



BID

Banco Interamericano
de Desarrollo

RESUMEN: Actualización de la estrategia institucional 2016-2019

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

PANORAMA GENERAL

El alineamiento entre la misión del Banco y su trabajo inspiró el desarrollo de la estrategia institucional. El objetivo original del Banco, tal y como quedó consignado en su Convenio Constitutivo de 1959, consiste en contribuir a acelerar el proceso de desarrollo económico y social individual y colectivo de sus países miembros en vías de desarrollo. Con la aprobación del Noveno Aumento General de Capital del Banco Interamericano de Desarrollo (IDB-9 por sus siglas en inglés) en 2010, la Junta de Gobernadores (los Gobernadores) aprobó la Estrategia Institucional (EI) que servirá de “documento estratégico básico que guiará al Banco” para llevar a cabo su misión en los años siguientes. En esta EI se definieron dos objetivos generales para el Banco: crecimiento sostenible, y reducción de la pobreza y la desigualdad. Asimismo se creó un Marco de Resultados Corporativos (CRF por sus siglas en inglés) para medir los resultados que se alcancen en términos de desarrollo.

Los Gobernadores también estipularon en 2010 que la EI y el CRF del Banco se revisarían cada cuatro años y se actualizarían teniendo en cuenta los nuevos desafíos de la región. La actualización serviría para perfeccionar la dirección estratégica del Grupo del

BID¹ para el período de 2016-2019, al tiempo que permanece fiel a su compromiso en el marco del IDB-9 de continuar mejorando la efectividad y la eficiencia con que sirve a las necesidades de desarrollo de la región. En tal sentido, los dos objetivos generales – crecimiento sostenible y reducción de la pobreza y la desigualdad— siguen vigentes.

La Actualización de la Estrategia Institucional (UIS por sus siglas en inglés) proporciona una dirección estratégica al Grupo del BID y complementa el proceso de mejora continua delineado por la Agenda para un Banco Mejor (ABB por sus siglas en inglés). Según lo establecido por los Gobernadores del que se alcancen Grupo del BID, “la UIS se refiere a los sectores público y privado de una manera integrada con la intención de formular una única estrategia que aproveche las sinergias y proporcione los incentivos adecuados, y que refleje la actuación del Grupo del BID una vez se haya creado la NewCo”^{2 3}.

La UIS aprobada por los Gobernadores en marzo de 2015 aborda los nuevos retos en la región, definiendo así en qué debería centrarse el Grupo del BID en los próximos cuatro años. América Latina y el Caribe ha

¹ El Grupo del BID comprende al BID, a la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y al Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

² Documento AB-3008, párrafo 4.26.

³ NewCo es el nombre utilizado en este documento para referirse a la entidad que consolidará las operaciones sin garantía soberana del Grupo del BID. NewCo operará bajo la Carta existente de la CII y su nombre legal será CII, aunque en este documento el uso de NewCo pretende evitar la confusión con la CII tal y como existe actualmente.

logrado un progreso significativo en la última década; sin embargo, la región todavía debe superar diversas dificultades para reducir con éxito las principales barreras del desarrollo. Para asegurar que los beneficios del desarrollo se conserven y que América Latina y el Caribe siga convergiendo hasta convertirse en una región próspera e inclusiva, la UIS identifica tres grandes retos del desarrollo:

- exclusión social y desigualdad
- bajos niveles de productividad e innovación
- integración económica regional rezagada

La UIS también identifica tres temas transversales que hay que tener en cuenta cuando se abordan cada uno de los tres retos del desarrollo:

- equidad de género y diversidad
- cambio climático y sostenibilidad ambiental
- capacidad institucional y estado de derecho

Al asumir los desafíos mencionados, la región será más productiva, participativa y dinámica gracias a un mayor crecimiento económico, desarrollo humano, productividad e ingreso per cápita.

La UIS asimismo proporciona orientación sobre cómo debemos trabajar para apoyar a los países para que superen estos retos, aprovechando y fortaleciendo las ventajas comparativas del Grupo del BID: enfoque en los clientes, efectividad en el desarrollo y su papel catalizador en la región. En aras de aprovechar de la mejor manera posible las ventajas comparativas del Grupo del BID, la UIS define seis principios rectores de carácter operativo:

- capacidad de respuesta
- multisectorialidad
- efectividad y eficiencia
- apalancamiento y alianzas
- innovación y conocimiento
- alineación estratégica

La incorporación de estos principios en las políticas, instrumentos y marcos correspondientes orientará la toma de decisiones, la planificación y la ejecución de las operaciones del Grupo del BID en todos los niveles.

Copyright © 2015 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

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

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



LA VISIÓN

La visión del Grupo del BID, tal y como se expresa en la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS), consiste en aumentar la productividad y reducir la desigualdad de una manera sostenible para que los países de América Latina y el Caribe se conviertan en sociedades más inclusivas y prósperas.

Esta visión se cristalizará trabajando en asociación con la región, es decir, con los gobiernos de los países miembros, los gobiernos sub-nacionales, nuestras contrapartes en el desarrollo, otros bancos multilaterales de desarrollo, organismos públicos y socios del sector privado. El Grupo del BID también colaborará con otros donantes y con la sociedad civil para promover esta visión.

El Grupo del BID usará todo el poder de su prestigio como intermediario imparcial y su capacidad de convocar a actores relevantes, generar y divulgar conocimientos, y movilizar recursos financieros para que se haga realidad la visión de una región más productiva e igualitaria.

La implementación exitosa de la UIS dependerá de una alineación adecuada dentro de la organización. Las políticas específicas, las Estrategias de País, los marcos y los programas del Grupo del BID en el terreno seguirán las orientaciones plasmadas en la UIS.

La labor del personal, los departamentos y las divisiones, así como los instrumentos financieros y no financieros, las políticas y los productos del Grupo del BID reflejarán los principios de la UIS. De la misma manera, los recursos humanos, de capital y físicos del Grupo del BID, así como sus capacidades organizacionales, estarán coordinados con la Estrategia. La Actualización de la Estrategia Institucional se convertirá en parte de la cultura corporativa del Grupo del BID y todo el personal deberá apropiarse de ella, ser capaz de explicar sus principios y estar dispuestos a alcanzar sus objetivos.

“La Actualización de la Estrategia Institucional refleja las prioridades de los países miembros, sus anhelos y sus preocupaciones. Al ponerla en práctica, el Grupo del BID continuará siendo un aliado clave que continuará ayudando a una región cambiante a que siga creciendo, adaptándose, prosperando y mejorando vidas”.



CÓMO SE DESARROLLÓ LA UIS

La Actualización de la Estrategia Institucional 2016-2019 resulta de un ambicioso proceso participativo. Una amplia gama de clientes, grupos de interés, expertos técnicos y académicos, y observadores ofrecieron su opinión y consejos de toda la región para elaborar la UIS.

El Grupo del BID encargó estudios, llevó a cabo encuestas, organizó un consejo asesor externo y creó grupos focales para sondear las ideas de casi 300 funcionarios, socios y formadores de opinión. Asimismo se promovió el diálogo dentro de la organización, se recogieron las opiniones del personal del Grupo del BID y se compartieron sus conclusiones.

Estas consultas se proponían responder a dos preguntas fundamentales:

- ¿Cuáles son los retos a los que nos enfrentamos?
- ¿Qué papel deberá desempeñar el Grupo del BID para contribuir a hacer frente a estos retos?

Los participantes en este proceso de consulta del Grupo del BID—el cual se prolongó durante un año y del cual hicieron parte, entre otros, funcionarios del sector público, socios, beneficiarios, clientes, académicos, periodistas, organizaciones de la sociedad civil y empleados del Grupo de BID—formularon más de 500 comentarios para definir los retos en los que debería centrarse el Grupo del BID para mejorar las perspectivas y desempeño de la región.

Este proceso generó los elementos clave de la Actualización de la Estrategia Institucional, a saber, los tres retos del desarrollo y los tres temas transversales presentes en ellos, así como la orientación sobre cómo fortalecer el papel del Grupo del BID para satisfacer las necesidades de la región.

2 ?

Se hicieron dos preguntas fundamentales:
• ¿Cuáles son los retos a los que nos enfrentamos?
• ¿Qué papel deberá desempeñar el Grupo del BID para contribuir a hacer frente a estos retos?

300



Casi 300 socios, oficiales del sector público, beneficiarios, clientes, académicos, periodistas, organizaciones de la sociedad civil, y empleados del BID contribuyeron con su punto de vista.



Ellos contribuyeron a través de estudios, encuestas como el Sistema de Retroalimentación, un consejo asesor externo, grupos focales y diálogo interno.

>500



Más de 500 ideas condujeron a revelar los tres retos de desarrollo, los tres temas transversales y cómo fortalecer el rol del Grupo del BID para contribuir a las necesidades de la región.



Un ambicioso proceso participativo dio origen a la Actualización de la Estrategia Institucional 2016-2019.

12
meses

LOS RETOS DEL DESARROLLO 2016-2019

Si bien la mayoría de los países de la región se encuentran en vías de convertirse en economías de ingresos medios-altos, las naciones de América Latina y el Caribe todavía están en mora de superar diversos riesgos y dificultades para reducir las principales barreras del desarrollo.

América Latina y el Caribe sigue siendo la región más desigual del mundo. Se observa una profunda desigualdad del ingreso tanto entre los países de la región como dentro de cada uno de ellos. Algunos indicadores de desarrollo—sobre todo aquellos relacionados con la extrema pobreza, la salud, el medio ambiente y la diversidad—siguen rezagados en relación con otras regiones emergentes y exponen debilidades estructurales de las economías. Particularmente persiste la pobreza extrema, y las tasas de mortalidad infantil y materna son más altas que en otras regiones emergentes. Mientras que las tasas de crecimiento y productividad permanecen rezagadas.

Durante los últimos 20 años, en numerosos países ha comenzado a surgir una clase media, mientras que en otros ésta se ha consolidado. En este período, el

número de personas que viven en la pobreza se ha reducido a la mitad. Aun así, sus ingresos sitúan a la clase media de América Latina y el Caribe más cerca de los pobres que de los ricos. Es una clase media frágil y las familias son vulnerables debido tanto a la inestabilidad de sus ingresos como de sus empleos. Los muchos miles de nuevos miembros de la clase media podrían volver a caer en la pobreza si llegaran a verse afectados por enfermedades graves, alguna discapacidad, la pérdida del jefe del hogar o si fueran víctimas de un desastre natural.

Hacer frente a estos retos se convierte en un asunto aún más crítico a la luz de los desalentadores prospectos económicos con que se inicia el período. Algunos estimados sugieren que en 2016 el PIB de la región crecerá un 1,7%, es decir, menos de la mitad de la tasa de crecimiento registrada en el lustro anterior. En este contexto, las naciones de América Latina y el Caribe tendrán que desarrollar y fortalecer su resiliencia para mantener el crecimiento, no solo para salvaguardar el progreso alcanzado, sino también para continuar avanzando.

Exclusión social y desigualdad

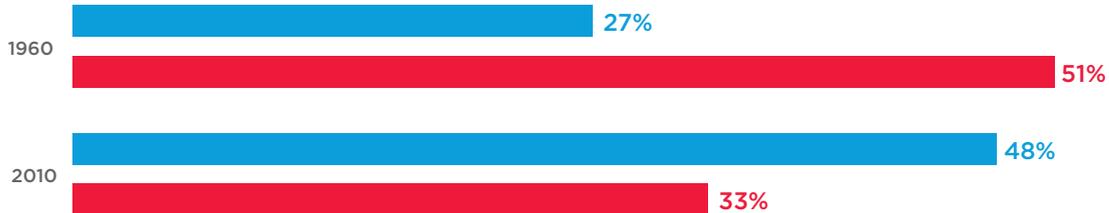
Proporción de la participación del ingreso para el 20% más alto y más bajo de la población, 2015



Fuente: Banco Mundial (2015) Banco de datos del Banco Mundial sobre pobreza y equidad.

Baja productividad e innovación

Brecha de productividad en relación con los Estados Unidos
(como porcentaje de la productividad total de factores de los EE.UU.)



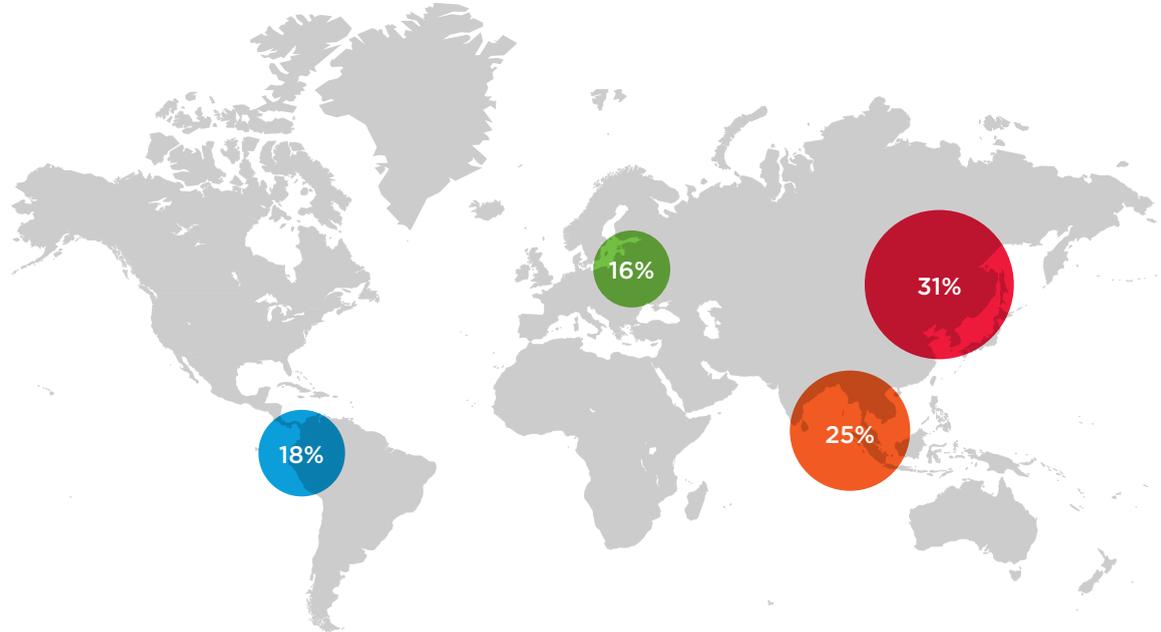
■ PAÍS MEDIANO LATINOAMERICANO

■ PAÍS MEDIANO DE LOS TIGRES ASIÁTICOS

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2014). *Desarrollo en las Américas*. Washington, DC.

Integración económica rezagada

Comercio de mercancías intrarregional (% por destino), 2014



■ AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

■ EUROPA (ECONOMÍAS EMERGENTES)

■ ASIA ORIENTAL

■ SUDESTE ASIÁTICO

Fuente: UNCTAD (2015). *UnctadStat*.

LAS CAUSAS DE LOS RETOS DEL DESARROLLO

Los tres retos del desarrollo se encuentran estrechamente interrelacionados. Se puede pensar en cada uno como causa y consecuencia del otro: la desigualdad y la exclusión limitan la productividad; la baja productividad inhibe la integración; y la falta de integración agrava la desigualdad. En períodos de turbulencia macroeconómica, la interrelación entre estos tres retos es aún mayor.

Por lo tanto, para abordar estos retos se requiere un enfoque multidisciplinario. Para asegurar que los beneficios del desarrollo perduren y que los países de América Latina y el Caribe sigan convergiendo hacia sociedades de clase media, es evidente que la región debe reducir la desigualdad y la pobreza, aumentar la productividad y la innovación, y mejorar la integración económica.



Exclusión social y desigualdad

En la región, 80 millones de personas siguen viviendo en pobreza extrema. Esta pobreza extrema afecta desproporcionadamente a las mujeres, los niños y ciertos grupos específicos entre los cuales figuran los pueblos indígenas, y afrodescendientes, los habitantes de las zonas rurales y de las barriadas pobres de las ciudades. Estos grupos comparten circunstancias comunes que o bien los sumen en la pobreza, o los hacen más vulnerables a los choques externos macroeconómicos o ambas cosas.

Las políticas sociales no pueden verse de manera aislada frente al reto de sostener altas tasas de crecimiento a lo largo del tiempo. La existencia de políticas sociales bien definidas puede ayudar a impulsar la productividad, mejorando el crecimiento económico potencial y el bienestar general de la sociedad.



Baja productividad e innovación

En su conjunto, la región registra un rezago en materia de productividad comparada con otras economías de mercado, brecha que se acentúa aún más en las zonas rurales. Algunas de las causas de las bajas tasas de productividad son la existencia de una fuerza laboral escasamente cualificada; mercados financieros poco profundos y con un desarrollo reducido; predominio del trabajo informal; infraestructura inadecuada, y complejas regulaciones para las empresas. América Latina y el Caribe exhibe resultados deficientes en materia de innovación, y esto se explica en parte por los bajos niveles de inversión del sector público y privado en investigación y desarrollo.



Integración económica rezagada

La integración económica en América Latina y el Caribe progresó en los años noventa pero se desaceleró a partir de 2005. Las causas de este lento progreso son la incapacidad de armonizar los vínculos comerciales y de mercado con acuerdos políticos complejos y duraderos, la oferta limitada de bienes de exportación de la región, y la exclusión de América Latina y el Caribe de las negociaciones comerciales suprarregionales. La logística del comercio en la región se encuentra entorpecida por procedimientos burocráticos de aduanas y transfronterizos, y por la existencia de una infraestructura portuaria y de transporte ineficiente. Esto impide que las empresas de la región se vuelvan globalmente competitivas, de modo que estas tienen—independientemente de su tamaño—dificultades para desarrollar cadenas de valor y esquemas de distribución de la producción. Se necesita una mayor integración económica para generar sinergias entre los países de la región.

LOS TRES TEMAS TRANSVERSALES

La UIS define tres temas transversales: la equidad de género y la diversidad, el cambio climático y la sostenibilidad ambiental, y la capacidad institucional y el Estado de derecho. Es fundamental que los tres retos del desarrollo sean analizados a través del lente de estos tres temas transversales, lo cual permitirá que el Grupo del BID proponga soluciones que no solamente aborden cada reto del desarrollo sino que además sean a la vez sostenibles e inclusivas.

Por consiguiente, los programas y políticas del Grupo del BID prestarán especial atención a estos elementos en todos los ámbitos de trabajo, lo que incluye las estrategias sectoriales, los planes de acción y las estrategias de país, adaptados todos al contexto de cada cliente.

Si se abordan adecuadamente los retos del desarrollo considerando estos tres temas transversales, se puede construir caminos para mejorar las vidas de todas las personas en América Latina y el Caribe.



Igualdad de género y diversidad

Un porcentaje considerable de la desigualdad del ingreso en América Latina y el Caribe está determinado por características como la raza, el lugar de nacimiento, el nivel educativo de los padres, el género y la orientación sexual. Estas profundas desigualdades exigen concentrarse plenamente en la igualdad para asegurar que aquellas personas desfavorecidas o excluidas —sobre todo las mujeres, las minorías y los discapacitados— tengan igualdad de oportunidades de crecimiento y movilidad social.



Cambio climático y sostenibilidad ambiental

América Latina y el Caribe es una región sumamente vulnerable a los efectos del cambio climático, a saber, daños físicos y otras pérdidas que se concentran en las poblaciones más vulnerables, los pobres y los pueblos indígenas. Sus efectos crean un círculo vicioso: la pérdida de biodiversidad y los daños físicos y ambientales también amenazan los esfuerzos encaminados a reducir la pobreza y los objetivos de igualdad.



Capacidad institucional y estado de derecho:

El desarrollo de instituciones capaces es fundamental para proporcionar beneficios sociales, crear oportunidades económicas y mantener un sistema de justicia operativo. El trabajo de las instituciones determina el volumen, la calidad, el carácter oportuno y accesibilidad de los servicios públicos. Las instituciones tienen la capacidad de crear un entorno favorable a los negocios que ofrezca certidumbre en materia de contratos y de solución de litigios, mejore la productividad y estimule el crecimiento económico. Las instituciones sólidas y éticas también son fundamentales para reforzar el Estado de derecho y luchar contra la impunidad y la corrupción.

CRISTALIZAR LA VISIÓN: EL GRUPO DEL BID COMO SOCIO EN LA REGIÓN

América Latina y el Caribe es sin duda una región heterogénea y no existe una única receta para las operaciones del Grupo del BID que sirva de la misma manera a todos los socios. La clave para cumplir con éxito la visión de la Actualización de la Estrategia Institucional radica en encontrar la combinación adecuada de financiamiento y conocimientos, respaldada por el prestigio del Grupo del BID como socio de confianza, y de la capacidad del Grupo para convocar a diversos actores y movilizar recursos.

Con el fin de aumentar su capacidad de ayudar a los clientes a afrontar los retos del desarrollo, el Grupo del BID propondrá soluciones a la medida de las necesidades de sus clientes que permitan resolver los problemas de desarrollo de cada país y actualizar su menú de productos y servicios. El Grupo del BID aprovechará sus recursos financieros y movilizará el financiamiento público y privado para formular

soluciones innovadoras, y se valdrá de ellas para ayudar a suavizar los flujos en tiempos de inestabilidad macroeconómica.

Para facilitar y aumentar la focalización del Grupo del BID en soluciones más integrales, efectivas, innovadoras y transversales, la Actualización de la Estrategia Institucional plantea algunos objetivos estratégicos de políticas para cada uno de los retos (recuadro 1). Estos objetivos de las políticas públicas ofrecen una visión amplia, aunque no exhaustiva, de la manera en que el Grupo del BID puede focalizar su apoyo para abordar las barreras del desarrollo en la región.

Más aún, los objetivos de cada política se pueden lograr a través de diferentes tipos de soluciones y combinación de soluciones, aplicando flexibilidad, capacidad de adaptación y respuestas a la medida de los diferentes contextos de la región.

RECUADRO 1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS POLÍTICAS



Inclusión social e igualdad

- Erradicar la pobreza extrema
- Elaborar una política fiscal más distributiva
- Fortalecer la capacidad del Estado
- Incluir a todos los segmentos de la población en los mercados financieros
- Proporcionar infraestructura y servicios de infraestructura inclusivos



Productividad e innovación

- Formar capital humano de calidad
- Establecer marcos institucionales inteligentes (clima favorable para los negocios, servicios amplios y de calidad, interacciones eficientes, fructíferas y transparentes con los gobiernos)
- Hacer planificación urbana e infraestructura rural
- Impartir conocimientos adecuados y proporcionar ecosistemas de innovación



Integración económica

- Mejorar la infraestructura regional
- Incorporar a las empresas en cadenas de valor
- Asegurar la convergencia de políticas e instrumentos de integración
- Potenciar la cooperación Sur-Sur y triangular con el objeto de producir bienes públicos regionales, intercambiar conocimientos y mejores prácticas, y armonizar las regulaciones

CÓMO TRABAJAR MEJOR

El Grupo del BID aporta activos valiosos a sus socios. Sus principales clientes son los gobiernos nacionales y sub-nacionales, así como el sector privado. Sin embargo, el papel del Banco en su calidad de socio se destaca por la naturaleza del Grupo del BID como cooperativa financiera en la que prestatarios y donantes comparten la gobernanza corporativa y los poderes de toma de decisiones.

Para apoyar a sus países socios, el Grupo del BID ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros y no financieros, entre ellos los de cooperación técnica. El Banco también trabaja con grupos regionales y la sociedad civil, con otros Bancos Multilaterales y con los donantes para lograr el mayor impacto posible.

Los socios de los países trabajan con el Grupo del BID porque reconocen la combinación única de activos y fortalezas del Grupo, a saber, conocimiento de los países, sentido de propiedad por parte de los clientes, prestigio como socio de confianza, presencia local, profundidad de conocimientos técnicos de los sectores y de productos de generación de conocimiento.

Al mismo tiempo, el Grupo del BID se compromete a abordar las debilidades, identificadas por sus socios, diversos actores y expertos a través de estudios, encuestas y grupos focales realizados para elaborar la UIS. Su mensaje es que el Grupo del BID debe ser más innovador y flexible, menos complicado en sus procesos y aún más expedito en su actuación. Otros ámbitos que requieren mejoras son los relativos a ampliar la capacidad de toma de decisiones a los responsables de las operaciones en el terreno, promover los enfoques multidisciplinares, coordinar entre los sectores público y privado, y perfeccionar la oferta de instrumentos financieros y no financieros para hacerlos más variados y a la medida de las necesidades de los clientes, y proceder con rapidez en los desembolsos.

AFIANZAR NUESTRAS VENTAJAS COMPARATIVAS

Con el fin de mejorar el servicio a los países clientes y fortalecer nuestra posición como el socio más efectivo para el desarrollo en la región, el Grupo del BID mejorará sus ventajas comparativas, a saber:

Enfoque en el cliente: El cliente se encuentra en el centro mismo de las operaciones del Grupo del BID. Para diseñar los instrumentos financieros y las soluciones técnicas adecuadas para la realidad de cada país, el Grupo del BID posee un profundo conocimiento de cada uno.

Efectividad en el desarrollo: El Grupo del BID mejora su efectividad a través de la evaluación de sus éxitos y fracasos. Se comparten los conocimientos y se aplican las lecciones aprendidas para reducir los riesgos y mejorar el impacto de los esfuerzos en busca del desarrollo.

Papel catalizador: El Grupo del BID es reconocido por su capacidad de movilizar recursos financieros, conocimientos, experiencia y socios apropiados para que, actuando conjuntamente, produzcan progreso y desarrollo. Su experiencia, el conocimiento local y su solidez técnica permiten al Grupo del BID seleccionar y apoyar programas hechos a la medida que aseguran el mayor impacto posible.

El Grupo del BID fortalecerá sus ventajas comparativas a través de la puesta en práctica de seis principios rectores, los cuales permearán todas las áreas de trabajo del Grupo del BID.

PUESTA EN MARCHA DE LOS SEIS PRINCIPIOS RECTORES

El Grupo del BID alineará su forma de trabajar con la UIS, llevando a la práctica seis principios rectores operacionales:

Capacidad de respuesta: Aprovechar la cercanía y familiaridad del Grupo del BID con la región para desarrollar soluciones a la medida de los países.

Multisectorialidad: Colaborar entre sectores y disciplinas para hacer frente a los complejos desafíos de desarrollo de la región.

Efectividad y eficiencia: Mejorar herramientas y sistemas de gestión para utilizar de manera más eficiente los recursos del Grupo del BID para cumplir con los objetivos de desarrollo.

Apalancamiento y alianzas: Comprometerse más con otros socios para diseñar e implementar soluciones para el desarrollo.

Innovación y conocimiento: Buscar constantemente nuevas o mejores maneras para resolver los desafíos del desarrollo aplicando lo que aprendemos de nuestro propio trabajo y el de otros.

Alineación estratégica: Asegurar que la Actualización de la Estrategia Institucional se entienda y aplica al Grupo del BID. Esto va desde la manera cómo se trabaja, cómo está organizado hasta cómo se utilizan los recursos.

MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA UIS

Como parte de las UIS, el Grupo del BID está actualizando y modernizando su Marco de Resultados Corporativos (CRF). El CRF continuará siendo el principal instrumento para monitorear y medir el desempeño del Grupo del BID y el logro de sus objetivos estratégicos.

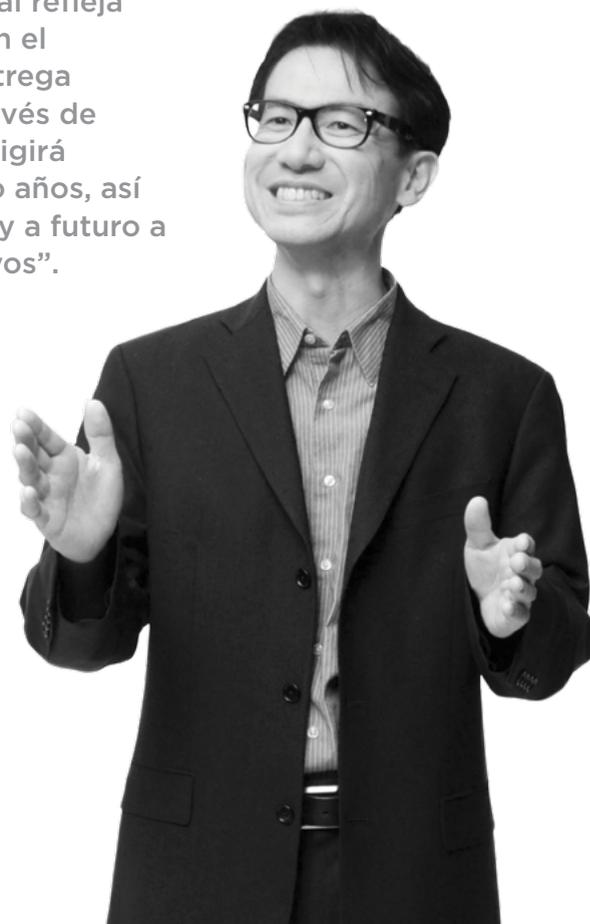
La versión revisada del CRF 2016-2019 servirá para hacer seguimiento de los indicadores de contexto regional, de resultados de desarrollo de país y de desempeño del Grupo del BID. Además, el CRF capturará no solo los resultados de las intervenciones apoyadas por el Grupo del BID destinadas a abordar los tres retos del desarrollo y los tres temas transversales, sino también la manera en que el Grupo del BID lleva a la práctica los seis principios que orientarán el día a día de su trabajo.

Ventajas comparativas*

Principios operativos rectores*



“La actualización de la Estrategia Institucional refleja cómo vamos a ser más selectivos y ágiles en el aprovechamiento de los recursos y en la entrega de conocimiento técnico y experiencia a través de proyectos innovadores. La Actualización dirigirá nuestro trabajo durante los próximos cuatro años, así como las discusiones estratégicas en curso y a futuro a nivel corporativo, de país, y niveles operativos”.



LA ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL EN ACCIÓN

A partir del 1 de enero de 2016, la Actualización de la Estrategia Institucional guiará el rumbo del Grupo del BID durante los próximos cuatro años. La Actualización permitirá mejorar la capacidad del Grupo del BID para responder mejor a las necesidades cambiantes de nuestros clientes y para actuar más rápida y proactivamente en nuestra respuesta a los clientes.

El Grupo del BID identificará, movilizará y aprovechará una mayor cantidad de recursos internos y externos, y de conocimientos aplicables para resolver los retos más urgentes del desarrollo en la región. Asimismo se introducirán incentivos mejores y más sólidos para que favorezcan la colaboración entre los sectores público y privado y entre diferentes disciplinas con el objeto de encontrar soluciones más innovadoras e integrales para estos complejos problemas.

A la luz de estos esfuerzos, la administración estableció como prioridad (1) crear incentivos para potenciar el desempeño, (2) brindar orientación sobre las prioridades y (3) evaluar y mejorar los instrumentos del Banco para responder mejor a las necesidades cambiantes de los clientes, con el fin de identificar cinco líneas de acción complementarias. Estas cinco líneas de acción complementarias conforman el Plan de Acción para implementar la UIS, y consisten en:

- 1) actualizar el CRF para dar seguimiento a la UIS y reflejar más fielmente los avances en las prioridades del Grupo del BID a nivel institucional;
- 2) revisar las directrices para las Estrategias de País (CS por sus siglas en inglés) buscando equilibrar más cuidadosamente el enfoque de país con la selectividad;
- 3) instituir un proceso de revisión continua de los instrumentos de préstamo del BID para asegurar que se alineen a las necesidades cambiantes de los clientes;
- 4) actualizar la Estrategia de Capital Humano (HCS por sus siglas en inglés) para introducir incentivos de manera que el personal se alinee mejor con el “qué” y el “cómo” de la UIS, y
- 5) modificar los Programas Especiales del Capital

Ordinario para asegurar que los recursos asignados a su financiamiento sigan usándose de forma eficiente, eficaz y estratégica y preparen al Banco para su futura acción.

La implementación de las líneas de acción constituye la base necesaria para asegurar que el Grupo del BID pueda ofrecer una respuesta más proactiva, focalizada, flexible y eficiente que le permita atender las distintas necesidades de desarrollo de los países clientes, lograr mayor impacto y ayudarlos a alcanzar sus objetivos de desarrollo específicos.

Las líneas de acción han sido diseñadas teniendo en mente los seis principios rectores operativos, reconociendo con ello la necesidad de incorporarlas a las políticas, instrumentos y marcos correspondientes en los principales ámbitos de negocios del Grupo del BID. Cada una de las cinco líneas de acción ha tenido en cuenta la manera en que la UIS va modificando no solo el foco de *aquello en que se debe trabajar* sino también *como se debe trabajar*. Las mejoras y cambios destacados en cada línea de acción responden a la necesidad de adoptar estos principios, aunque sea en diferentes medidas y de modo tal que sean pertinentes al área particular del negocio del Banco.

La implementación del Plan de Acción se hará mediante un proceso conjunto de la Administración dirigido por las unidades operativas a las que se ha encomendado la respectiva responsabilidad institucional. El Plan de Acción se diseñó para ser dirigido por cuatro áreas de la Administración: la Vicepresidencia de Países (VPC), la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD), el Departamento de Recursos Humanos (HRD) y la Oficina de Alianzas Estratégicas (ORP), en coordinación con las otras áreas del Grupo del BID, entre ellas la Oficina de Gestión de la Implementación (IMO) para NewCo. Este enfoque incorporado en las funciones organizacionales del Grupo del BID y sus actuales sistemas de seguimiento, permitirá lograr una alineación eficiente y eficaz con la UIS al potenciar el sentido de apropiación, el compromiso y la rendición de cuentas de la

Administración y el personal del Banco en relación con la implementación del Plan de Acción. Las líneas de acción propuestas que se esbozan en el Plan de Acción serán revisadas también por los respectivos Comités del Directorio Ejecutivo del BID. En el caso de la NewCo, la revisión estará a cargo de los comités correspondientes dentro de su estructura de gobernanza. SPD seguirá de

cerca el proceso para velar por la congruencia. Además, la Administración formuló y está implementando un plan de comunicaciones, de modo que todo el personal esté familiarizado con la UIS, sea capaz de articular sus principios y, en definitiva, asuma sus objetivos como propios, en especial aquellos con los que contribuye.

LÍNEAS DE ACCIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL 2016-2019



UNIENDO TODAS LAS PIEZAS

Objetivo

Contribuir a la aceleración del proceso de desarrollo económico y social de los países miembros regionales en desarrollo, individual y colectivamente

Visión*

Aumentar la productividad y reducir la desigualdad de manera sostenible para transformar a América Latina y el Caribe en una sociedad más incluyente y próspera

Objetivos estratégicos del IDB-9

Reducir la pobreza & la desigualdad

Crecimiento sostenible

Temas transversales* | Desafíos de la región*



Ventajas comparativas*

Principios operativos rectores*

Enfoque en el cliente

Efectividad en el desarrollo

Papel catalizador

Capacidad de respuesta

Multisectorialidad

Efectividad & Eficiencia

Apalancamiento & alianzas

Innovación & conocimiento

Marco de resultados corporativos

Alineación estratégica

* = Cambios a la Estrategia Institucional a raíz de la actualización