de proyectos.
- 2.3 La Nueva Corporación establecerá indicadores a nivel de metas para los objetivos a nivel operacional y las metas estratégicas clave, indicadores éstos que serán empleados para priorizar los proyectos y asegurar su pertinencia en términos del mandato del Grupo del BID y de las necesidades de la región. De igual manera, se usarán indicadores de resultados y de productos para cada proyecto a fin de dar seguimiento al desempeño institucional. Por último, se usarán comunicaciones estratégicas para difundir los resultados y modelos exitosos.
- 2.4 A continuación se describen los *tres pilares estratégicos* diseñados para orientar las actividades de la Nueva Corporación.
- a. El primer pilar es la **selectividad estratégica**. La Nueva Corporación escogerá intervenciones en aquellas esferas en las que pueda marcar la mayor diferencia, y configurará dichas intervenciones de manera que pueda maximizarse su impacto.
 - b. Se empleará un **planteamiento sistémico** para asegurarse de que los recursos de la Nueva Corporación tengan un impacto mayor que el de un proyecto individual. Ello se logrará estableciendo desde el principio metas ambiciosas y sistémicas, programando el trabajo inicial y diseñando operaciones de enfoque concreto, todo ello sumado a una evaluación, una generación de conocimientos y una comunicación estratégica eficaces.
 - c. El uso ex ante y ex post de un enfoque de **efectividad en el desarrollo** asegurará que los objetivos sistémicos establecidos reciban un seguimiento adecuado y puedan utilizarse para brindar orientación estratégica a nivel institucional. En el diseño organizacional se incorporará una interacción más

temprana complementada por una rigurosa metodología de seguimiento y evaluación de resultados, y asimismo se establecerán incentivos para el personal a fin de asegurarse de que ello se convierta en parte importante de la cultura de la Nueva Corporación⁵.

2.5 Para asegurar el enfoque en el aporte al desarrollo, la Nueva Corporación promoverá, focalizará y seleccionará con criterio estratégico sus operaciones en ***cinco ámbitos prioritarios de intervención definidos claramente***.⁶ La selección de esos ámbitos se sustenta en un amplio análisis que ilustra su pertinencia desde una óptica de efectividad en el desarrollo, y cada uno de ellos estará asociado a resultados mensurables.

- a. **Ámbito prioritario de intervención 1 – Aumento del acceso de las MIPYME a financiamiento y asistencia técnica.** Al focalizarse en este ámbito operativo, la Nueva Corporación busca reforzar la productividad de las MIPYME y desarrollar mercados internos para una extensa gama de servicios competitivos de asesoría financiera y comercial con el objeto de apoyar a estas empresas durante todo su ciclo de crecimiento.
- b. **Ámbito prioritario de intervención 2 – Promoción de la infraestructura para el desarrollo.** Mediante el apoyo al diseño y la ejecución de proyectos de infraestructura, con ampliación del acceso a agua potable, energía, medios modernos de transporte y bienes y servicios, la Nueva Corporación busca fomentar la competitividad, la productividad y la integración dentro de la región y a escala internacional.
- c. **Ámbito prioritario de intervención 3 – Apoyo a la innovación y el desarrollo tecnológico.** La falta de inversiones adecuadas en innovación limita en alto grado el crecimiento de la productividad. El apoyo a la innovación requiere una alianza entre los sectores público y privado para generar las condiciones adecuadas que permitan brindar apoyo a la innovación, así como programas dirigidos a aumentar la creatividad y las pericias técnicas de los jóvenes.
- d. **Ámbito prioritario de intervención 4 – Impulsar la provisión de bienes y servicios básicos por entidades privadas,** las oportunidades de generación de ingresos y la movilidad social para las poblaciones vulnerables. Las entidades privadas pueden ofrecer de manera efectiva a poblaciones vulnerables bienes y servicios más asequibles y de mayor calidad, como educación, vivienda, agua potable, salud y servicios financieros, e integrar

⁵ Esta dará mayor uso a las estructuras de incentivos que existen actualmente en la CII, a fin de incrementar los resultados de desarrollo.

⁶ Estos ámbitos se han escogido atendiendo a (i) su importancia para las economías de la región, (ii) la existencia de una amplia demanda de financiamiento para superar imperfecciones de mercado, (iii) ventajas competitivas específicas que ofrecen a la Nueva Corporación una situación estratégica favorable y la posibilidad de hacer una promoción eficaz y (iv) la capacidad de la Nueva Corporación para aprovechar y complementar la labor de socios clave para el desarrollo, tales como otros bancos multilaterales y nacionales de desarrollo.

efectivamente a los pequeños agricultores, trabajadores autónomos y nuevos empresarios en sus cadenas de suministro.

- e. **Ámbito prioritario de intervención 5 – Fomento del crecimiento respetuoso del medio ambiente.** El sector privado deberá asumir un papel de liderazgo en la aplicación de métodos de producción eficientes en términos de energía, las actividades de reducción del carbono y la generación de nuevas oportunidades económicas, financieras y comerciales que contribuyan al desarrollo sostenible.
- 2.6 Asimismo, cada ámbito prioritario tomará en cuenta *tres temas transversales*, a saber:
- a. **Género y diversidad:** En cada ámbito prioritario se fijarán metas en materia de género y diversidad y, cuando sea necesario, se incorporarán mecanismos para facilitar su consecución.
 - b. **Sostenibilidad ambiental y social:** En todos los programas se mantendrán los altos niveles de salvaguardias ambientales y sociales del Grupo del BID y, cuando proceda, se introducirán componentes para proporcionar un valor agregado ambiental y social.
 - c. **Entorno propicio:** La coordinación dentro del Grupo del BID tendrá especial pertinencia para trabajar con diversas partes interesadas en relación con el entorno propicio y poder adaptar la escala de los programas que demuestren eficacia.
- 2.7 Para alcanzar satisfactoriamente el desarrollo a través del sector privado, el Grupo del BID deberá trabajar con toda la gama de agentes —incluidos los trabajadores autónomos, las microempresas, las pequeñas y medianas empresas, las grandes empresas, los intermediarios financieros y empresas de propiedad total del Estado⁷. Todos esos agentes enfrentan claras fallas institucionales y de mercado, funcionan bajo entornos normativos específicos y tienen necesidades diferentes. Ello pone de relieve la verdadera importancia de un marco de desarrollo sólido e integral. Por lo tanto, el suministro de respuestas específicas para cada tipo de demanda debe ser un elemento clave de cualquier estrategia del Grupo del Banco que se vincule con el sector privado. Es mucho más lo que se debe hacer para abordar las disparidades entre las relativamente escasas empresas que hacen un uso intensivo de capital y son altamente productivas y la gran masa de empresas más pequeñas, menos eficientes y a menudo informales que están rezagadas. Para que el sector privado pueda aumentar al máximo su valor como motor de un crecimiento equitativo, se deberán establecer estrategias que creen vínculos y elaboren sistemas económicos más integrados en los que se puedan apalancar mejor las inversiones privadas
- 2.8 Las metas generales para el trabajo de la Nueva Corporación con el sector privado están en consonancia con las metas estratégicas del Grupo del BID: (i) promover el

⁷ Para que la Nueva Corporación pueda plasmar la Visión Renovada requiere la revisión de las reglamentaciones sobre elegibilidad en ese ámbito, de manera que la fusión hacia afuera a priori no excluye el rango completo de operaciones que actualmente llevan a cabo cualquiera de las ventanillas sin garantía soberana del Grupo del BID. Esto está reflejado en el Artículo 10 de la Resolución AG-9/15 y CII/AG-2/15.

crecimiento sostenible, y (ii) reducir la pobreza, la desigualdad y la vulnerabilidad. ***Un Marco de Resultados Corporativos*** que utilizará indicadores de resultados de nivel superior para reflejar las metas institucionales compartidas está siendo diseñado.

- 2.9 Para hacer realidad dentro de la Visión Renovada el pilar de efectividad en el desarrollo será necesario elaborar un Marco de Efectividad en el Desarrollo integral, que ha de contemplar prácticas integrales para (i) definir directrices estratégicas, (ii) establecer prioridades estrictas, (iii) seleccionar intervenciones que cumplan esas directrices y prioridades y (iv) evaluar los resultados. Además, para poder seleccionar intervenciones adecuadas se necesita una Herramienta de Efectividad en el Desarrollo eficaz a fin de medir el aporte previsto al desarrollo y la adicionalidad de las operaciones de la Nueva Corporación, así como su potencial contribución financiera para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo de la entidad. Cada una de las ventanillas del Grupo del BID ha adoptado arreglos organizacionales y herramientas similares para abordar esos temas. La Nueva Corporación unificará esos arreglos en ***un solo Marco de Efectividad en el Desarrollo, una sola Herramienta de Efectividad en el Desarrollo y un enfoque de cartera equilibrado***. La Administración ya ha registrado grandes avances en la elaboración de esos instrumentos, que se someterán a prueba en el segundo y tercer trimestres de 2015 y estarán en condiciones plenamente operativas para enero de 2016.
- 2.10 La herramienta estratégica que orientará la originación de proyectos será el ***Enfoque de Cartera***, establecido en la CII desde 2007, mediante el cual las operaciones se ven no sólo individualmente, sino de acuerdo con sus contribuciones a la cartera total. Los proyectos elegibles para recibir financiamiento de la Nueva Corporación se evaluarán en función de sus posibilidades de generar aportes al desarrollo y de su riesgo/retornos financieros. El objetivo es crear una cartera equilibrada que cubra toda la gama de resultados entre proyectos que tal vez entrañen un aporte de gran magnitud al desarrollo pero al mismo tiempo un rendimiento financiero más incierto ponderado según el riesgo, y proyectos de gran solidez en materia de riesgo/retorno pero un aporte al desarrollo de menor magnitud si bien todavía satisfactorio. Ese proceso procura gestionar sistemáticamente las potenciales vías intermedias compensatorias y el establecimiento de una cartera que en su conjunto cumpla la misión de maximizar el aporte al desarrollo y asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

B. La Nueva Corporación es el instrumento indicado para plasmar la Visión Renovada

- 2.11 La Visión Renovada postula que fusionar hacia afuera todas las actividades del Grupo del BID con el sector privado en una entidad independiente dará lugar a una institución de financiamiento del desarrollo ***centrada en el sector privado***, denominada Nueva Corporación. Bajo la guía del Directorio y de la Administración, la Nueva Corporación se convertirá en ***un instrumento poderoso***

- para maximizar *el desarrollo a través del sector privado* dentro de un marco de *sostenibilidad financiera a largo plazo*.
- 2.12 La Administración considera que el poder de dicho instrumento se deriva de sus características de diseño. En ese contexto, la Nueva Corporación se vislumbra como una entidad impulsada por el motor del desarrollo, transparente y sometida a una rendición de cuentas, flexible y adaptable, con el enfoque puesto en el mercado, centrada en el cliente, financieramente sostenible y con plena capacidad de respuesta a la región y a sus accionistas. Como propuesta de valor, esas características de diseño se pueden traducir en (i) dos objetivos primordiales y (ii) cinco canales de impacto.
- 2.13 Los **dos objetivos primordiales** que se alcanzarán mediante la consolidación se resumen a continuación, en tanto que al final de esta sección se presenta un tratamiento más integral al respecto.
- 2.14 Fortalecimiento de una *cultura del sector privado* con características de alto desempeño, capaz de gestionar el riesgo de dicho sector, centrada en el servicio al cliente, comprometida con la productividad y que florezca en un entorno organizacional flexible que promueva la colaboración; una cultura que fomente el cambio y la innovación e incremente constantemente su capacidad de crear y difundir conocimiento.
- 2.15 Establecimiento de una *entidad más centrada estratégicamente y sometida a una mayor rendición de cuentas* capaz de diseñar e implementar satisfactoriamente planes de negocio orientados al cumplimiento de su mandato doble; planes que establezcan vínculos sólidos entre objetivos de desarrollo y de negocio, ámbitos prioritarios de intervención y recursos, claramente definidos; planes que incluyan sólidos mecanismos de rendición de cuentas con respecto a esos objetivos, así como una rentabilidad financiera; planes, por último, que se presten a ser revisados y reorientados para aprovechar plenamente las oportunidades y afrontar los desafíos conforme vayan surgiendo.
- 2.16 El análisis efectuado por la Administración y sus deliberaciones con el Comité Ad Hoc del Directorio han mostrado que la fusión hacia afuera tiene la posibilidad de aumentar sustancialmente el impacto y la solidez financiera del Grupo del BID mediante **cinco canales**:
- 2.17 *Primer canal de impacto*: Asegurar un *financiamiento estable y predecible* a lo largo del ciclo económico. El desplazamiento del financiamiento de operaciones sin garantía soberana, como ocurrió en el BID entre 2008 y 2009, tiene efectos negativos importantes y a veces permanentes en la capacidad del Grupo del BID de llegar a los agentes del sector privado. La independencia de la Nueva Corporación le permitirá tomar sólidas decisiones por su propia cuenta considerando sus objetivos de desarrollo y de negocio, lo cual resulta esencial para generar impacto.
- 2.18 El establecimiento de relaciones con agentes del sector privado supone una labor constante para la cual hay que sentar bases de confianza y generar la capacidad de cumplir en tiempo y sustancia lo prometido, con niveles de tolerancia, por las contrapartes en el sector privado, que son considerablemente menores que los que

se dan en las intervenciones con garantía soberana. Ello es especialmente cierto en el caso de las instituciones multilaterales, que, en cumplimiento de su mandato, deben velar por la existencia de salvaguardias adecuadas. Dichas salvaguardias suelen exceder las normas nacionales y trascienden con creces lo que podría requerir el sector financiero privado.

- 2.19 Tal como afirmó la firma McKinsey en las discusiones del Comité Ad Hoc, la Nueva Corporación debería mantener “una presencia consistente a lo largo del ciclo económico, adaptando el tipo de productos ofrecidos para satisfacer las distintas necesidades económicas, lo cual tiene mayor impacto en el desarrollo que un apoyo pro-cíclico al sector privado. El grupo BID debería ser capaz de adoptar una perspectiva de largo plazo para operar con el sector privado y prestar a lo largo de todo el ciclo económico”.
- 2.20 Una Nueva Corporación independiente centrada en el sector privado y dotada de la capacidad para mantener un flujo de recursos estable y predecible hacia la región a lo largo de los ciclos económicos es un factor esencial para alcanzar los objetivos definidos por el pilar de efectividad en el desarrollo de la Visión Renovada.
- 2.21 *Segundo canal de impacto:* Aumentar la capacidad del Grupo del BID de ***movilizar recursos de terceros*** al convertirse en un socio más sustancial, experimentado y atractivo para el sector privado que el del caso del statu quo. En consonancia con las recomendaciones de McKinsey, para eso será necesario que el Directorio y la Administración de la Nueva Corporación adopten niveles de movilización escogidos como objetivo e implementen una estrategia para alcanzarlos. La adopción de metas congruentes con la experiencia de las instituciones de financiamiento del desarrollo centradas exclusivamente en el sector privado permitiría a la Nueva Corporación desplegar un monto adicional estimativo de US\$65.000 millones para la región en el caso hipotético propuesto de capitalización durante los 10 años del período de proyecciones, así como un mejor acervo de conocimientos especializados.
- 2.22 Esa es una premisa básica de la fusión hacia afuera. La escala será importante para atraer a inversionistas a la región, y también lo será el hecho de presentarse en el mercado como institución centrada en el sector privado, que puede manejar el mismo lenguaje que los socios a los que está procurando llegar; éstas son dos consecuencias directas de la consolidación. Para esa labor será clave la creación oportuna de una entidad de gestión de activos como la definida en la Propuesta Organizacional.
- 2.23 *Tercer canal de impacto:* Lograr un impacto sistémico y mayores efectos multiplicadores más allá de su oferta financiera a través de ***una utilización más eficaz de los productos, servicios y actividades de conocimiento***. Las operaciones de préstamo y capital por sí solas, sin una evaluación y una comunicación eficaces, sin una creación e intercambio de conocimientos y sin una difusión y comunicación eficaz de los mismos, no pueden lograr impacto sistémico. La fusión hacia afuera brinda la oportunidad de que el conocimiento pase a formar parte de la esencia misma de la Nueva Corporación. Una coordinación eficaz con el BID aumentará

ese impacto apalancando la importante labor analítica y operacional del Banco con las actividades de la Nueva Corporación.

- 2.24 Es por eso que, junto a sus productos financieros, la Nueva Corporación desplegará un conjunto integral de productos de conocimiento, incluidos los de cooperación técnica no reembolsable, servicios de asesoría remunerados y productos de conocimiento con características de bien público. Para incrementar aún más la capacidad de logro de impacto sistémico, la oferta de conocimientos de la Nueva Corporación también apalancará y difundirá el producto del Grupo del BID con alcance de “mercado masivo”.
- 2.25 La creación y difusión de conocimientos es un componente esencial del éxito de la Nueva Corporación. La Propuesta Organizacional contempla una gama de papeles y funciones para asegurarse de que la Nueva Corporación se sustente en una base analítica sólida. El conocimiento resultante estará dirigido principalmente a identificar las fallas de mercado y diseñar instrumentos financieros y de conocimiento para abordarlas. Para ello, el alcance del ámbito de “Estrategia, desarrollo y programación” propuesto que se presenta en la Sección III incluye la coordinación entre las operaciones CGS y SGS y una función de conocimiento y aprendizaje, ambas con el mandato de coordinar estrechamente con el Banco, especialmente para el diseño de intervenciones más eficaces. Además, el ámbito propuesto de “Operaciones de inversión” contempla funciones de inteligencia de mercado y desarrollo de productos dirigidas a llevar el poder analítico de la Nueva Corporación directamente al mercado. Para completar el ciclo, la Nueva Corporación se centrará en la optimización de sus sistemas y procesos y creará la capacidad necesaria para captar y utilizar las lecciones aprendidas en el marco de sus operaciones.
- 2.26 *Cuarto canal de impacto: Crear un **capital adicional mediante un aumento de las ganancias retenidas**.* En el mediano a largo plazo, la disponibilidad de capital adicional presenta la clara oportunidad de utilizar de manera práctica el pilar de selectividad estratégica. El Directorio y la Administración de la Nueva Corporación tendrán la responsabilidad de asignar esos recursos conforme se vaya contando con ellos, en consonancia con su misión de maximizar el aporte al desarrollo gracias a una clara solidez financiera.
- 2.27 El caso hipotético de fusión hacia afuera parte de suponer una tasa de crecimiento anual compuesta del 2,6% en aprobaciones para las operaciones sin garantía soberana entre 2016 y 2025. En el informe final de McKinsey sobre el tema se señala lo siguiente: “*A medida que la Nueva Corporación adquiera escala y vaya madurando, debería disfrutar de una generación más robusta de ingresos, (incluso en niveles superiores a las cifras analizadas), y además, cuando sea una institución autónoma, no se verá restringida por los mandatos y requerimientos que limitan actualmente el crecimiento de SCF y OMJ. Por último, si la Nueva Corporación lograra mejorar su perfil de negocios (a los efectos de la calificación crediticia), podría reducir el monto de capital que debe mantener*”. Cualquiera de esos hechos, en forma individual o conjunta, permitiría a la Nueva Corporación crecer a un ritmo más rápido que el previsto.

- 2.28 *Quinto canal de impacto: Crear y mantener importantes sinergias* a nivel operativo. Un efecto directo de la consolidación será el aumento de la eficiencia operativa emanado de políticas, procedimientos y sistemas optimizados que se traducirán en ahorros de costos y aumentos de eficiencia que incrementarán la capacidad de la Nueva Corporación para llegar al sector privado de la región e incidir en él.
- 2.29 Con la consolidación de las actividades sin garantía soberana del Grupo del BID se logrará un ahorro de costos resultante de esas sinergias. Es importante destacar que nuevas posiciones serán creadas en la Nueva Corporación para funciones clave — como las de coordinación entre operaciones con garantía soberana (CGS) y sin garantía soberana (SGS), inteligencia de mercado y gobernanza de los acuerdos de nivel de servicio, que no existen (o existen en forma muy limitada) en el statu quo, lo cual imprime un aumento cualitativo al ahorro cuantitativo esperado.
- 2.30 Existe un claro ciclo de retroalimentación positiva entre los cinco canales y la calificación de riesgo crediticio de la Nueva Corporación. La Administración considera que los supuestos que subyacen las Propuestas Organizacional y de Capitalización, si se implementan bien, ofrecen argumentos para promover un mejoramiento del perfil de negocio de la Nueva Corporación como vía para mejorar su calificación de riesgo crediticio. De llevarse a cabo, un sólido compromiso de capitalización y el cumplimiento al respecto potenciarían el argumento del apoyo de los accionistas. El instrumental ampliado de la Nueva Corporación, y su mayor escala, concesión estable de financiamiento y capacidad de movilización reforzarían su importancia en materia de políticas. El fortalecimiento del nexo con el BID a través de la coordinación de las operaciones CGS/SGS, y el mejoramiento de la calidad por medio de una inteligencia de mercado, serían señales claras de una gobernanza mejorada. Vistas esas herramientas, la Administración se propone hacer todo lo posible por alcanzar ese objetivo.

Importancia de la coordinación de operaciones CGS-SGS del Grupo del BID

- 2.31 La Propuesta Organizacional presta especial atención a la importancia de una coordinación eficaz entre las operaciones con y sin garantía soberana e incluye numerosas recomendaciones de diseño para el fortalecimiento de esta coordinación y su incorporación en la forma de hacer negocios de la Nueva Corporación. Entre las recomendaciones más importantes se incluyen las siguientes:
- a. Introducción de reuniones conjuntas de los Directorios Ejecutivos para tratar los asuntos estratégicos de todo el Grupo del BID. La propuesta de la Administración hace hincapié en la importancia de establecer procesos que faciliten las reuniones conjuntas de los Directorios Ejecutivos de ambas instituciones para analizar asuntos estratégicos de todo el Grupo del BID y asegurar la alineación necesaria a nivel del Directorio en relación con las decisiones estratégicas más importantes para las operaciones con y sin garantía soberana.
 - b. Introducción de nuevos ámbitos de coordinación, o ampliación de los existentes, a nivel de la Administración. Se plantean las siguientes instancias de coordinación a nivel de la Administración: (i) un nuevo Comité para la

Supervisión General de la Nueva Corporación, presidido por el Presidente del Directorio de la CII (que también es el Presidente del BID), (ii) mayor participación de la Nueva Corporación en los comités del BID; (iii) un Comité de Operaciones presidido por el Gerente General de la Nueva Corporación, que contemple la participación, conforme se justifique, de la oficina del Presidente del Directorio y (iv) un nuevo comité de administración conjunta de los acuerdos de nivel de servicio.

- c. Introducción de una unidad funcional explícita en la Nueva Corporación, encargada de salvaguardar la coordinación entre las operaciones con y sin garantía soberana. La Administración recomienda la introducción de una unidad para la coordinación entre estas operaciones dentro de la Nueva Corporación, que actuará como contraparte de la Nueva Corporación para las actividades de programación y relativas a marcos sectoriales con el BID.
- d. La función de enlace de KNL. La función propuesta de enlace para KNL es un pilar de la coordinación entre las operaciones con y sin garantía soberana. KNL procurará asegurar que el trabajo analítico realizado por el Banco y la Nueva Corporación incluya perspectivas de los sectores público y privado, así como conocimientos derivados de sus respectivas experiencias operativas, si procede. Además, suministrará un único nivel de calidad, una modalidad común de presentación de informes, marcos, metodologías, recursos, etc. KNL también diseñará y desarrollará, en cooperación con la Nueva Corporación, actividades de capacitación y aprendizaje presenciales, virtuales y combinadas para los empleados y socios estratégicos en América Latina y el Caribe, y suministrará infraestructura básica (servicios de biblioteca, instalaciones de capacitación, repositorios, etc.).
- e. Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo. Esta unidad realizará el seguimiento e informará los resultados de los proyectos financiados y los productos no financieros de la Nueva Corporación. Trabajarán en estrecha colaboración con su contraparte del BID, que tendrá la responsabilidad de preparar los informes determinados por el marco de resultados institucionales del Grupo del BID. Mantendrá una estrecha interacción con la unidad del Banco responsable de fijar las normas de medición y seguimiento de la efectividad en el desarrollo para asegurar la coherencia metodológica entre las operaciones con y sin garantía soberana.
- f. Establecimiento del Representante en el País como enlace entre las actividades del BID y de la Nueva Corporación a nivel de país. Habrá un solo Representante en el País, que conducirá el diálogo con el gobierno, grupos de la sociedad civil y partes interesadas de manera integrada. Asimismo, será el principal punto de contacto para la coordinación de las operaciones con y sin garantía soberana a nivel de país. Para llevar a cabo esta misión, la propuesta de la Administración plantea al menos tres estrategias, a saber: (i) proporcionar capacitación intensiva a los Representantes actuales para que puedan cumplir mejor esta doble misión, (ii) adaptar el cúmulo de aptitudes presentes en los equipos de país para que puedan apoyar de manera adecuada

al Representante en el País, y (iii) incorporar la nueva descripción de la función del Representante en el País en su proceso de selección.

- g. Una definición de los puntos de contacto específicos que exigen una colaboración continua entre las operaciones con y sin garantía soberana. Aun cuando la propuesta haga hincapié en que se debe propiciar el diálogo y la interacción fluidos entre el personal de la Nueva Corporación y del BID en todos los niveles de la organización, también especifica puntos clave de contacto mínimos en los que se requiere colaboración para lograr que la Estrategia del Grupo del BID se implemente con éxito. Estos puntos de contacto son los siguientes: (i) el diálogo de país bajo el liderazgo del Representante en el País, (ii) la elaboración de estrategias de país integradas, (iii) la preparación del Plan de Negocios de la Nueva Corporación, (iv) la participación en procesos de programación, (v) el trabajo en marcos sectoriales, (vi) los debates sobre la elegibilidad de los proyectos y en las etapas de estructuración y aprobación de los proyectos y (vii) actividades de conocimiento.
 - h. Funciones de gobernanza. La Nueva Corporación asumirá funciones de supervisión en común con el BID, bajo las mismas normas y niveles de calidad. Al adoptar una única Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE), la propuesta de la Administración ubica la coordinación entre las operaciones con y sin garantía soberana al frente y al centro de la reforma de las operaciones sin garantía soberana del Grupo del BID, puesto que la [falta de] coordinación fue una observación central de la evaluación de medio término del Noveno Aumento de OVE, así como de los informes de país y sectoriales de dicha oficina.
- 2.32 Por último, la coordinación entre las operaciones con y sin garantía soberana debería trascender la estructura organizacional y las reglas formales para ser parte de la cultura de la institución. Cabe observar que el éxito también entraña un cambio de cultura en el BID. Por lo tanto, es importante asegurar que las acciones destinadas a forjar esa cultura tomen en cuenta la necesidad de que el mandato de la coordinación entre operaciones con y sin garantía soberana se extienda a todos los niveles del Grupo del BID, lo que demandará esfuerzos deliberados y sostenidos por parte de los Directorios de la Nueva Corporación y del Banco, la Alta Administración de ambas instituciones y su personal. Ahora bien, la implementación exitosa de este mandato será el resultado de tres principios generales que deberían aplicarse, a saber: (i) evitar los subsidios cruzados entre ambas entidades; (ii) introducir reglamentos e incentivos que fomenten la colaboración entre ambas entidades y permitan reducir los costos de transacción y alentar la colaboración endógena, en lugar de metas obligatorias; y (iii) evitar el arbitraje regulador entre ambas entidades mediante la aplicación de las políticas congruentes.

Fortalecimiento de una cultura del sector privado

- 2.33 La existencia de una cultura del sector privado está íntimamente vinculada a *la función distintiva de gestionar el riesgo de dicho sector*. Esa aseveración engañosamente sencilla se traduce en una disciplina orientada al logro de resultados, una mentalidad de enfoque específico y una combinación específica de talentos y aptitudes, elementos todos estos necesarios para poder prosperar en un entorno de incertidumbre marcado por los vaivenes del mercado comercial mundial.
- 2.34 En el caso de la Nueva Corporación, la necesidad de fomentar una cultura del sector privado se ve incrementada aún más por el hecho de que la entidad debe gestionar el riesgo dentro de las limitaciones propias de su carácter de institución de financiamiento del desarrollo. A diferencia de las instituciones financieras totalmente del sector privado, impulsadas principalmente por la generación de ingresos, la Nueva Corporación debe establecer y gestionar una cartera de productos financieros y no financieros para cumplir el doble mandato de maximizar el aporte al desarrollo dentro de un marco de sostenibilidad financiera a largo plazo.
- 2.35 La promoción de una cultura del sector privado comienza con un proceso estratégico que promueva la rendición de cuentas. Más concretamente, la Nueva Corporación necesita generar un conjunto adecuado de aptitudes analíticas capaces de definir en primer lugar un apetito de riesgo plenamente encuadrado con su enfoque en el sector privado y que incluya la capacidad de medir, seguir y controlar el riesgo en un conjunto de productos diversificado.
- 2.36 Luego, la claridad de estrategia y un apetito de riesgo alineado con la finalidad de la Nueva Corporación deben traducirse en un enfoque en el cliente y una capacidad de respuesta, sumados a la capacidad de adaptar constantemente sus instrumentos para prever y satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes en la región, ya sea por motivos endógenos —los clientes evolucionan y la Nueva Corporación debe evolucionar con ellos— o exógenos tales como cambios en el ciclo económico o de negocios.
- 2.37 Una cultura del sector privado es una cultura de alto desempeño a la que le preocupa mucho la productividad y que tiene especialmente presente la escasez de recursos y el mandato de desarrollo que los países le han asignado; una cultura que entiende que el tiempo de los clientes y los colegas es sumamente valioso, y que prospera en un entorno organizacional modular, configurable y que promueve la colaboración. Se trata de una cultura que fomenta el cambio y la innovación y que aumenta constantemente su capacidad para crear y difundir conocimiento por dentro y por fuera de sus límites. Esos elementos culturales están en consonancia con los principios propuestos en la Estrategia Institucional para orientar la labor del Grupo del BID, tales como los de colaboración, innovación y conocimiento, capacidad de respuesta, apalancamiento y alianzas, efectividad y eficiencia.
- 2.38 Es muy importante destacar que, para prosperar, la cultura del sector privado necesita su propio espacio independiente y de enfoque concreto. La Administración considera que la Nueva Corporación es precisamente ese espacio para las operaciones del sector privado del Grupo del BID.

Una institución más centrada estratégicamente y sometida a una mayor rendición de cuentas

- 2.39 A diferencia de la situación actual, en la que se registran tres o cuatro procesos y debates estratégicos y de planificación del negocio, se prevé que la Nueva Corporación tendrá un marco estratégico (descrito por la Visión Renovada) alineado estrechamente con la estrategia institucional y las estrategias de país integradas del Grupo del BID. El marco estratégico y plan de negocio se presentaría y trataría con el Directorio de la Nueva Corporación y, una vez aprobado el plan de negocio, se convertiría en la principal herramienta de presentación de información y de rendición de cuentas.
- 2.40 La Nueva Corporación, a través de su Administración y su Directorio, deberá lograr la capacidad de diseñar constantemente e implementar satisfactoriamente planes de negocio orientados al cumplimiento de su doble mandato; planes que establezcan vínculos sólidos entre objetivos de desarrollo y de negocio claramente definidos, incluyendo la asignación de un porcentaje de recursos para apoyar las intervenciones en los países C y D⁸. Planes que definan ámbitos prioritarios de intervención y recursos, y que incluyan sólidos mecanismos de rendición de cuentas con respecto a esos objetivos, así como una rentabilidad financiera; planes que se presten a ser revisados y reorientados para aprovechar plenamente las oportunidades y afrontar los desafíos conforme vayan surgiendo. Esos planes deberán fomentar la alineación de incentivos velando por que todos los ámbitos de la institución funcionen conjuntamente y afronten los desafíos con el objetivo principal de encontrar soluciones que sirvan a sus clientes en consonancia con los objetivos de dichos planes. Luego, las lecciones aprendidas de los éxitos o los fracasos correspondientes pasarán a ser insumos para el proceso de planificación conforme comience un nuevo ciclo de planificación.
- 2.41 Al igual que con todas las decisiones estratégicas, la creación de la Nueva Corporación se toma en un mundo riesgoso e incierto en el que el hecho de tener opciones es valioso por sí mismo. La Administración ha incluido en el diseño organizacional de la Nueva Corporación características específicas para definir su marco estratégico y relacionar dicho marco con los procesos detallados de planificación del negocio, ejecución y rendición de cuentas.
- 2.42 En consonancia con la práctica del sector privado, el diseño de la Nueva Corporación asegura que en cualquier punto del proceso decisorio su Directorio y su Administración, usando la información disponible y evaluando las necesidades de desarrollo específicas de la región, tengan la posibilidad de avanzar en torno a un sinnúmero de variables estratégicas de la Nueva Corporación como (i) su combinación de activos, es decir, préstamos/capital/operaciones de tesorería, instituciones financieras/empresas; (ii) el cronograma de las intervenciones; (iii) su

⁸ La Resolución AG-9/15 y CII/AG-2/15 incluye una meta del 40% de las aprobaciones para los países C y D, así como asegurar un aumento en las aprobaciones totales a los países del Caribe y a otros países que se hayan beneficiado en menor medida de las operaciones sin garantía soberana.

número de empleados y composición geográfica; (iv) sus productos; (v) el alcance o la concentración de índole geográfica; (vi) el nivel, la calidad y el financiamiento de sus productos de asistencia técnica; y (vii) cualquier combinación concebible de dichas variables.

- 2.43 Sin embargo, eso, junto con el objetivo conexo de plena rendición de cuentas a la gobernanza de la Nueva Corporación a lo largo de la fase de ejecución, solo se puede lograr mediante una fusión hacia afuera. Solamente un caso de fusión hacia afuera —a través de un conjunto independiente de estados financieros y bajo la supervisión de unas funciones de supervisión⁹ de enfoque concreto— dará al Directorio una perspectiva cabal del trabajo del personal y la Administración de la Nueva Corporación a fin de desplegar el capital propio de la nueva entidad para la promoción del desarrollo a través del sector privado.
- 2.44 En conclusión, un diseño que fomente una *cultura del sector privado* vibrante, establecida en el contexto de una *institución poderosa* definida como *estratégicamente selectiva y sometida a una rendición de cuentas integral* es lo que afianza la propuesta de valor de la Nueva Corporación y sustenta la conclusión de que dicha entidad representa la mejor opción del Grupo del BID para maximizar su capacidad de promover *el desarrollo a través del sector privado*.

⁹ Se trataría de funciones de supervisión idénticas a las que se dan en el BID, es decir, entre otras, las de los auditores externos e internos, las agencias calificadoras, la oficina de evaluación y supervisión, la oficina de ética y la oficina de integridad institucional.

III. RESUMEN DE LA PROPUESTA ORGANIZACIONAL PARA LA NUEVA CORPORACIÓN

A. Evaluación del estado actual de las actividades sin garantía soberana en el Grupo del BID

- 3.1 Las operaciones del Grupo del BID sin garantía soberana son reconocidas por invertir en tipos de proyectos escasamente atendidos (micro, pequeñas y medianas empresas, o MIPYME) y en sectores infrafinanciados (servicios financieros, mercados de la base de la pirámide), y por compartir conocimientos y medir sus resultados. El entorno actual también ha promovido una fuerza laboral dedicada y profundamente comprometida con el mandato de desarrollo del Grupo del BID y los ‘receptores finales’ de su labor. El personal de las distintas ventanillas ha logrado una profunda comprensión de la dinámica del mercado, las necesidades de desarrollo y los socios potenciales¹⁰.
- 3.2 Las actividades SGS del Grupo del BID se llevan a cabo a través de cuatro ventanillas exclusivas, a saber: Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF), Oportunidades para la Mayoría (OMJ), la CII y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Esas ventanillas están alojadas en dos instituciones legalmente independientes (el BID y la CII) y un fondo fiduciario (el FOMIN) administrado por el Banco. Esa fragmentación organizacional se refleja en diferentes estructuras de gobernanza, balances generales, modelos operativos y mandatos superpuestos. Más específicamente, ese arreglo organizacional no es el resultado de un diseño organizacional deliberado, sino que simplemente refleja los mandatos asignados al Grupo del BID a lo largo del tiempo, sin prestar una atención adecuada a las cuestiones de eficiencia administrativa, las sinergias a nivel de todo el Grupo del BID o los requisitos de capital de las operaciones SGS independientes.
- 3.3 Las deficiencias de la organización existente en el Grupo del BID para apoyar el desarrollo a través del sector privado se conocen desde hace mucho, como quedó comprobado por tres Grupos Asesores Externos (GAE) a los que se les encomendó la tarea de presentar análisis externos e independientes acerca del financiamiento al sector privado, y los informes elaborados por la Administración, la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del Grupo del BID (oficina de carácter independiente) y consultores externos.
- 3.4 En su evaluación más reciente de la labor del Grupo del BID con el sector privado, preparada como parte de la evaluación intermedia del Noveno Aumento, OVE destacó la falta de coordinación entre las áreas operativas CGS y SGS y entre las cuatro ventanillas del sector privado como factores clave que limitan su eficacia. Si bien en la evaluación efectuada por OVE se reconocieron los intentos por reducir ese problema, también se constató que “son raras las operaciones con objetivos CGS y SGS coordinados” y que esa falta de coordinación se ha traducido en “la

¹⁰ En el Anexo I se presentan los principales elementos financieros de las cuatro ventanillas del Grupo del BID para operaciones sin garantía soberana.

pérdida de importantes oportunidades—y no solamente en el ámbito de infraestructura, donde una mejor colaboración redundaría en claras ganancias (como en operaciones que entrañen alianzas público-privadas y concesiones)”. En cuanto a la coordinación dentro del sector privado, la evaluación de OVE es muy clara: “Las distintas ventanillas del sector privado tienen mandatos superpuestos, especialmente en los ámbitos de mercados financieros y de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). La estructura y los incentivos actuales en el Grupo del BID son ineficientes e ineficaces para fomentar una coordinación y una sinergia”.

- 3.5 En última instancia, pese a las aspiraciones de todas las partes interesadas del Grupo del BID en cuanto a la función del sector privado en la promoción del desarrollo económico y social en la región, los actuales arreglos organizacionales fragmentados de las operaciones SGS se han traducido en un modus operandi en el que las ventanillas actúan como compartimientos estancos aislados entre sí, lo cual limita la colaboración y la posibilidad de alcanzar la escala y especialización necesarias para aumentar el aporte al desarrollo. Esa estructura de las cuatro ventanillas como compartimientos estancos se refleja en la consolidación de procesos, y la integración de cadenas de valor, diferentes, si bien casi iguales en algunos casos, en cada una de dichas ventanillas, lo cual hace que la consolidación sencilla de estas sea imposible sin una reforma organizacional.

B. El diseño propuesto

- 3.6 Según se señaló en el capítulo anterior, la Visión Renovada para las actividades del Grupo del BID con el sector privado resalta que todas las actividades de la Nueva Corporación se basarán en tres principios de diseño estratégicos: selectividad estratégica, enfoque sistémico y efectividad en el desarrollo. Además, la Visión Renovada propone que las operaciones se focalicen en cinco ámbitos prioritarios de intervención definidos con claridad, teniendo en cuenta tres ámbitos transversales, a saber: género y diversidad; sostenibilidad ambiental y social; y entorno propicio.
- 3.7 Si bien puede resultar tentador elaborar un modelo operativo vinculado íntimamente a los ámbitos prioritarios de intervención y los temas transversales, esto terminaría creando un entorno contrario al impacto sistémico, la colaboración y, en última instancia, al aumento del aporte al desarrollo. Existe el riesgo de que la organización en torno a los ámbitos prioritarios de intervención reproduzca el actual entorno de ventanillas estancas independientes entre sí, si bien todo ello dentro de la Nueva Corporación. Algunos de los riesgos que podrían plantearse serían los siguientes: (i) en cada “ventanilla de ámbito prioritario de intervención” podría quedar atrapada una importante capacidad, mediante una duplicación de funciones similares; (ii) el posible cruce de clientes podría llevar a la duplicación de esfuerzos; (iii) el tiempo del personal se dedicaría a tratar de coordinar, organizar y entender de qué manera debería priorizar su trabajo; (iv) se producirá naturalmente una competencia entre las “ventanillas de ámbitos prioritarios de intervención”, en lugar de partirse de un enfoque puesto en la Nueva Corporación como un todo; y (v) todo ello conduciría a una institución con limitada flexibilidad para ajustarse a

los nuevos retos de desarrollo de los países miembros a mediano y largo plazo. Esos cinco ámbitos de riesgo podrían no solamente socavar la capacidad de hacer crecer y optimizar los recursos de la Nueva Corporación, sino también reducir la capacidad de esta para impulsar un impacto sistémico mediante un enfoque coordinado.

- 3.8 A fin de evitar los riesgos descritos en el párrafo anterior, así como las limitaciones orgánicas actuales del Grupo del Banco en lo que respecta a las operaciones sin garantía soberana, el diseño propuesto para la Nueva Corporación sigue una modalidad basada en cadenas de valor que considera toda la gama de posibles actividades de dicha entidad, desde el punto de vista del valor que generan para los beneficiarios, clientes y otras partes interesadas, empezando por el punto de entrega ('oficina central'), pasando por el control de proyectos y servicios ('oficina intermedia') y por los servicios básicos de apoyo ('oficina administrativa')¹¹.
- 3.9 La estructura organizacional propuesta para la Nueva Corporación se elaboró mediante un marco metodológico cuya mejor descripción es la de una deconstrucción de una institución nocional, con la identificación de las principales funciones y subfunciones para luego incorporarlas a una estructura de estado futuro que responda a las características de la institución deseada¹². Conceptualmente, el marco se resume con las cuatro siguientes preguntas fundamentales: (i) *¿qué es lo que debe hacerse?*; (ii) *¿cómo se hará?*; (iii) *¿quién lo hará?*; y (iv) *¿dónde se hará?*
- 3.10 Una vez identificadas las principales funciones y subfunciones, estas se clasifican según las tres categorías de proveedor de servicios, a saber: (i) las funciones y subfunciones **incorporadas en el negocio** son inherentes a una empresa; (ii) las funciones y subfunciones **alineadas con el negocio** son elementos propiciadores de la línea fundamental de una empresa, pero no constituyen la interfaz principal con el cliente y la aglomeración de esas funciones permite suministrar servicios de mayor calidad con eficacia de costos; (iii) los **servicios compartidos** brindan funciones de apoyo clave a la línea fundamental de una empresa. Su enfoque está puesto en un procesamiento eficaz y eficiente que con frecuencia se terceriza a fin de lograr economías de escala.
- 3.11 El supuesto subyacente clave de este planteamiento es que el suministro de servicios rentables y de calidad por terceras entidades es posible y que el desempeño insatisfactorio se puede corregir de manera oportuna. Este es un hecho normal de la vida económica moderna, incluida la del sector de servicios financieros: las organizaciones se especializan en su actividad específica y tercerizan el suministro de servicios en aras de un mejor desempeño.

¹¹ Oliver Wyman, consultora contratada como resultado de una licitación, brindó apoyo a la Administración en la elaboración de la Propuesta Organizacional.

¹² Hay que recalcar dos elementos de este método, a saber: (i) el objeto de la deconstrucción no es ninguna de las actuales ventanillas del Grupo del BID de operaciones sin garantía soberana, sino una institución nocional; y (ii) la deconstrucción y la destrucción no se deben confundir pues son conceptos fundamentalmente diferentes.

- 3.12 La selección de las alternativas de suministro de servicio para cada función y subfunción tiene implicaciones para el diseño organizacional. Eso se puede ver reflejado en grandes modificaciones de una estructura organizacional vigente cuando se aplican a entidades existentes que están pasando por un proceso de reforma. En cualquier caso, la estructura funcional determinará distintas alternativas organizacionales en cuanto a quién realizará las funciones y subfunciones y dónde se ubicarán.
- 3.13 El resultado de la metodología descrita en los párrafos anteriores aplicada a la Nueva Corporación es un constructo que se deriva de (i) el criterio de la Administración en cuanto a lo que debería quedar integrado en la Nueva Corporación; (ii) la cautela en torno al suministro de servicios de calidad dentro del Grupo del BID en el futuro cercano; y (iii) un enfoque conservador en cuanto a una percepción en los mercados capaz de traducirse en resultados no deseados (por ejemplo, consolidación financiera por partes interesadas externas). La experiencia podrá llevar a sinergias adicionales en el futuro, permitiendo con ello una mayor especialización entre el BID y la Nueva Corporación.
- 3.14 La implicación de esta metodología es directa. La estructura organizacional propuesta para la Nueva Corporación no es resultado de “elevar” las ventanillas sin garantía soberana existentes en el BID y simplemente “trasladarlas” a la actual CII para implementar la fusión hacia afuera. La Administración considera que eso no es ni posible ni deseable. Si bien la actual CII es una organización multilateral autosustentada que combina capacidades internas con acuerdos de servicios proporcionados por el BID¹³, consideraciones de escala y de diseño le impiden alojar bajo su forma actual a las otras ventanillas. Además, la modalidad de “transformación y elevación” no abordaría el mandato de los Gobernadores en cuanto a sinergias, efectividad en el desarrollo y funciones de supervisión de calidad en la Nueva Corporación¹⁴.
- 3.15 La Administración considera que la reforma organizacional propuesta mejorará la manera en que el Grupo del BID fomenta el desarrollo a través del sector privado. Asimismo, beneficiará a la Nueva Corporación, el BID y el personal de ambas instituciones, al centrarse en las competencias básicas al tiempo de cumplir sus mandatos de desarrollo, mitigar los riesgos operativos, centralizar el conocimiento y brindar oportunidades de carrera profesional más importantes que las que permite el actual arreglo fragmentario.
- 3.16 La Nueva Corporación consolidaría en su seno a la actual CII, OMJ y SCF. En el caso del FOMIN se sigue un criterio diferenciado, en el cual los Gobernadores instruyeron al Comité de Donantes a dirigir a la Administración en el análisis y desarrollo de opciones para el futuro del FOMIN como parte de la consolidación de las actividades del Grupo del BID con el sector privado. Luego que el Comité de Donantes apruebe una propuesta, presentará sus recomendaciones a los Directorios Ejecutivos y posteriormente a las Asambleas de Gobernadores del BID y la CII, según corresponda, a más tardar el 31 de marzo de 2016.

¹³ La CII también suministra al FOMIN servicios de Comité de Crédito.

¹⁴ Resolución AG-6/14 y CII/AG-2/14.

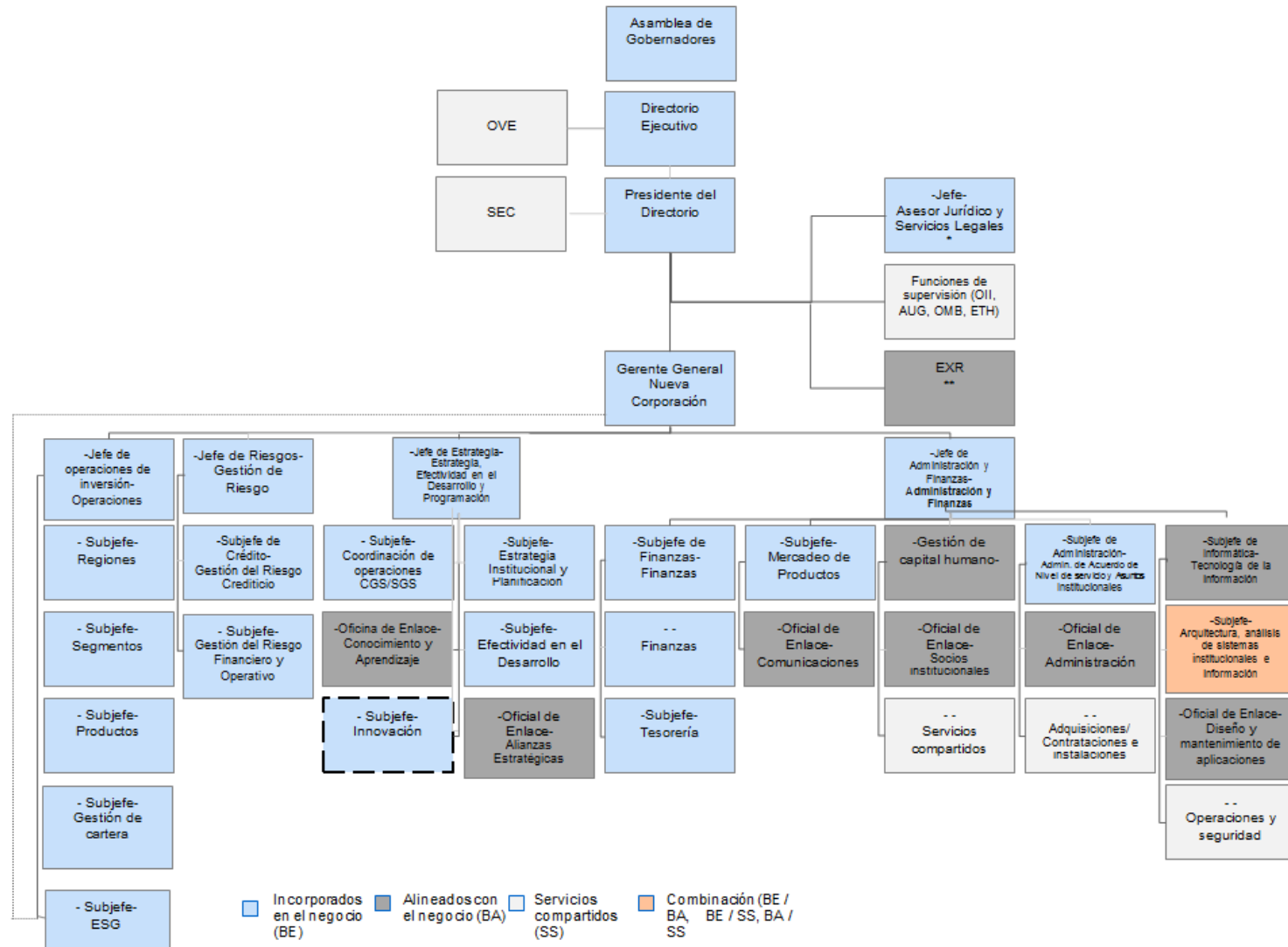
- 3.17 La estructura organizacional propuesta para la Nueva Corporación se muestra en el Gráfico 3.1. La misma refleja las características de la partición funcional y los principios de diseño organizacional aceptados¹⁵. Asimismo, es congruente con los requisitos definidos en el actual Convenio Constitutivo de la CII, que dispone la gobernanza básica de la institución y con ello el marco para cualquier propuesta organizacional que se considere en este momento. Ese marco comprende la Asamblea de Gobernadores, el Directorio Ejecutivo, el Presidente del Directorio Ejecutivo y el Gerente General (o máximo directivo) y su estructura de apoyo básica, el Núcleo Estratégico. Los papeles y funciones seguirían siendo reglamentados por el Convenio Constitutivo de la CII y los reglamentos y mandatos emanados de la Asamblea de Gobernadores y el Directorio Ejecutivo de la CII.
- 3.18 El Presidente del BID es Presidente ex officio del Directorio Ejecutivo de la CII. Quien ocupa el cargo de Presidente de dicho Directorio preside las reuniones del Directorio y del Comité Ejecutivo y en caso de empate emite el voto de desempate. Sujeto a acuerdo con el Directorio, su Presidente designa al funcionario que fungirá de Secretario del Directorio. Además, recomienda al Directorio Ejecutivo el candidato para la posición de Gerente General de la Nueva Corporación. El Presidente del Directorio ejerce la supervisión general del Gerente General.
- 3.19 De conformidad con lo dispuesto en el Convenio Constitutivo en cuanto a la supervisión general, el Presidente del Directorio mantiene una comunicación efectiva y abierta con el Gerente General, quien es responsable de las operaciones cotidianas de la institución. Para ello es necesario desarrollar una relación de sinergia que asegure que el Directorio, su Presidente y el Gerente General compartan una visión común en cuanto al éxito de la Nueva Corporación. Para ello, el Presidente del Directorio estaría involucrado en los detalles de la manera en que la Administración de la Nueva Corporación elabora estrategias para asegurarse de que respondan a los intereses de todo el Grupo del BID y sus accionistas y que promuevan dichos intereses, así como en la manera en que esas estrategias se llevan a cabo.
- 3.20 El Presidente del Directorio tendría una función de supervisión en el contexto de la Nueva Corporación al encabezar un Comité del Presidente del Directorio para la Supervisión General de la Nueva Corporación a fin de examinar las cuestiones estratégicas. Además, habría un Comité de Operaciones presidido por el Gerente General de la Nueva Corporación, que incluiría, conforme fuera procedente, la participación de la oficina del Presidente del Directorio.
- 3.21 El Núcleo Estratégico estará compuesto por los siguientes funcionarios: (i) Jefe de Operaciones de Inversión; (ii) Jefe de Riesgos; (iii) Jefe de Planificación Estratégica, Efectividad en el Desarrollo y Programación; (iv) Jefe de Administración y Finanzas; y (v) Asesor Jurídico. Además, el Jefe de Relaciones Externas del BID y los subjeses de varias funciones de supervisión del Grupo del

¹⁵ Pese al esmero puesto en el diseño organizacional de la Nueva Corporación, una vez concluido el primer plan operativo plurianual de la nueva institución se realizará una evaluación independiente de su desempeño; dicha evaluación será realizada por una entidad organizacional. OVE seguirá encargándose de las evaluaciones independientes del cumplimiento de la Nueva Corporación con su mandato de desarrollo.

BID intervendrán en la toma de decisiones estratégicas conforme proceda según sus grandes ámbitos de especialidad.

- 3.22 La Nueva Corporación asumirá funciones de supervisión en común con el BID, bajo las mismas normas y niveles de calidad. Las líneas de dependencia jerárquica de esas unidades de supervisión dentro de la Nueva Corporación serán iguales a las que se registran en el BID. De igual manera, según se indica en el párrafo 2.6 b, todos los programas mantendrán los altos niveles de salvaguardias ambientales y sociales del Grupo del BID y, donde corresponda, introducirán componentes para posibilitar el agregado de valor ambiental y social.

Gráfico 3.1. Estructura organizacional propuesta para la Nueva Corporación¹⁶



¹⁶ Como servicios compartidos, las líneas de dependencia jerárquica de esas unidades de supervisión dentro de la Nueva Corporación continuarán siendo iguales a las que se registran en el BID. Para proporcionar la independencia de la Oficina del Auditor General, tal como opera en el BID, el Auditor Ejecutivo reportará al Directorio Ejecutivo de la Nueva Corporación a través del Comité que corresponda y al Presidente del Directorio. El Mecanismo Independiente de Consulta e Investigación (MICI) se incluirá una vez que el Directorio de la Nueva Corporación haya tomado una decisión al respecto.

C. Acuerdos de nivel de servicio

- 3.23 El éxito en la implementación de las operaciones de la Nueva Corporación, como parte del Grupo del BID, depende de su capacidad para suministrar productos y servicios conforme a normas de calidad y costo, que sean sostenibles y estén en consonancia con su misión, y para aplicar las prácticas óptimas del sector cuando proceda. La Nueva Corporación funcionará como una entidad multilateral autónoma y muchos de sus servicios internos serán suministrados por el BID, en virtud de acuerdos de servicios. Gracias a la labor de la Administración en esta propuesta organizacional, con el apoyo del equipo de consultores externos, ha quedado claro que, para que la nueva estructura operativa prevista para la Nueva Corporación y los ámbitos prioritarios de intervención actuales y futuros se apliquen de manera eficaz, deberá establecerse un nuevo concepto de acuerdos de nivel de servicio entre la Nueva Corporación y el BID, conforme a mecanismos que permitan alinear y atender mejor esas necesidades del negocio; de ahí los conceptos de funciones alineadas con el negocio y servicios compartidos definidos anteriormente.
- 3.24 Desde al menos mediados a fines de la década de los ochenta, los servicios compartidos han sido una característica recurrente y afianzada del panorama corporativo. El constructo por el cual determinados servicios de apoyo al negocio se ponen en común y se ofrecen a más de una línea de actividad se originó en los sectores industriales y manufactureros con múltiples líneas de actividad como respuesta a las presiones de costos y al reconocimiento de que estos servicios operativos presentan economías de escala. Aunque la justificación primaria fue la reducción de costos mediante la ampliación de escala, el intercambio de prácticas óptimas, la eliminación de la duplicación, la reducción de la dotación de personal y la gestión de la demanda, las empresas pronto advirtieron que podía haber otros beneficios tangibles entre los resultados esperados, tales como una mayor calidad de servicio gracias a la concentración de aptitudes (por ejemplo, escasa experiencia técnica y gerencial) y al enfoque en el cliente, así como un menor riesgo de entrega (por ejemplo, mayor integridad funcional, transparencia).
- 3.25 Las grandes instituciones financieras adoptaron los servicios compartidos en una etapa relativamente temprana y para principios de los años noventa prácticamente todas las empresas internacionales de servicios financieros y las grandes empresas en los mercados maduros habían implementado alguna forma de servicios compartidos que aprovechaban la infraestructura de tecnología de la información (TI) y los recursos compartidos para eliminar la duplicación, así como su experiencia con terceros proveedores de servicios para promover aún más la ampliación de escala, las eficiencias y los beneficios de la especialización funcional. Más de 30 años de experiencia con esta forma de organización de apoyo han aportado muchas mejoras al sector financiero, incluida la ampliación del alcance de lo que se consideraba “compartible” fuera de las actividades tradicionales consideradas como producto básico (o servicio básico).

D. Gestión del capital humano de la Nueva Corporación

- 3.26 En el momento de prepararse el presente informe, el Grupo del BID emplea a 287 empleados de planta y 143 contractuales equivalentes de tiempo completo en las actividades sin garantía soberana en SCF, OMJ, VPP, VPF y la CII¹⁷. El tiempo promedio de duración en el empleo para los miembros del personal del BID es de 9,9 años y la mayoría de ellos se clasifican en los grados 4 y 5. En la CII, el tiempo promedio de duración del empleo es 8,7 y el grado promedio, entre 4 y 5. El alcance y profundidad de la reforma de las actividades sin garantía soberana aprobada, hacen que la fusión hacia afuera presente todas las características de un típico proceso importante de gestión del cambio, independientemente del número de empleados directamente involucrados en la reforma (la totalidad de la Nueva Corporación será más pequeña que la Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS) en el BID).
- 3.27 Se requerirán nuevos perfiles diferentes para implementar las nuevas funciones de acuerdo con la estrategia de la nueva institución y los productos a entregar previstos. La composición y el número de empleados de planta y de la fuerza laboral complementaria, una vez que se hayan determinado y definido, deberán correlacionarse con la estructura de la nueva organización. Los mecanismos y procesos para la transición de funcionarios a la nueva organización se pondrán en práctica tomando en consideración las obligaciones actuales y los posibles riesgos jurídicos y financieros.
- 3.28 Los reglamentos del personal del BID y la CII permiten que ambas organizaciones implementen la fusión hacia afuera de manera ordenada.¹⁸

En la transición del capital humano a la Nueva Corporación, los empleados del BID y de la CII estarán sujetos a un ejercicio coordinado y común, que englobará al personal de planta y a los empleados contractuales. La participación voluntaria de todos los empleados que se vean afectados promueve la igualdad de oportunidades en todo el Grupo del BID. Del mismo modo, es necesario presentar propuestas sobre un nuevo marco de carrera profesional con un esquema de remuneración acorde al de las instituciones comparables en el mercado, para la consideración y aprobación del Directorio Ejecutivo de NewCo¹⁹. Por último, un elemento crucial para una transición exitosa a la Nueva Corporación es un plan de comunicación sólido que aborde los cambios y mitigue los desafíos en materia de gestión, a fin de

¹⁷ Hay otros 104 empleados y 120 consultores en equivalencias de empleado a tiempo completo contratados por el Banco para ejecutar el programa de trabajo del FOMIN. Esas cifras incluyen a personal asignado al Programa de Empresariado Social.

¹⁸ Al considerar los distintos escenarios para la transición de la fuerza laboral afectada por esta iniciativa, la Administración ha revisado los procesos anteriores realizados por el BID, como por ejemplo, el de Realineación en el año 2007.

¹⁹ Además de la congruencia con sus competidores, la política de remuneración de la Nueva Corporación se centrará en su mandato de desarrollo.

retener al personal que tiene un buen desempeño y ofrecer oportunidades en la nueva estructura organizacional de manera oportuna.

E. Procesos operativos de la Nueva Corporación

- 3.29 Para maximizar el aporte al desarrollo dentro de un marco de sostenibilidad financiera a largo plazo, la Nueva Corporación procurará diseñar y poner en práctica soluciones centradas en el cliente y estrechamente alineadas con los tres pilares estratégicos, los cinco ámbitos prioritarios de intervención y los tres temas transversales definidos en la Visión Renovada.
- 3.30 Los receptores de las intervenciones de la Nueva Corporación serán principalmente firmas e intermediarios financieros, pero también incluirán entidades públicas²⁰ que apoyen al sector privado en forma directa o a través de financiamiento para préstamos, entidades con fines especiales que contribuyan a la provisión de infraestructura, emisores de valores del mercado de capitales u otros participantes financieros que se beneficien del financiamiento o las garantías. La Nueva Corporación tendrá que equilibrar las necesidades específicas de los clientes con niveles adecuados de estandarización, a fin de satisfacer las necesidades del mercado conservando y realzando al mismo tiempo su propia productividad.
- 3.31 Una parte importante de la estrategia de la Nueva Corporación será reforzar su capacidad en cuanto al balance general y maximizar los recursos disponibles para proyectos elegibles que fomenten el aporte al desarrollo. La Nueva Corporación procurará por lo tanto lograr, para sus proyectos, la participación de (i) inversionistas internacionales, (ii) instituciones multilaterales y de desarrollo, y (iii) financiadores locales o inversionistas de impacto. Los mecanismos que permitirán conseguir este objetivo serán, entre otros, estructuras de préstamos A y B, estructuras de cofinanciamiento u operaciones concertadas por consorcios bancarios y participaciones de capital.
- 3.32 Junto a sus productos financieros, la Nueva Corporación pondrá en servicio un conjunto completo de productos de conocimiento, que incluirá cooperación técnica con financiamiento no reembolsable y servicios remunerados de asesoría. Para aumentar en mayor medida su capacidad de impacto sistémico, la oferta de conocimientos de la Nueva Corporación también apalancará y difundirá productos del Grupo del BID que tengan un alcance de mercado de “consumo masivo”, como la innovadora plataforma denominada ConnectAmericas, la primera red social empresarial de su tipo creada junto con InvestAmericas, una plataforma en línea que facilita los negocios conectando empresas de América Latina y el Caribe con inversionistas.
- 3.33 El diseño de los procesos para el estado futuro que complementan la estructura organizacional propuesta para la Nueva Corporación obedece a un procedimiento

²⁰ Véase la nota de pie de página 7.

de tres pasos basado en un análisis cuidadoso de las operaciones y procesos de apoyo del estado actual para las cuatro ventanillas del Grupo del BID para financiamiento sin garantía soberana²¹. A este análisis contribuyeron los aportes que hicieron funcionarios del Grupo del BID, los datos de referencia y el conocimiento especializado de Oliver Wyman, revisados por McKinsey & Company.

- 3.34 A consecuencia de este trabajo, se formulan seis procesos, a saber: (i) **Un proceso de origenación centrado en el cliente**, destinado a proveerle “un único punto de contacto” y múltiples canales para interacción; (ii) un eficiente **proceso de aprobación y desembolso de proyecto** centrado en la aplicación del “correcto grado de rigor” basado en el tamaño y la complejidad del proyecto; (iii) un **proceso centralizado de gestión de cartera** para el que se requiere un constante seguimiento, rastreo e información del aporte al desarrollo que hace cada proyecto y sus características de riesgo, al tiempo que se provee competencia técnica a nuevas operaciones y nuevos proyectos con clientes existentes. En el mismo sentido, (iv) un **proceso de operaciones para activos especiales** centrado en proyectos que se encuentran en riesgo de minoración, y desarrollo de estrategias destinadas a recuperar esas operaciones o reformular su propósito. (v) Un **proceso formalizado de desarrollo de nuevos productos financieros** para integrar la innovación de productos en la organización. Por último, (vi) un **proceso de desarrollo de productos de conocimiento** que promueva este importante pilar dentro de la Nueva Corporación.

F. Tecnología y sistemas

- 3.35 La tecnología y los sistemas de las cuatro ventanillas reflejan la fragmentación que existe actualmente en las actividades sin garantía soberana del Grupo del BID. No se tiene ninguna noción holística de una arquitectura de sistemas operativos de la Nueva Corporación, sino que más bien cada una de las ventanillas de financiamiento sin garantía soberana cuenta con un panorama de los sistemas existentes. Habida cuenta de los sistemas de anterior generación y la evolución de cada una de las cuatro ventanillas, no resulta sorprendente la fragmentación del panorama de tecnología. No obstante, al parecer las iniciativas en curso y emergentes perpetúan el problema, puesto que las iniciativas han sido concebidas y desarrolladas sin tener en cuenta la convergencia de los procesos ni las exigencias operativas de la Nueva Corporación en el estado futuro. En este caso, nuevamente, una visión holística de la cartera de iniciativas ya emprendidas y emergentes revela que hay divergencias importantes entre los planes actuales de desarrollo de tecnología de cada ventanilla.
- 3.36 Al compararse el panorama del estado actual y la cartera de iniciativas con el futuro modelo operativo de la Nueva Corporación, se aprecia claramente que hay

²¹ Los tres pasos son: (i) análisis de los procesos de estado actual; (ii) diseño de los procesos de estado futuro; (iii) consideraciones resumidas.

diferencias importantes entre el proceso y la organización de dicha entidad y la implementación de los sistemas de apoyo que deben tenerse en cuenta.

- 3.37 La práctica óptima en cuanto al desarrollo de una arquitectura robusta de tecnología de la información comienza abordando preguntas clave relacionadas con el modelo de negocios y los procesos funcional y operativo. El modelo de partición funcional permite que la Nueva Corporación sea de escala adaptable, eficiente en función del costo, focalizada e integrada, y también crea los cimientos sobre los cuales se puede definir y desarrollar tanto la arquitectura de procesos como la arquitectura de tecnología de la información.
- 3.38 El diseño organizacional, los procesos y los sistemas de apoyo de la Nueva Corporación requieren un planteamiento coherente. Este proceso de armonización ha de preceder cualquier iniciativa de selección y lanzamiento de tecnología (planificada ya sea por el BID o la CII) y ha de basarse en el modelo operativo y diseño organizacional del estado futuro de la Nueva Corporación. Por lo tanto, durante la implementación la Nueva Corporación decidirá los detalles del diseño organizacional y unificará criterios en cuanto al modelo operativo y los procesos operativos del estado futuro. Entretanto, la labor dedicada a iniciativas de etapa temprana ya emprendidas debería interrumpirse, pues es probable que dé lugar a soluciones no alineadas con las necesidades del estado futuro y a trabajo desechado.

G. Transición e implementación

- 3.39 La Administración preparó un plan de implementación con orientación de McKinsey & Company. En dicho plan se enunciaron las principales actividades estratégicas y operacionales que se deberían llevar a cabo para lanzar exitosamente la Nueva Corporación y garantizar las operaciones de su primer día. El plan se estructuró alrededor de los siguientes frentes de trabajo: (i) Gestión del Capital Humano; (ii) Estrategia de Comunicaciones; (iii) Acuerdos de Servicio de Nivel; (iv) Procesos Operativos del Negocio; (v) Sistemas de Información y Tecnología; (vi) Desarrollo del Plan de Negocios.
- 3.40 Para cada frente de trabajo, el contenido se divide en cuatro subsecciones, con algunos ajustes para tener en cuenta la naturaleza específica de cada tema:
- *Actividades y elementos a entregar de carácter prioritario.* Sinopsis de las actividades y decisiones prioritarias que deberán efectuarse y detalles que se deberán definir durante la fase de implementación, así como los principales elementos a entregar para el frente de trabajo.
 - *Plazo.* Objetivo en materia de secuenciamiento de las actividades prioritarias durante el período de implementación.
 - *Riesgos de implementación potenciales y planes para abordarlos.* Identificación temprana de los riesgos que puedan demorar la implementación y cursos de acción sugeridos para mitigarlos.

- *Consideraciones de implementación a más largo plazo.* Lista preliminar de elementos que deberán abordarse tras el lanzamiento de la Nueva Corporación en su primer día (es decir, durante el primer par de años de operaciones).
- 3.41 El plan de implementación tiene por objeto impartir a los directivos de la Nueva Corporación, la Administración y los demás funcionarios de la Gobernanza Transicional orientación y directrices suficientes para llevar a cabo una implementación eficaz.
- 3.42 Un Comité de Coordinación presidido por el Presidente del Banco liderará la consolidación de SCF y OMJ en la CII²². Dicho Comité estará constituido por altos funcionarios de PRE, PCY, EVP, VPF, SCF, OMJ, IIC y el FOMIN nombrados por el Presidente.
- 3.43 Una Oficina de Gestión de la Implementación será la responsable de liderar el esfuerzo de implementación día a día. Esta oficina reportará a la Oficina del Presidente y recibirá orientación estratégica del Comité de Coordinación.
- 3.44 Los Directorios Ejecutivos del BID y de la CII estarán involucrados en la fase de implementación mediante informes periódicos de la Administración acerca de los avances registrados. Asimismo, distintas actividades requerirán de la aprobación del Directorio. Para minimizar las demoras en el proceso de implementación, la Administración someterá los temas correspondientes a la consideración del Directorio de manera oportuna, siendo fundamental que el Directorio les asigne carácter prioritario para tomar decisiones oportunas sobre temas que corran el riesgo de demorar el proceso general. Aun cuando puedan plantearse temas adicionales una vez iniciada la implementación, los temas prioritarios que se han identificado hasta ahora para su consideración por el Directorio durante 2015 son los siguientes:
- a. Aprobación de la nueva Política Operativa de la Nueva Corporación
 - b. Aprobación del nuevo Plan de Negocios, el Presupuesto y la Estrategia de Financiamiento de la Nueva Corporación
 - c. Aprobación del nuevo marco de remuneración y retribución de beneficios y el plan de dotación de personal de la Nueva Corporación
 - d. Nombramiento del Gerente General de la Nueva Corporación y aprobación de la estructura organizacional de los directivos de la misma
 - e. Aprobación de las políticas relacionadas con la contabilización cruzada
 - f. Aprobación de un presupuesto suplementario del BID para la fase de implementación.

²² Según lo indicado en el párrafo 3.18, el Presidente del BID es Presidente ex officio del Directorio Ejecutivo de la CII.

IV. PROPUESTA DE CAPITALIZACIÓN DE LA NUEVA CORPORACIÓN

- 4.1 En este capítulo se presenta un resumen del acuerdo de capitalización alcanzado por los Gobernadores del BID y la CII en las Reuniones Anuales del 2015 celebrada en Busan, el cual cumple con los parámetros definidos en las resoluciones aprobadas en las Reuniones Anuales de 2014, celebradas en Bahía, Brasil. Entre otros aspectos, esas resoluciones dispusieron que la propuesta de capitalización para la Nueva Corporación "... se ha de: (i) tener en cuenta la nueva política de suficiencia de capital del BID, de próxima adopción; (ii) mantener un volumen global de financiamiento con garantía soberana (CGS) y sin garantía soberana (SGS) acorde con el Noveno Aumento; (iii) salvaguardar la calificación crediticia AAA del BID; y (iv) proponer parámetros en relación con una cláusula de caducidad determinada para las operaciones de contabilización cruzada. La propuesta de capitalización incluirá mecanismos que permitan hacer uso de flexibilidad²³."
- 4.2 El mandato para elaborar la propuesta de capitalización aborda las limitaciones que enfrenta el BID en cuanto a su capacidad para transferir capital a la Nueva Corporación consistentes con el mandato atinente a su calificación crediticia y su nueva política de suficiencia de capital. El mandato también exige preservar la misión del Grupo del BID en términos de financiamiento y de asegurar la viabilidad de la Nueva Corporación. Por ende, propuestas de capitalización que no mantuvieran volúmenes de financiamiento CGS y SGS consistentes con el Noveno Aumento, que incluyeran períodos de plazo indeterminado para la contabilización cruzada y/o arreglos que en última instancia se verían reflejados en una institución sub capitalizada, no eran congruentes con la resolución.
- 4.3 El PFLP Transicional del Capital Ordinario del Banco para 2015 proporciona el nivel básico de referencia en cuanto a la capacidad de financiamiento del BID con y sin garantía soberana, en tanto que la capacidad financiera de la CII se deriva del modelo financiero a largo plazo de la Nueva Corporación. En conjunto, esos elementos determinan el nivel básico de referencia en cuanto al volumen global de financiamiento e inversión del Grupo del BID, que se denomina *statu quo*.
- 4.4 Una premisa básica de la Visión Renovada para las actividades del Grupo del BID con el sector privado es que la Nueva Corporación se convertiría en un socio mejor para los agentes emergentes del financiamiento para el desarrollo (fondos soberanos de riqueza, inversionistas de impacto, instituciones filantrópicas, etc.) que lo que es posible bajo el *statu quo*. La escala será importante para atraer a inversionistas hacia la región, y también lo será el hecho de acceder al mercado como institución centrada en el sector privado. Por lo tanto, los objetivos de movilización de recursos de la Nueva Corporación casi duplicarán el monto de aprobaciones a lo largo del período de proyección de 10 años.
- 4.5 En la Sección A se presenta la propuesta de capitalización aprobada por los Gobernadores en Busan de US\$2.030 millones, conformada por US\$1.305 millones

²³ Resolución AG-6/14 y CII/AG-2/14.

en contribuciones de capital a lo largo de siete años y US\$725 millones que se han de transferir del BID a la Nueva Corporación en un período de ocho años a partir de 2018. Ese modelo de capitalización se sustenta en un mecanismo de contabilización cruzada (cofinanciamiento) a siete años entre el BID y la Nueva Corporación. En la Sección B se presentan consideraciones adicionales relacionadas por el precio de las nuevas acciones, la mayoría accionaria de los países prestatarios en el Grupo del BID, y la representación de los accionistas en el Directorio Ejecutivo de la Nueva Corporación.

A. Requisitos de Capital de la Nueva Corporación

- 4.6 Los requisitos de capital de la Nueva Corporación dependen de cuatro factores: (i) los niveles de aprobación de la entidad en un período seleccionado; (ii) los aspectos específicos de la contabilización cruzada (tanto en tiempo como en tamaño y composición); (iii) el ingreso neto generado por las operaciones de la Nueva Corporación en dicho período; y (iv) el coeficiente de capital requerido de la entidad. Hay interdependencias entre esos factores, que operan en un contexto dinámico, por lo cual el momento de las inyecciones de capital y los niveles de financiamiento sin garantía soberana inciden en el ingreso neto y, al mismo tiempo, afectan los requisitos de capital globales de la Nueva Corporación.
- 4.7 En la estimación de los requisitos de capital de la Nueva Corporación se asume que los niveles de aprobación son los mismos que en el statu quo, con un mecanismo de contabilización cruzada (cofinanciamiento) a siete años entre el BID y la Nueva Corporación. De acuerdo con análisis técnico, la Nueva Corporación necesitará aproximadamente US\$2.030 millones de capital adicional para sustentar el programa operativo proyectado y cumplir con otras restricciones financieras de aplicación, incluidos los requisitos de capital a lo largo del período de proyección.
- 4.8 En las dos secciones siguientes se examina la función de la contabilización cruzada en la determinación de los requisitos de capital adicional de la Nueva Corporación, cifrados en US\$2.030 millones, así como las fuentes de recursos para financiar ese aumento de capital.

Contabilización cruzada optimizada en función del riesgo

- 4.9 Se utiliza la expresión “contabilización cruzada” para definir un arreglo de cofinanciamiento entre el BID y la Nueva Corporación. En ausencia de limitaciones asociadas al Convenio Constitutivo o las operaciones, o de limitaciones inherentes a los propios límites prudenciales de la Nueva Corporación y del BID, se prevé que los préstamos y garantías serán contabilizados conjuntamente por el BID y la Nueva Corporación tras la implementación de la fusión hacia afuera. Las limitaciones asociadas al Convenio Constitutivo se refieren a inversiones de capital que se contabilizarán exclusivamente en la Nueva Corporación. Las limitaciones asociadas a las operaciones incluyen, entre otras, la capacidad del BID o de la Nueva Corporación para acceder a recursos en moneda local en condiciones

comercialmente razonables y el tamaño de los proyectos²⁴ (por ejemplo, podría ser poco práctico o poco rentable disponer la contabilización cruzada de todos los proyectos), por lo que se requiere ahondar en el análisis de debida diligencia para definir el alcance de la contabilización cruzada.

- 4.10 La propuesta de capitalización aprobada por los Gobernadores contempla siete años de contabilización cruzada, que representan 25% del total de aprobaciones de operaciones SGS para el período. Según se analizó en el Comité Ad Hoc y fue confirmado por el análisis efectuado por McKinsey, si la contabilización cruzada se estructura bien, su uso puede apoyar la reducción de los requisitos de capital globales.
- 4.11 Además de los siete años de contabilización cruzada, la propuesta aprobada también optimiza la contabilización cruzada en el BID y la Nueva Corporación. Ello se logra aplicando dicha contabilización de manera que al principio se contabilice en la institución de mayor monto de capital un porcentaje mayor de las transacciones de uso intensivo de capital. Como resultado de ello, en los primeros años en el BID se contabiliza una mayor proporción de financiamiento corporativo, en tanto que en la Nueva Corporación se contabiliza una mayor proporción de operaciones con intermediarios financieros. La contabilización cruzada optimizada en función del riesgo no cambia el monto global de operaciones SGS en el Grupo del BID ni el monto total de aprobaciones para intermediarios financieros y financiamiento corporativo, pero reduce el monto de capital que se necesitaría en caso de adoptarse la contabilización cruzada proporcional.

Fuente de la capitalización de la Nueva Corporación

- 4.12 Además de la utilización de la contabilización cruzada optimizada en función del riesgo, el acuerdo de capitalización incluye transferencias del Banco a la Nueva Corporación. El aumento de capital aprobado de US\$2.030 millones provendría de US\$1.305 millones en contribuciones adicionales de los accionistas y US\$725 millones en transferencias de capital desde el Banco. Las transferencias reducen en un 36% la carga de contribuciones adicionales de los accionistas.
- 4.13 Se prevé que las contribuciones de capital de los accionistas empezarán en el último trimestre de 2016 y seguirán un calendario de montos decrecientes a lo largo de siete años. Las transferencias de capital del BID a la Nueva Corporación están programadas para comenzar en el 2018 y deberán ser aprobadas anualmente por la Asamblea de Gobernadores del BID de acuerdo con la solidez financiera del Banco.

²⁴ O cualquier otro criterio que pueda explicarse claramente a los inversionistas y las agencias de calificación y no dé cabida a la selección arbitraria de proyectos.

Capital potencialmente liberable en el BID

- 4.14 Las contribuciones de capital recibidas por la Nueva Corporación le permitirán contabilizar una cantidad mayor de aprobaciones de operaciones SGS, reduciendo con ello el capital requerido por el BID para contabilizar ese tipo de operaciones. El monto de capital que ya no se usará en el BID para contabilizar operaciones SGS se cuantifica mediante el monto anual de capital que se podría reducir en el Banco para que el capital ajustado por riesgo en el caso hipotético aprobado sea igual al del statu quo. Ese capital se puede denominar “capital potencialmente liberable” y determina los montos y el calendario propuesto para las transferencias del Banco a la Nueva Corporación. Al mismo tiempo, ese capital apoya la implementación de la Política de Suficiencia de Capital del Banco (es decir, construyendo las franjas de capital requeridas por esa política).
- 4.15 El capital potencialmente liberable derivado de la reducción de la contabilización de operaciones SGS en el BID fue considerado por los Gobernadores como una fuente elegible para las transferencias. Sin embargo, es necesario cumplir ciertas condiciones para las transferencias de capital desde el Banco a la Nueva Corporación, a fin de poder satisfacer adecuadamente los requisitos de capital de esta última. La lista de dichas condiciones comprende las siguientes:
- a. Las transferencias de capital del BID a la Nueva Corporación deben cumplir el mandato de calificación crediticia AAA del Banco, su Política de Suficiencia de Capital y los compromisos de los Gobernadores, a fin de asegurar su implementación satisfactoria.
 - b. El actual capital del Banco indica que en los primeros años no se podrán efectuar transferencias. Sin embargo, el calendario de transferencias propuesto sería congruente con la implementación de los requisitos de capital del Banco.
 - c. Las transferencias se implementarán de manera condicional para no incidir negativamente en los coeficientes de capital del Banco²⁵.
 - d. Para superar el impacto negativo que la incertidumbre de las transferencias condicionales tendría en la capitalización de la Nueva Corporación, el monto de transferencias deberá ser “viable” a mediano plazo. Un cronograma de capitalización de la Nueva Corporación basado en transferencias de capital condicionales desde el Banco que sean poco realistas por lo elevadas o muy distantes será percibido por los mercados como una cosa negativa y perjudicará a la Nueva Corporación.

²⁵ Según los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), si en el modelo de capitalización para la Nueva Corporación se incluyen transferencias no condicionadas del capital potencialmente liberable del BID a la Nueva Corporación, el Banco deberá sufragar por adelantado, en el año 0, la totalidad de las transferencias previstas a lo largo de todo el período, sin perjuicio del cronograma de transferencias. Ello reduciría sustancialmente el capital ajustado por riesgo del BID, comprometería su calificación crediticia AAA y reduciría la capacidad de financiamiento del Banco para la cartera soberana. Huelga decir que ello no sería congruente con el mandato y los reglamentos de la nueva política de suficiencia de capital del Banco.

- e. El término “viable” no refleja solamente la posibilidad de transferencias desde el punto de vista del Banco, sino que también entraña que la Nueva Corporación pueda adaptar su plan de negocio sin perjudicar su misión ni poner en entredicho su mandato de desarrollo. Ello lleva a sugerir la imposición de un tope en la proporción que ocupen las transferencias dentro de la capitalización global de la Nueva Corporación.
- f. Asimismo, las consideraciones de cronograma para las transferencias también son importantes para la Nueva Corporación y fueron tomadas en cuenta en el acuerdo de capitalización. Las transferencias que se produzcan en momentos posteriores obligarán a concentrar al principio del período las contribuciones de capital de los accionistas, como compensación.
- g. En última instancia, en el contexto de la propuesta de reforma del ámbito SGS en el Grupo del BID, las transferencias de capital fueron vistas por los Gobernadores como un complemento, y no un sustituto, de las contribuciones de capital de los accionistas.

Sostenibilidad financiera y restricciones financieras

- 4.16 En su labor para plasmar la Visión Renovada de promoción del desarrollo a través del sector privado, la Nueva Corporación también deberá generar un rendimiento financiero, pues su modelo de negocio, y en última instancia el desarrollo a través del sector privado, deben ser financieramente sostenibles²⁶.
- 4.17 El capital de la Nueva Corporación generará un aumento adicional en las operaciones de financiamiento y de capital, así como en las actividades no reembolsables que serán importantes para que la entidad pueda cumplir su mandato de desarrollo. En definitiva, la sostenibilidad financiera también es fundamental para que la Nueva Corporación pueda atraer a socios que compartan su compromiso en favor del desarrollo de América Latina y el Caribe (por ejemplo, instituciones filantrópicas, fundaciones, fondos soberanos de riqueza, etc.).

Gastos administrativos

- 4.18 Si bien la fusión hacia afuera no se ha de considerar como un proceso de recortes de costos, se prevé que la consolidación de las actividades del sector privado del Grupo del BID en la Nueva Corporación dará lugar a reducciones en los gastos administrativos merced a la eliminación de duplicaciones y al aumento de la eficiencia y la productividad. Adicionalmente, se espera una “mejora cualitativa” de la reforma, producto de la asignación de recursos a actividades que son críticas para la implementación de la Visión Renovada y que no existen o existen de forma parcial en la estructura organizacional actual.

²⁶ Este enfoque de doble/triple resultado se asemeja en muchos aspectos al de los inversionistas de impacto y otros agentes que están reconfigurando el panorama del financiamiento para el desarrollo.

- 4.19 A continuación se indican otros supuestos que afectan los futuros gastos administrativos:
- (i) Se supone que la actual cartera de operaciones SGS permanece en la entidad en la que se originó (es decir, que la cartera preexistente de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) y Oportunidades para la Mayoría (OMJ) originada antes de la fusión permanece en el BID, en tanto que la cartera existente de la CII forma parte de las exposiciones de la Nueva Corporación) y va mermando conforme se reembolsa en función de las condiciones contractuales vigentes²⁷. La Nueva Corporación gestionará la cartera preexistente para el BID como parte de un acuerdo de servicio entre ambas entidades.
 - (ii) Los costos de originación y supervisión relacionados con los nuevos préstamos sin garantía soberana contabilizados en el BID que resulten de la contabilización cruzada están incluidos en los costos administrativos del Banco. Esas actividades serán realizadas por la Nueva Corporación y suministradas al BID en virtud de un acuerdo de servicio remunerado.

Impacto en el BID

- 4.20 Bajo la propuesta de capitalización de la Nueva Corporación aprobada por los Gobernadores, los niveles globales de financiamiento de operaciones CGS permanecerían en el nivel del statu quo en el período de proyección 2016-2025.
- 4.21 Pese a la disminución del financiamiento sin garantía soberana el Banco podrá cumplir todos sus requisitos financieros después de la fusión hacia afuera sin aumentar el costo del financiamiento de operaciones CGS en comparación con el statu quo. Los principales requisitos financieros son los siguientes:
- a. Coeficiente de capital ajustado por riesgo: Se prevé que, todos los años entre 2016 y 2025, el BID excederá su objetivo mínimo en cuanto al capital ajustado por riesgo. La fusión hacia afuera permite al Banco fortalecer su base de capital según lo exigido por su nueva Política de Suficiencia de Capital, contribuyendo con ello a preservar su calificación crediticia de AAA de conformidad con lo dispuesto en el marco del Noveno Aumento.
 - b. Coeficiente de cobertura administrativa: Se prevé que, todos los años entre 2016 y 2025, el BID excederá su coeficiente de cobertura administrativa mínimo. Si bien los ingresos netos que la institución dejará de percibir por concepto de operaciones

²⁷ Este supuesto se funda en dos razones principales. En primer lugar, se necesitaría una importante cantidad de recursos para adquirir la cartera que se ha de transferir a la Nueva Corporación. Además, esos recursos no se traducirían en ninguna capacidad financiera adicional. En esta estimación de los requisitos de capital de la Nueva Corporación, el capital se necesita solamente para financiar nuevas operaciones. En segundo lugar, la cartera actual se tendría que examinar para asegurarse de que ninguna transferencia de activos sea violatoria de obligaciones legales o contractuales, y para determinar los consentimientos de terceros que se necesitarían para dicha transferencia.

sin garantía soberana reducen el coeficiente de cobertura administrativa en el escenario de capitalización aprobado en comparación con lo que sucedería en el statu quo, las proyecciones del coeficiente de cobertura administrativa siguen excediendo a lo largo del período de las proyecciones el coeficiente dispuesto por mandato.

- c. Capacidad de endeudamiento no utilizada: Se prevé que, todos los años del período de proyección 2016-2025, el BID permanecerá muy por encima de su valor objetivo mínimo en cuanto a la capacidad de endeudamiento no utilizada, en el escenario de capitalización aprobado

B. Consideraciones Adicionales

- 4.22 La presente sección examina el tema del precio de las acciones, la participación mayoritaria de los países prestatarios en el Grupo del BID y la representación de los accionistas en el Directorio de la Nueva Corporación.

Precio de las acciones

- 4.23 Si bien el Convenio Constitutivo de la CII establece en US\$10.000 el valor nominal para el capital pagadero en efectivo inicial, no impone por mandato ningún precio de suscripción específico para el capital pagadero en efectivo autorizado con posterioridad.
- 4.24 Los Gobernadores decidieron que el precio de las acciones adicionales que se emitan para implementar la Visión Renovada sea la suma del valor nominal [histórico] de US\$10.000 más un recargo por acción. La determinación de ese recargo por acción sobre la base de criterios estrictamente financieros sería difícil debido al mandato de desarrollo de la Corporación. Frente a ello se propusieron dos factores para determinar el recargo por acción, a saber: (i) las ganancias retenidas de la CII, que reflejarían el desempeño de ésta, y (ii) la inflación acumulativa, que sería un elemento representativo de labores anteriores de los accionistas.
- 4.25 En el momento en que se presentó la propuesta de capitalización, las ganancias retenidas de la CII representan el 21,5% de su capital pagadero en efectivo. Los países miembros tienen derecho a esas ganancias en función de la actual estructura accionaria de la CII.
- 4.26 El segundo factor determinante de la magnitud del recargo es la inflación acumulativa desde el aumento de capital realizado en 1999.
- 4.27 A continuación se indican los coeficientes de inflación y de ganancias retenidas que se utilizarán para determinar el recargo:
- Coeficiente de ganancias retenidas = 1,21471

- Coeficiente de inflación²⁸ = 1,40315
- Coeficiente = 0,21471 + 1,40315 = 1,61786
- Recargo = 0,61786 * 10.000 = 6.179
- Precio de las acciones adicionales = Valor nominal + Recargo
- US\$16.178,6 = US\$10.000 + 6.179

4.28 El precio de las acciones adicionales determina el número de acciones que se han de emitir para suscribir la capitalización acordada de US\$2.030 millones para la Nueva Corporación. Ello daría por resultado la emisión de 125.474 acciones adicionales²⁹.

- $US\$2.030.000.000 / US\$16.178,6 = 125.474$ acciones

Flexibilidad e incentivos en las contribuciones de capital.

4.29 La experiencia del Grupo del BID, que no difiere de la de otros organismos multilaterales, es que el lapso de tiempo que transcurre entre la fecha en que los Gobernadores aprueban una contribución de capital y la fecha en que dicha contribución se recibe efectivamente puede ser de entre 12 y 18 meses. Además, esa demora no se limita a la cuota inicial, pues las contribuciones no siempre se reciben de conformidad con los cronogramas de cobro acordados. A fin de introducir flexibilidad en las contribuciones de capital e incentivos para efectuar los pagos con la debida puntualidad, un ajuste acumulativo del 5% en el precio por acción (es decir, el valor nominal) por cada año de demora en los pagos programados fue incluido en la Resolución aprobada por los Gobernadores³⁰. Ese ajuste se aplicaría a partir de 2017 a fin de dar a los países tiempo suficiente para el trámite de aprobación legislativa inicial.

Tenencia accionaria mayoritaria para los países regionales en desarrollo

4.30 El BID y la CII se destacan entre las instituciones multilaterales de financiamiento por ser las únicas en haber mantenido en sus estructuras de capital, desde su creación, una mayoría del poder de voto para los países miembros prestatarios³¹. Esa mayoría ha suscitado un gran sentido de identificación por parte de los países

²⁸ Para calcular este coeficiente se utilizó el Índice de Precios al Consumidor proporcionado por la Oficina de Estadísticas Laborales del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos. Los valores de dicho índice para diciembre de 1999 (mes de autorización del aumento de capital de la CII) y noviembre de 2014 fueron 168,3 y 236,2, respectivamente.

²⁹ Considerando las 70.590 acciones ya emitidas, el número total de acciones sería igual a 196.064.

³⁰ Esto es consistente con el Noveno Aumento de Capital que permitió concentrar al inicio del período las contribuciones al Fondo de Operaciones Especiales o efectuar mayores pagos nominales de acuerdo con un cronograma de pagos de cinco años. Ver el Reporte sobre el Noveno Aumento de Capital del Banco Interamericano de Desarrollo (AB-2764). Esta propuesta está alineada también con las recomendaciones de McKinsey de incluir "...mecanismos de cumplimiento necesarios para asegurar la entrega de capital de acuerdo con los plazos acordados".

³¹ Esas mayorías coexisten con mayorías de los países no prestatarios en los fondos exclusivos (por ejemplo, Fondo para Operaciones Especiales, Fondo Multilateral de Inversiones y otros fondos fiduciarios exclusivos).

- miembros prestatarios, reflejado en su sólido compromiso en favor de la sostenibilidad financiera del Banco y de la Corporación, y su participación en las cuestiones de gobernanza, cosa que no siempre se da en las instituciones cuya propiedad mayoritaria corresponde a los no prestatarios.
- 4.31 En el contexto del primer aumento de capital de la CII, los Gobernadores manifestaron interés en preservar por lo menos una tenencia accionaria mayoritaria absoluta para los países miembros regionales³². Además, el Reglamento General de la CII³³ dispone que, al considerar las solicitudes de ingreso de nuevos miembros, “el Directorio Ejecutivo dará debida consideración a los efectos que tendrá la admisión de un nuevo miembro en la distribución de derechos de voto y en el mantenimiento de las mayorías relativas entre los países regionales en desarrollo y otros países miembros”.
- 4.32 La Resolución AG-9/15 y CII/AG-2/15 aprobada en Busan establece que en el proceso de reasignación de acciones entre los países miembros, el poder de voto de los países regionales en desarrollo como grupo no debe caer por debajo del 54% al final del período de capitalización.

Representación

- 4.33 El Convenio Constitutivo de la CII establece que el Directorio Ejecutivo está compuesto por 13 Directores Ejecutivos y sus Suplentes, y dispone asimismo que los miembros del Directorio de la entidad son elegidos o designados de entre los Directores Ejecutivos y Suplentes del BID, salvo cuando un grupo de países miembros de la CII esté representado en el BID por un ciudadano de un país que no sea miembro de la CII, o en el caso de los países miembros no regionales y Canadá, cuando la representación por Directores Ejecutivos o Suplentes del BID no sea adecuada en vista de la estructura de participación y composición diferente³⁴. Según se determina en el Reglamento General de la CII y el Reglamento para la Elección de Directores Ejecutivos de la Corporación Interamericana de Inversiones, los Directores Ejecutivos de la CII y sus Suplentes no recibirán sueldos de la Corporación³⁵. Tanto el Reglamento General de la CII como el Reglamento para la Elección de Directores Ejecutivos fueron adoptados por la Asamblea de Gobernadores de la CII en 1986.
- 4.34 La Administración prepararía una propuesta que sería considerada por los Gobernadores de la CII en el sentido de enmendar el Reglamento General de la CII y el Reglamento para la Elección de Directores Ejecutivos de la Corporación Interamericana de Inversiones a fin de reflejar mejor las operaciones de la Nueva

³² Véanse los puntos 10 y 12 del “Entendimiento para el ingreso de nuevos países miembros a la Corporación Interamericana de Inversiones” (documento CII/CA-65-1), que nunca se implementó plenamente.

³³ Véase “Reglamento General de la Corporación Interamericana de Inversiones” (documento CII/AB-7-2).

³⁴ Convenio Constitutivo de la CII, Artículo IV, Sección 4(b).

³⁵ Sección 2(b) del Reglamento General de la CII, y Sección 4(b) del Reglamento para la Elección de Directores Ejecutivos de la Corporación Interamericana de Inversiones (documento CII/AB-8-1).

Corporación, que serían de mayor alcance, así como su marco de tenencia accionaria. Un cambio en el número de Directores Ejecutivos y Suplentes requeriría de una enmienda al Convenio Constitutivo, cosa que en este momento no se propone.

Anexo I

Aspectos destacados de las operaciones del Grupo del BID sin garantía soberana

Volúmenes en millones de US\$	Promedio para 2014, 2013, 2012 and 2011			
	SCF	CII	OMJ	FOMIN
Aprobaciones				
Número de préstamos y garantías	44	68	10	3
Número de inversiones de capital	n/d	2	n/d	7
Número de actividades de asistencia técnica	4	32	6	86
Volumen de préstamos de capital	1775	414	68	8
Volumen de inversiones de capital	n/d	8	n/d	26
Volumen de actividades de asistencia técnica	2	5	2	72
Volumen del Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior (TFFP)	386	n/d	n/d	n/d
Volumen de recursos movilizados	2226	437	31	297
Cartera de inversiones pendientes				
Número de préstamos y garantías	142	204	26	25
Número de inversiones de capital	n/d	18	n/d	58
Volumen de préstamos, neto	4317	992	79	24
Volumen de provisiones para pérdidas en préstamos	227	46	3	n/d
Volumen de garantías emitidas ⁽¹⁾ (no incluidas en el balance general)	555	4	2	n/d
Volumen de inversiones de capital	n/d	26	n/d	139

(1) También incluye las garantías emitidas en virtud del TFFP

n/d: no disponible

ANEXO II
Total aprobaciones SGS por país en 2008-2014 (incluye SCF, OMJ y CII)

	SCF		OMJ		CII		TOTAL	
	Volumen (\$)	%	Volumen (\$)	%	Volumen (\$)	%	Volumen (\$)	%
Argentina	413,184,475	3.49%	2,900,000	0.74%	122,450,000	4.63%	538,534,475	3.62%
Brazil	2,529,883,244	21.35%	27,231,987	6.92%	296,800,000	11.23%	2,853,915,231	19.17%
Mexico	1,368,313,302	11.55%	52,680,262	13.38%	307,593,000	11.63%	1,728,586,564	11.61%
Venezuela	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub-total países A	4,311,381,021	36.38%	82,812,249	21.04%	726,843,000	27.49%	5,121,036,270	34.40%
Chile	1,032,800,000	8.71%	10,000,000	2.54%	203,000,000	7.68%	1,245,800,000	8.37%
Colombia	277,166,834	2.34%	60,615,123	15.40%	194,675,000	7.36%	532,456,957	3.58%
Perú	1,005,171,192	8.48%	55,000,000	13.97%	265,750,000	10.05%	1,325,921,192	8.91%
Sub-total países B	2,315,138,026	19.54%	125,615,123	31.92%	663,425,000	25.09%	3,104,178,149	20.85%
Bahamas	-	-	-	-	2,225,000	0.08%	2,225,000	0.01%
Barbados	55,000,000	0.46%	-	-	-	-	55,000,000	0.37%
Costa Rica	542,553,321	4.58%	5,000,000	1.27%	182,250,000	6.89%	729,803,321	4.90%
Jamaica	76,750,000	0.65%	-	-	38,670,000	1.46%	115,420,000	0.78%
Panamá	668,670,607	5.64%	-	-	182,500,000	6.90%	851,170,607	5.72%
Suriname	-	-	-	-	1,000,000	0.04%	1,000,000	0.01%
Trinidad & Tobago	-	-	-	-	-	-	-	-
Uruguay	629,200,000	5.31%	2,453,461	0.62%	51,470,000	1.95%	683,123,461	4.59%
Sub-total países C	1,972,173,928	16.64%	7,453,461	1.89%	458,115,000	17.33%	2,437,742,389	16.37%
Belize	-	-	-	-	-	-	-	-
Bolivia	48,800,000	0.41%	7,100,000	1.80%	64,918,000	2.46%	120,818,000	0.81%
República Dominicana	353,100,000	2.98%	-	-	51,636,500	1.95%	404,736,500	2.72%
Ecuador	320,000,000	2.70%	23,000,000	5.84%	137,000,000	5.18%	480,000,000	3.22%
El Salvador	193,000,000	1.63%	34,100,000	8.66%	94,760,000	3.58%	321,860,000	2.16%
Guatemala	316,250,329	2.67%	-	-	45,930,000	1.74%	362,180,329	2.43%
Guyana	-	-	-	-	2,000,000	0.08%	2,000,000	0.01%
Haití	4,000,000	0.03%	3,000,000	0.76%	21,540,000	0.81%	28,540,000	0.19%
Honduras	184,500,000	1.56%	-	-	23,165,000	0.88%	207,665,000	1.39%
Nicaragua	111,634,824	0.94%	15,000,000	3.81%	139,817,000	5.29%	266,451,824	1.79%
Paraguay	302,968,014	2.56%	37,500,000	9.53%	87,695,000	3.32%	428,163,014	2.88%
Sub-total países D	1,834,253,167	15.48%	119,700,000	30.41%	668,461,500	25.28%	2,622,414,667	17.61%
Regional	1,418,000,000	11.97%	58,000,000	14.74%	126,900,000	4.80%	1,602,900,000	10.77%
Total	11,850,946,142	100%	393,580,833	100%	2,643,744,500	100%	14,888,271,475	100%

Fuente: Base de datos de proyectos VPP-SGS y CII

Estos montos se refieren a las operaciones aprobadas por los Directorios Ejecutivos del BID y la CII, y no reflejan las operaciones que fueron canceladas a lo largo del período (2008-2014). Por lo tanto, la información refleja los esfuerzos realizados por las diferentes ventanillas sin garantía soberana por apoyar intervenciones en los países miembros, y no el monto de recursos desembolsados a esos países durante el período.