

# **Segunda actualización de la Estrategia Institucional**



# **Segunda actualización de la Estrategia Institucional**

**Soluciones de desarrollo que aceleran el crecimiento y mejoran vidas**

AB-3190-2

# Índice

<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>iii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. VISIÓN DEL GRUPO BID PARA REDUCIR LA POBREZA Y LA DESIGUALDAD Y ALCANZAR UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE EN LA REGIÓN</b>	<b>5</b>
<b>III. PRINCIPALES CAMBIOS DESDE LA APROBACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL EN 2015</b>	<b>11</b>
Los bancos multilaterales de desarrollo en la región	12
Panorama económico	13
La revolución tecnológica	15
La brecha de infraestructura sostenible	16
Transparencia e integridad	17
<b>IV. ÁMBITOS PRIORITARIOS ACTUALIZADOS PARA HACER FRENTE A LOS DESAFÍOS DE DESARROLLO Y LOS TEMAS TRANSVERSALES</b>	<b>21</b>
A. Tecnología e innovación	22
B. Aumento de la movilización de recursos	24
C. Fortalecer el trabajo del Grupo BID con los temas transversales de la Estrategia Institucional	26
<b>V. ÁMBITOS PRIORITARIOS ACTUALIZADOS A NIVEL INSTITUCIONAL</b>	<b>33</b>
A. Extender el plazo de la Estrategia Institucional	34
B. Continuo fortalecimiento de la dimensión institucional y el apoyo de los accionistas	35
C. Fortalecimiento de la propuesta de valor y efectividad del Grupo	36
D. Fortalecimiento de los programas de conocimiento	37
<b>VI. IMPLEMENTACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL</b>	<b>41</b>
<b>APÉNDICES: PROYECTO DE RESOLUCIONES</b>	<b>43</b>
Apéndice I Directorio Ejecutivo del Banco Interamericano de Desarrollo	43
Apéndice II Directorio Ejecutivo de la Corporación Interamericana de Inversiones	44
Apéndice III Asamblea de Gobernadores del Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Interamericana de Inversiones	45

## Siglas y abreviaturas

<b>CAF</b>	Banco de Desarrollo de América Latina
<b>CII o BID Invest</b>	Corporación Interamericana de Inversiones
<b>DEO</b>	Panorama de Efectividad en el Desarrollo
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones
<b>Grupo BID</b>	Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo
<b>Noveno Aumento</b>	Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo
<b>OC-SDP</b>	Programas Estratégicos para el Desarrollo de Países Financiados con Recursos del Capital Ordinario
<b>OVE</b>	Oficina de Evaluación y Supervisión
<b>PIB</b>	Producto interno bruto



# Resumen ejecutivo

La Estrategia Institucional del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID) sirve para guiar las acciones del Grupo BID. Esta fue adoptada en 2010 como parte del Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (Noveno Aumento), con los objetivos generales de promover el crecimiento sostenible y reducir la pobreza y la desigualdad, y fue actualizada por primera vez en 2015 para el período 2016-2019. En línea con el mandato de revisar y actualizar la Estrategia cada cuatro años, esta actualización cubre el período que comienza en 2020. Esta actualización preserva los aspectos medulares de la Estrategia aprobada bajo el Noveno Aumento y la primera actualización de la Estrategia Institucional, al tiempo que se considera la necesidad de realizar una adaptación al contexto dinámico que enfrentan la región y el Grupo BID.

El Grupo BID está formado por dos entidades separadas: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), que fue relanzada con el nombre de BID Invest en 2017. El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), al que recientemente se le otorgó la nueva denominación de BID Lab, es un fideicomiso administrado por el BID, y en este documento se trata como una entidad separada debido a su función singular como laboratorio de innovación del Grupo. Esta actualización de la Estrategia parte de la premisa de que estas tres entidades aportan un valor agregado

único y complementario para el desarrollo de América Latina y el Caribe y de que las sinergias entre ellas seguirán potenciando el impacto del Grupo BID en la región.

Las prioridades estratégicas definidas en la primera actualización de la Estrategia Institucional siguen siendo cruciales para América Latina y el Caribe. Estas prioridades comprenden los grandes desafíos de desarrollo que es preciso seguir enfrentando para preservar y profundizar los logros de desarrollo (inclusión social e igualdad; productividad e innovación, e integración económica), junto con los tres temas transversales que deben ser parte integral de la labor del Grupo BID para responder a dichos desafíos (igualdad de género y diversidad; cambio climático y sostenibilidad ambiental, y capacidad institucional y Estado de derecho). Aunque la región ha efectuado algunos avances en cada una de estas prioridades estratégicas, en todas ellas persisten importantes retos. Estas prioridades también permanecen relevantes en el contexto de la agenda de desarrollo global, ya que apoyan los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Acuerdo de París sobre la acción contra el cambio climático.

## Ámbitos operativos prioritarios

Si bien las prioridades estratégicas de la primera actualización de la Estrategia Institucional siguen siendo pertinentes, en el contexto global y regional ha habido cambios significativos que exigen afinar el enfoque del Grupo BID a la hora de abordarlas. En un gran número de sectores se evidencian perturbaciones asociadas a la rápida expansión de nuevas tecnologías. De manera paralela, a la luz de la ambiciosa agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, existe mayor conciencia sobre

la importancia crucial de los recursos del sector privado para afrontar los desafíos de desarrollo de la región. Por otra parte, el aumento de los escándalos de corrupción subraya la necesidad de un enfoque proactivo para impulsar la transparencia y la integridad. Un propósito clave de esta actualización es identificar aquellos ámbitos en los cuales el Grupo BID debe poner énfasis para abordar de la mejor manera sus prioridades estratégicas a la luz de los cambios mencionados anteriormente. Cada uno de los ámbitos prioritarios propuestos para esta segunda actualización de la Estrategia se relaciona con uno o más aspectos clave de la misma.

**En primer lugar**, promover la adopción de la tecnología y la innovación en América Latina y el Caribe es esencial en el contexto de la revolución tecnológica, la cual ofrece un inmenso potencial para hacer frente a los desafíos de desarrollo de la región, particularmente para reducir la pobreza, así como para enfrentar los serios riesgos que corren los países si no se adaptan adecuadamente al cambio tecnológico. El Grupo BID debe ayudar a los países y a sus clientes a aumentar las inversiones para facilitar la adopción de tecnologías digitales, cerrar las brechas tecnológicas, articular y aplicar instrumentos que estimulen la innovación, y reforzar el desarrollo de competencias y la transferencia de tecnologías. Debe también ayudar a los países a prepararse para los impactos relacionados en el mercado de trabajo, tomando en cuenta los cambios demográficos, los efectos de la automatización y las transformaciones en cuanto a la relación empleador-empleado.

**En segundo lugar**, debe enfatizarse el incremento de la movilización de recursos. El Grupo BID debe construir alianzas para movilizar más recursos que permitan cubrir las necesidades de desarrollo de América Latina y

el Caribe, y que a su vez faciliten la movilización interna de recursos y el financiamiento privado. Al mismo tiempo, será preciso desarrollar instrumentos innovadores para apalancar el capital del Grupo BID, así como ajustar los incentivos internos para impulsar el aumento de la movilización de recursos y aumentar la consideración de dicho aspecto en los procesos de programación y originación de proyectos.

**Tercero**, es fundamental prestar continua atención a la integración de los ámbitos prioritarios de la actualización de la Estrategia para enfrentar los desafíos de desarrollo de América Latina y el Caribe. El Grupo BID renovará su compromiso y acelerará los avances en materia de igualdad de género y diversidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental, así como capacidad institucional y Estado de derecho. En cuanto a capacidad institucional y Estado de derecho, se pondrá especial énfasis en promover la transparencia y la integridad en la región.

## **Ámbitos institucionales prioritarios**

Al logro de las prioridades estratégicas del Grupo BID coadyuvan diversos factores institucionales que sustentan la efectividad y la eficiencia globales del Grupo BID, por lo cual la Estrategia Institucional incluye también cuatro ámbitos institucionales prioritarios en los que se precisan mejoras para dar respuesta óptima a las necesidades de los países miembros. Estas líneas de acción se rigen por el principio del Grupo BID de reforzar la optimización del uso de los recursos, lo cual implica aprovechar del mejor modo posible los recursos disponibles y las ventajas comparativas para reducir costos, fomentar la eficiencia y potenciar el aporte al desarrollo.



**En primer lugar**, dada la naturaleza estructural de las brechas de desarrollo de la región, los avances hacia el cierre de estas llevarán una cantidad significativa de tiempo. En ese sentido, comenzando con el próximo ciclo, las estrategias futuras deberán tener una duración de 10 años, con una revisión intermedia que evalúe si se necesitan cambios de dirección del Grupo BID durante el plazo de la Estrategia.

**En segundo término**, las entidades del Grupo BID deben identificar oportunidades para afianzar sus perfiles como instituciones financieras para acrecentar su valor y potencialmente lograr una mayor rentabilidad del capital. Dado que las agencias de calificación crediticia asignan una creciente ponderación a las características institucionales al margen de la solidez financiera, el Grupo BID necesita que los accionistas, las partes interesadas externas y los empleados del Grupo comprendan mejor ciertos aspectos exclusivos del valor del Grupo y mantengan la atención en ámbitos de riesgo emergentes.

**En tercer lugar**, el Grupo BID seguirá explorando opciones para capitalizar de modo más eficaz y eficiente las sinergias entre entidades del Grupo en los planos operativo e institucional. Esto es esencial para la articulación de soluciones integradas y holísticas a los desafíos de desarrollo de la región y para el aprovechamiento de economías de escala a nivel interno.

**Cuarto**, el Grupo BID debe integrar en mayor medida el conocimiento dentro de sus actividades básicas, habida cuenta de la importancia decisiva de dicho conocimiento como bien público regional. El Grupo debe seguir desarrollando incentivos para que el personal asuma cada vez más el rol de un facilitador de conocimiento y conector para la región, de modo de complementar la excelencia existente del Grupo en términos de producción y diseminación de conocimiento, especialmente para recabar las lecciones que se derivan de los éxitos y los fracasos operativos.

## Implementación de la Estrategia

Esta actualización de la Estrategia Institucional será implementada a través de la integración de los ámbitos operativos e institucionales en los instrumentos habituales de planificación y programación del Grupo, y de la alineación de los incentivos para el personal en estos ámbitos. Un aspecto clave del cumplimiento de la Estrategia implica realzar el compromiso del Grupo BID con sus prioridades estratégicas no solo para con su trabajo en la región sino también internamente. Tras la aprobación de esta actualización por los Gobernadores, se actualizará el Marco de Resultados Corporativos. Los avances en la implementación de la Estrategia y en el cumplimiento de las metas del Marco de Resultados que se esperan alcanzar, se recogerán en los informes anuales del Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO, por sus siglas en inglés).



# I. Introducción

**1.1** La Estrategia Institucional es el documento estratégico básico que guía la acción del Grupo BID, fue adoptada en 2010 como parte del Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (Noveno Aumento), con el siguiente mandato: Cada cuatro años, la Asamblea de Gobernadores examinará y evaluará la ejecución del aumento general de capital actualizando la Estrategia y su Marco de Resultados en el contexto de los desafíos y cambios que se susciten en la región de América Latina y el Caribe.<sup>1</sup> El período cubierto por el Marco de Resultados abarcaba de 2012 a 2015. Por lo tanto, de acuerdo con el mandato, en 2015 se actualizaron la Estrategia Institucional y el Marco de Resultados para el período comprendido entre 2016 y 2019.

**1.2** Al acercarse el fin del período de la primera actualización de la Estrategia Institucional (UIS, por sus siglas en inglés), el Grupo BID ha analizado sus logros en la aplicación de la misma<sup>2</sup> y cómo esta debe ajustarse teniendo en cuenta la profunda transformación del contexto mundial y regional ocurrido. Teniendo en cuenta fuentes como los informes de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) y el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) publicado anualmente, y el hecho de que un período de cuatro años no baste para lograr crecimiento sostenible y reducir la pobreza y la desigualdad, en el presente documento se mantienen las prioridades estratégicas establecidas en la primera actualización y se

especifican los ámbitos prioritarios dentro de los desafíos, los temas transversales y los principios rectores de la primera Estrategia a fin de aumentar las capacidades del Grupo BID para apoyar a sus países miembros.

**1.3** Estos ámbitos prioritarios tienen por finalidad mejorar la adaptación del Grupo a las nuevas necesidades y objetivos de sus miembros prestatarios y no prestatarios y preservar su pertinencia como la principal fuente de financiamiento para el desarrollo en la región, más que identificar nuevas brechas de desarrollo con respecto a las ya diagnosticadas en la primera actualización. Los ámbitos prioritarios se rigen por el principio del Grupo BID de reforzar continuamente el *value for money*, lo que significa hacer el mejor uso posible de los recursos disponibles y sus ventajas comparativas para reducir costos, fomentar la eficiencia y potenciar el impacto en el desarrollo. Además, esta actualización marca la primera vez en que el BID, BID Invest y BID Lab preparan una Estrategia Institucional conjunta, apalancando totalmente los recursos del Grupo.

**1.4** El documento consta de seis secciones, incluida esta introducción. En la Sección II se examina la visión del Grupo BID para la región, concluyendo que, a pesar de los profundos cambios acontecidos, las prioridades de la primera Estrategia Institucional conservan toda su vigencia como principales vectores para alcanzar los objetivos estratégicos del Noveno Aumento de reducir la

---

1. Véase AB-2764 ([enlace](#)).

2. Para mayor información, véase el documento sobre el avance en relación con sus prioridades, principios y plan de acción ([enlace](#)).

pobreza y la desigualdad y lograr un crecimiento sostenible. La Sección III analiza las grandes transformaciones observadas desde la primera Estrategia, definiendo el contexto para esta actualización. En el actual panorama macroeconómico urgen políticas que aceleren el crecimiento económico en la región, sin lo cual se corre el riesgo de retroceder en los avances sociales del último decenio. Este análisis se acompaña de una revisión de las esferas donde se han producido cambios sustanciales desde la primera actualización, brindando susten-

to a los ámbitos prioritarios estratégicos del Grupo BID bajo esta segunda actualización. La Sección IV aborda el modo en que el Grupo BID prevé trasladar a la práctica esta actualización para el período 2020-2023, mientras que la Sección V examina los ámbitos prioritarios que asegurarán una clara articulación del modelo operativo del Grupo BID, incluida su búsqueda de la excelencia y el enfoque en el cliente. Finalmente, la Sección VI delinea planes de alto nivel para poner en marcha esta actualización y dar cuenta de sus avances.



## **II. Visión del grupo BID para reducir la pobreza y la desigualdad y alcanzar un crecimiento sostenible en la región**

**2.1** El Grupo BID está conformado por dos entidades jurídicas distintas: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII). El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), el laboratorio de innovación del Grupo BID, es un fondo fiduciario administrado por el BID y fue relanzado en octubre de 2018 como BID Lab. La consolidación a inicios de 2016 de las operaciones del sector privado dentro de la CII (actualmente denominada BID Invest) dio lugar a un modelo de dos pilares para el Grupo BID, que a lo largo de esta estrategia actualizada se articula en todas las dimensiones operativas e institucionales clave.

**2.2** La misión del BID, estipulada inicialmente en su Convenio Constitutivo de 1959, es contribuir a acelerar el proceso de desarrollo económico y social, individual y colectivo, de los países miembros regionales en vías de desarrollo. En décadas posteriores, en el marco de sucesivos aumentos de capital, esta misión se concretó en prioridades estratégicas y acciones para avanzar hacia los objetivos de largo plazo del BID. El más reciente ha sido el Noveno Aumento de 2010, en cuyo marco la Asamblea de Gobernadores avaló la Estrategia Institucional para el período 2010-2015. Esta última estableció dos objetivos generales: impulsar el crecimiento sostenible y reducir la pobreza y la desigualdad. El Noveno Aumento también incluía dos objetivos estratégicos –(i) atender a las necesidades de los países pequeños y vulnerables,

en particular Haití, y (ii) promover el desarrollo a través del sector privado– y los siguientes cinco ámbitos prioritarios: (1) política social favorable a la equidad y la productividad; (2) infraestructura para la competitividad y el bienestar social; (3) instituciones de promoción del crecimiento y el bienestar social; (4) integración competitiva internacional a los niveles regional y global, y (5) protección del medio ambiente, respuesta frente al cambio climático, promoción de la energía renovable y aumento de la seguridad alimentaria.

**2.3** En su primera actualización<sup>3</sup>, el BID reafirmó su adhesión a los objetivos generales y estratégicos del Noveno Aumento. La primera actualización también reorganizó los ámbitos prioritarios del Noveno Aumento en tres desafíos del desarrollo (exclusión social y desigualdad; bajos niveles de productividad e innovación, e integración económica rezagada), tres temas transversales (igualdad de género y diversidad; cambio climático y sostenibilidad ambiental, y capacidad institucional y Estado de derecho) y seis principios rectores que guían el modo de operar del Grupo BID (capacidad de respuesta; multisectorialidad; efectividad y eficiencia; apalancamiento y alianzas; conocimiento e innovación, y alineación estratégica). El diagrama 1 representa esta estructura.

**2.4** Los desafíos de desarrollo y los temas transversales de la primera actualización siguen siendo vitales

---

3. Véase la actualización de la Estrategia Institucional ([enlace](#)).

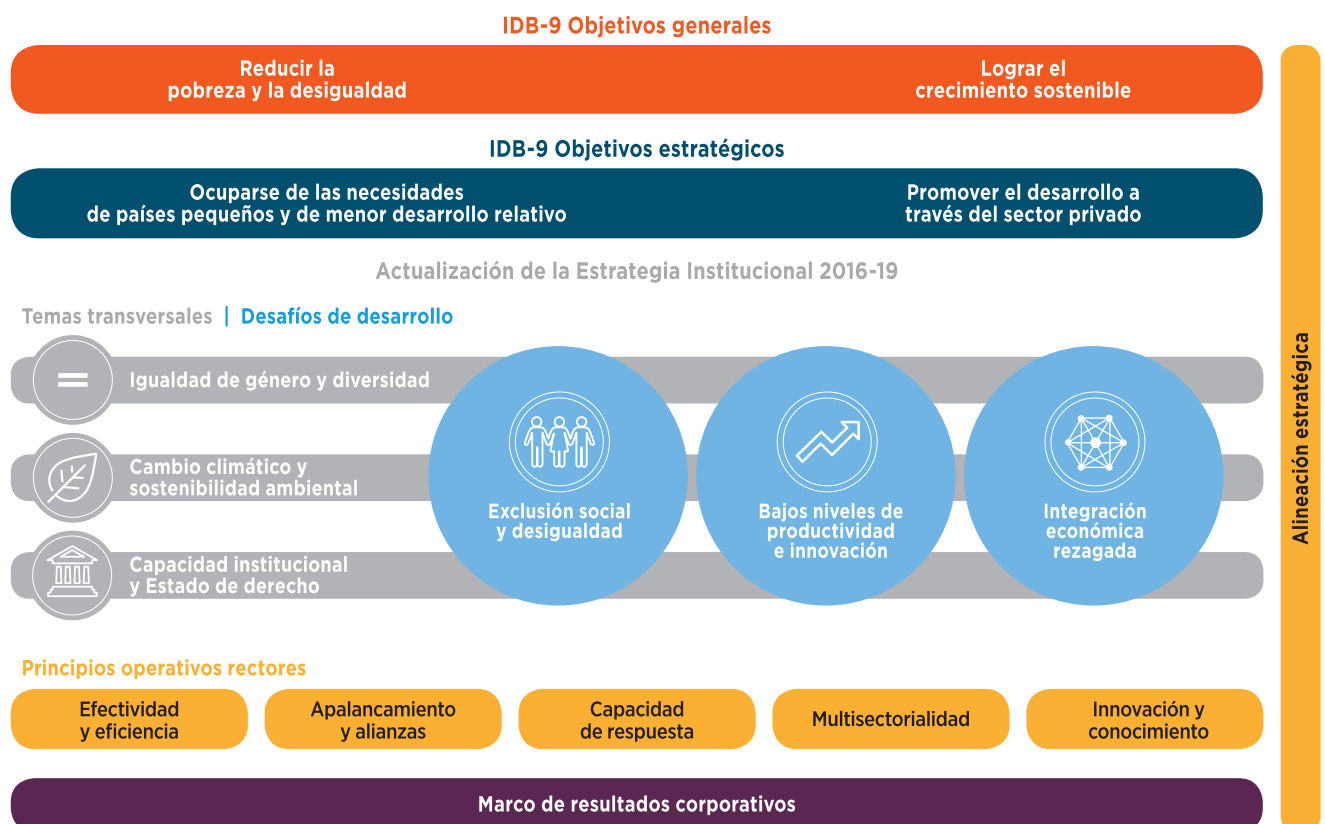


para alcanzar los objetivos generales del Noveno Aumento. A pesar del progreso registrado en algunos aspectos, un compromiso para lograr avances hacia estos objetivos sigue siendo necesario ya que, un período de cuatro años puede no ser suficiente para avanzar de manera significativa en la reduc-

ción de las brechas de desarrollo. Se requiere más tiempo para alcanzar objetivos de desarrollo a largo plazo y mantener la continuidad y el adecuado seguimiento de resultados.

**2.5** El Marco de Resultados Corporativos permite medir los progresos en la consecución de los ob-

**Diagrama 1: Estructura de la Estrategia Institucional del Grupo BID**



jetivos de la actualización de la Estrategia Institucional. Después de la consolidación de las operaciones del sector privado, BID Invest reafirmó su compromiso de contribuir y dar seguimiento a los indicadores del Marco de Resultados Corporativos. Al aprobarse la reposición de BID Lab en 2017, este adoptó un nuevo mandato y principios rectores para reforzar su función como laboratorio de innovación del Grupo BID. Así pues, los tres desafíos de desarrollo, los tres temas transversales, los seis principios operativos rectores de la actualización de la Estrategia Institucional y el Marco de Resultados Corporativos se aplican ahora a todo el Grupo BID.

**2.6** Para llevar a cabo esta misión y poner en marcha esta Estrategia, el Grupo BID se basa en un modelo cooperativo, que se erige sobre los principios y la estructura accionaria del BID y de BID Invest. Se basa en los principios de apropiación, responsabilidad conjunta y alineamiento de intereses, y está integrado en un modelo de sostenibilidad financiera reforzado por un sistema de reglas y de toma de decisiones, que garantiza una representación equilibrada de los miembros prestatarios y no prestatarios, siguiendo los mandatos clave aprobados por la Asamblea de Gobernadores y supervisado por el Directorio Ejecutivo. El modelo sirve como base para las operaciones del Grupo proveyendo fortaleza económica para ambas instituciones, ya que cubre por completo sus costos y genera ingresos netos permanentes para acumular el capital requerido para operar a los niveles de calificación objetivo. Asimismo, está integrado en el modelo

operativo del Grupo BID, y se caracteriza por una gran presencia en el terreno, con representaciones y representantes en cada uno de los 26 países miembros prestatarios.

**2.7** La propuesta de valor del Grupo BID se basa en su capacidad para diseñar productos e instrumentos (tanto financieros como no financieros) a la medida de las condiciones y los desafíos específicos de cada país miembro prestatario, y de movilizar inversionistas privados e institucionales, impulsar la movilización de recursos internos, y profundizar los mercados locales de capital.

**2.8** La clave para respaldar la sostenibilidad financiera del Grupo BID, conseguir reducir la pobreza y la desigualdad y lograr el crecimiento sostenible, es el compromiso efectivo con todos los miembros de la cooperativa, el cual se deriva del mandato del Convenio Constitutivo. Para asegurar su salud financiera de largo plazo, el Grupo se basa en su retorno financiero en países donde el ingreso neto ajustado por riesgo es alto como para proporcionar el grueso de la creación de capital y apoyar las operaciones en otros países, y además permitir transferencias concesionales para causas específicas. Desde esta perspectiva, mantener un compromiso continuo con todos los prestatarios es esencial para el modelo de negocios, no solo por los subsidios cruzados financieros implícitos, sino también para aprender sobre el diseño de intervenciones de desarrollo efectivas aplicables a diferentes contextos, lo cual es fundamental a la hora de apoyar a los países en sus esfuerzos por reducir la pobreza y evitar caer en la trampa de los países de ingreso medio.

## Países miembros del Grupo BID

### Países miembros no prestatarios

Veintidós de los 48 países miembros del Grupo BID son no prestatarios, lo que significa que los mismos pueden brindar apoyo financiero, ya sea en forma de capital integrado como en cuanto a las suscripciones de capital, y tienen representación de voto en la Asamblea de Gobernadores del Banco y el Directorio Ejecutivo, de acuerdo con sus suscripciones de capital:

Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, Croacia, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Países Bajos, Italia, Israel, Japón, Noruega, Portugal, Reino Unido, República Popular de China, República de Corea, Suecia y Suiza.

### Países miembros prestatarios

El Grupo BID tiene 26 países miembros prestatarios, todos ellos en América Latina y el Caribe. Juntos, reciben poco más del 50% del poder de voto en el Directorio de la institución:

Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.



# **III. Principales cambios desde la aprobación de la actualización de la Estrategia Institucional en 2015**

## Los bancos multilaterales de desarrollo en la región

**3.1** Desde 2012 y tal como se indica en el gráfico 1, el BID ha afianzado su función como principal prestamista multilateral para los sectores públicos de América Latina y el Caribe. Frente a la contracción del programa de operaciones con garantía soberana del Banco Mundial<sup>4</sup> y la relativa estabilidad del programa del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), el BID ha mantenido el valor de sus préstamos en un promedio anual de US\$10.000 millones desde 2010. Este volumen comparativamente mayor frente a otros bancos multilaterales, junto con un mayor sentido de apropiación por los países prestatarios y el historial del Grupo BID, van a la par con su influencia potencial sobre el diseño de políticas y programas en la región.

**3.2** A medida que BID Invest consolida su rol como firme socio del sector privado de la región, su capacidad crediticia ya se equipara a la de la Corporación Financiera Internacional (IFC) para la región América Latina y Caribe. Junto con BID Lab, el Grupo BID constituye también el único banco multilateral de desarrollo que cuenta con una ventanilla dedicada a la experimentación y la innovación. La estructura del Grupo BID se destaca por su fortaleza en comparación con sus pares de la región.

**3.3** Para responder a una demanda cada vez mayor asociada a un crecimiento más lento, una posición fiscal más ajustada en la región y la dificultad creciente de actuar de manera contracíclica, el Grupo BID necesitará concentrarse en las operaciones con mayor efectividad, aumentar su enfoque en la movilización de recursos y diseñar instrumentos que permitan el mayor apalancamiento posible de su capital existente. El Grupo BID mantendrá su foco tradicional en asegurar la calidad de sus operaciones en el momento de la aprobación y a través de toda la implementación, mediante la aplicación y la continua mejora de su calidad y revisión de riesgos, así como de las herramientas de efectividad del desarrollo.

**3.4** Desde la aprobación de la primera actualización de la Estrategia Institucional, ha habido varios cambios institucionales. Entre los más notables se destaca la consolidación de las actividades del sector privado en BID Invest y el consiguiente reforzamiento de la estructura de dos pilares para el Grupo BID; la reposición de BID Lab como laboratorio de innovación del Grupo; la adopción de políticas de riesgo financiero acordes con los mandatos de los Gobernadores sobre calificaciones crediticias para el BID (AAA) y BID Invest (“al menos AA”), y la plena implementación del plan de acción del G20 sobre optimización de las hojas de balance de los bancos multilaterales de desarrollo.

---

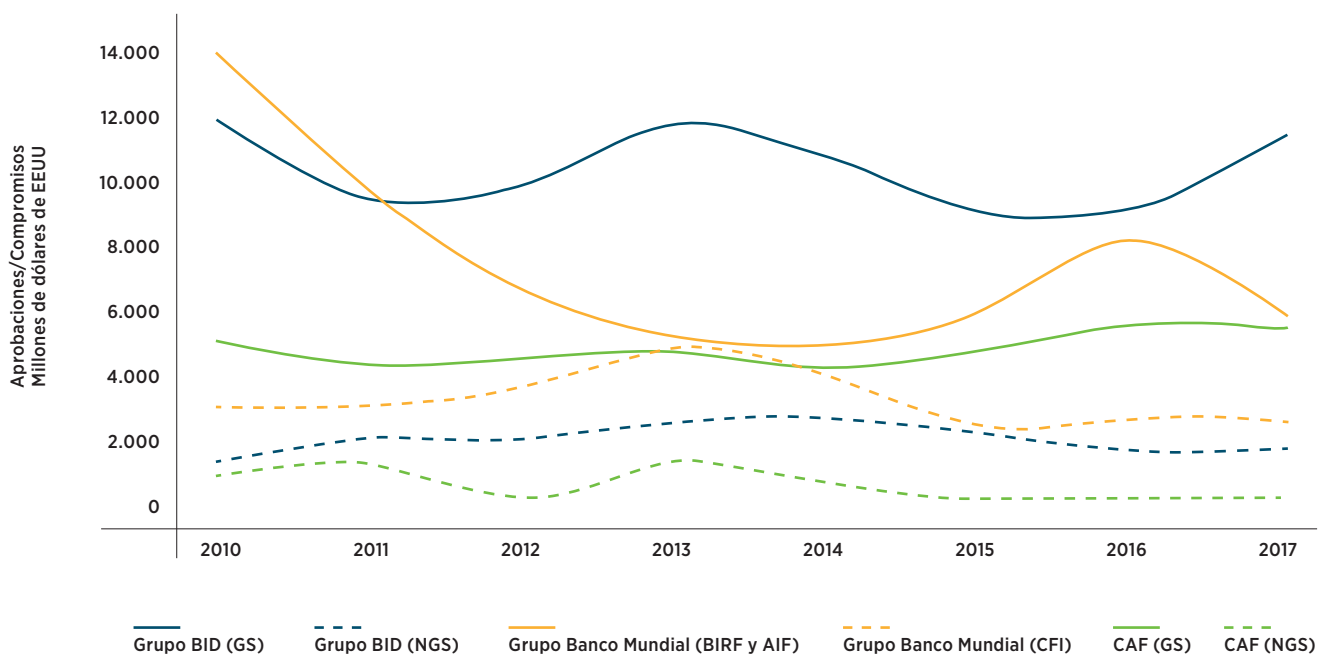
4. La composición del financiamiento del Banco Mundial en América Latina y el Caribe ha cambiado. Actualmente su portafolio tiene una mayor concentración en préstamos en apoyo a reformas de política, dado que sus límites para este tipo de financiamiento son aplicables a escala mundial y no regional. El Grupo BID se encuentra en desventaja frente al Banco Mundial debido a las menores oportunidades de diversidad regional para poder usar este instrumento.

## Panorama económico

**3.5** Otro cambio crucial concierne al panorama macroeconómico de la región. Ya en la actualización de 2015 se anticipaba una moderación de los precios de materias primas y una desaceleración del crecimiento a escala mundial, pero en años pos-

teriores el impacto negativo sobre el crecimiento de América Latina y el Caribe resultó ser mayor de lo previsto. La región está recobrando parte de su dinámica anterior, aunque sin el impulso suficiente para lograr mayores índices de crecimiento sostenido. La reciente turbulencia en los mercados emergentes y la normalización de la política mo-

**Gráfico 1: Financiamiento de bancos multilaterales de desarrollo para América Latina y el Caribe**



**Nota:** Hasta 2015, el financiamiento del Grupo BID sin garantía soberana incluye préstamos del Grupo al sector privado a través de las ventanillas para el sector privado del BID (Departamento de Finanzas Estructuradas y Corporativas, Sector de Oportunidades para la Mayoría), BID Lab y BID Invest. Desde 2016, dicho financiamiento incluye los préstamos originados por BID Invest en nombre del Grupo BID. A efectos de comparación, las cifras de financiamiento sin garantía soberana de CAF excluyen aprobaciones de líneas de crédito a corto plazo para empresas e instituciones financieras. AIF: Asociación Internacional de Fomento. BIRD: Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo. CFI: Corporación Financiera Internacional. GS: Préstamos de Garantía Soberana. NGS: Préstamos sin Garantía Soberana.

**Fuentes:** Informes anuales del Banco Mundial, BID y CAF.

netaria de las economías avanzadas acrecientan las dudas sobre la posibilidad de retomar la senda del crecimiento. Así pues, el crecimiento previsto de América Latina y el Caribe seguirá siendo insuficiente para equiparar su ingreso per cápita con el de otras regiones. Una causa de este desempeño insatisfactorio es el lento crecimiento de la productividad total de los factores en la región, a cuyo bajo nivel persistente coadyuvan distorsiones y fallas de mercado que se reflejan en firmas con baja productividad o en la proliferación de pequeñas empresas productivas.

**3.6** A pesar de los logros sociales de la región, la desigualdad y la pobreza persisten. Aunque en muchos países la reciente recuperación vino acompañada de un descenso de la inflación, evitando la erosión del poder adquisitivo de millones de hogares, el desempleo y subempleo continúan al alza, exacerbando la desigualdad. Frenar el desempleo se erige en prioridad, ante el riesgo de retroceder en logros sociales como la reducción de los índices de pobreza y la expansión de la clase media. También persisten serios desafíos en cuanto a las desigualdades por motivos de género, raza, origen étnico y entre las zonas rural y urbana, especialmente en lo que respecta a oportunidades económicas, influencia y participación política.

**3.7** Un desafío capital para la región consiste en lograr sus perspectivas de crecimiento económico sin un aumento sustancial del precio de sus exportaciones. El escaso margen fiscal que existe en la mayoría de los países de la región no hace más que acrecentar este desafío. Asimismo, el restablecimiento de un crecimiento alto con sostenibi-

lidad también se ve dificultado por otros cambios específicos a nivel sectorial que, si no se abordan adecuadamente, podrían truncar los esfuerzos a largo plazo por retomar una senda de crecimiento sostenible.

**3.8** A la par con estos riesgos, algunas subregiones como Mesoamérica, el Caribe y Sudamérica, están encarando importantes retos asociados con los efectos de las corrientes migratorias sobre el desarrollo incluyente. A pesar de los beneficios de una mayor diversidad en la fuerza laboral, un aumento en el consumo y los ingresos por impuestos, sobresalen riesgos significativos con respecto al diseño y la ejecución de políticas sociales, incluida la prestación de servicios públicos de calidad, un deterioro de las condiciones del mercado laboral para ciertos grupos poblacionales, y un retroceso en los avances en la reducción de la pobreza.

**3.9** Con un enfoque centrado en hacer avances significativos en cuanto a los objetivos estratégicos generales, en las siguientes secciones se presentan los ámbitos que ameritan atención dentro de los parámetros de la actual Estrategia. Hay tres ámbitos en los que se han observado profundas transformaciones desde la primera actualización de la Estrategia, y que presentan oportunidades para que el Grupo BID apoye los esfuerzos de los países miembros prestatarios para reactivar el crecimiento económico y mejorar las vidas en toda la región. Estos incluyen enfrentar la revolución tecnológica; la brecha de infraestructura sostenible; y la necesidad de una mayor transparencia e integridad.



## La revolución tecnológica

**3.10** La contribución del conocimiento y la innovación al crecimiento económico está aumentando en forma vertiginosa. En todo el mundo crece el contenido de conocimiento de los productos y servicios, y las economías se basan cada vez más en el conocimiento. Las inversiones en actividades asociadas al conocimiento progresan con mayor celeridad que las inversiones de capital en las economías avanzadas. A este fenómeno ha contribuido la proliferación de tecnologías exponenciales que pueden llegar a ser un instrumento poderoso para ayudar a los países a enfrentar sus desafíos de desarrollo, particularmente en conseguir un crecimiento sostenible y reducir la pobreza y la desigualdad. La reciente convergencia de tecnologías digitales (como inteligencia artificial y aprendizaje automático, dispositivos móviles, comunicaciones 5G, tecnología de cadena de bloques e Internet de las cosas) ha propiciado innovaciones con gran impacto en múltiples industrias, que probablemente conlleven a una nueva revolución industrial. Además, los últimos avances en materiales, ingeniería y ciencias de la vida tienen potencial para transformar sectores como la agricultura, la salud, la industria manufacturera y la construcción.

**3.11** Pese al inmenso potencial de las nuevas tecnologías, se perfilan importantes riesgos. Causa especial preocupación el grado de preparación de las economías de América Latina y el Caribe para adaptarse a rápidos cambios tecnológicos. El acceso a servicios de banda ancha es vital para la economía del conocimiento, y es indispensable para los nuevos modelos de negocio caracterizados por la

desintermediación, el intercambio y la colaboración en línea. La región se ve rezagada por el rendimiento deficiente de los sistemas educativos, entornos jurídicos y normativos inadecuados, la insuficiencia y el alto costo de la infraestructura de tecnología de la información y las comunicaciones, el bajo nivel de las instituciones científicas y de investigación, y un ecosistema de emprendimiento escasamente desarrollado en el que pocas empresas participan en actividades de innovación, y menos aún en iniciativas de transformación digital.

**3.12** Al tornarse más accesibles y asequibles, las tecnologías de la llamada cuarta revolución industrial también adquieren potencial para repercutir en el crecimiento económico, los mercados laborales y la distribución de ingresos. Se prevé que la tecnología tenga un efecto positivo sobre la productividad laboral y el crecimiento, aunque también trastocará el mercado de trabajo, con efectos aún inciertos sobre el empleo. Las ganancias de productividad asociadas a la industria de alta tecnología se manifiestan desde hace años en el sector manufacturero, a través de la automatización. Si los demás factores permanecen constantes, la automatización llevará a la transformación del empleo, al tiempo que se crearán nuevas ocupaciones para compensar las consiguientes pérdidas de puestos de trabajo.

**3.13** En términos generales, cabe prever un aumento de la desigualdad atendiendo a la experiencia en otras regiones, donde las tecnologías han conducido a la polarización laboral (desplazamiento de las aptitudes intermedias y aumento de la demanda de aptitudes básicas y avanzadas). Aunque en América Latina y el Caribe no existe mayor evidencia empíri-

ca en tal sentido, empiezan a percibirse indicios de esta tendencia en Brasil y Chile. Al mismo tiempo, algunos grupos demográficos pueden verse afectados de manera desproporcionada, como sería el caso de los trabajadores de mayor edad cuyas habilidades podrían quedar rezagadas o las mujeres, en cuyo caso las brechas de género en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas persisten. Sin embargo, los posibles efectos adversos de la automatización pueden compensarse, al menos en parte, por el surgimiento de plataformas tecnológicas de intermediación laboral con nuevas posibilidades de conectar a las personas con los mercados internacionales de trabajo. El uso de plataformas digitales en línea podría aumentar el PIB mundial a través de una mayor productividad, el aumento del empleo y la mayor participación en el mercado laboral. Se estima que para 2025, al menos 540 millones de personas podrían beneficiarse de las plataformas de intermediación digital. Estas modalidades flexibles podrían beneficiar a grupos que han estado marginados y elevar la productividad del sector informal.

**3.14** América Latina y el Caribe también está experimentando un rápido cambio demográfico y se espera que el porcentaje de la población de personas mayores de 60 años aumente, mientras que la proporción de la población en edad de trabajar debería disminuir para el 2050. El aumento de la esperanza de vida dará lugar a postergar la jubilación, al trabajo durante la edad de jubilación y el aumento de la demanda de bienes y servicios para las personas mayores.

**3.15** Los sistemas de seguridad social de la región se ven presionados por los desafíos fiscales y las desigualdades relacionadas con la baja cobertura derivada

de los altos niveles de empleo en el sector informal, las escasas contribuciones y los generosos beneficios que reciben unos pocos aportantes. A esto se añade un gradual desplazamiento de la tradicional relación empleado-empleador en favor de modalidades de trabajo independiente, lo cual aporta a la economía flexibilidad, variedad y potencial de innovación, pero también genera presiones adicionales sobre los sistemas de seguridad social basados en un vínculo continuo y permanente entre el trabajador y el empleador. Es importante redefinir y fortalecer los esquemas de seguridad social, e incluir los tipos de riesgos que habrá que cubrir.

**3.16** La brecha digital de género también debe enfrentarse. Las mujeres deben involucrarse en el diseño, el desarrollo, la producción y la gobernanza de las tecnologías digitales. También es ampliamente sabido que las mujeres están subrepresentadas en carreras y puestos de trabajo en las industrias de alta tecnología. En cambio, las mujeres están sobrerrepresentadas en la economía del cuidado de las personas, la cual será una fuente importante de crecimiento del empleo debido a los cambios demográficos de la región.

## La brecha de infraestructura sostenible

**3.17** La escasa acumulación de capital físico en la región se asocia al lento crecimiento de la productividad total de los factores. La región carece de suficiente infraestructura de calidad para mantener tasas sostenibles de crecimiento, y presenta amplias deficiencias en ese sentido. Se calcula que la brecha anual de inversión ronda en los US\$170.000 millo-

nes. Subsanan esta carencia es especialmente difícil considerando que los países de la región están abocados a realizar ajustes fiscales y deben enfrentar pérdidas económicas como resultado de desastres naturales cada vez más frecuentes e intensos. De esta forma, el cierre de esta brecha implica contar con infraestructura resiliente al clima.

**3.18** La adopción de reformas económicas sostenidas, la resiliencia de las instituciones locales y la existencia de marcos normativos son cruciales para fortalecer el entorno de inversión, pero la brecha de financiamiento sigue siendo muy amplia. En vista de los bajos niveles de ahorro interno la necesidad de atraer recursos para invertir en la región se torna una prioridad estratégica. Los bancos multilaterales de desarrollo deben ir más allá de las actividades tradicionales, en particular si se considera la necesidad de invertir en medidas para crear resiliencia y una estructura institucional más robusta para gestionar el riesgo de desastres y los peligros relacionados con el clima. Liberar capital privado para la infraestructura sostenible se convierte así en una prioridad que requiere recursos que exceden la capacidad financiera de los bancos multilaterales. El Grupo BID ha estructurado un marco de inversión en infraestructura sostenible para guiar a los formuladores de normas y políticas en la adopción de medidas para superar las barreras a la movilización de inversionistas.

## Transparencia e integridad

**3.19** La transparencia institucional es esencial para la provisión eficaz de servicios públicos y la articulación de un entorno propicio al desarrollo del sector

privado. A menudo, la corrupción medra al amparo de regulaciones opacas y engorrosas que limitan o no promueven suficientemente el acceso a la información, dando pie a comportamientos discrecionales que se conjugan con una escasa rendición de cuentas en las entidades de gobierno, las empresas estatales y el sector privado. La corrupción también entorpece la asignación eficaz del gasto público, alienta la evasión tributaria, incrementa los costos adicionales del financiamiento y las transacciones, disuade la inversión y la transición del sector informal al formal y actúa en detrimento de la productividad y el crecimiento.

**3.20** En años recientes, la región ha enfrentado una ola de escándalos de corrupción puestos al descubierto a raíz de investigaciones judiciales en varios países. Las revelaciones de altos niveles de corrupción han socavado la confianza en las instituciones democráticas y afectado al desarrollo económico. Varios países han sufrido inestabilidad política y repercusiones económicas específicas con una significativa ralentización del gasto en infraestructura. En algunas naciones la ejecución de proyectos de infraestructura se ha paralizado y se dificulta la obtención de financiamiento para nuevos proyectos en este sector.

**3.21** En algunos países, la corrupción de menor cuantía es un fenómeno generalizado que erosiona aún más la productividad y la confianza en el gobierno. Esta práctica, especialmente nociva en la prestación de servicios, afecta en particular a los pobres, en ocasiones impidiéndoles disfrutar de beneficios y derechos básicos. La corrupción en el sector privado también es causa de deterioro ambiental, proble-

mas de salud y seguridad, inestabilidad económica y abusos de derechos humanos, al desviar recursos financieros y humanos escasos. Diversos expertos han concluido que la corrupción es una amenaza que erosiona el bienestar económico, la estabilidad política y los fundamentos del Estado de derecho en la región.

**3.22** En los últimos 15 años la mayoría de los países de la región ha aprobado medidas legislativas sobre transparencia, integridad y lucha contra la corrupción, pero estos esfuerzos han sido desiguales y parciales, y han carecido de una ejecución efectiva y de resultados. En promedio, los indicadores de corrupción no han mejorado durante dicho período con respecto a regiones como Asia Oriental o Europa Oriental y Central.

**3.23** Casi tres cuartas partes de los habitantes de la región consideran que sus sociedades son injustas, y más de dos tercios creen que sus gobiernos favorecen a los sectores privilegiados por encima del interés público. La desigualdad combinada con escándalos de corrupción a gran escala coincide con el auge en la región de una clase media más numerosa, mejor conectada a través de las redes sociales, menos indulgente con la corrupción, y que reclama un gobierno más eficiente y transparente. Esto ha creado las condiciones para emprender las primeras acciones judiciales contra la corrupción y la impunidad, que se espera proseguirán durante los próximos años.

## **¿Qué ha pasado desde la última actualización?**

- Crecimiento económico estancado y exclusión social y desigualdad persistente
- Mayor dificultad para cerrar la brecha de financiamiento
- Aceleración de los cambios tecnológicos
- Necesidad de mayor transparencia e integridad



## **IV. Ámbitos prioritarios actualizados para hacer frente a los desafíos de desarrollo y los temas transversales**

**4.1** Dados los cambios significativos que han tenido lugar desde 2015 y que se describen en la Sección III, una finalidad primordial de esta actualización es identificar dónde se necesita poner énfasis para que el Grupo BID pueda abordar mejor los desafíos del desarrollo y los temas transversales delineados en la actualización de la Estrategia Institucional. Estos ámbitos prioritarios propuestos son clave para incrementar el uso efectivo y eficiente de los recursos del Grupo BID y lograr el mayor impacto en el desarrollo con los recursos existentes.<sup>5</sup>

## A. Tecnología e innovación

**4.2** Pese a la continua actividad de las entidades del Grupo BID en apoyar de manera permanente las áreas de ciencia, tecnología e innovación, la celebración de la cuarta revolución industrial amerita una visión renovada. En los últimos años, el Grupo se ha concientizado aún más acerca de las posibilidades de la innovación y la tecnología en múltiples sectores. Es hora de consolidar e integrar transversalmente esta tendencia.

**4.3** Se proponen las siguientes acciones para que el Grupo BID se desenvuelva en el contexto de la revolución tecnológica que está marcando el desarrollo de América Latina y el Caribe, con la condición de que su despliegue sea apropiado para las características de cada país:

- i) **Acelerar y ampliar la inversión en los requisitos y complementos análogos para la adopción de la tecnología digital.** Esto implica el apoyo a facilitadores de una transición directa, tales como infraestructura de tecnología de la información, adquisición de talento digital, innovación en el sector privado, investigación y desarrollo, divulgación, adaptación y transferencia de tecnología, desarrollo institucional y reforma de regulaciones, temas éticos y de privacidad. La articulación de una sólida base de conocimientos que permita el aprovechamiento de la economía digital, solventando fallas de mercado que impiden que el sector privado invierta en la transformación digital de las industrias.
- ii) **Promover aplicaciones de tecnología e innovación de vanguardia en todos los sectores de actividad, cuando proceda.** El Grupo BID puede ayudar a reducir las brechas tecnológicas en América Latina y el Caribe, lo que incluye el apoyo a plataformas abiertas de innovación social y el acceso a servicios gubernamentales mediante soluciones digitales. También puede brindar asistencia técnica en infraestructura científica, en el desarrollo de capacidades de gestión de instrumentos de financiamiento de la investigación, y para explorar modalidades innovadoras en el financiamiento privado.

---

5. Para más información sobre cada uno de los ámbitos prioritarios, véase la versión detallada ([enlace](#)).



Además, dada la importancia de los recursos naturales en la mayoría de las economías de la región, el Grupo BID ayudará a los clientes a desarrollar innovaciones de productos, procesos y modelos de negocios relacionados con grandes empresas del sector de recursos naturales y la red de pequeñas y medianas empresas que les suministran servicios.

**iii) Desarrollar y aplicar instrumentos que estimulen la innovación.**

El BID continuará apoyando programas de gobierno que conlleven a que el sector privado ejecute proyectos innovadores con niveles de riesgo más alto. Por su parte, BID Invest puede incorporar productos de financiamiento de capital o instrumentos innovadores personalizados de deuda como préstamos para emprendimientos y, a largo plazo, ampliar su apoyo a la innovación de base tecnológica mediante un esquema riguroso de inversiones en capital y cuasi-capital, priorizando el aporte al desarrollo y la adición. BID Lab desplegará financiamiento, conocimiento y activos de red para promover modelos de negocios con el poder de generar un impacto, lo cual incluye financiamiento de capital y para emprendimientos en su etapa inicial. El Grupo BID puede además diseñar instrumentos para expandir las oportunidades de financiamiento de la innovación, en especial para los grupos socialmente excluidos.

**iv) Afianzar su posición como asesor y mediador de confianza** apoyando a los gobiernos y clientes corporativos de tal forma que puedan aprovechar las oportunidades y enten-

der los riesgos de las nuevas tecnologías, así como hacer frente a la creciente complejidad asociada a la revolución tecnológica que los países o grupos de países podrían abordar a través de la cooperación y los bienes públicos regionales. El Grupo BID puede promover la adquisición de destrezas en áreas clave relacionadas a las ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, con foco en la inclusión de mujeres, miembros de comunidades indígenas, afrodescendientes, personas con discapacidad y otros grupos vulnerables, a fin de cosechar los beneficios de la diversidad. Además, BID Invest y BID Lab continuarán liderando y participando activamente en el diálogo tecnológico de la región, y consolidando su posición como banco de conocimiento para el sector privado.

**4.4** El Grupo BID puede actuar como socio estratégico para ayudar a los países de la región a capitalizar los beneficios de la tecnología y mitigar sus riesgos, en particular aquellos vinculados al mercado laboral. Focalizándose en las siguientes actividades, el Grupo BID podrá prestar apoyo a los países y clientes en la preparación y la adaptación al futuro del trabajo:

**i) Ayudar a que los países creen, reconviertan y mejoren las habilidades de su población para alcanzar un nivel de talla mundial.**

El Grupo BID puede contribuir con gobiernos e instituciones públicas y privadas para identificar los vacíos en las destrezas que se requieren a fin de aumentar la calidad y pertinencia de los sistemas educativos y de capacitación, de modo de cubrir la demanda de habilidades para las economías de la región, que están evolucionando.

nando de manera exponencial. El Grupo BID también puede ayudar a los países en la transición hacia modelos educativos que impulsan el aprendizaje permanente.

**ii) Ayudar a los países a gestionar las transiciones formación-trabajo-formación.**

El Grupo BID puede mejorar las políticas del mercado laboral, los sistemas de intermediación laboral como las plataformas digitales para conectar a los buscadores de empleo con oportunidades, y mecanismos de apoyo al ingreso que ayudan a que los trabajadores desplazados y las empresas puedan manejar las transiciones. El Grupo también puede apoyar el uso de la tecnología con fines de inclusión, para corregir desigualdades del mercado laboral que pueden agravarse durante las transiciones, especialmente en el caso de grupos que sufren discriminación en el empleo.

**iii) Ayudar a los países a fortalecer y transformar la seguridad social para proteger de mejor forma a la población de los riesgos del futuro del trabajo.**

El Grupo BID puede ayudar a los países a mejorar las políticas de protección social y sus mecanismos de prestación, lo cual incluye el uso de nuevas tecnologías para aumentar la cobertura y las contribuciones, y promover la eficiencia, la seguridad y la confianza en los sistemas de seguridad social. Las plataformas digitales pueden también usarse para agrupar los riesgos de los trabajadores y apoyar la portabilidad de los beneficios.

**iv) Impulsar la difusión de tecnologías digitales en los sectores público y privado.** El Grupo

BID apoyará a los países en atraer, capacitar y reconvertir funcionarios públicos, y gestionar con éxito las transiciones en un contexto de creciente inversión en la digitalización de la administración pública. BID Invest y BID Lab también pueden ayudar a la región a crear nuevos empleos, liberalizando las regulaciones comerciales y ayudando a las empresas a tornarse más productivas.

## **B. Aumento de la movilización de recursos**

**4.5** Alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible requiere movilizar más inversiones de todas las clases: pública, privada, nacional e internacional, tanto en capacidad como en capital, ya que los recursos necesarios para superar la pobreza, proteger el medio ambiente y mejorar vidas sobrepasa con mucho los actuales flujos financieros para el desarrollo. Sin embargo, el Grupo BID se encuentra estratégicamente bien posicionado para aumentar la movilización de recursos en la región. De hecho, cada dólar que los bancos multilaterales de desarrollo invierten directamente en operaciones del sector privado moviliza entre 2 y 5 dólares en inversiones privadas adicionales, lo cual supone un flujo adicional de recursos para el desarrollo de entre US\$40.000 millones y US\$100.000 millones anuales.

**4.6** La movilización se refiere al proceso por el cual el Grupo BID fomenta la participación de socios y capta recursos financieros y no financieros para apoyar proyectos de desarrollo en América Latina y el Caribe. La movilización en el Grupo BID viene determinada por: 1) la obtención de fondos de terceros,

reembolsables o no reembolsables, 2) el aumento de la movilización de recursos internos, ayudando a los países a maximizar sus propios recursos y a robustecer sus mercados financieros y de capital y 3) la movilización de recursos privados de fuentes comerciales, como inversionistas institucionales, a través de medidas de reducción de riesgos e inversiones conjuntas.

**4.7** La triple estrategia que el Grupo BID llevará adelante para aumentar la movilización en todos los países miembros prestatarios de la región (dependiendo de las condiciones específicas de cada uno) incluirá:

**i) Aumento de la movilización de socios tradicionales y no tradicionales,** lo cual incluye continuar con las alianzas para captar nuevos recursos reembolsables y no reembolsables en apoyo de los objetivos del Grupo BID, así como ampliar las alianzas con fuentes de financiamiento bilaterales y multilaterales, empresariales e institucionales, inversionistas privados y fundaciones filantrópicas. También seguirán explorándose soluciones de financiamiento innovadoras para financiar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mientras que el Grupo BID continúa brindando su experiencia, su infraestructura, sus servicios y sus sistemas a donantes e inversionistas afines de los sectores público y privado para facilitar la movilización de recursos para financiar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe.

**ii) Promoción de la movilización interna de recursos.** El Grupo BID puede ampliar sus

esfuerzos para ayudar a los países a maximizar sus propios recursos, brindando asesoramiento de políticas, asistencia técnica y desarrollo de capacidades con el fin de (1) fortalecer los marcos normativos de los países para profundizar la inclusión financiera, restringir los flujos ilícitos y no reportados, e incrementar la recolección de ingresos; (2) respaldar el desarrollo de los planes sostenibles de inversión, con un gasto más efectivo y eficiente; (3) mejorar el clima de negocios para atraer inversión privada adicional, y (4) apoyar el marco regulatorio interno y el desarrollo de mercados de capital locales, que permitirían que las empresas privadas locales aprovechen los recursos de los inversionistas institucionales del país.

**iii) Catalización de financiamiento privado.** El Grupo BID continuará explorando el uso de productos de refuerzo crediticio, instrumentos nuevos e innovadores, garantías, bonos B y financiamiento mixto, entre otras opciones. El Grupo BID apunta a eliminar el riesgo de los proyectos y programas y a enfrentar las fallas de mercado para hacer que las operaciones más riesgosas y los clientes y países de más bajos ingresos sean viables desde el punto de vista comercial.

**4.8** Mediante la combinación de recursos regulares del Capital Ordinario, recursos de donantes y financiamiento privado, el Grupo BID podrá liderar una nueva generación de iniciativas de movilización para respaldar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los objetivos nacionales enmarcados

en el Acuerdo de París. Para esta finalidad, el Grupo BID deberá centrarse en el desarrollo continuo de instrumentos innovadores para apalancar el capital del Grupo BID; asegurarse que la movilización esté concebida desde la programación y la originación de los proyectos; la creación de incentivos internos; la provisión de asesoramiento y capacitación a partes interesadas internas y externas; y, el seguimiento de movilizaciones y resultados.

- 4.9** El Grupo BID continuará construyendo una estrecha relación y el diálogo de políticas con los clientes públicos y privados, y se beneficia de un enfoque de grupo que vincula las intervenciones con y sin garantía soberana. El Grupo BID apalancará su posición como la principal institución financiera de la región y su propia base de capital mediante préstamos provenientes de los mercados de capital para incrementar su capacidad para el financiamiento del desarrollo. El Grupo BID puede contribuir en todos estos frentes, porque con sus intervenciones ayuda a canalizar el financiamiento y el asesoramiento técnico hacia los países para la reforma de los sistemas tributarios y de gasto, y para mejorar su clima de negocios y sus mercados, los cuales a su vez actúan como un “engranaje” para desbloquear, apalancar, atraer y catalizar recursos internos y flujos privados adicionales.

## **C. Fortalecer el trabajo del Grupo BID con los temas transversales de la Estrategia Institucional**

- 4.10** El Grupo BID ha avanzado en cuanto a la integración de los temas transversales de la actualización de la Estrategia Institucional en sus operaciones. Sin embargo, estos temas continúan impidiendo el avance del desarrollo, y en algunos casos, hay un sentido de urgencia. En ese sentido, el Grupo renovará su compromiso y acelerará el progreso en materia de igualdad de género, diversidad e inclusión, cambio climático y sostenibilidad ambiental, y capacidad institucional y Estado de derecho, de modo de realzar su capacidad para integrar estos temas críticos a fin de superar los desafíos del desarrollo en la región.<sup>6</sup>

### **Promover la igualdad de género, la diversidad y la inclusión**

- 4.11** Si bien América Latina y el Caribe suele ser vista como la región en desarrollo que más avances ha realizado en cuanto a la igualdad de género –en gran parte gracias a que la igualdad de género en el logro educativo se alcanzó hace ya mucho tiempo–, la región continúa enfrentando tres desafíos importantes. Primero, a pesar de los avances en

---

6. Los objetivos específicos se establecerán en el Marco de Resultados Corporativos.

educación, las mujeres continúan encontrando barreras en los mercados laborales, lo cual incluye una tasa de participación laboral 20 puntos inferior a la masculina, y significativas brechas de salario y ganancias. Segundo, las mujeres se hallan muy poco representadas en posiciones de liderazgo, tanto en el sector público como en el privado, lo cual acarrea notables consecuencias negativas para la productividad y el rendimiento del sector privado, y para la calidad de la toma de decisiones en ambos sectores. Finalmente, las mujeres de la región continúan siendo afectadas por la violencia: cerca del 30% de las mismas, por ejemplo, han sufrido violencia en manos de su pareja.

**4.12** El Grupo profundizará la transversalización e integración de sus actividades en este tema. Se priorizarán tres áreas temáticas: i) operaciones y actividades para apoyar y dar forma a las políticas a nivel macro y empresariales que promuevan activamente la igualdad de género, el empoderamiento de la mujer y el crecimiento económico; ii) enfoques innovadores para reducir la violencia contra las mujeres y proporcionar servicios de calidad a las sobrevivientes, y iii) promoción del liderazgo femenino tanto en el sector público como en el privado. Estos ámbitos prioritarios se tratarán a través de inversiones en proyectos independientes y de integración de género, así como mediante alianzas público-privadas para fomentar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Además, el Grupo continuará utilizando los fondos y las participaciones de capital de las compañías para impulsar la igualdad de género y la diversidad en la gobernanza y la toma de decisiones es-

tratégicas por parte de estas entidades. El Grupo BID también usará el financiamiento mixto para apoyar a los clientes que deseen avanzar aún más en materia de igualdad de género, e incrementará el acceso financiero a las empresas lideradas por mujeres o propiedad de mujeres.

**4.13** La exclusión social debida a la raza, la etnia, la discapacidad o la orientación sexual afecta a grandes segmentos de la población de América Latina y el Caribe. Por ejemplo, los hogares indígenas son un 43% más propensos a vivir en la pobreza que los hogares no indígenas, y los individuos afrodescendientes e indígenas ganan en promedio un 40% menos que otros. El Grupo BID tiene una larga historia de trabajo con temas relativos a la inclusión de las poblaciones de afrodescendientes e indígenas, pero mucha menos experiencia en cuestiones ligadas a la discapacidad, la orientación sexual o la identidad de género. Incluso en aquellos ámbitos en los que se ostenta mayor experiencia, las actividades han tendido a ser aisladas y esporádicas. El Grupo BID está llevando adelante planes concretos para ampliar su labor en términos de diversidad, incluido el primer Plan de Acción de Operaciones sobre la Diversidad. Este promoverá una cultura extendida a todo el Grupo BID, que comprenda el desarrollo con identidad e inclusión social como parte integral de las operaciones y del trabajo analítico que la institución apoya. BID Invest y BID Lab utilizarán la inversión directa, el financiamiento mixto, los productos de conocimiento y los servicios de asesoría para apoyar a las comunidades y entidades indígenas.

## Cambio climático y sostenibilidad ambiental

**4.14** El cambio climático amenaza los resultados sociales y económicos de América Latina y el Caribe. Los efectos clave de dicho cambio son: el alza de las temperaturas promedio; alteraciones en los patrones de precipitación; aumento de la frecuencia y de la intensidad de los eventos extremos; cambios en los patrones de descarga del río Amazonas y en los Andes occidentales; elevación de los niveles del mar; acidificación y creciente blanqueamiento de los corales del Caribe, y retracción de los glaciares. Belice, Haití y Jamaica ya son considerados como altamente vulnerables al cambio climático, y se espera que para 2030 otros siete países miembros prestatarios se agreguen a dicha categoría. Los shocks climáticos podrían atrofiar las economías isleñas, en particular por su dependencia del turismo como actividad económica principal.

**4.15** Para cumplir con los objetivos y compromisos internacionales en esta materia, incluidos los del Acuerdo de París, América Latina y el Caribe necesita llegar a las emisiones cero antes de terminar este siglo. La región está disminuyendo lentamente los gases de efecto invernadero por unidad del PIB, lo cual indica que es posible lograr el crecimiento económico y al mismo tiempo reducir las emisiones. Sin embargo, la disminución mencionada ha sido más lenta que en otras regiones del mundo.

**4.16** En 2016, los Gobernadores respaldaron la meta de duplicar el financiamiento para el clima con un 30% de aprobaciones operacionales combinadas del Grupo BID para 2020. Esta meta ha sido un hito crucial en el apoyo del Grupo BID para el desarro-

llo resiliente al clima y con bajas emisiones de gases de efecto invernadero. El Grupo BID ha hecho avances en una cantidad de ámbitos para integrar las consideraciones relacionadas con el cambio climático en sus operaciones, lo cual incluye la aprobación de un Plan de Acción Conjunto para el Cambio Climático. También creó NDC Invest, una plataforma para que los países accedan a recursos para transformar sus compromisos nacionales (conocidos como contribuciones determinadas a nivel nacional, NDC por sus siglas en inglés) en planes de inversión alcanzables. El Grupo BID también apoya la Coalición Climáticamente Inteligente del Caribe, una iniciativa público-privada para transformar la zona en un sitio “inteligente en cuanto al clima” y ha lanzado su Plataforma Isleña Sostenible para contribuir a que las islas consigan inversiones sostenibles y resilientes al clima.

**4.17** Para cumplir con los objetivos del Acuerdo de París, los países necesitarán más apoyo técnico y financiero. Los esfuerzos posteriores a 2020 continuarán centrados en apoyar a los países para que cumplan con sus NDC y sus estrategias de cambio climático, con énfasis en incrementar la capacidad para el manejo de desastres y riesgos climáticos, buscar oportunidades para la resiliencia climática y la adaptación a los impactos del clima, encontrar sendas para la descarbonización, y asegurar una transición justa e incluyente hacia un desarrollo bajo en emisiones de gases de efecto invernadero y resiliente al clima.

**4.18** El Marco de Infraestructura Sostenible también será un importante elemento del enfoque del cambio climático del Grupo BID, orientado a desviar la atención desde lo medio ambiental hacia las oportu-

tunidades nacionales de crecimiento económico resultantes de las medidas climáticas. El marco se basa en dos preceptos: (i) la sostenibilidad incorpora consideraciones económicas/financieras, sociales, ambientales e institucionales, y (ii) la infraestructura sostenible solo puede ofrecerse gracias al trabajo a través del ciclo de proyecto desde el contexto institucional, la planificación, la priorización, la preparación y el diseño, la construcción, el financiamiento y las operaciones hasta el desmantelamiento.

- 4.19** El Grupo BID continuará apoyando el desarrollo de ciudades sostenibles en la región para ofrecer soluciones integradas que aborden las limitaciones al crecimiento sostenible de las ciudades emergentes. Esto significa diseñar políticas y trabajos que puedan ayudar a mejorar la calidad y la sostenibilidad de los servicios urbanos, fortalecer la seguridad ciudadana, proteger el medio ambiente, mejorar la gestión de los recursos naturales y mitigar y adaptarse al cambio climático. El marco refleja y complementa los enfoques existentes para brindar infraestructura sostenible, incluyendo la evaluación de sostenibilidad, los estándares regulatorios, las salvaguardas y las decisiones de política o planificación.

### **Capacidad institucional y Estado de derecho**

- 4.20** El Grupo BID ha apoyado a los países y clientes en el fortalecimiento institucional, lo cual incluye mejorar la prestación de los servicios públicos, facilitar sólidos entornos de negocios y enfrentar los desafíos de seguridad ciudadana, entre otras intervenciones. Sin embargo, como se señaló en la Sección

III, la corrupción en los sectores público y privado ya sea de alto vuelo o insignificante, está socavando la productividad y la confianza en los gobiernos, y también amenaza con erosionar el bienestar económico de la región. Por lo tanto, el Grupo BID pondrá particular énfasis en impulsar la transparencia y la integridad como medios para fortalecer la capacidad institucional y el Estado de derecho.

- 4.21** El Grupo BID está bien posicionado para ser un socio importante de América Latina y el Caribe en los esfuerzos en materia de transparencia, integridad y anticorrupción, que tanto necesitan ampliarse. Junto con los organismos gubernamentales y las entidades corporativas, esto puede abarcar además a otros actores, como la legislatura, la sociedad civil, los medios de comunicación y grupos de reflexión. La experiencia indica que luchar contra la corrupción requiere una acción colectiva mediante un enfoque de múltiples partes interesadas.

- 4.22** Esta actualización de la Estrategia Institucional se centrará en cuatro ámbitos para reforzar la transparencia y la integridad en la región:

- i) Apoyo mejorado a normas y compromisos internacionales sobre transparencia, integridad, lucha contra la corrupción y gobernanza.** El Grupo BID puede potenciar sus iniciativas actuales ayudando a los países a implementar reformas alineadas con los estándares internacionales de transparencia e integridad que inhiban prácticas opacas y de captación de rentas, así como a reforzar la rendición de cuentas de los directivos de los sectores público y privado. También debe contribuir a asegurar el cumplimiento efectivo de dichas reformas, y a

fortalecer a las instituciones responsables en materia de integridad, transparencia y supervisión para incrementar la rendición de cuentas, reducir el riesgo de corrupción y lidiar con ella de manera efectiva y eficiente en los casos en que ocurra.

**ii) Convocatoria de actores en favor del gobierno abierto y la transparencia, aprovechando la tecnología.**

El Grupo BID puede congrega a diversos actores para la mejora de la transparencia y la implementación de los principios de gobierno abierto. Esto incluye apalancar la tecnología para reducir la discrecionalidad, impulsar la rendición de cuentas e involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones públicas.

**iii) Mayor integración de la transparencia y la integridad en las operaciones sectoriales y mejora del enfoque público-privado.**

El Grupo BID debe complementar las reformas tradicionales en materia de transparencia, integridad y lucha contra la corrupción con intervenciones específicas de carácter transversal en ámbitos como infraestructura e industrias extractivas. El Grupo debe contribuir a instituir prácticas

óptimas para contrataciones, adquisiciones, supervisión de proyectos, privatizaciones y concesiones. BID Invest debería trabajar en la mejora de la gobernanza corporativa para el sector privado para promover el comportamiento ético, optimizar la rendición de cuentas y la supervisión de la administración, e impulsar programas de observancia de las normas para prevenir la corrupción, la colusión y el comportamiento anticompetitivo.

**iv) Fortalecimiento de la coordinación interna en el Grupo BID.**

Para elevar el perfil de transparencia e integridad en todas las operaciones y la actividad institucional, el Grupo BID puede lograr una consideración más explícita de los riesgos en materia de transparencia e integridad dentro del diálogo y las operaciones en los sectores público y privado. Las enseñanzas provenientes de las operaciones apoyadas por el Grupo BID y de las funciones internas del Grupo relacionadas con los controles fiduciaros y el acceso a la información deben incorporarse al diálogo con los países, clientes y organismos ejecutores.



## Ámbitos de enfoque estratégico



Tecnología e innovación



Aumento de la  
movilización de recursos

## Temas transversales



Promover la igualdad de  
género, la diversidad y la inclusión



Cambio climático y  
sostenibilidad ambiental



Capacidad institucional  
y Estado de derecho

**Mayor  
transversalización**



## **V. Ámbitos prioritarios actualizados a nivel institucional**

**5.1** La primera actualización enunciaba seis principios operativos rectores para capitalizar las ventajas competitivas del Grupo BID a fin de incrementar su efectividad en el desarrollo. Estos principios subrayan la importancia de preservar la capacidad de respuesta del Grupo BID a las necesidades de la región; adoptar una visión multisectorial para solucionar las brechas de desarrollo; orientar la gestión según los principios de efectividad y eficiencia para optimizar el uso de recursos en el Grupo BID; priorizar el apalancamiento y la creación de alianzas para maximizar el impacto de los recursos invertidos en el desarrollo; mantener la innovación y el conocimiento como eje de la acción del Grupo para reforzar la efectividad en el desarrollo e idear mejores soluciones; y alinear la labor del Grupo con la Estrategia Institucional.

**5.2** En la presente actualización se reconoce la necesidad de mantener la focalización en estos principios para fortalecer y mejorar la acción del Grupo BID. Esta sección aborda cuatro ámbitos clave que están en la base del cumplimiento de los seis principios rectores y se refuerzan mutuamente: (i) extender el plazo de la Estrategia Institucional para permitir avances medibles en cuanto al cierre de brechas de desarrollo; (ii) continuar fortaleciendo la comprensión de la dimensión institucional del Grupo BID y el apoyo de los accionistas para propiciar un apalancamiento más eficaz y eficiente de su capital; (iii) maximizar las sinergias entre los distintos sectores del Grupo para mejorar los servicios que presta a la región, y (iv) fortalecer los programas de conocimiento del Grupo BID.

## **A. Extender el plazo de la Estrategia Institucional**

**5.3** Como se señaló en la Sección II, los avances medibles en cuanto a los desafíos del desarrollo toman un tiempo significativo debido a su naturaleza estructural. Para planificar y poner en marcha una estrategia acorde con las profundas brechas de desarrollo que necesitan cerrarse, la Administración propone que el plazo para futuras estrategias se alinee mejor con el tiempo necesario para el logro de un progreso significativo en el cierre de las brechas.

**5.4** A partir de la próxima Estrategia, las Estrategias futuras deben establecer objetivos para un horizonte de 10 años. Este margen más amplio permitirá una mejor planificación y un uso más efectivo de la Estrategia como herramienta para orientar el apoyo del Grupo BID. La Estrategia debería estar sujeta a una revisión de medio término o de cualquier otro lapso que los Gobernadores estimen necesario, a fin de considerar si ha habido cambios significativos en los contextos regional, global y multilateral que pudiesen requerir ajustes en la dirección estratégica del Grupo BID.

**5.5** Un conjunto completo de herramientas de planificación institucional debe incluir una estrategia que esboce los objetivos (la Estrategia Institucional), un conjunto de métricas para medir los avances hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos (el Marco de Resultados Corporativos), y una evaluación de los recursos financieros y no financieros que se necesitarán para asegurar que se alcancen los objetivos. De acuerdo con la visión a 10 años de la Estrategia, el Marco de Resultados Corporativos

también presentará y evaluará el progreso hacia el logro de resultados a largo plazo. Adicionalmente, para promover su uso como herramienta que ayude a dirigir el trabajo del Grupo en la dirección requerida, el Marco especificará los resultados esperados intermedios y de mediano plazo.

## **B. Continuo fortalecimiento de la dimensión institucional y el apoyo de los accionistas**

**5.6** La variación de las metodologías empleadas por las agencias de calificación crediticia para evaluar el nivel de suficiencia de capital de las instituciones supranacionales ha afectado al Grupo BID y a los bancos multilaterales de desarrollo durante el último decenio. Las nuevas metodologías se han adaptado reflejando en gran medida las que rigen para los bancos comerciales y presentan tres componentes principales, a saber, la evaluación de la robustez financiera de la organización calificada, la evaluación de su dimensión institucional y un análisis del apoyo de los accionistas.

**5.7** Reconociendo lo anterior, la Asamblea de Gobernadores aprobó (cambios a) ciertas políticas, incluyendo un mandato para la Política de Suficiencia de Capital en el que se dispone que el BID debería establecer reglamentos, políticas, directrices e iniciativas afines, a efectos de mantener su posición financiera firme y asegurar una calificación crediticia en moneda extranjera a largo plazo en el máximo nivel de calificación crediticia disponible, que actualmente es de AAA con todas las principales agencias calificadoras de riesgo. En lo que respecta a BID Invest, el mandato de los Gobernadores en la

Resolución de Busán señala que “deberá tratar de mantener al menos su calificación AA actual”.

**5.8** La solidez financiera del BID y de BID Invest es debidamente comprendida y apreciada por las agencias calificadoras, los socios y el mercado en general, lo cual deja poco margen para emprender nuevas acciones en este sentido. En consecuencia, el objetivo será continuar trabajando en la dimensión institucional y el apoyo de los accionistas. La consideración de atributos no financieros y estratégicos reviste singular importancia para BID Invest, en vista de su continua evolución y crecimiento como una valiosa institución de desarrollo en la región.

**5.9** Los siguientes son los elementos fundamentales de la dimensión institucional: (i) el mandato de política pública y (ii) la fortaleza del capital humano y la gobernanza. En cuanto al respaldo de los accionistas, esto incluye tanto un apoyo permanente (con un enfoque específico en el historial del tratamiento del acreedor preferido) como un apoyo extraordinario mediante el capital exigible. La importancia de estas características va más allá de la dimensión de calificación, ya que contribuyen a configurar un marco para abordar la pertinencia, el impacto y la efectividad.

Se han identificado dos ámbitos de focalización principales, a saber:

**i) Comprender más la dimensión institucional del Grupo BID por las partes interesadas externas, los accionistas y el personal del Grupo.** Los accionistas han prestado un apoyo sistemático al Grupo BID mediante sus contribuciones de capital a la consolidación del sector privado y recientemente a través de la repo-

sición de BID Lab. También los accionistas han contribuido con la continua generación de ingresos a través del repago de préstamos, que, según datos históricos, ha registrado atrasos solo en contadas ocasiones. A raíz del Noveno Aumento, el Banco ha desarrollado un nutrido conjunto de normas que rigen las decisiones crediticias e institucionales clave. Por último, el Grupo BID ha implementado por completo la agenda del G20 para la optimización de las hojas de balance. El Grupo BID debe continuar desarrollando un relato institucional coherente para transmitir un mensaje poderoso en los procesos de diálogo con las partes interesadas internas y externas.

- ii) Seguir prestando atención a los nuevos sectores de riesgo.** La Administración continuará participando en importantes foros internacionales para intercambiar experiencias de primera mano en sectores como cambio climático, género, impacto en el desarrollo e infraestructura. Asimismo, seguirá cooperando con actores internacionales en cuanto a definir la evolución de la arquitectura financiera global. Además, el Grupo BID continuará enfocándose en áreas emergentes de riesgo, incluyendo riesgos financieros relacionados con el clima (los inversionistas abogan por la divulgación de más información a este respecto), la transparencia y el nivel de endeudamiento de los países de bajo ingreso, y la ciberseguridad especialmente con respecto al sector financiero, y la sostenibilidad de la deuda considerando la transparencia y el nivel de endeudamiento de

países de bajo ingreso y dimensiones de manejo de las finanzas públicas, manejo de deuda, y movilización de recursos internos.

## C. Fortalecimiento de la propuesta de valor y efectividad del Grupo

**5.10** Un elemento destacado de la cultura que se está forjando en el Grupo BID es el compromiso de convertirse en un verdadero Grupo BID, para apalancar plenamente sus recursos y mejorar la vida de las personas por medio de los sectores público y privado. Las soluciones de desarrollo no son públicas o privadas, sino públicas y privadas. El Grupo BID continuará tomando forma a medida que madure, creando sinergias y complementariedades en funciones clave. De hecho, ya trabaja de manera colaborativa en numerosas iniciativas de carácter operacional y corporativo y se expresa como una única voz frente a las partes interesadas.

**5.11** La CII se dotó de una nueva identidad corporativa en 2017, y al presente opera con el nombre BID Invest, mientras que en 2018 el FOMIN fue relanzado como BID Lab. Estas nuevas marcas combinan la reputación y trayectoria del BID con la flexibilidad y agilidad que buscan las empresas privadas de la región. La nueva denominación del FOMIN también completa su mandato de convertirse en el laboratorio de innovación del BID, poniendo a prueba nuevas soluciones del sector privado para desafíos del desarrollo que abran oportunidades para las poblaciones pobres y vulnerables de América Latina y el Caribe. Esta imagen unificada, además de ayudar a evitar la confusión pública sobre las entidades que confor-

man el Grupo BID, también simboliza el refuerzo de la unidad de objetivos del Grupo y agrega un valor único para mejorar su efectividad en el desarrollo. Esto, a su vez, seguirá favoreciendo un diálogo más fructífero e integral entre este y los sectores público y privado, generando mayores oportunidades de aportar soluciones coherentes, integradas y holísticas a los problemas de desarrollo, y reduciendo o evitando del todo la duplicación de esfuerzos entre el BID, BID Invest y BID Lab. Una importante evolución a este respecto es el papel del representante en los países para el Grupo en su conjunto.

**5.12** En el plano estratégico, la estrategia de país seguirá siendo el instrumento primordial para integrar las perspectivas de los sectores público y privado dentro del programa del Grupo con cada país, lo que incluye propiciar vías para trasladar a mayor escala las innovaciones puestas a prueba por BID Lab. Cuando corresponda, seguirán formulándose planes de acción conjunta, como el Plan de Acción sobre el Clima.

**5.13** En el plano operativo, el BID, BID Invest y BID Lab seguirán consolidando un enfoque coordinado en el trabajo con intermediarios financieros y corporaciones y empresas y *start-ups* enfocadas en la innovación, importantes segmentos de clientes que el Grupo BID puede apoyar en forma complementaria mediante diferentes operaciones e instrumentos. BID Invest y BID Lab también se complementan mutuamente en el financiamiento para la innovación, ya que BID Lab cumple un rol en las etapas iniciales y de alto riesgo, mientras que BID Invest se centra en las etapas de crecimiento de la empresa. El Grupo seguirá promoviendo activamente la captación de recursos privados a través de su financiamiento al

sector público, y a la vez procurará explotar mejor las sinergias público-privadas en apoyo de la movilización. El Grupo BID fortalecerá su labor a través de la ventanilla única de alianzas público-privadas, cuyo fin último es proporcionar apoyo integral a estas alianzas para sus clientes públicos y privados.

**5.14** En el plano institucional, los criterios comunes de desempeño y calidad, incluidos los servicios para las funciones de supervisión, y el afán compartido de lograr eficiencias quedaron en evidencia en los acuerdos de nivel de servicio suscritos entre las entidades para la provisión de servicios institucionales y operativos. El BID y BID Invest han concluido diversos acuerdos de nivel de servicio que hacen posible impulsar la excelencia en servicios comunes prestados a mayor escala, reducir la duplicación y contener los costos administrativos y operar con arreglo a criterios de Grupo. BID Lab ha adoptado un enfoque similar, al apoyarse en BID y BID Invest para alcanzar una mayor eficiencia y calidad de los servicios. Finalmente, los Comités Ejecutivos de la Alta Administración del Grupo BID continuarán ofreciendo un foro de alto nivel para fomentar las sinergias en todo el Grupo.

## **D. Fortalecimiento de los programas de conocimiento**

**5.15** El conocimiento y la innovación son componentes esenciales e igualmente importantes de los servicios que el Grupo BID presta a sus países prestatarios y clientes del sector privado. Las actividades de conocimiento del Grupo BID tienen al menos tres propósitos básicos: i) satisfacer las actuales nece-

sidades de conocimiento de la región; ii) suministrar apoyo analítico para afrontar futuros desafíos de desarrollo y preparar las bases conceptuales de ulteriores operaciones, y iii) ejercer un rol de liderazgo como agente del conocimiento y activo de red para la región.

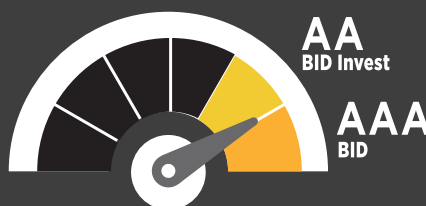
**5.16** En el último decenio, el Grupo BID ha realizado intensos esfuerzos orientados al aumento de recursos y el refuerzo de capacidades y mecanismos institucionales para generar productos de conocimiento, lo que a su vez permite a la institución ofrecer soluciones innovadoras a sus clientes. La

gama de productos y servicios que ofrece el Grupo BID en el ámbito del conocimiento es amplia e incluye estudios de investigación, diálogos regionales de política, servicios remunerados, actividades de capacitación, blogs y cursos en línea abiertos al público. La posibilidad de generar abundantes datos a bajo costo, sumada al veloz desarrollo de nuevas tecnologías de la información como la inteligencia artificial, brindan al Grupo BID la oportunidad de acrecentar el valor que ofrece a sus clientes, ayudándoles a valerse de datos e información para idear nuevas soluciones a los desafíos de la región.

## Ámbitos corporativos a reforzarse



**Fortalecer la  
propuesta de valor**



**Afianzar el perfil  
institucional**



Este factor puede contribuir a profundizar la integración del conocimiento y la innovación dentro de las actividades básicas del Grupo BID en formas que hace apenas algunos años no eran concebibles.

**5.17** El Grupo BID seguirá asegurando que existan incentivos para la producción y divulgación de conocimientos por el personal, especialmente para recabar conocimiento a partir de éxitos y fracasos operativos. También continuará reforzando los mecanismos para el aprendizaje y el intercambio a nivel interno y externo. El Grupo BID se esforzará para llevar adelante su rol como agente del conoci-

miento y conector de la red. En la creencia de que hoy en día el conocimiento y la comprensión ocurren tanto a partir de la intersección de diferentes disciplinas e ideas como a partir de publicaciones y otros productos codificados de conocimiento, el personal del Grupo BID asumirá el papel de agente del conocimiento de modo de complementar la excelencia del Grupo en la producción y diseminación de productos de conocimiento, en particular los derivados de los éxitos y fracasos operativos, y continuará fortaleciendo los mecanismos internos de aprendizaje e intercambio.



**Robustecer los  
programas de conocimiento**



**Reforzar el proceso de  
planificación estratégica**



## **VI. Implementación de la actualización de la Estrategia Institucional**

- 6.1** Tras la aprobación de esta actualización por los Gobernadores, se actualizará el Marco de Resultados Corporativos a fin de reflejar los ámbitos prioritarios aquí esbozados y aprovechar las lecciones aprendidas del Marco de Resultados del período 2016-2019. Además, esta actualización propuesta para la Estrategia Institucional se implementará a través de los instrumentos estratégicos y de planificación del Grupo y los de cada organización.
- 6.2** Un aspecto crítico de la puesta en marcha de la Estrategia entrañará enaltecer el compromiso del Grupo BID para con sus prioridades estratégicas no solo en cuanto a su labor en la región sino también internamente. Esto incluye construir destrezas tecnológicas, impulsar la sostenibilidad institucional, mejorar la transparencia. Adicionalmente, promover la diver-

sidad en todas sus dimensiones en las decisiones del personal y asegurar la inclusión en la fuerza laboral del Grupo BID será de gran importancia para fomentar un ambiente que produzca soluciones más innovadoras y maximice el desempeño.

- 6.3** También se estructurará un plan interno de comunicaciones para ayudar a los empleados a comprender la pertinencia de esta actualización, comprometerse con la orientación estratégica del Grupo BID y vincular sus actividades cotidianas con estas aspiraciones. De igual modo, se desarrollará un plan externo de comunicaciones para compartir la orientación estratégica fundamental del Grupo BID con interesados externos. La implementación de la actualización será objeto de seguimiento periódico y se reflejará en el DEO.



