

PÚBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTER-AMERICANO DE DESARROLLO

## **Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020**

*Una alianza con América Latina y el Caribe para seguir mejorando vidas*

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

Banco Interamericano de Desarrollo | **MARZO DE 2015**



## | ÍNDICE |

RESUMEN EJECUTIVO

EL CONTEXTO DE LA ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

<b>1.</b>	<b>  INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>  PRINCIPALES CAMBIOS Y DESAFÍOS PARA EL DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE .....</b>	<b>4</b>
	2.a   Principales cambios en la región.....	4
	2.b   Desafíos de desarrollo estructurales y emergentes .....	5
	2.b.1. Exclusión social y desigualdad.....	6
	2.b.2. Bajos niveles de productividad e innovación.....	6
	2.b.3. Integración económica rezagada .....	7
<b>3.</b>	<b>  LA VISIÓN DEL BID: ALIARSE CON LA REGIÓN PARA RESPONDER A SUS DESAFÍOS DE DESARROLLO .....</b>	<b>8</b>
	3a   Forjar alianzas con los países: Cómo trabajará el BID con los clientes para materializar su visión .....	8
	3.b   La Visión llevada a la práctica: Objetivos estratégicos de política del BID .....	9
	3.c   Trabajo con las partes interesadas.....	13
<b>4.</b>	<b>  FORTALECIMIENTO DE LA PERTINENCIA ESTRATÉGICA DEL BID .....</b>	<b>14</b>
	4.a Fortalecer la función catalizadora del Banco.....	14
	4.a.1. Reforzar la pertinencia estratégica del BID para prestar un mejor servicio a los países clientes.....	15
	4.a.2. Afianzar las ventajas comparativas del BID para aprovechar el potencial catalizador .....	15
	4.b   Seguimiento de los resultados del BID.....	25
<b>5.</b>	<b>  PRÓXIMOS PASOS.....</b>	<b>26</b>
<b>6.</b>	<b>  APÉNDICE I.....</b>	<b>I</b>

BORRADORES DE RESOLUCIÓN

RESOLUCIONES APROBADAS

| GRÁFICOS |

<b>GRÁFICO 1: EL PAPEL DE LAS ESTRATEGIAS DE PAÍS .....</b>	<b>18</b>
<b>GRÁFICO 2: ALINEACIÓN EN ACCIÓN .....</b>	<b>24</b>
<b>GRÁFICO 3: VISIÓN INSTITUCIONAL DEL BID.....</b>	<b>24</b>

**| SIGLAS Y ABREVIATURAS |**

CEPAL	Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
PIB	Producto interno bruto
PYME	Pequeña y mediana empresa

## RESUMEN EJECUTIVO

*“No esperes a que el hierro esté candente para martillar; martíllalo hasta encandecerlo”.*

—*The Short Plays* (vol. 2), William Butler Yeats (1865-1939)

1. América Latina y el Caribe ha realizado notables avances en el curso de la última década. El hábil manejo macroeconómico, aunado a una relación de intercambio favorable a lo largo del período, redundaron en que el producto interno bruto (PIB) de la región se duplicara y en que la región tuviera un mayor acceso a financiamiento. América Latina y el Caribe sorteó con éxito la crisis financiera, culminando la década con los índices de pobreza más bajos de su historia, así como con una clase media emergente. No obstante, la desaceleración que se produjo tras la crisis financiera mundial puso de manifiesto una fragilidad persistente en ámbitos tales como la dependencia de productos básicos, rezagos en productividad y focos de pobreza extrema.
2. A efectos de abordar estos problemas de vieja data y las dificultades emergentes, es imperativo que América Latina y el Caribe supere los tres desafíos principales que encara en términos de desarrollo: exclusión social y desigualdad, bajo nivel de productividad e innovación, e integración económica rezagada. Las políticas públicas que abordan estos desafíos deben tener en cuenta el hecho de que están relacionados entre sí y se ven afectados transversalmente por temas comunes, tales como igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad, y capacidad institucional.
3. En esta Actualización de la Estrategia Institucional, la visión del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) consiste en aumentar la productividad y reducir la desigualdad de manera sostenible a efectos de transformar a la región de América Latina y el Caribe, tornándola en una sociedad más incluyente y próspera. Al forjar una alianza con la región en aras de lograr esta visión, el Banco reafirma su compromiso de dar cumplimiento a los objetivos trazados en el Noveno Amento General de Recursos (Noveno Amento) de reducir la pobreza y aumentar el crecimiento sostenible, al tiempo de abordar las necesidades especiales de los países pequeños y vulnerables y de fomentar el desarrollo a través del sector privado. Dado el carácter heterogéneo de la región, el proceso de abordar estos tres desafíos principales de desarrollo exige una respuesta flexible y proactiva de parte del BID para poder acomodar las diferentes necesidades de desarrollo de los países prestatarios y ayudarlos a alcanzar sus objetivos específicos de desarrollo.
4. Con el ánimo de hacer de esa visión una realidad, el BID fortalecerá sus ventajas comparativas aumentando su papel catalizador, fortaleciendo su enfoque hacia sus clientes y reforzando su efectividad en el desarrollo. Estas mejoras se lograrán mediante la adopción de seis principios operativos rectores, a saber: apalancamiento y alianzas, innovación y conocimiento, capacidad de respuesta, multisectorialidad, efectividad y eficiencia, y alineación. Por otra parte, el Banco

intensificará sus esfuerzos por subsanar las carencias persistentes y fortalecer los ámbitos identificados por las partes interesadas y puestos de relieve en los datos sobre desempeño, como la aceleración de las entregas operativas.

5. La presente Actualización de la Estrategia será el principal motor que impulse la labor del Banco en el curso de los próximos cuatro años. El seguimiento de su implementación se hará mediante un Marco de Resultados Corporativos (CRF) actualizado, que previsiblemente tendrá un menor número de indicadores más pertinentes y más robustos, e incrementando la integración de estos indicadores a otros sistemas de medición del desempeño institucional y procesos operativos del BID.

## EL CONTEXTO DE LA ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. Mediante la aprobación del Noveno Aumento General de Capital del Banco Interamericano de Desarrollo (Noveno Aumento) en 2010<sup>1</sup>, la Asamblea de Gobernadores (los Gobernadores) secundó la Estrategia Institucional, que serviría como “documento estratégico básico que guiará al Banco”<sup>2</sup>. La Estrategia Institucional establecía para el BID los dos objetivos generales de crecimiento sostenible y reducción de la pobreza y la desigualdad. De este modo, la Estrategia ayudaba al Banco a centrar su labor en el cumplimiento de la misión definida originalmente en el Convenio que constituyó a la institución en 1959. Según se indica en el Convenio: *El Banco tendrá por objeto contribuir a acelerar el proceso de desarrollo económico y social, individual y colectivo, de los países miembros regionales en vías de desarrollo.*
2. En el Noveno Aumento también se estableció el Marco de Resultados Corporativos del Banco, que fija indicadores y metas sujetas a plazos que permiten hacer un seguimiento empírico de la implementación de la Estrategia Institucional y otras prioridades institucionales, entre ellas algunas de las reformas dispuestas en la Agenda para un Banco Mejor. El Marco de Resultados Corporativos abarca actualmente el período comprendido entre 2012 y 2015. Los Gobernadores estipularon que la Estrategia Institucional y el Marco de Resultados Corporativos se revisarían cada cuatro años y se actualizarían teniendo en cuenta los nuevos desafíos y las transformaciones de la región.
3. En respuesta a estas directivas, aprobadas por los Gobernadores, y dentro del actual marco estratégico y operativo surgido del Noveno Aumento, el Banco ofrece la presente Actualización de su Estrategia Institucional para los próximos cuatro años (2016-2019). Esta Actualización permite recalibrar la orientación estratégica del Banco sin renunciar al compromiso enunciado en el Noveno Aumento de seguir reforzando la efectividad y la eficiencia con la que atiende a las necesidades de desarrollo de la región. Asimismo, la Actualización es producto de un extenso proceso de consulta con numerosos especialistas técnicos de dentro y fuera de la organización—incluido un proceso de consulta de un año de duración con clientes y partes interesadas a través de foros de análisis y encuestas para evaluar las prioridades de la región y la eficacia con que el Banco trabaja con los países para darles respuesta—, evaluaciones clave de la

---

<sup>1</sup> Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (documento [AB-2764](#)).

<sup>2</sup> En la Estrategia, aprobada en el marco del Noveno Aumento, se definen cinco sectores prioritarios para la acción del Banco: política social; infraestructura; instituciones; integración a nivel regional y mundial, y medio ambiente, cambio climático, energía renovable y seguridad alimentaria. Asimismo, se enuncian dos objetivos estratégicos: (i) respuesta a las necesidades de los países pequeños y vulnerables (Haití) y mejora de la disponibilidad de financiamiento concesional a través del Fondo para Operaciones Especiales (FOE), y (ii) respaldo al desarrollo a través del sector privado.

Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)<sup>3</sup>, que es independiente, y el propio balance efectuado por la Administración.

4. Una vez se haya aprobado la actualización de la Estrategia, el Banco actualizará el Marco de Resultados Corporativos vigente. A partir de enero de 2016, se dispondrá de indicadores técnicamente robustos y provistos de metas realistas para medir no solo los resultados de las intervenciones respaldadas por el BID con el fin de abordar los tres grandes desafíos que afronta la región, sino también el modo de operar del Banco, lo que incluye la aplicación de los seis principios que guiarán su labor cotidiana. Recientemente, los Gobernadores delegaron autoridad en el Directorio Ejecutivo del Banco para aprobar el Marco de Resultados Corporativo actualizado y todas sus eventuales modificaciones<sup>4</sup>. Gracias a este paso, la Administración del Banco y sus accionistas estarán en mejores condiciones para asegurar que la organización avance hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

---

<sup>3</sup> En su exhaustiva Evaluación Intermedia de los Compromisos del Noveno Aumento de 2012, que incluía un informe general y 22 informes detallados, OVE señalaba que aunque es importante que el Banco “responda a las necesidades de los países miembros, también es necesario centrarse en actividades en las que genere un claro valor agregado” y recalca que “[a] fin de que la estrategia institucional (...) tenga la fuerza y la credibilidad necesarias para guiar la labor de la organización, es preciso que se asiente en la experiencia anterior, tenga en cuenta las fortalezas y debilidades institucionales y sea comprendida y asimilada como propia por importantes grupos de partes interesadas” (documento RE-425). En el Informe de la Presidenta del Comité de Políticas y Evaluación se afirmaba, tras haber considerado la citada evaluación, que “el requisito de ‘implementación integral’ del Noveno Aumento se [ha] cumplido o est[á] en vías de cumplirse en casi todos los ámbitos. Resulta meritorio resaltar este logro al tener en cuenta que, como OVE lo registró, pocas veces una organización internacional ha acometido tantas iniciativas complejas de forma simultánea en un período tan corto. Lo anterior, en un contexto de crisis internacional y crecimiento de la cartera del Banco, como bien lo ha señalado la Administración” (documento RE-425-4).

<sup>4</sup> Actualización del Marco de Resultados Corporativos del BID. Propuesta para Solicitar la Delegación de Autoridad de la Asamblea de Gobernadores, agosto de 2014 (documento AB-2993).

## 1. | INTRODUCCIÓN

- 1.1 Los países de América Latina y el Caribe han experimentado profundos cambios en el último cuarto de siglo, especialmente durante el último decenio. Gracias a una hábil gestión macroeconómica y una relación de intercambio favorable, la región registró en el último decenio un crecimiento promedio superior al 3% anual, y su producto interno bruto (PIB) se duplicó con creces, cifrándose en US\$9,1 billones. Si bien la crisis de 2008 sacó a relucir diversas carencias estructurales de la región —especialmente que la pobreza extrema no se ha erradicado<sup>1</sup>— el hecho de haber sorteado con éxito la crisis financiera internacional y cerrado la década con una clase media en aumento da fe de que sus fortalezas son cada vez mayores.
- 1.2 Los fundamentos básicos del desarrollo continuo en la región ya existen o se están implementando, dado que la mayoría de los países de América Latina y el Caribe han alcanzado un nivel considerable de desarrollo y conocimientos especializados. Por ejemplo, los países de la región entienden la forma en que los sistemas robustos de administración y finanzas públicas repercuten en la calidad de vida de la población mediante su impacto en la prestación de servicios, la importancia de acumular reservas y controlar la inflación para lograr la estabilidad macroeconómica, la manera en que el clima de inversión incide en la actividad del sector privado y la forma en que al satisfacer las necesidades de infraestructura y energía se obtiene un efecto no solo sobre la economía, sino sobre el desarrollo social y el medio ambiente. Lo que los países de la región demandan ahora son soluciones más avanzadas, innovadoras y específicas, así como alianzas para ejecutar políticas, programas y proyectos que partan de los logros que han obtenido hasta la fecha y les permitan abordar los problemas de vieja data y las dificultades emergentes. Tal como ha hecho invariablemente desde 1959, el BID continúa evolucionando para adaptarse a la transformación de la región.
- 1.3 La visión del BID para la presente Actualización de la Estrategia consiste en trabajar en alianza con la región a fin de incrementar la productividad y reducir la desigualdad de manera sostenible para —en última instancia— transformar a América Latina y el Caribe en una sociedad más incluyente y próspera. Esta visión se basa en los esfuerzos anteriores del Banco por cumplir los objetivos del Noveno Aumento de reducir la pobreza y aumentar el crecimiento sostenible, al tiempo que se atienden las necesidades especiales de los países más pequeños y de menor desarrollo relativo y se promueve el desarrollo a través del sector privado<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> En América Latina y el Caribe, 80 millones de personas (13,3% de la población) siguen viviendo en condiciones de extrema pobreza (con US\$2,5 al día o menos).

<sup>2</sup> Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo, documento AB-2764, mayo de 2010.

- 1.4 Según lo discutido por la Asamblea de Gobernadores del BID en la Reunión Anual de 2014 celebrada en Bahía (Brasil), para —en última instancia— transformar América Latina y el Caribe en una sociedad más incluyente y próspera, es necesario afrontar tres grandes desafíos de desarrollo, a saber: exclusión social y desigualdad; bajos niveles de productividad e innovación, e integración económica rezagada. El primer desafío se basa en el hecho de que, pese al surgimiento incuestionable de una clase media, América Latina y el Caribe sigue siendo una región desigual. El segundo se deriva de las brechas de productividad que se han ampliado considerablemente en los últimos 50 años, no solo con respecto a las economías avanzadas, sino también frente a otras economías emergentes. El tercero se debe a la integración fragmentada de la región y la concentración de sus exportaciones en unos pocos productos básicos sujetos a fluctuaciones y manufacturas poco elaboradas. Estos tres desafíos están interrelacionados y tienen que ver con determinados temas transversales de orden general que las políticas públicas tienen que abordar: igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental, e instituciones y Estado de derecho. Por otra parte, la respuesta a estos desafíos respaldará los esfuerzos de América Latina y el Caribe por seguir transformándose en una región de clase media, creando oportunidades de progreso para las familias pobres o que están en riesgo de caer en la pobreza absoluta. Igualmente, hará que la población de la región sea más productiva, participativa y dinámica a través de mayores niveles de crecimiento, desarrollo humano, productividad e ingreso per cápita. Dada la naturaleza del BID de banco multilateral de desarrollo, el apoyo a las prioridades de política pública que respondan a estos retos debe emanar de la propia visión de los países y sus modelos y aspiraciones en materia de desarrollo.
- 1.5 Conforme se elaboraba la presente Actualización de la Estrategia, la Administración procuró aportes de una amplia variedad de fuentes: sus socios de los sectores público y privado, el personal, y expertos y centros de investigación reconocidos internacionalmente. Con base en estas consultas se elaboró el Documento de Antecedentes: Retos para el Desarrollo de América Latina y el Caribe<sup>3</sup>, que ofrece una visión prospectiva de los próximos 10 años y analiza la complejidad de los desafíos que será necesario encarar. Un segundo documento de antecedentes, titulado Respuesta a los Desafíos de Desarrollo de América Latina y el Caribe: Principios Rectores para la Acción<sup>4</sup>, examina los esfuerzos emprendidos por el Banco en aras de mejorar su eficiencia y efectividad, y destaca sus ventajas comparativas para adaptarse a fin de atender las demandas en evolución de la región. Ambos documentos sirven de base para esta Actualización de la Estrategia.
- 1.6 Para trabajar con sus países clientes con miras a superar sus principales desafíos de desarrollo y hacer realidad sus aspiraciones, el Banco reafirma su compromiso de apalancar sus ventajas comparativas y adaptar sus productos y servicios para mejorar la vida de todas las personas de la región actualmente y a futuro. La meta

---

<sup>3</sup> Documento GN-2788.

<sup>4</sup> Documento GN-2788-1.

- del BID para los próximos cuatro años es reforzar su pertinencia<sup>5</sup> con base en su enfoque en el cliente, la efectividad en el desarrollo y su función catalizadora. Esta Actualización de la Estrategia fijará el rumbo para seguir mejorando la capacidad del Banco de responder proactivamente a las necesidades específicas de sus clientes con intervenciones eficaces de desarrollo, respaldadas por su exhaustiva comprensión de cada uno de los países de la región, incorporando a la vez el conocimiento técnico y la pericia operativa para mejorar su capacidad de respuesta.
- 1.7 Para avanzar en esta dirección, el Banco deberá mejorar continuamente su cartera de instrumentos, reforzar el diseño de proyectos y la supervisión de la ejecución, y seguir mejorando sus prácticas operativas. El Banco identificará, movilizará y apalancará más recursos y conocimientos internos y externos, y creará nexos con socios dentro y fuera de la región para aportar experiencias pertinentes y ofrecer una gama más amplia de opciones de desarrollo. Además, mejorará sus sistemas de gestión de conocimiento para compartir y difundir mejor el conocimiento. El BID promoverá la idea de considerar los desafíos de desarrollo desde una perspectiva interdisciplinaria, estableciendo incentivos más adecuados para la colaboración, a fin de encontrar más soluciones innovadoras e integrales a problemas complejos. Asimismo, sacará provecho de su papel como socio imparcial y empleará la confianza de que se ha hecho acreedor y su poder de convocatoria para exhortar a las diferentes partes a participar, desempeñando un papel catalizador. Al tiempo que mantiene el enfoque en la efectividad en el desarrollo de los proyectos, el BID reforzará sus procesos internos en todo el ciclo de proyectos, equilibrando mejor su combinación de capacidades técnicas y gerenciales. Por último, la implementación de esta Actualización de la Estrategia hará que el Banco sea más ágil y más proactivo, con mayor capacidad para anticipar los problemas y para proponer y procesar soluciones innovadoras que aprovechen las sinergias entre los sectores público y privado, sacando partido de su pericia técnica y su profundo conocimiento de los países.
- 1.8 Se esbozan en el marco de la Estrategia seis principios operativos rectores que aprovechan las ventajas comparativas de la organización y la distinguen de otros agentes de desarrollo en la región. Estos principios son los siguientes: capacidad de respuesta; multisectorialidad; efectividad y eficiencia; apalancamiento y alianzas; innovación y conocimiento; y alineación. La adopción de estos principios, algunos de los cuales como la efectividad en el desarrollo y la eficiencia ya se han incorporado en el Banco, guiará su acción en los niveles institucional, nacional e individual al integrarse en los respectivos instrumentos,

---

<sup>5</sup> Mantener la pertinencia del BID en América Latina y el Caribe requiere un proceso constante de escuchar a los clientes, interesados directos y expertos pertinentes de dentro y fuera de la región, analizar opciones y seleccionar las intervenciones que se han de llevar a cabo, así como hacer lo necesario, aprender y adaptarse para aportar valor agregado a la región. El BID no puede financiar todo; ofrece a la región un monto aproximado de tan solo US\$12.000 millones anuales, lo que representa una suma mínima en comparación con lo que necesita o puede absorber la región. La selectividad en este sentido está impulsada por la visión y el nivel de desarrollo de cada país, junto con la pericia y los conocimientos del BID, para ofrecer valor agregado en función de sus ventajas comparativas.

marcos y políticas. La relativa ponderación de estos principios durante la ejecución dependerá del contexto de cada país cliente. Por otra parte, la Administración continuará trabajando con el Directorio Ejecutivo para actualizar el Marco de Resultados Corporativos —que ayuda a alinear la labor de los empleados del Banco con la Estrategia— y presentará la propuesta de actualización, la cual reflejará el “qué” y el “cómo” de la Actualización aprobada de la Estrategia Institucional. El Marco de Resultados actualizado se someterá a la decisión del Directorio en el transcurso de este año, de tal modo que pueda estar vigente para enero de 2016. El Directorio examinará los restantes instrumentos y políticas de carácter estratégico en sus respectivos Comités.

- 1.9 El documento está organizado de la siguiente manera: La Sección 2 analiza brevemente los principales cambios ocurridos en la región y examina los tres principales desafíos de desarrollo de América Latina y el Caribe. La Sección 3 explora la visión del Banco. La Sección 4 explica la manera en que el Banco reforzará su pertinencia y se adaptará a las necesidades cambiantes de los países clientes para trabajar mejor con ellos a fin de hacer frente a sus desafíos y los ámbitos clave en que se necesitan intervenciones. La Sección 5 esboza sucintamente las próximas acciones más destacadas. El Apéndice contiene los proyectos de resolución de la Estrategia para aprobación del Directorio Ejecutivo y la Asamblea de Gobernadores.

## **2. | PRINCIPALES CAMBIOS Y DESAFÍOS PARA EL DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

### **2.a | Principales cambios en la región**

- 2.1 Los países de América Latina y el Caribe han realizado grandes avances; para 2020, la mayoría de ellos se considerarán como economías de ingreso medio alto<sup>6</sup>. Sin embargo, la región tendrá que superar diversos riesgos y desafíos para reducir con éxito las principales barreras al desarrollo. Las hipótesis financieras y económicas del decenio pasado están cambiando. Ya se observa un panorama a corto plazo más difícil, que representará una prueba para los logros de desarrollo y la resiliencia de la región y su cometido de converger hacia una sociedad de clase media.
- 2.2 Por un lado, algunos indicadores de desarrollo, especialmente los relativos a la pobreza extrema, la salud, el medio ambiente y la diversidad<sup>7</sup>, siguen siendo menos favorables que los de otras regiones emergentes y revelan las debilidades

---

<sup>6</sup> En términos de PIB per cápita anual, se prevé que siete países superen de aquí a 2020 el umbral de US\$20.000; esto significa que podrán convertirse en economías desarrolladas al concluir la presente década. Otros 11 países de la región podrían exceder durante el mismo período el umbral de US\$10.000 e incluso el país más pobre podría acceder a la condición de país de ingreso medio al alcanzar el parámetro de referencia de US\$5.000. Todos los montos en dólares estadounidenses se expresan en términos de paridad de poder adquisitivo.

<sup>7</sup> La diversidad abarca consideraciones relacionadas con discriminación de género, personas discapacitadas, pueblos indígenas y minorías.

estructurales a nivel económico y social de la región. La pobreza extrema, si bien se ha reducido considerablemente, no se ha erradicado y la mortalidad materno-infantil, si bien ha disminuido, es mayor que en otras regiones emergentes<sup>8</sup>. Las tasas de crecimiento y la productividad en América Latina y el Caribe también han estado a la zaga de las de otras regiones emergentes. Por otro lado, América Latina y el Caribe ha avanzado considerablemente en términos de estabilidad macroeconómica, y otros importantes indicadores de bienestar y desarrollo en la región han mejorado: la pobreza y la pobreza extrema se han reducido a la mitad; la cobertura de la enseñanza básica es casi universal en muchos países; la tasa de finalización de estudios primarios es en promedio del 95%, y la esperanza de vida asciende a un promedio de 74 años. La característica más llamativa de este período es el surgimiento de una clase media en expansión en muchos países, y su consolidación en otros.

- 2.3 Pese a los logros obtenidos en materia de reducción de la desigualdad, América Latina y el Caribe sigue siendo la región del mundo que presenta una mayor desigualdad, tanto dentro de los países como entre ellos. La brecha de igualdad entre géneros tampoco ha disminuido al mismo ritmo que en otras regiones; los logros educativos de las mujeres aún no se reflejan suficientemente en los mercados laborales (especialmente en términos de remuneración), y la violencia doméstica todavía está muy presente en la región. Además, la seguridad ciudadana se ha visto amenazada por un auge de la delincuencia organizada y la violencia en algunos países, y la capacidad de los funcionarios públicos tiene que seguir desarrollándose para erradicar la corrupción. Asimismo, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo institucional registran menos avances que en otras regiones.

## **2.b | Desafíos de desarrollo estructurales y emergentes**

- 2.4 A fin de preservar los logros de desarrollo y asegurar que América Latina y el Caribe siga convergiendo hacia una región próspera e incluyente pese al cambio del entorno internacional<sup>9</sup>, es preciso abordar conjuntamente las principales limitantes estructurales del pasado de la región y los desafíos emergentes del entorno actual. La región debe reducir la desigualdad y la pobreza, potenciar la productividad y la innovación y reforzar la integración económica.
- 2.5 Los desafíos están fuertemente interrelacionados y cada uno de ellos puede considerarse como causa y consecuencia del otro. La desigualdad y la exclusión afectan la productividad; la baja productividad afecta la integración y el rezago de integración causa la desigualdad. Por otro lado, estos desafíos comparten

---

<sup>8</sup> La Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL) expresa una visión similar de los desafíos que persisten, pese a los avances de la región, en su informe de 2012 “Cambio Estructural para la Igualdad: Una Visión Integrada del Desarrollo” (34º período de sesiones de la CEPAL, San Salvador), Nueva York: Naciones Unidas.

<sup>9</sup> Al atenuarse las circunstancias favorables derivadas de los elevados precios de los productos básicos del decenio pasado, cabe esperar que en el futuro cercano el espacio fiscal y monetario sea más reducido que el de antes de la última crisis y que las conmociones exógenas adversas sean menos predecibles, más intensas y de mayor duración.

importantes elementos transversales: igualdad de género y diversidad; cambio climático y sostenibilidad ambiental, e instituciones y Estado de derecho. Por lo tanto, para afrontarlos se necesita un enfoque multidisciplinario

### **2.b.1. Exclusión social y desigualdad**

- 2.6 Pese al vigoroso surgimiento de una clase media y al aumento del ingreso per cápita en el último decenio, la región sigue caracterizándose por presentar mayores índices de pobreza que otras regiones del mundo con niveles de ingreso similares. La pobreza extrema sigue afectando a 80 millones de personas y se concentra de forma desproporcionada en mujeres y niños y en grupos específicos, como las comunidades indígenas y afrodescendientes y los habitantes de zonas rurales y tugurios urbanos. América Latina y el Caribe es la región más urbanizada del mundo, y debe afrontar abrumadoras presiones sobre sus ciudades grandes y medianas para que den respuesta a la pobreza y los desafíos de exclusión que plantean los déficits de vivienda, los crecientes tugurios y el acceso a los servicios.
- 2.7 La persistencia de la exclusión y la desigualdad afecta a los pobres atrapados en la economía informal, los desempleados y la clase media emergente y los tornan más vulnerables a las conmociones. Esto se explica por diversas causas, a saber: (i) insuficientes mecanismos de protección social, como los seguros de salud y los sistemas jubilatorios; (ii) los cambiantes perfiles epidemiológicos de la población, junto con un acceso desigual a los servicios de salud de calidad; (iii) la limitada capacidad del sector público y la función pública para prestar servicios, combatir la corrupción y hacer cumplir el Estado de derecho; (iv) la baja movilidad social en muchos países, y (v) exclusiones de minorías y por razones de género en la educación y los mercados laborales, junto con la violencia doméstica y el embarazo en la adolescencia. A las presiones de estos desafíos se suman los efectos de las demandas crecientes vinculadas con la vivienda, la infraestructura, la energía y los esfuerzos para la mitigación y adaptación al cambio climático vinculados a la urbanización.

### **2.b.2. Bajos niveles de productividad e innovación**

- 2.8 Las fuentes internas de crecimiento en la región no han contribuido lo suficiente a generar un crecimiento endógeno en forma sostenible; esto se relaciona directamente con los niveles relativamente bajos de productividad e innovación en la región. Durante los últimos 50 años, la brecha de productividad con respecto a las economías avanzadas y otras regiones emergentes se ha ampliado considerablemente, y esta brecha es aún más amplia en las zonas rurales. En términos de innovación, la mayoría de los países de la región tiene un desempeño deficiente con respecto a otros países con niveles de ingreso comparables, medido por la intensidad de las actividades de investigación y desarrollo.
- 2.9 Este rezago de la productividad se debe a múltiples factores. Algunos tienen que ver con las características de la fuerza laboral, otros con el grado de desarrollo y profundidad del sector financiero, otros con la informalidad e, incluso, con el modo en que se combinan los factores de producción. Otras causas de fondo de este fenómeno son la exclusión social y la desigualdad (que afectan directamente

el desarrollo del capital humano de calidad), la infraestructura, el cambio climático, los marcos institucionales y normativos y la inseguridad que experimentan algunos países<sup>10</sup>. Si bien la inversión del sector público puede fomentar la innovación, la falta de innovación en la región también puede deberse a los bajos niveles de participación del sector privado en esta esfera, como revela el hecho de que la proporción de investigadores que trabaja en el ámbito empresarial es menor en América Latina y el Caribe que en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

### **2.b.3. Integración económica rezagada**

- 2.10 El proceso de integración económica de América Latina y el Caribe<sup>11</sup>, que avanzó considerablemente en la década de 1990, se ha desacelerado en el último decenio, obstaculizando la contribución de la integración al crecimiento incluyente sostenible. Esto se debe a cinco hechos. En primer lugar, la arquitectura de integración de la región se sustenta en un conjunto restringido, heterogéneo y complejo de acuerdos funcionales recientes y de larga data fundados en la cooperación política que coexisten con instrumentos de integración basados en el comercio y el mercado que no están armonizados. Por otra parte, la región tiene una baja participación en el comercio mundial de mercancías, y sus exportaciones se concentran en unos pocos productos básicos sujetos a fluctuaciones o en manufacturas poco elaboradas. En tercer lugar, los beneficios netos del comercio se distribuyen de manera desigual entre países y al interior de éstos. En cuarto lugar, la participación en esquemas de producción compartida sigue siendo baja. En quinto lugar, en el actual entorno internacional de declive de los precios de los productos básicos, muchos países de la región se ven excluidos de las negociaciones conducentes a la creación de bloques comerciales megarregionales. En contraste, durante la pasada década se pusieron en marcha algunas iniciativas más amplias de integración con diverso grado de éxito, entre ellas la iniciativa IIRSA en el sector de infraestructura, UNASUR<sup>12</sup> en el ámbito de la cooperación política y el Proyecto Mesoamérica para la cooperación y coordinación subregional de proyectos.
- 2.11 Más allá de los acuerdos comerciales y políticos, la integración económica en América Latina y el Caribe aún está rezagada frente a otras regiones emergentes en un sentido amplio. Sus aduanas y pasos fronterizos son lentos y burocráticos, su infraestructura portuaria y de transporte es reducida y obsoleta, y las iniciativas destinadas al uso compartido de recursos energéticos y otros recursos

---

<sup>10</sup> Existen otros factores que explican el rezago y la heterogeneidad de la productividad en la región, como las diferencias en materia de infraestructura y de género en y entre los países de la región, tal como se afirma en el informe “Heterogeneidad Estructural, Asimetrías Tecnológicas y Crecimiento en América Latina” publicado en 2005 por la CEPAL y el BID.

<sup>11</sup> Se entiende por integración económica un proceso en el que dos o más países pertenecientes a una zona geográfica definida en términos generales reducen las barreras normativas o físicas para promover objetivos económicos comunes.

<sup>12</sup> Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana y Unión de Naciones Suramericanas, respectivamente.

naturales son insuficientes frente a la necesidad de explotar el potencial de los mercados regionales. Estos temas también afectan la productividad y la competitividad de países específicos y de la región en general, ya que impiden que sus pequeñas y medianas empresas (PYME), y sus empresas en general, puedan desarrollarse o formar parte de cadenas de valor y participar en una producción más sofisticada, de mayor valor agregado.

### **3. | LA VISIÓN DEL BID: ALIARSE CON LA REGIÓN PARA RESPONDER A SUS DESAFÍOS DE DESARROLLO**

- 3.1 En una región confrontada con problemas complejos y mercados financieros en expansión, la Actualización de la Estrategia del BID responde al llamado a la acción por parte de América Latina y el Caribe mediante la adopción de una nueva visión para incrementar la productividad y reducir la desigualdad de forma sostenible, con el fin último de transformar a la región en una sociedad más incluyente y próspera. El criterio estratégico del Banco para ayudar a la región a superar sus desafíos de desarrollo se orientará específicamente a comprender la índole de los problemas de desarrollo propios de cada país, basándose en elementos empíricos robustos y en una visión más integrada, en lugar de una visión sectorial, sobre el mejor modo de solventar dichos problemas. Para ello, el BID debe mejorar continuamente su oferta de productos y servicios.
- 3.2 A fin de materializar esta visión, el BID también debe seguir teniendo presente la heterogeneidad geográfica, socioeconómica y política de la región, en el entendimiento de que los países con los que trabaja se encuentran en distintas fases de desarrollo y tienen diversos puntos de vista sobre el mejor modo de alcanzar sus objetivos de desarrollo. Esta heterogeneidad se refleja a su vez en la premisa, básica para la labor del Banco, de que no existe una fórmula única aplicable a todos los países clientes<sup>13</sup>. Gracias a su capacidad para seguir adaptando su respuesta, mediante la provisión de conocimiento y financiamiento para el desarrollo, a los desafíos singulares y cambiantes de sus países clientes en materia de desarrollo, el BID podrá seguir consolidando su posición como la fuente más decisiva de financiamiento multilateral para el desarrollo en la región.

#### **3a | Forjar alianzas con los países: Cómo trabajará el BID con los clientes para materializar su visión**

- 3.3 Materializar esta visión exigirá apalancar los recursos financieros del Banco, así como reforzar su conocimiento y pericia, para incrementar globalmente su valor

---

<sup>13</sup> Se requiere una clara comprensión de todo el espectro de necesidades de los clientes para potenciar el aporte del BID al desarrollo en todos los países. Por una parte, aunque en los países de ingreso medio la pobreza se ha reducido considerablemente, la desigualdad es un fenómeno generalizado, persisten bolsas de extrema pobreza y las clases medias emergentes vulnerables requieren apoyo para evitar recaer en la pobreza. Las economías de bajo ingreso, por otra parte, afrontan problemas con los que la región está familiarizada, aunque la necesidad acuciante de solventar problemas básicos exige también un criterio diferenciado. Por último, los países vulnerables precisan apoyo durante períodos de conmociones adversas y dificultades financieras.

agregado en alianza con los países. El BID debe reforzar de manera continua su capacidad de movilizar y catalizar en forma innovadora el financiamiento público y privado para el desarrollo y, en este proceso, examinar sus instrumentos y productos. El Banco intensificará además sus actividades de generación y divulgación de conocimientos pertinentes basándose en su propia labor de seguimiento y evaluación, su experiencia y su pericia en la región. Asimismo, promoverá el intercambio de conocimientos entre formuladores de políticas y especialistas del ámbito del desarrollo en la región y en todo el mundo. En la Actualización de la Estrategia Institucional se reconoce que la combinación de financiamiento y conocimiento, sumada al poder de convocatoria del Banco y su reputación como socio fiable, serán fundamentales para materializar su visión de forma cabal.

### **3.b | La Visión llevada a la práctica: Objetivos estratégicos de política del BID**

- 3.4 Para ayudar a los países a afrontar sus desafíos de desarrollo, el BID trabaja con los clientes centrandos sus esfuerzos en los objetivos estratégicos de política comunes acordados con sus accionistas. El Banco es consciente de que no puede satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. En consecuencia, los siguientes objetivos de política ofrecen una visión amplia, aunque no exhaustiva, del apoyo de la institución frente a los obstáculos que se oponen al desarrollo de la región. Combatir estos obstáculos no implica que el BID ofrecerá una respuesta a todos los clientes; más bien, su acción se adaptará a las necesidades de cada país, aprovechando su planificación estratégica, comprensión y enfoque sistemático de las diferentes etapas de desarrollo de los países, lo cual le ayudará a optimizar el apoyo específico que presta a países individuales.
- 3.5 A fin de reducir la exclusión social y la desigualdad, resulta vital preservar los avances sociales logrados en los últimos años. La intervención del Banco en las políticas públicas y los proyectos en este ámbito tendría los siguientes objetivos:
  - a. *Eradicar la pobreza extrema.* Las políticas y su implementación deberían lograr que los servicios de salud y educación de calidad sean accesibles para todos los segmentos de la población, y debería considerarse una amplia variedad de herramientas (incluidas las transferencias condicionadas de efectivo, entre otras). Además, durante todo el ciclo de vida deberían realizarse inversiones en capital humano que deberían comprender desde el desarrollo en la primera infancia hasta los beneficios jubilatorios a edad avanzada y acabar con la carga más elevada para América Latina y el Caribe que suponen las enfermedades y las discapacidades debidas a enfermedades no transmisibles. La atención debería centrarse en la educación, ya que puede utilizarse como un factor de equiparación para terminar con la transmisión de la pobreza de generación en generación y convertirse en un instrumento de movilidad social.
  - b. *Crear una política fiscal más distributiva.* En el ámbito tributario, esto implica mejorar la recaudación y la administración de ingresos y diseñar sistemas tributarios más progresivos. En lo que respecta al gasto público, supone abordar incongruencias dinámicas de las políticas, problemas de los

organismos, captación y bajos niveles de coordinación intersectorial e intergubernamental.

- c. *Fortalecer la capacidad del Estado.* Por ejemplo, el Estado debería combatir la corrupción asegurando la eficiencia, eficacia y transparencia de las instituciones, así como promover el desarrollo de los temas de género y los grupos minoritarios haciendo cumplir las leyes que pongan fin a su discriminación.
  - d. *Incluir a todos los segmentos de la población en los mercados financieros.* Sin acceso al financiamiento, un porcentaje considerable de la población de la región corre el riesgo de ser excluido de los beneficios del crecimiento económico. En particular, los pobres y vulnerables tienen que llegar a ser parte del sistema financiero. Estos sectores necesitan una amplia gama de servicios financieros, tales como educación financiera, protección al consumidor, servicios de remesas, cuentas de ahorro, microseguros, líneas de crédito y acceso a financiamiento para vivienda asequible.
  - e. *Ofrecer infraestructura incluyente y servicios de infraestructura.* A fin de velar por que las zonas urbanas sean más incluyentes para la población pobre y vulnerable, el déficit en materia de vivienda (especialmente para los más pobres) debería abordarse junto con factores como la infraestructura de transporte, la adaptación al cambio climático, el suministro seguro y estable de energía, agua potable y agua para usos de esparcimiento, la banda ancha, el saneamiento, la seguridad pública y ciudadana y una buena infraestructura social (en especial hospitales y escuelas). En el caso de las zonas rurales, las inversiones deberían realizarse en infraestructura, tecnología agropecuaria y regularización de la tenencia de tierras y derechos de propiedad.
- 3.6 A fin de reactivar las fuentes internas de crecimiento de los países para aumentar la productividad e innovación de la región, el BID se adheriría a los siguientes objetivos:
- a. *Desarrollar capital humano de calidad.* Mejores servicios de salud, la capacitación laboral y el desarrollo de aptitudes para toda la vida, así como servicios de intermediación laboral, concretamente para insertar a las mujeres, los jóvenes y las personas no calificadas en la fuerza laboral, pueden generar grandes beneficios en términos de productividad. Para ayudar a superar las limitaciones con respecto a la innovación, un mayor acceso a la educación superior de calidad y políticas que promuevan más investigadores, especialmente mujeres, en los campos de ciencia, tecnología, ingeniería y matemática también deberían constituir una prioridad.
  - b. *Establecer marcos institucionales idóneos.* Es fundamental crear y aplicar marcos de política uniformes, junto con intervenciones más profundas en los mercados financieros y asociaciones público-privadas para gestionar los riesgos y equilibrar costos con el aporte al desarrollo, especialmente para la creación de infraestructura. Es necesario contar con marcos institucionales eficaces para establecer y mantener un clima de negocios adecuado, prestar servicios de calidad y de amplio alcance a los ciudadanos y promover

interacciones generales eficientes, fructíferas y transparentes con los gobiernos.

- c. *Ofrecer ecosistemas adecuados de conocimiento e innovación.* Par un crecimiento sostenido es necesario que América Latina y el Caribe pase de adoptar y adaptar tecnología a crearla para apoyar la expansión de nuevas PYME más sofisticadas y lograr que la invención sea el motor de crecimiento. Las políticas también deberían facilitar el uso de tecnología para aprovechar de manera sostenible la dotación de recursos naturales de la región, especialmente en el desarrollo de producción agropecuaria viable desde el punto de vista técnico y económico, generación de energía e infraestructura congruentes con las metas de estabilización del cambio climático.
  - d. *Ofrecer planificación urbana e infraestructura rural.* La prestación de servicios de infraestructura determinará cuáles serán las nuevas ciudades productivas de mayor éxito. Acumular talento y aptitudes en centros urbanos densos (lo cual requiere planificación y reglamentación municipal) contribuye al crecimiento económico a un ritmo superior a la suma de esfuerzos individuales. Del mismo modo, ofrecer infraestructura a comunidades rurales redundará en mayores ganancias para los trabajadores agrícolas, mejor abastecimiento de alimentos, mayores tasas de terminación de la escuela primaria y oportunidades adicionales en sectores diferentes a la agricultura.
- 3.7 Para impulsar la integración más allá del acceso al mercado y fomentar esquemas de producción compartida, las políticas deberían tener los siguientes propósitos:
- a. *Mejorar la infraestructura regional.* La ampliación de la integración requiere inversiones en infraestructura de transporte, telecomunicaciones y energía dentro y fuera de las fronteras. Estas inversiones ofrecen grandes posibilidades para la colaboración público-privada y entre gobiernos de la región. Estas inversiones también brindan la oportunidad de desarrollar matrices energéticas regionales óptimas mediante el uso compartido de recursos y de adaptar los esfuerzos integrados a nivel regional para estabilizar el cambio climático y asegurar la sostenibilidad ambiental.
  - b. *Incorporar empresas en cadenas de valor.* La participación en cadenas de valor, especialmente en los segmentos de calidad y alto valor agregado, es un proceso que beneficia no solo a las grandes y medianas empresas, sino también a las PYME, ya que permite a las empresas aprovechar sus ventajas comparativas en etapas de producción más avanzadas y ayuda a la región a diversificar su canasta de exportaciones.
  - c. *Propiciar la alineación de instrumentos y políticas de integración.* Una integración más profunda requiere minimizar los obstáculos relacionados con políticas, entre ellos los costos normativos fragmentados (como normas comerciales y procedimientos aduaneros), los costos de información (como percepción de riesgos y ejecución de contratos) y los costos de financiamiento y logística. Esto podría incluir el establecimiento de ventanillas únicas de comercio que centralicen los procesos y los requisitos de seguridad en un solo punto.

- d. *Apalancar la cooperación Sur-Sur y triangular.* La cooperación se debería aprovechar para generar bienes públicos regionales que faciliten el movimiento de factores de producción (en especial, trabajo), afrontar posibles dificultades de distribución y solucionar controversias. También puede apalancar el intercambio de conocimiento y prácticas óptimas, en particular con Asia y otras regiones emergentes, a fin de abreviar la curva de aprendizaje de los responsables de la formulación de políticas y la toma de decisiones. Por añadidura, la cooperación puede ayudar a armonizar disposiciones reglamentarias, lo que en un contexto de integración financiera puede, a su vez, contribuir a mejorar la resiliencia de los mercados locales ante conmociones exógenas, reducir el costo del capital y movilizar recursos para gestionar los riesgos de desastres naturales.
- 3.8 Cada uno de los tres desafíos se ve afectado por aspectos transversales que obstaculizan el desarrollo de la región —igualdad de género y diversidad; cambio climático y sostenibilidad, e instituciones y Estado de derecho—. Por lo tanto, las intervenciones del Banco también prestarían especial atención a esos elementos en todos los ámbitos de acción, guiándose por las políticas, estrategias sectoriales y planes de acción del Banco en vigor<sup>14</sup> e incorporándose en la programación a través de las estrategias de país según el contexto específico de cada cliente.
- a. **Igualdad de género y diversidad:** Gran parte de la desigualdad de ingresos que se observa en América Latina y el Caribe está dada por características tales como raza, lugar de nacimiento, nivel de educación de los padres, género y orientación sexual. Estas profundas disparidades en el grado de bienestar hacen necesario reforzar la perspectiva de justicia para asegurar que los sectores subatendidos o excluidos —esencialmente las mujeres y las minorías, incluidos los discapacitados— accedan a las mismas oportunidades de crecimiento.
- b. **Hacer frente a los efectos económicos y sociales de la mitigación y adaptación al cambio climático:** América Latina y el Caribe es muy vulnerable a los efectos adversos del cambio climático en términos de daños físicos e impactos sociales negativos. Además, es probable que estos efectos se hagan sentir desmedidamente en los grupos más vulnerables, en especial los pobres y los indígenas.
- c. **Fortalecer la capacidad institucional y el Estado de derecho:** Las instituciones determinan el volumen, la calidad, la oportunidad y la accesibilidad de los servicios suministrados a la población. Asimismo, tienen la capacidad de suprimir los obstáculos para la productividad y el crecimiento empresarial y son un factor de certidumbre en las transacciones y la resolución

---

<sup>14</sup> Las políticas y estrategias sectoriales del Banco relativas a estos temas transversales comprenden la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (2006), la Política Operativa sobre Igualdad de Género en el Desarrollo (2010) y la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (2011). Véase [www.iadb.org](http://www.iadb.org).

de conflictos. También cabe destacar su importancia fundamental en la aplicación del Estado de derecho y la lucha contra la corrupción.

### **3.c | Trabajo con las partes interesadas**

- 3.9 El BID reconoce que opera en un complejo entorno de partes interesadas, donde diferentes actores pueden tener intereses convergentes y divergentes. Las intervenciones del BID seguirán entregando el pleno potencial del valor agregado del Banco entendiendo a estas diferentes partes interesadas. En este sentido, el BID trabajará principalmente con gobiernos nacionales y subnacionales y con el sector privado, pero también interactuará con la sociedad civil y con grupos regionales y otros bancos multilaterales de desarrollo y donantes. El BID trabajará con cada una de las partes interesadas reconociendo sus fortalezas particulares, consciente de que, al ayudar a equilibrar sus intereses y crear espacios de colaboración, podrá generar sinergias e incrementar el aporte al desarrollo de sus intervenciones.
- 3.10 El BID continuará trabajando con los gobiernos nacionales como sus principales clientes, de conformidad con lo estipulado en el Convenio Constitutivo, y también debido al papel que el Estado desempeña en el establecimiento de políticas esenciales para la actividad económica (como marcos institucionales, el Estado de derecho y prioridades sectoriales y sociales). Asimismo, formará alianzas con los gobiernos subnacionales, donde los desafíos de capacidad institucional e inclusión tienden a ser aún mayores.
- 3.11 Junto con el gobierno, el sector privado cumple una función primordial para aumentar la productividad y generar un crecimiento sostenible, al fomentar la innovación y la creación de empleo. El BID optimizará e intensificará su apoyo al desarrollo a través del sector privado para superar el rezago de la región en términos de crecimiento, crear más puestos de trabajo y mejorar la vida de los pobres. Gracias a su poder de convocatoria y su reputación como socio fiable tradicional poseedor de conocimientos técnicos, el Banco cuenta con capacidad para congregar a los sectores público y privado y asociarlos en iniciativas conjuntas como alianzas público-privadas o concesiones a largo plazo, con el fin de compartir riesgos y ampliar los horizontes de inversión.
- 3.12 La consolidación de la democracia en la región durante los últimos 20 años, el impacto de la mundialización y los adelantos de las tecnologías de la información han evidenciado la creciente importancia de la participación ciudadana en la formulación y ejecución de las políticas públicas, especialmente en la rendición de cuentas del Estado. Es importante, por ende, que el Banco siga aprovechando sus fortalezas con miras a vincular a otros socios para el desarrollo en la generación de políticas públicas eficaces e incluyentes.
- 3.13 Como complemento a su labor con los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, el BID seguirá respaldando las iniciativas regionales favorables a la integración política, económica y social de América Latina y el Caribe a nivel regional y extrarregional. En su calidad de principal fuente de conocimiento y financiamiento para el desarrollo en la región, el BID hará uso de su liderazgo regional y sus sólidas relaciones con las diversas partes interesadas y socios

regionales para el desarrollo, con el objeto de plasmar la gestión de bienes públicos globales en metas e intervenciones a nivel nacional, tal como se prevé mediante la formulación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

#### **4. | FORTALECIMIENTO DE LA PERTINENCIA ESTRATÉGICA DEL BID**

- 4.1 Para ayudar a sus países socios a afrontar sus desafíos de desarrollo, el BID ofrece actualmente una extensa gama de productos y servicios financieros y no financieros. El Banco utiliza sus ventajas comparativas de enfoque en el cliente —en especial su comprensión única de la realidad de la región—, así como su efectividad en el desarrollo y función catalizadora, para asegurar que las intervenciones que respalda tengan máximas probabilidades de generar sus efectos de desarrollo previstos.

##### **4.a Fortalecer la función catalizadora del Banco**

- 4.2 Las demás fortalezas del BID complementan además su valor agregado a la región. Entre ellas cabe mencionar (i) el *bajo costo del financiamiento* del Banco; (ii) su *acceso a las redes regionales y los recursos externos*; (iii) su *capacidad de reunir agentes de la región* (la cual le permite congregarse a distintas partes para ocuparse de soluciones comunes a temas delicados, que pueden trascender las fronteras nacionales o extenderse más allá de las fronteras entre los sectores público y privado o las instituciones académicas); (iv) el reconocimiento de sus *altos parámetros técnicos y operativos* (que asegura que todas las intervenciones tengan un considerable aporte al desarrollo); (v) su reputación como *socio confiable* (que permite a los clientes emprender reformas y actividades de integración regional a largo plazo); (vi) su *acervo de conocimientos* de la región (gracias a su presencia sobre el terreno, mayor que la de cualquier otro banco multilateral de desarrollo en América Latina y el Caribe, y a la labor realizada durante más de medio siglo en la región), y (vii) el *grado de identificación regional* (gracias a su naturaleza de cooperativa financiera, en que los prestatarios y los donantes comparten la gobernanza institucional y la toma de decisiones).
- 4.3 Además de aprovechar estas fortalezas, el Banco necesita subsanar y superar sus debilidades reales y percibidas. Al actualizar esta Estrategia, el Banco llevó a cabo una autoevaluación exhaustiva y transparente de las fortalezas y carencias del Banco, recabadas a lo largo de un año de extensas consultas con los clientes y las partes interesadas por medio de encuestas y foros de análisis<sup>15</sup>. Entre las fortalezas percibidas de la organización cabe citar su amplia pericia técnica y sectorial, sus productos de conocimiento, su conocimiento de los países y el sentido de apropiación de los clientes, su sello distintivo y presencia local, su poder de convocatoria para actuar como socio imparcial y su reputación como socio confiable a largo plazo. Entre las carencias percibidas se encuentran la centralización de la toma de decisiones en la Sede, la lentitud de los procesos, la

---

<sup>15</sup> Sistema de Retroalimentación Externa (EFS).

tendencia a trabajar de forma compartimentada y una falta de planteamientos multidisciplinarios, junto con la posibilidad de realizar mejoras en cuanto al intercambio de conocimientos, así como la coordinación sectorial —especialmente entre las esferas pública y privada— y la cartera de instrumentos financieros y no financieros<sup>16</sup>.

#### **4.a.1. Reforzar la pertinencia estratégica del BID para prestar un mejor servicio a los países clientes**

- 4.4 Los países clientes demandan una organización que siga ejerciendo el liderazgo regional en todas sus intervenciones, con una mayor flexibilidad y adaptación de los productos a las circunstancias nacionales, una gama más extensa de instrumentos y menores tiempos de preparación de los proyectos, asegurando a la vez un diseño de máxima calidad que pueda aumentar la eficiencia en la ejecución y un intercambio más amplio de conocimientos<sup>17</sup>.
- 4.5 Responder a estos cambios exigirá lograr un equilibrio entre muchas de las concesiones que afronta la organización. Por ejemplo, el BID ha dado gran prioridad al enfoque en el cliente, acercando el personal técnico a los clientes por medio de la descentralización. Sin embargo, un mayor aumento del personal en las Representaciones implica una concesión en la Sede de intercambio fecundo de conocimientos —un rasgo muy apreciado también por los clientes—. Del mismo modo, los beneficios de los enfoques multidisciplinarios con participación de múltiples agentes en diversas zonas geográficas deben ponderarse frente al imperativo de unos horizontes de planificación más largos. Con respecto al conocimiento y al financiamiento, los clientes buscan crecientemente, además de los recursos financieros del Banco en sí, el valor agregado asociado a sus intervenciones, especialmente sus productos de conocimiento y cooperación técnica, en los que el BID ha asumido un papel de liderazgo en algunos temas fundamentales para la región, como la seguridad ciudadana. Los clientes desean acceder a este conocimiento no solo mediante los instrumentos de préstamo, sino a través de otros servicios, como el financiamiento no reembolsable o los instrumentos remunerados. La provisión de estos servicios depende en gran medida de la disponibilidad de recursos presupuestarios. En momentos de crecimiento presupuestario real nulo, este elemento de concesión cobra gran importancia.

#### **4.a.2. Afianzar las ventajas comparativas del BID para aprovechar el potencial catalizador**

- 4.6 Para transformar en última instancia a América Latina y el Caribe en una sociedad más incluyente y próspera, el BID deberá valerse de su potencial catalizador aprovechando sus principales ventajas comparativas para responder a un entorno cada vez más complejo. Con este fin se han desarrollado seis principios

---

<sup>16</sup> Véase, entre otros, Chris Humphrey, “Análisis Comparativo del BID *vis-à-vis* Otros Financiadores de Desarrollo en América Latina y el Caribe”, Tesis Doctoral, London School of Economics (y documento de trabajo de SPD), abril de 2014.

<sup>17</sup> Humphrey, 2014.

operativos rectores para determinar la forma en que el BID mejorará y alineará su trabajo cotidiano. Estos principios no deben considerarse en términos absolutos, ya que su ponderación relativa durante la aplicación dependerá del contexto de cada país cliente.

- 4.7 *Mejorar el enfoque del BID en el cliente.* El enfoque en el cliente es la capacidad del BID para responder adecuadamente a las necesidades y agendas de desarrollo de cada uno de sus países clientes, con frecuencia aprovechando la propia capacidad de los países para solventar sus problemas de desarrollo más acuciantes. A nivel de países y programas, buscando reforzar su enfoque en el cliente, el Banco seguirá consolidando sus estrechas relaciones, su proximidad y su apoyo a largo plazo a los países clientes mediante un mayor refuerzo de su acción sobre el terreno, prestando especial atención a los países vulnerables y de bajo ingreso. El BID también mejorará sus esfuerzos de coordinación entre operaciones del sector público y del sector privado, mediante su Visión Renovada para el sector privado<sup>18</sup>. Pese a ello, el BID es consciente de que no puede serlo todo para todos, algo que entrañaría un riesgo de pérdida de focalización en detrimento de su cartera agregada.
- 4.8 Al nivel de intervenciones específicas respaldadas por el Banco, éste optimizará el valor que ofrece a través de su personal técnico altamente cualificado, organizando y suministrando, cuando corresponda, respuestas multisectoriales a los desafíos de desarrollo de la región.

#### **Principio rector 1: Capacidad de respuesta**

- 4.9 El Banco debe continuar capitalizando la confianza de sus socios en su papel de socio imparcial. El BID mantiene una relación de estrecha cercanía con sus clientes y está familiarizado con la idiosincrasia de los países de la región. La facilidad que tiene el Banco para asociarse con sus clientes y ofrecerles opciones que les permitan materializar sus visiones y aspiraciones de desarrollo es una clave del éxito. Dada la heterogeneidad de la región, la capacidad de respuesta implica seguir adaptando las actividades a las necesidades concretas de los países. Ello incluye la revisión y el análisis de opciones para ampliar la cartera de instrumentos disponibles y complementarla con conocimientos.

#### **Principio rector 2: Multisectorialidad**

- 4.10 La respuesta a los desafíos de América Latina y el Caribe requerirá, cada vez más, adoptar soluciones integrales e interdisciplinarias que rara vez se refieren exclusivamente a un sector y con frecuencia suponen la participación de los sectores público y privado (pudiendo requerir acciones transfronterizas entre esos sectores o incluso entre naciones). La multisectorialidad contribuye a abordar problemas complejos de desarrollo desde distintas perspectivas.

---

<sup>18</sup> Banco Interamericano de Desarrollo. 2013a. Una Visión Renovada para las Actividades del Grupo BID con el Sector Privado, documentos GN-2722, CII/GN-280, MIF/GN-171, julio de 2013, Washington, D.C.

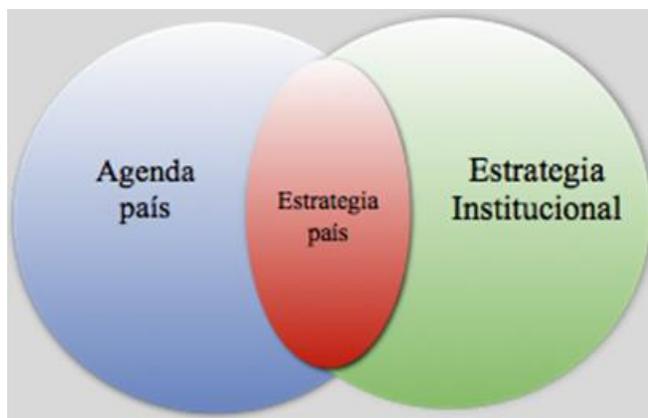
- 4.11 El refuerzo del enfoque multisectorial se basará en las lecciones aprendidas para intercambiar conocimientos y diseñar específicamente intervenciones integrales más acordes con las circunstancias de cada cliente. Debe asimismo fomentar una cultura de colaboración entre sectores mediante incentivos claramente definidos para lograr una labor de colaboración transversal. Asimismo, la multisectorialidad debe trasladar a todas las intervenciones los tres temas presentes en todas las actividades que el Banco ya ha venido realizando, a saber: igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental, e instituciones y Estado de derecho.
- 4.12 *Enfoque en el cliente: Principales líneas de acción.* Para mejorar su enfoque en el cliente y llevar a la práctica los principios de capacidad de respuesta y multisectorialidad, el Banco considerará lo siguiente:
- a. *Refuerzo de su función sobre el terreno:* El BID debe evaluar su presencia en las Representaciones para trabajar más cerca de los clientes atendiendo a las propias necesidades de los países, prestando especial atención a la calidad en los países pequeños y vulnerables.
  - b. *Fortalecimiento de la presencia local de las ventanillas para el sector privado:* En el contexto de las deliberaciones sobre la Visión Renovada para la reforma del sector privado del BID, la propuesta organizacional relativa a la entidad consolidada requiere un planteamiento más enfocado en lo que respecta a las actividades sin garantía soberana que incluye procesos más flexibles y ágiles y, con el tiempo, una mayor presencia en las Representaciones en la región, especialmente en los países pequeños y vulnerables.
  - c. *Continuar los incentivos para la innovación a fin de alentar la colaboración:* La Estrategia de Capital Humano ha de seguir reforzando los incentivos para la colaboración en todos los sectores y continuar promoviendo la movilidad del personal para asegurarse de que el equipo indicado con la combinación idónea de aptitudes se encuentre en el lugar adecuado el momento apropiado. Dichos pasos reconocerían que el capital humano es el principal activo del Banco. Han de continuar los esfuerzos emprendidos para consolidar el vínculo entre la investigación y las operaciones por medio de conocimientos prácticos aplicados. Al mismo tiempo, la organización debe seguir desarrollando los incentivos recientes de carácter innovador como la asignación doble o múltiple, en la que dos o más divisiones participan en la preparación y ejecución de un proyecto y todas las unidades participantes reciben pleno reconocimiento por el préstamo otorgado<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Estos incentivos permitieron que la aprobación de operaciones con y sin garantía soberana que son objeto de asignación doble aumentara más del 100% entre 2012 y 2014 en cuanto al número de operaciones y el volumen de aprobaciones en 2013. Estas aprobaciones de asignación doble están estimulando la multisectorialidad en el Banco.

- d. *Revisión periódica de instrumentos*: El Banco debe mejorar de manera continua sus sistemas y, periódicamente, revisar y optimizar su cartera de instrumentos según convenga<sup>20</sup>.
- e. *Refuerzo de la coordinación referida a las estrategias de país*: Las estrategias de país contribuyen de forma decisiva al logro de la multisectorialidad, debido a su capacidad para aportar respuestas integradas en ámbitos prioritarios que exigen soluciones multidisciplinarias con participación de los sectores público y privado (véase el Gráfico 1). Esto requerirá profundizar la coordinación entre divisiones y departamentos sectoriales, y entre los equipos responsables de las intervenciones con garantía soberana y sin ella.

**Gráfico 1: La función de las estrategias de país**



- 4.13 *Mantener el apoyo del Banco a las intervenciones eficaces de desarrollo*. Para mejorar la efectividad en el desarrollo, el Banco continuará asegurando que se obtenga el mayor aporte al desarrollo por cada dólar invertido. El BID ajustará sus actividades para asegurar su efectividad en el desarrollo, centrándose concretamente en mejorar su enfoque programático estratégico y la ejecución y el impacto de los proyectos.

### **Principio rector 3: Efectividad y eficiencia**

- 4.14 Con la aprobación en 2008 de su Marco de Efectividad en el Desarrollo, el Banco lanzó una serie de prácticas operativas e instrumentos dirigidos a aumentar la efectividad de sus estrategias de país, operaciones de préstamo con o sin garantía soberana y productos de conocimiento, asegurando que éstos puedan evaluarse a partir de sólidos elementos empíricos y conforme a normas de buenas prácticas,

---

<sup>20</sup> Muchos de ellos figuran en el sistema de Manuales, y por consiguiente son objeto de revisión cada tres años, conforme a las normas del BID. De hecho, el Sistema de Normas del Banco es el conjunto de políticas y directrices que rigen las operaciones y los asuntos institucionales, de conformidad con lo aprobado por las instancias de gobernanza del Banco (Manual AM-101, Sistema de Normas del Banco, vigente desde noviembre de 2014 y disponible en la intranet del BID en <http://manuales>).

- se focalicen debidamente en los objetivos de desarrollo y estén alineados al Marco de Resultados Corporativos. El BID ha realizado varias mejoras recientemente, entre ellas las efectuadas a los sistemas de informes de seguimiento y de terminación de los proyectos, para préstamos con garantía soberana, y la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, para préstamos sin garantía soberana.
- 4.15 Habiendo completado la arquitectura del Marco de Efectividad en el Desarrollo para las intervenciones con garantía soberana, el Banco ha comenzado a velar especialmente por que el ingente volumen de conocimiento generado mediante la aplicación del Marco se comparta con las contrapartes en el Banco y en los países y se utilice en el diseño de nuevas operaciones. Al poner de manifiesto lo que funciona y lo que no funciona, el Banco contribuye respectivamente a desarrollar en mayor escala intervenciones eficaces de desarrollo y a evitar errores costosos al no repetir fracasos.
- 4.16 De igual modo, valiéndose de medidas de desempeño claramente definidas y sistemas respectivos de apoyo —tanto a nivel institucional como de proyectos—, el Banco ha afianzado su capacidad para medir la eficiencia de su acción y posteriormente adoptar medidas para mejorarla. Por ejemplo, el Banco observa y consigna continuamente varios indicadores de desempeño del Marco de Resultados Corporativos y el presupuesto en función de resultados relacionados con los tiempos y costos de ejecución de distintos tipos de operaciones. A través del Programa Óptima, estos datos sirven para fundamentar los esfuerzos del Banco encaminados a mejorar los procesos vinculados a la preparación y supervisión de proyectos.
- 4.17 *Efectividad en el desarrollo y eficiencia: Principales líneas de acción.* Para llevar a la práctica los principios de efectividad y eficiencia, el Banco se ha comprometido a:
- a. *Completar el ciclo: Incorporar el aprendizaje sobre el pasado en el diseño de los proyectos.* El Banco mejorará los mecanismos por los cuales las lecciones de experiencias previas —recogidas en evaluaciones de impacto e informes institucionales<sup>21</sup>— suministran retroalimentación, se aprovechan en nuevas operaciones y se ponen a disposición de la comunidad del desarrollo en general.
  - b. *Ofrecer incentivos para el aprendizaje durante el ciclo de los proyectos.* Una vez que las lecciones estén a disposición de todos, el Banco deberá proporcionar un ecosistema interno en el que su personal pueda identificar y aprender de los fracasos y utilizar los éxitos en provecho de futuras operaciones.
  - c. *Agilizar el ciclo de los proyectos.* La necesidad de responder a la solicitud de acelerar la ejecución de las operaciones implica que el Banco debe diseñar,

---

<sup>21</sup> Por ejemplo, mediante los informes de terminación de proyecto (ITP), el Banco continuará ampliando y mejorando el acervo acumulado de lecciones aprendidas, tornándolo más disponible y útil para los clientes y los interesados directos.

procesar y supervisar la ejecución de las operaciones de forma más eficiente, observando estrictamente las salvaguardias y políticas del Banco. Para lograrlo, el BID seguirá mejorando sus procesos operativos durante todo el ciclo de los proyectos<sup>22</sup>.

- 4.18 *Fortalecer el papel catalizador del BID en la región.* El potencial catalizador del BID emana de su capacidad de aprovechar sus recursos y redes para acelerar el ritmo e impacto del desarrollo de sus países clientes. Esta función catalítica se deriva de su capacidad para propiciar o acelerar proyectos complejos de gran impacto, tanto por su potencial para movilizar recursos financieros como por su conocimiento, experiencia y poder de convocatoria para congregarse a diferentes interlocutores. A nivel de países y programas, el BID trabajará estratégicamente con los clientes para abordar sus principales desafíos de desarrollo, seleccionando intervenciones específicamente adaptadas que generen máximo valor, logrando un justo equilibrio con el carácter receptivo del Banco. A nivel de proyectos, la visión estratégica del BID se verá fortalecida mediante la comprensión de las múltiples opciones disponibles, la consideración de aquellas que agreguen más valor (tomando en cuenta las circunstancias particulares de cada problema de desarrollo) y, de ser necesario, la reformulación de respuestas a dichos problemas para ofrecer mejores soluciones (y, de ser posible, más fáciles) que permitan superar esos obstáculos.

#### **Principio rector 4: Apalancamiento y alianzas**

- 4.19 Las alianzas ayudan a aportar no solo flujos adicionales de recursos, sino también conocimientos que pueden reforzar y multiplicar el impacto de las operaciones respaldadas por el Banco. Desde la firma de la Declaración de París en 2005 hasta su adhesión a la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED) en 2011<sup>23</sup>, el BID ha procurado cada vez más llevar a la práctica este principio. En ese sentido, cabe citar la articulación en las estrategias de país del modo en que las actividades programadas del BID complementan la labor de otros agentes de desarrollo, así como la definición de metas específicas para apalancar el financiamiento sin garantía soberana. El BID, junto con otros bancos multilaterales de desarrollo y el Fondo Monetario Internacional, coordina actualmente su acción con más de 100 grupos de trabajo que abordan una amplia temática donde tienen cabida cuestiones estratégicas de alto nivel, como su

---

<sup>22</sup> Por ejemplo, el programa Optima ha completado un mapa integral de los actuales procesos operativos e institucionales y efectuado considerables avances hacia el objetivo de transformar las actividades operativas del BID para trabajar de manera más adecuada con los clientes y divulgar los resultados de las intervenciones del Banco en términos de desarrollo. Como resultado de ello, para finales de 2014 se habían aprobado más de 70 mejoras concretas en todo el Banco. Véase el documento de antecedentes de 2013 de OVE, Solución Integrada de Negocios: Programa Óptima, documento RE-432-3).

<sup>23</sup> La AGCED, creada en Busan (Corea) en 2011, es una alianza de países desarrollados y en desarrollo, instituciones multilaterales y bilaterales y representantes del sector privado y la sociedad civil que respalda los siguientes principios de la cooperación eficaz para el desarrollo: (i) apropiación por parte de los países en desarrollo; (ii) focalización en los resultados; (iii) alianzas para el desarrollo incluyente (sector privado, sociedad civil y donantes emergentes), y (iv) transparencia y rendición de cuentas.

función colectiva en el debate sobre la agenda de desarrollo<sup>24</sup> que se configurará con posterioridad a 2015 para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio a asuntos más operativos como las políticas de salvaguardias ambientales y sociales.

- 4.20 El Banco reafirma su compromiso de impulsar un mayor nivel de colaboración con sus diversas contrapartes gubernamentales, otros bancos multilaterales de desarrollo (de dentro y fuera de la región), el sector privado (entidades con o sin fines de lucro) y la comunidad de desarrollo en su conjunto en lo concerniente al análisis de los desafíos de desarrollo cambiantes que afronta la región y al diseño y la ejecución de soluciones eficaces. Esto supone no solo capitalizar las ventajas comparativas del Banco como institución regional, sino además asegurar la complementariedad y adicionalidad de la labor de otros agentes de desarrollo, especialmente en el plano nacional, a fin de reducir los costos de transacción para los clientes de los sectores público y privado en la provisión de apoyo financiero y no financiero.

### **Principio rector 5: Innovación y conocimiento**

- 4.21 El BID sitúa la innovación y el conocimiento en el centro de su labor para acelerar el desarrollo. Es a través de la innovación que el Banco cuenta con la oportunidad de apoyar los esfuerzos emprendidos por América Latina y el Caribe en aras de incrementar el ritmo de desarrollo, llegar a muchos más beneficiarios y hallar nuevas soluciones para estimular la expansión económica. Ello exige no solo que el BID siga generando conocimientos técnicos pertinentes y los aplique con rigor, sino también que ensaye, ponga a prueba y repita enfoques innovadores y los adapte a las realidades nacionales para superar los problemas de desarrollo.
- 4.22 Esta poderosa combinación de aprendizaje e innovación catalizará la labor del BID destinada a mejorar las vidas. La región y el Banco han llegado a un punto en que el éxito no se define simplemente por la escala, sino por la capacidad de aprender (y desaprender) con mayor celeridad. Tener una cultura innovadora supone redefinir la lógica del Banco de eficiencia adaptable a aprendizaje adaptable que pueda aplicarse directamente en su labor operativa y contribuir a ampliar y ajustar su cartera de intervenciones y productos de conocimiento. Este enfoque frente a la innovación debe continuar proporcionando vías para explorar nuevas formas de afrontar desafíos, reforzar los sistemas de gestión e intercambio de conocimiento y crear redes de conocimiento con otras instituciones de desarrollo y organismos internacionales.
- 4.23 Para promover la adaptación de enfoques eficaces de desarrollo, es importante fortalecer la capacidad del Banco para aprender y difundir lo que ha aprendido. Esto exige incrementar los esfuerzos desplegados para generar conocimientos sobre qué funciona y qué no funciona con base en información rigurosa, lo que, a su vez, requiere una continua evaluación de los proyectos durante su ciclo de

---

<sup>24</sup> Para más información sobre la agenda de desarrollo posterior a 2015 véase [http://www.undp.org/content/undp/en/home/mdgoverview/mdg\\_goals/post-2015-development-agenda.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/mdgoverview/mdg_goals/post-2015-development-agenda.html).

vida. Por otra parte, para que la innovación pueda impregnar toda la institución, el BID necesita crear una nueva cultura en que la colaboración, la diversidad, la experimentación y la práctica sean los principales ingredientes que resulten en mejores soluciones, procesos y productos. Esto no debería ocurrir solo dentro del Banco, dado que buena parte del impacto sistémico de la institución se deriva del modo en que sus conocimientos son aprovechados por las contrapartes para adaptar o ampliar la escala de proyectos de éxito financiados por la institución, así como para modificar y mejorar sus políticas. Por tal motivo, el Banco seguirá reforzando sus capacidades de comunicación estratégica en todos los niveles.

4.24 *Fortalecer el papel catalizador del BID: Principales líneas de acción.* Con miras a optimizar el papel catalizador del BID y poner en práctica los principios de apalancamiento y alianzas y de conocimiento e innovación, el BID considerará lo siguiente:

- a. *Refinar el enfoque para atender a la heterogeneidad de los clientes.* El BID deberá seguir teniendo en cuenta las diferencias entre los segmentos de clientes con los que trabaja, como punto de partida para especializarse y mejorar la prestación de sus servicios (por ejemplo introduciendo instrumentos como servicios de consultoría remunerados o nuevos productos de conocimiento para países de ingreso medio alto).
- b. *Priorizar la selectividad de los programas.* El BID deberá seguir identificando explícitamente sus fortalezas sectoriales para asesorar a los clientes sobre las áreas y formas en que puede ofrecer máximo valor, y ajustarlas a las necesidades nacionales. Los países son conscientes de sus limitaciones de desarrollo, y en este marco el Banco brindará opciones instrumentos que aseguren el logro de resultados. La selectividad también seguirá formando parte de la actualización periódica trienal de los documentos de marco sectorial. Estos documentos no normativos de carácter estratégico presentan análisis de vanguardia y lecciones aprendidas en cada sector con el fin de determinar qué funciona y qué no funciona en el ámbito del desarrollo. Asimismo, examinan los principales desafíos sectoriales para la región y, considerando las lecciones aprendidas y ventajas comparativas del Banco, establecen esferas prioritarias de acción dentro del respectivo sector para reforzar el impacto de las intervenciones del Banco<sup>25</sup>.
- c. *Ampliar las redes de conocimiento.* Basándose en sus años de experiencia en la región, sus conocimientos técnicos y sus alianzas globales y regionales, el BID proseguirá sus esfuerzos dirigidos a articular sistemas de gestión de conocimientos para aportar soluciones probadas o innovadoras que permitan solventar los problemas de desarrollo más apremiantes de sus clientes en cada intervención. Asimismo, el Banco reforzará la gestión de sus productos de conocimiento, asegurando una alta calidad técnica y mejores estrategias de divulgación.

---

<sup>25</sup> La selectividad y las prioridades de los documentos de marco sectorial no son normativas, sino que responden al estado del análisis sectorial de vanguardia y a las realidades de los países.

- d. *Reforzar la adicionalidad.* En vista de su trayectoria como catalizador de financiamiento mediante la movilización de recursos y redes de asociados, el BID continuará estableciendo y ampliando dichas redes en la región y fuera de ella.
- 4.25 Promover una amplia Estrategia Institucional para todo el Grupo del Banco Interamericano. La alineación de toda la labor institucional con la Estrategia actualizada es esencial para que la actualización sea pertinente para todos en el BID. Para lograr dicha alineación, las prioridades y principios presentados en la Estrategia actualizada han de aplicarse en todo el Banco —lo que implica personal, departamentos, entidades, instrumentos (préstamos y operaciones de cooperación técnica) y productos— y los recursos operacionales, institucionales, físicos, humanos y de capital han de emplearse de forma acorde (véase el Gráfico 1).

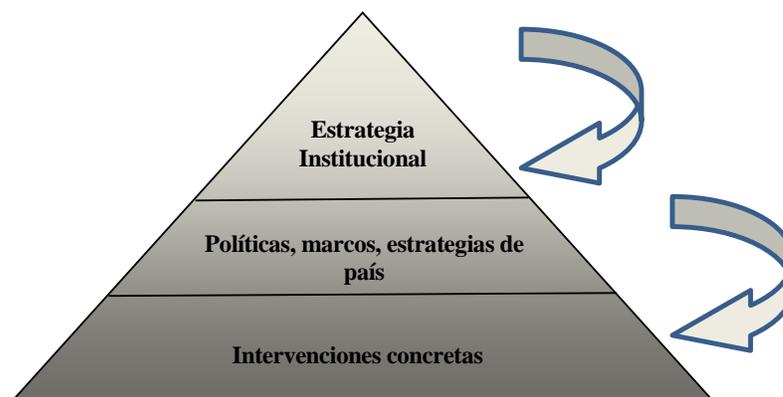
### **Principio rector 6: Alineación**

- 4.26 La Estrategia Institucional actualizada guiará la labor de todo el Banco de 2016 a 2019. Para las intervenciones con garantía soberana, la Actualización de la Estrategia Institucional se implementará por medio de las estrategias de país (que orientarán las intervenciones de los sectores público y privado<sup>26</sup>), los documentos de marco sectorial y los procesos y documentos de programación de país. En el caso de las intervenciones sin garantía soberana, la implementación de la Estrategia actualizada también se hará mediante los documentos de marco sectorial y la Visión Renovada. La Estrategia actualizada se refiere de manera integrada a los sectores público y privado con el propósito de tener una única estrategia que aproveche las sinergias y ofrezca incentivos adecuados, y que abarque el Grupo del BID tras la creación de la Nueva Corporación.
- 4.27 Para que la implementación de la Estrategia sea eficaz es esencial asegurar su pertinencia para todos los que forman parte del BID, haciendo de ella el eje de todas las intervenciones. Para lograr ese propósito, las prioridades y principios enunciados en la Estrategia Institucional actualizada tendrán que reflejarse en todos los niveles del BID —personal, departamentos, entidades, instrumentos (préstamos y operaciones de cooperación técnica) y productos—, articulando en torno a ella los recursos operativos, organizacionales, físicos, humanos y de capital del Banco (véase el Gráfico 2).

---

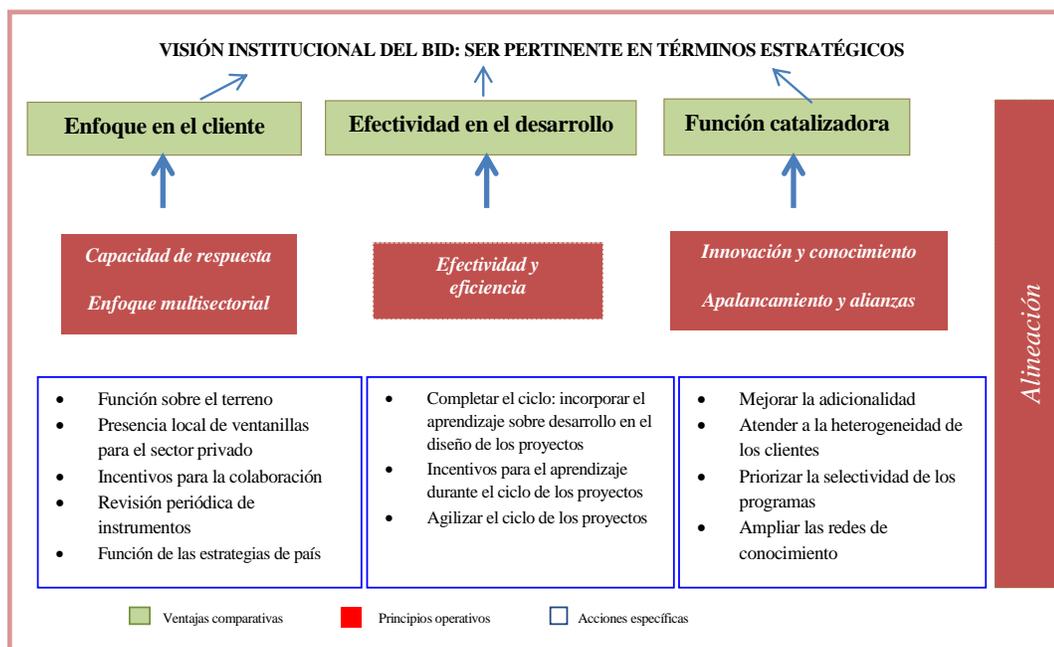
<sup>26</sup> Las estrategias de país serán un instrumento central de la alineación, considerando que ofrecen orientación estratégica y guían el ejercicio de programación según el cual se priorizan los instrumentos financieros y no financieros (tales como las operaciones de cooperación técnica) y las intervenciones multisectoriales. En este contexto, se prevé que las nuevas directrices para las estrategias de país, que se están diseñando al presente, exijan que se indique concretamente en qué modo las ventajas comparativas del BID contribuirán en cada país a encarar los desafíos de desarrollo a través de los objetivos de la Estrategia Institucional.

**Gráfico 2. La alineación en acción**



4.28 Asimismo, la alineación supone que la Estrategia Institucional actualizada se convertirá en parte integral de la identidad institucional del BID (véase el Gráfico 3). Esto implica que todo el personal debería familiarizarse con ella, será capaz de enunciar sus principios y, en definitiva, asumir sus objetivos como propios, en especial aquellos con los que puede contribuir. Para potenciar este sentido de identificación, el modelo de comunicaciones de la institución será fundamental. El Banco también incorporará la visión y los principios de la Estrategia en el diálogo y la interacción con interlocutores clave, como las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones académicas.

**Gráfico 3. Visión institucional del BID**



#### 4.b | Seguimiento de los resultados del BID

- 4.29 El Marco de Resultados Corporativos seguirá sirviendo como principal instrumento para el seguimiento y la medición del desempeño del BID y la consecución de sus objetivos estratégicos. Según se establece en el Informe sobre el Noveno Aumento, este marco es un componente integral de los esfuerzos del Banco por usar pruebas empíricas para llevar una gestión en función del logro de resultados de desarrollo y es fundamental para asegurar la rendición de cuentas por la entrega de resultados.
- 4.30 Los avances en la implementación de la Estrategia Institucional actualizada se medirá usando un Marco de Resultados Corporativos mejorado que refleje no solo los resultados de las intervenciones apoyadas por el BID para afrontar los tres principales desafíos de la región, sino también la aplicación por el Banco de los seis principios que guíen su labor cotidiana. El nuevo marco también tiene el propósito de atender las recomendaciones clave que la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) formuló en su Evaluación Intermedia de los Compromisos del Noveno Aumento, en particular, la de “reconsiderar el Marco de Resultados del Banco con vistas a promover su simplificación, mejorar la precisión de sus datos y lograr un pleno conocimiento y sentido de identificación por parte del personal del Banco y otras partes interesadas”<sup>27</sup>. Así pues, se prevé que el marco para el período 2016-2019 tenga una estructura simplificada, menos indicadores, mejores procedimientos de notificación de datos y que esté mejor integrado en los principales procesos operativos del BID<sup>28</sup>.
- 4.31 Apoyándose en su propio balance del actual Marco de Resultados Corporativos y la experiencia de organizaciones comparables, la Administración ha empezado a examinar cómo mejorar no solo el contenido del marco, sino también los procesos relativos a su aplicación. Además, el Marco de Resultados Corporativos actualizado reflejará las deliberaciones en curso referentes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se prevé que la versión actualizada tenga tres, en vez de cuatro, niveles diferenciados de indicadores: (i) contexto regional; (ii) resultados nacionales de desarrollo, y (iii) desempeño del Banco. Los dos primeros niveles se organizarán en torno a los tres principales desafíos y los tres temas transversales de la Actualización. El tercer nivel, por su parte, dará cuenta del funcionamiento del Banco y se organizará en torno a los seis principios operativos<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Véase el documento RE-425.

<sup>28</sup> Además, en cada año de la implementación de la Estrategia Institucional 2016-2019 se llevará a cabo un diálogo con el Directorio Ejecutivo sobre los avances logrados para alcanzar las metas del Marco de Resultados Corporativos.

<sup>29</sup> En relación con los indicadores de efectividad en el desarrollo y eficiencia, los bancos multilaterales de desarrollo están trabajando conjuntamente en la definición de mediciones más apropiadas para reflejar el concepto de optimización de los recursos. En este proceso han surgido considerables dificultades metodológicas que tienen que ver con la medición del costo de suministrar productos heterogéneos en distintos entornos con el objetivo primordial de generar efectos de desarrollo con máximo impacto, aunque no necesariamente sean los menos costosos.

- 4.32 Los resultados recogidos en el Marco de Resultados Corporativos se basarán principalmente en las fuentes de datos y herramientas de seguimiento existentes del BID, que se adaptarán según se requiera para reflejar el enfoque estratégico y operativo de la Actualización. Con respecto a los resultados nacionales de desarrollo, una fuente clave de información sobre la mayoría de los indicadores será el sistema de informes de seguimiento de los proyectos, el sistema informático que lleva un registro de los productos y efectos directos de las operaciones con garantía soberana financiadas por el Banco. Una vez aprobada la Estrategia, se finalizará la propuesta completa del Marco de Resultados Corporativos (incluidas las metas para los indicadores pertinentes) y se presentará al Directorio Ejecutivo para su consideración y aprobación final en 2015, de tal modo que el Banco pueda iniciar el seguimiento de la Estrategia actualizada en enero de 2016.

## 5. | PRÓXIMOS PASOS

- 5.1 Esta Estrategia Institucional guiará la labor del Banco durante el período 2016-2019, al igual que las deliberaciones estratégicas presentes y futuras en los niveles operativo, institucional y de país. Asimismo, influirá en el diseño de intervenciones específicas apoyadas por el Banco a nivel de país a través de las políticas y marcos que rigen la planificación individual del trabajo y las evaluaciones de desempeño del personal del BID.
- 5.2 Las deliberaciones estratégicas, esencialmente en el ámbito del Directorio y actualmente en curso, comprenden las siguientes:
- a. *Marco de Resultados Corporativos y seguimiento*: La reciente delegación de autoridad al Directorio Ejecutivo en lo atinente a la actualización del Marco de Resultados Corporativos<sup>30</sup> constituye un importante avance para dar a este último mayor utilidad como herramienta de seguimiento durante el período de Actualización de la Estrategia Institucional. En los meses siguientes a la aprobación de la Estrategia Institucional por los Gobernadores, la propuesta completa del Marco de Resultados Corporativos (con inclusión de metas sujetas a plazos para cada uno de los indicadores) se finalizará y se presentará al Directorio Ejecutivo.
  - b. *Estrategias de país*: El actual proceso de actualización de las directrices para las estrategias del país proseguirá en el contexto de esta Estrategia Institucional, y se presentará al Directorio Ejecutivo para deliberación estratégica ulterior. La finalidad primordial de estas directrices es promover un proceso más eficiente y adaptado a las circunstancias que permita mejorar la selectividad y la aplicación del conocimiento sobre los países y el análisis multisectorial.

---

<sup>30</sup> “Actualización del Marco de Resultado Corporativo del BID: Propuesta para Solicitar la Delegación de Autoridad de la Asamblea de Gobernadores” (documento AB-2993), agosto de 2014.

- c. *Cartera de instrumentos*: La cartera de instrumentos será objeto de revisión periódica y de mejoras según se requiera para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, como líneas regionales de financiamiento, servicios de consultoría remunerados o préstamos en apoyo de reformas de política.
- d. *Recursos humanos*: Como parte de la actualización prevista de la Estrategia de Capital Humano, el Banco velará por que todas las prioridades y principios se reflejen cabalmente en las competencias básicas para el desempeño del personal. Se reforzarán las competencias existentes o se introducirán otras nuevas para promover (i) la colaboración, el trabajo en equipo y la inclusión en el esquema de provisión de soluciones operativas; (ii) el enfoque en el cliente para comprender las necesidades de los clientes y suministrar servicios acordes con las expectativas de calidad y desempeño; (iii) la innovación y la creatividad en el desarrollo de soluciones, y (iv) una eficaz comunicación y un adecuado aprovechamiento de relaciones y conocimientos.
- e. *Programas especiales*: La integración del conocimiento con los recursos financieros del Banco y el desarrollo de sistemas de gestión del conocimiento exigirán un mayor grado de atención en la implementación de la Estrategia Institucional actualizada. Uno de los principales medios para lograrlo son los programas especiales del BID, que aúnan a la movilización de recursos financieros la generación y divulgación de conocimientos para ofrecer apoyo en relación con los tres principales desafíos y los tres temas transversales a los que deberá hacer frente la región en los próximos años. El Banco seguirá trabajando en la mejora de los mecanismos para asegurar que los recursos de los programas especiales se asignen con arreglo a las prioridades estratégicas del Banco y de sus países miembros. En este proceso, el Banco aprovechará la flexibilidad y la orientación al logro de resultados de la actual arquitectura de los programas especiales para lograr que esos instrumentos contribuyan en la mayor medida posible a abordar los desafíos prioritarios para el desarrollo social y económico en la región.
- f. *Procesos*: Los avances en la consecución de las metas del Marco de Resultados Corporativos guiarán a su vez la planificación anual de operaciones del Banco en todos los niveles (departamentos, divisiones, Representaciones y personal). La Administración promoverá una mayor alineación de los indicadores y procesos operativos del Marco de Resultados Corporativos con los de otros sistemas de medición del desempeño institucional, a fin de fomentar la rendición de cuentas compartida en cuanto al cumplimiento de las metas institucionales, ofrecer una visión coherente de la dirección estratégica en todo el BID y asegurar que todo el personal del Banco comprenda de qué modo se espera que contribuya a materializar estas prioridades y metas institucionales.
- g. *Colaboración con los socios para el desarrollo*: En la implementación de esta Estrategia, el Banco seguirá colaborando con sus socios para el desarrollo, especialmente los demás bancos multilaterales de desarrollo activos en la región. El Banco tiene la firme voluntad de intensificar sus iniciativas de

coordinación con otros agentes para promover la eficiencia y evitar la duplicación de tareas en las actividades de financiamiento e intercambio de conocimientos, atendiendo a las prioridades de la Estrategia Institucional que se han articulado en las estrategias del país, conforme a las necesidades e intereses expresados por los países.

- h. *Objetivos de Desarrollo Sostenible y bienes públicos globales*: Dado que esta Actualización de la Estrategia Institucional coincide con un año decisivo para la agenda internacional del desarrollo, el BID ha venido colaborando estrechamente con otros bancos multilaterales de desarrollo y el FMI para explorar y determinar el mejor modo de contribuir, con arreglo a sus respectivos mandatos institucionales, a apoyar la implementación de la agenda para el desarrollo después de 2015 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en que ésta se sustentará. Conjuntamente, estas instituciones están preparando un documento que expone su visión común sobre este apoyo. Dicho documento se presentará con ocasión de la Tercera Conferencia Internacional sobre Financiamiento para el Desarrollo que se celebrará en julio de 2015. Al igual que otros agentes para el desarrollo, estas organizaciones convienen en la necesidad de un financiamiento para el desarrollo inteligente que no se limite a colmar brechas de recursos y de liberar, movilizar y catalizar flujos privados y recursos internos, para financiar la ambiciosa agenda para el desarrollo después de 2015. Los bancos multilaterales de desarrollo y el FMI reafirman igualmente su compromiso de trabajar con sus países socios en desarrollo para ayudar a que los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una vez aprobados, se traduzcan en metas, políticas y programas válidos a nivel nacional<sup>31</sup> y respaldar su implementación efectiva<sup>32</sup>. En el caso del BID, muchos de los temas de desarrollo fundamentales en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, tal como se articulan actualmente<sup>33</sup>, corresponden en gran medida a los principales desafíos y temas transversales descritos en la presente Actualización. En ambos temarios destacan asuntos tales como inclusión, producción sostenible, infraestructura regional, igualdad de género, instituciones y cambio climático. Por lo tanto, conforme se indicó en la Sección 4, el Marco de Resultados Corporativos actualizado para 2016-2019 incluirá un grupo escogido de indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible pertinentes para la región y el Banco, lo que permitirá al Banco armonizar la información consignada en el Marco de Resultados Corporativos

---

<sup>31</sup> Carta conjunta de los Presidentes del Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, el Banco Europeo de Inversiones, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Grupo del Banco Mundial y el Director Gerente del FMI al Secretario General de las Naciones Unidas, julio de 2013.

<sup>32</sup> En definitiva, es mediante el proceso de programación que los bancos multilaterales de desarrollo y los países socios convienen en las prioridades comunes y en los servicios y productos financieros y no financieros que mejor se ajustan a dichas prioridades.

<sup>33</sup> Al momento de redactar este documento, existían 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible sometidos a la consideración de los Estados miembros de las Naciones Unidas.

con la agenda internacional de desarrollo, cuando proceda, y aumentar la eficiencia en la recopilación y notificación de datos.

- i. *Comunicaciones internas y sentido de identificación:* La implementación eficaz de esta Estrategia actualizada depende, como cualquier cambio en la cultura organizacional, de las convicciones y comportamientos de las personas que conforman esa cultura. Cabe destacar en este sentido el proceso altamente participativo que ha marcado la preparación de esta Actualización (y la actualización del Marco de Resultados Corporativos que actualmente se encuentra en curso), junto con los esfuerzos de comunicación realizados hasta la fecha y programados en el futuro para la Actualización de la Estrategia y la iniciativa recientemente lanzada de promoción de la imagen institucional del BID. Este proceso debería incorporarse plenamente dentro de la nueva identidad institucional y en actividades conexas de comunicación, de modo que todo el personal comprenda la Actualización y la importancia de su labor para la Estrategia, así como la forma de aplicar los principios de la Estrategia en su actividad cotidiana y pueda explicarla a los socios y a un público externo. Se espera que todos los empleados del Banco tengan un mayor sentido de compromiso e identificación con las prioridades y principios que se proponen en esta Actualización.

**BORRADORES DE RESOLUCIÓN**

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE- /15

Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020

**El Directorio Ejecutivo**

RESUELVE:

1. Presentar a la Asamblea de Gobernadores para consideración el documento [GN-\_\_\_], titulado “Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020: Una Alianza con América Latina y el Caribe para Seguir Mejorando Vidas”.
2. Presentar a la Asamblea de Gobernadores para información el documento GN-2788-3, titulado “Marco de Resultados Corporativos: Avance hasta la Fecha”.
3. Recomendar que la Asamblea de Gobernadores apruebe el proyecto de resolución adjunto como Apéndice II del documento citado en el párrafo 1 de esta resolución.

(Aprobada \_\_\_\_\_)

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN AG-\_\_\_/15

Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020

CONSIDERANDO:

Que en virtud de la Resolución AG-7/10 del 21 de julio de 2010 la Asamblea de Gobernadores aprobó el “Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo” (de ahora en adelante “BID-9” o “documento BID-9”);

Que el documento BID-9 establece a la actual Estrategia Institucional del Banco como el documento fundamental de guía estratégica del Banco y establece que cada cuatro años la Asamblea de Gobernadores revisará y evaluará la ejecución del BID-9 a través de actualizaciones a la Estrategia Institucional;

Que en virtud de la Resolución DE-010/15, el Directorio Ejecutivo acordó presentar para consideración de la Asamblea de Gobernadores el documento AB-[\_\_\_\_], titulado “Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020: Una Alianza con América Latina y el Caribe para Seguir Mejorando Vidas”, y este proyecto de resolución;

**La Asamblea de Gobernadores**

RESUELVE:

1. Aprobar la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 establecida en el documento [AB-\_\_\_\_].

(Aprobada el \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015)

## RESOLUCIONES APROBADAS

### DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

#### PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-010/15

#### Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020

#### **El Directorio Ejecutivo**

#### RESUELVE:

1. Presentar a la Asamblea de Gobernadores para consideración el documento GN-2788-5, titulado “Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020: Una Alianza con América Latina y el Caribe para Seguir Mejorando Vidas”.
2. Presentar a la Asamblea de Gobernadores para información el documento GN-2788-3, titulado “Marco de Resultados Corporativos: Avance hasta la Fecha”.
3. Recomendar que la Asamblea de Gobernadores apruebe el proyecto de resolución adjunto como Apéndice II del documento citado en el párrafo 1 de esta resolución.

(Aprobada el 12 de marzo de 2015)

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

RESOLUCIÓN AG-8/15

Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020

CONSIDERANDO:

Que en virtud de la Resolución AG-7/10 del 21 de julio de 2010 la Asamblea de Gobernadores aprobó el “Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo” (de ahora en adelante “BID-9” o “documento BID-9”);

Que el documento BID-9 establece a la actual Estrategia Institucional del Banco como el documento fundamental de guía estratégica del Banco y establece que cada cuatro años la Asamblea de Gobernadores revisará y evaluará la ejecución del BID-9 a través de actualizaciones a la Estrategia Institucional;

Que en virtud de la Resolución DE-10/15, el Directorio Ejecutivo acordó presentar para consideración de la Asamblea de Gobernadores el documento AB-3008, titulado “Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020: Una Alianza con América Latina y el Caribe para Seguir Mejorando Vidas”, y este proyecto de resolución;

**La Asamblea de Gobernadores**

RESUELVE:

1. Aprobar la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 establecida en el documento AB-3008.
2. Encomendar a la Administración que elabore un Plan de Acción con metas sujetas a plazos y acciones específicas para la implementación de la Estrategia Institucional actualizada que habrá de ser aprobado por el Directorio Ejecutivo a más tardar el 30 de septiembre de 2015.

Aprobada el 30 de marzo de 2015