

PÚBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR
LA ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL**

18 DE SEPTIEMBRE DE 2015

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

Índice

Introducción.....	1
I. Antecedentes	1
II. Plan de Acción para Implementar la Actualización de la Estrategia Institucional.....	3
2.1 Implementación del “qué” y el “cómo”	3
2.2 Cinco líneas de acción	6
III. Cronograma de Implementación.....	15
3.1 Cronograma para el Plan de Acción	15
Anexo 1: Alineación Estratégica de la Actualización de la Estrategia Institucional.....	17
Anexo 2: Agenda para un Banco Mejor – Interconexión entre Principales Mandatos e Iniciativas Institucionales.....	18
Anexo 3: Cronología de Revisiones de los Instrumentos de Financiamiento del BID	19

Siglas y Abreviaturas

HRD	Departamento de Recursos Humanos
ORP	Oficina de Alianzas Estratégicas
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
VPC	Vicepresidencia de Países
VPS	Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento

Introducción

1. **El presente documento esboza las principales líneas de acción y un cronograma para implementar la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS).** El Plan de Acción se centrará en implementar la actualización de la Estrategia Institucional del Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante, el “Banco”), al (1) crear incentivos para potenciar el desempeño, (2) brindar orientación sobre las prioridades y (3) evaluar y mejorar los instrumentos necesarios para responder mejor a las necesidades cambiantes de los clientes. En consecuencia, el Plan de Acción hace hincapié en los ámbitos clave de la acción cotidiana del Banco a través de cinco líneas de acción, a saber: (1) actualizar el Marco de Resultados Corporativos; (2) revisar las Directrices para las Estrategias de País; (3) instituir un proceso de continua revisión de los instrumentos de préstamo del Banco; (4) revisar iniciativas en el marco de la Estrategia de Capital Humano, y (5) modificar los Programas Especiales financiados con cargo al Capital Ordinario (Programas Especiales del Capital Ordinario). El Plan de Acción complementa el proceso de mejora continua en el Banco y proporciona orientación sobre la forma de avanzar en su implementación.
2. **La UIS proporciona orientación estratégica para el Grupo del BID¹.** Conforme a lo estipulado por los Gobernadores del Banco, “La UIS se refiere de manera integrada a los sectores público y privado con el propósito de tener una única estrategia que aproveche las sinergias y ofrezca incentivos adecuados, y que abarque al Grupo del BID tras la creación de la Nueva Corporación^{2 3}. Por lo anterior, queda entendido que todas las líneas de acción que se exponen en este Plan de Acción en relación con la Nueva Corporación están sujetas al marco de gobernanza de dicha entidad.
3. Además de esta introducción, el documento consta de tres secciones. La Sección I presenta los antecedentes de la UIS y el Plan de Acción. La Sección II describe las cinco líneas de acción que conforman el Plan de Acción, esbozando para cada una de ellas (1) los motivos de su selección como ámbito clave para implementar la UIS; (2) los objetivos específicos, junto con una breve descripción de las actividades que se llevarán a cabo para darles cumplimiento; (3) el impacto previsto de los cambios que se proponen en términos de la alineación con la UIS, y (4) la manera en que se les dará seguimiento para asegurar una efectiva implementación. La Sección III concluye con un cronograma de implementación.

I. Antecedentes

4. **La alineación de la labor del Banco con su misión orientó la formulación de una Estrategia Institucional.** Dicha misión, definida originalmente en 1959 en el

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

² Documento AB-3008, párrafo 4.26.

³ “Nueva Corporación” es el nombre utilizado a lo largo del presente documento para referirse a la entidad que consolidará las operaciones del Grupo del BID sin garantía soberana. La Nueva Corporación operará en virtud del Convenio Constitutivo vigente de la CII y su nombre jurídico será la CII, pero el uso de Nueva Corporación en este documento tiene el propósito de evitar cualquier confusión con la CII en su estructura actual.

Convenio Constitutivo de la institución, es *contribuir a acelerar el proceso de desarrollo económico y social, individual y colectivo, de los países miembros regionales en vías de desarrollo*. Mediante la aprobación del Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (Noveno Aumento) en 2010, la Asamblea de Gobernadores (los Gobernadores) respaldó la Estrategia Institucional que serviría como “documento estratégico básico que guiará al Banco” en el cumplimiento de su misión en años venideros. Esta Estrategia Institucional estableció para el Banco dos objetivos generales: crecimiento sostenible y reducción de la pobreza y la desigualdad. Asimismo, instituyó un Marco de Resultados Corporativos para medir los resultados en términos de desarrollo.

5. **Los Gobernadores estipularon en 2010 que la Estrategia Institucional y el Marco de Resultados Corporativos del Banco se revisarían cada cuatro años y se actualizarían teniendo en cuenta los nuevos desafíos de la región.** La actualización permitiría afinar la orientación estratégica del Banco sin renunciar al compromiso enunciado en el Noveno Aumento de seguir reforzando la eficacia y la eficiencia con la que atiende a las necesidades de desarrollo de la región. Los dos objetivos generales de crecimiento sostenible y reducción de la pobreza y la desigualdad siguen siendo válidos.
6. **La actualización de la Estrategia Institucional, aprobada por la Asamblea de Gobernadores el 29 de marzo de 2015 (documento AB-3008), identifica los nuevos desafíos de la región y, de este modo, establece en qué debe centrarse el Banco durante los próximos cuatro años.** América Latina y el Caribe han hecho avances considerables; sin embargo, la región debe superar diversos riesgos y desafíos para reducir eficazmente los principales obstáculos al desarrollo. A fin de preservar los logros de desarrollo y asegurar que América Latina y el Caribe siga convergiendo hacia el objetivo de transformarse en una región próspera e incluyente, se identifican en la actualización de la Estrategia Institucional tres grandes desafíos de desarrollo: exclusión social y desigualdad; bajos niveles de productividad e innovación, e integración económica regional. Asimismo, se identifican tres temas transversales (igualdad de género y diversidad; cambio climático y sostenibilidad ambiental y capacidad institucional y Estado de derecho), los cuales han de tenerse en cuenta al abordar cada desafío de desarrollo. Este enfoque contribuirá a materializar la visión de la UIS de aumentar la productividad y reducir la desigualdad de forma sostenible.
7. **La actualización de la Estrategia Institucional también brinda orientación sobre cómo ayudar más eficazmente a los países a superar dichos desafíos, aprovechando y fortaleciendo las ventajas comparativas del Banco mediante la adopción de seis principios operativos rectores.** La actualización de la Estrategia Institucional define las ventajas comparativas del Banco (aquello que lo distingue de otros socios para el desarrollo activos en la región) como su enfoque en el cliente, su efectividad en el desarrollo y su función catalizadora en la región. Para aprovechar del mejor modo estas ventajas comparativas a fin de respaldar a los clientes de la institución, la actualización de la Estrategia Institucional también define seis principios operativos rectores: capacidad de respuesta; multisectorialidad; efectividad y eficiencia; apalancamiento y alianzas; innovación y conocimiento, y alineación estratégica (Anexo 1). La adopción de dichos principios orientará la toma de decisiones, la planificación y la ejecución a todos los niveles de las operaciones en el Banco, mediante su incorporación en las correspondientes políticas, instrumentos y marcos.

8. **La Asamblea de Gobernadores también encomendó a la Administración elaborar un Plan de Acción**, el cual debía incluir "... metas sujetas a plazos y acciones específicas para la implementación de la Estrategia Institucional actualizada, que habrá de ser aprobado por el Directorio Ejecutivo a más tardar el 30 de septiembre de 2015". A tal efecto, la Administración identificó los ámbitos clave fundamentales para implementar la actualización de la Estrategia Institucional. Estos ámbitos y sus respectivas líneas de acción se describen en la Sección II. Conviene señalar que las líneas de acción designadas han ido avanzando con arreglo a distintos cronogramas; aún están en curso algunos análisis y deliberaciones, y los documentos finales se someterán a revisión interna. Según se explica en el párrafo 11, una vez que concluyan tales revisiones, las líneas de acción se debatirán en los respectivos Comités del Directorio.

II. Plan de Acción para Implementar la Actualización de la Estrategia Institucional

2.1 Implementación del "qué" y el "cómo"

9. **La UIS complementa el proceso de mejoras continuas en el Banco y permitirá afinar su labor durante los próximos cuatro años.** El compromiso del Banco con un proceso de mejoras continuas en el marco de la Agenda para un Banco Mejor comprende la optimización de procesos por medio de Optima, el fortalecimiento de la gestión financiera mediante el Modelo de Gestión de Ingresos, una mejor asignación de recursos gracias a la presupuestación en función de resultados, una reestructuración de los informes de terminación del proyecto (ITP) y la elaboración anual del Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO), entre otras (véase el Anexo 2).
10. **El Grupo del BID también debe proseguir con los esfuerzos que viene realizando en materia de generación y difusión de conocimiento, a fin de reforzar los resultados de la UIS.** El Grupo del BID ha invertido y seguirá invirtiendo en aprender sistemáticamente de la ejecución de proyectos, por medio de los informes de seguimiento de avance, los informes de terminación del proyecto (ITP) y otros instrumentos capaces de mejorar la preparación y ejecución de los proyectos en curso y futuros. Además, en el nuevo instrumento de seguimiento para operaciones de cooperación técnica (OP-1385) se contempla la identificación y el intercambio de lecciones aprendidas. Del mismo modo, el Grupo del BID está realizando esfuerzos considerables para mejorar la difusión de los conocimientos generados en su trabajo analítico y operativo, mediante enfoques que aseguren que se cuente con puntos de acceso irrestrictos, fáciles de usar y de gran visibilidad. Por último, el Grupo del BID ha puesto en práctica soluciones innovadoras tales como plataformas tecnológicas para mejorar la cantidad y calidad de la capacitación y la creación de capacidad que ofrece a la región, con objeto de promover el aprovechamiento de conocimientos pertinentes a los desafíos de desarrollo de ésta. Por ejemplo, en 2014 el BID firmó un convenio con EdX, la plataforma para cursos abiertos masivos en línea que administran la Universidad

de Harvard y el Instituto Tecnológico de Massachusetts, para ofrecer oportunidades de aprendizaje abierto⁴

11. **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 Marco de Resultados Corporativos para dar seguimiento a la UIS y reflejar más fielmente los avances en las prioridades del BID a nivel institucional; (2) revisar las Directrices para las Estrategias de País buscando equilibrar más cuidadosamente el enfoque de país con la selectividad; (3) instituir un proceso de revisión continua de los instrumentos de financiamiento del BID para asegurar que se alineen a las necesidades cambiantes de los clientes; (4) actualizar la Estrategia de Capital Humano 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 Banco pueda ofrecer una respuesta más dinámica, 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.
12. **Las líneas de acción fueron concebidas teniendo en cuenta específicamente los seis principios operativos rectores, reconociendo la necesidad de incorporar estos principios en las políticas, instrumentos y marcos correspondientes de las actividades básicas del Banco.** En cada una de las cinco líneas de acción se ha considerado la manera en que la UIS modifica no solo el enfoque de lo que hacemos sino cómo lo hacemos. Los cambios y mejoras que se esbozan en cada línea de acción responden a la necesidad de adoptar tales principios, si bien en diversas medidas y conforme sea pertinente para el ámbito de actividad de que se trate. Todas las líneas de acción contemplan ajustes encaminados a adoptar mejor al menos dos de los principios operativos rectores. La adopción de los principios operativos rectores asegura que se esté alineando nuestra forma de trabajar con la UIS y es un elemento crítico de la implementación.
13. **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). Este enfoque

⁴ En el último año, más de 50.000 personas participaron en siete cursos ofrecidos en español sobre diversos temas, entre ellos, gestión para el logro de resultados de desarrollo, desarrollo urbano y vivienda, desarrollo sostenible de ciudades y la realidad macroeconómica de América Latina.

directo, incorporado en las funciones organizacionales del Banco 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 Acción⁵. Las líneas de acción propuestas que se esbozan en este Plan de Acción serán revisadas también por los respectivos Comités del Directorio del BID (véase el Cuadro 1). En el caso de la Nueva Corporación, 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 formulará e implementará un plan de comunicación, de modo que todo el personal esté familiarizado con la UIS, sea capaz de enunciar sus principios y, en definitiva, asuma sus objetivos como propios, en especial aquellos con los que contribuye.

Cuadro 1: Plan de Acción para la Actualización de la Estrategia Institucional

Línea de acción	Unidad que dirige	Alineación con la Nueva Corporación	Comité del Directorio del BID
<p>1. Actualizar el Marco de Resultados Corporativos</p>	<p>Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)</p> <p>Contraparte en la Nueva Corporación: Departamento de Estrategia, Efectividad en el Desarrollo y Programación</p>	<p>La actualización del Marco de Resultados Corporativos se ha concebido de modo que recoja los aportes efectuados a cada uno de los ámbitos prioritarios de la Estrategia en todo el Grupo del BID. Especialistas técnicos de todo el Grupo del BID han acordado las definiciones de los indicadores, los valores de referencia y las metas. Sin embargo, podrían necesitarse algunos ajustes para reflejar de lleno el plan de negocios de la Nueva Corporación. Los equipos de la Administración del BID y de la Nueva Corporación promoverán la inclusión de los indicadores del Marco de Resultados Corporativos (u otros indicadores que se alineen con los de dicho Marco) en los planes de negocios departamentales correspondientes, a fin de propiciar la rendición de cuentas sobre el logro de las metas del Marco y mejorar su uso como instrumento de gestión.</p>	<p>Comité de Políticas y Evaluación</p>
<p>2. Revisar las Directrices para las Estrategias de País</p>	<p>Vicepresidencia de Países (VPC)</p> <p>Contraparte en la Nueva Corporación: Departamento de Estrategia,</p>	<p>La Estrategia de País será un instrumento único para el Grupo del BID, lo que se recogerá en la Revisión de las Directrices para estas estrategias. Así se mejorará la capacidad del Grupo del BID para proponer soluciones con una perspectiva multisectorial y, una vez</p>	<p>Comité de Programación del Directorio</p>

⁵ En el Informe de Progreso sobre la Implementación de la Agenda para un Banco Mejor (documento GN-2518-47) se destaca la interconexión e interrelación de las reformas en el BID (véase el Anexo 2), así como la importancia de mantener planes de acción y cronogramas individuales en aras de la rendición de cuentas.

	Efectividad en el Desarrollo y Programación	que la Nueva Corporación se ponga en marcha, se logrará una mejor coordinación, colaboración y sinergia con el sector privado.	
3. Instituir un proceso de revisión continua de los instrumentos de préstamo del BID	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) Contraparte en la Nueva Corporación: Departamento de Estrategia, Efectividad en el Desarrollo y Programación	La revisión de los instrumentos de préstamo del BID se aplicará únicamente a sus instrumentos con garantía soberana. No abarcará los instrumentos sin garantía soberana dirigidos al sector privado, los cuales corresponderán a la Nueva Corporación y serán revisados según se requiera.	Por definir en función de la naturaleza de la revisión de cada instrumento específico
4. Actualizar la Estrategia de Capital Humano	Departamento de Recursos Humanos (HRD) Contraparte en la Nueva Corporación: Departamento de Finanzas y Administración	La Estrategia de Capital Humano actualizada también creará medidas e incentivos específicos para respaldar la colaboración entre la Nueva Corporación y el BID y asegurar que la efectividad en el desarrollo esté plenamente incorporada en la estructura de incentivos de la Nueva Corporación.	Comité de Organización, Recursos Humanos y Asuntos del Directorio
5. Modificar los Programas Especiales del Capital Ordinario	Oficina de Alianzas Estratégicas (ORP) Contraparte en la Nueva Corporación: Departamento de Estrategia, Efectividad en el Desarrollo y Programación	Esta revisión se hará extensiva a las operaciones sin garantía soberana del Grupo del BID.	Comité de Políticas y Evaluación

2.2 Cinco líneas de acción

14. En la siguiente sección se describe brevemente cada una de las cinco líneas de acción enmarcadas dentro del Plan de Acción para la UIS. El Cuadro 3 de la Sección III contiene un calendario para la presentación al Directorio de cada línea de acción.

2.2.1 Actualizar el Marco de Resultados Corporativos

15. **Actualizar el Marco de Resultados Corporativos es crucial para dar seguimiento a la UIS.** Conforme al mandato de los Gobernadores del BID, el Marco de Resultados Corporativos “[sirve] como principal instrumento para el seguimiento y la medición del desempeño del BID y la consecución de sus

objetivos estratégicos”⁶; asimismo, constituye “un componente integral de los esfuerzos del Banco por usar pruebas empíricas para llevar una gestión en función del logro de resultados de desarrollo, y es fundamental para asegurar la responsabilización por la entrega de resultados”⁷. Al informar sobre los avances en la consecución de un conjunto de indicadores predefinidos con metas sujetas a plazos, el Marco de Resultados Corporativos actualizado dará seguimiento a la implementación de la actualización de la Estrategia Institucional, y puede usarse para determinar si el Grupo del BID avanza satisfactoriamente en cuanto a ayudar a enfrentar los desafíos de desarrollo de la región y respaldar los objetivos estratégicos de política que figuran en la actualización de la Estrategia Institucional. Este instrumento es fundamental para asegurar la alineación, así como la efectividad y eficiencia de la labor del Banco.

16. **El Marco de Resultados Corporativos actualizado permitirá dar seguimiento a los avances en la UIS e incluye mejoras basadas en las lecciones aprendidas durante el período del Marco 2012-2015.** Estas incluyen (1) simplificar la estructura y el contenido del Marco de Resultados Corporativos; (2) reforzar el sentido de identificación y el compromiso con este instrumento por parte del personal y las partes interesadas, y (3) potenciar su utilidad como herramienta de gestión para la toma de decisiones de base empírica. Para simplificar su estructura y contenido, se está pasando de una estructura de cuatro niveles a una de tres niveles con una marcada reducción del número de indicadores. En cuanto a reforzar el sentido de identificación y compromiso, la actualización del Marco se está realizando en colaboración con especialistas técnicos de todo el Grupo del BID para definir los indicadores y metas más pertinentes y realistas que reflejen los tres desafíos, tres temas transversales y seis principios operativos rectores de la Estrategia Institucional. La propuesta se ha concebido también para reflejar las prioridades estratégicas comunes y los resultados de orden superior de las principales actividades respaldadas o ejecutadas por las ventanillas del sector público y el sector privado. La contribución de la Nueva Corporación a los indicadores del Marco de Resultados Corporativos relativos al sector privado se ajustará en una etapa posterior, una vez que se ultime el plan de operaciones de esa entidad⁸. Finalmente se proponen diversos cambios de procesos dirigidos a aumentar su utilidad como herramienta de gestión; por ejemplo, mediante una deliberación específica sobre los avances anuales hacia la consecución de las metas del Marco de Resultados Corporativos, el Directorio y la Administración identificarán los ámbitos que requieran especial atención para implementar la actualización de la Estrategia Institucional. Los resultados de dicha deliberación se incorporarían luego en la preparación del programa de trabajo del Banco, asegurando la alineación de las metas anuales con el Marco de Resultados Corporativos actualizado.

⁶ Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020: Una alianza con América Latina y el Caribe para seguir mejorando vidas (documento GN-2788-6). 11 de marzo de 2015, párrafo 4.29.

⁷ Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (documento AB-2764), mayo de 2010, párrafo 3.36; Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020: Una alianza con América Latina y el Caribe para seguir mejorando vidas (documento GN-2788-6). 11 de marzo de 2015, párrafo 4.29.

⁸ Los equipos de la Administración del BID y de la Nueva Corporación promoverán la inclusión de los indicadores del Marco de Resultados Corporativos en los correspondientes planes operativos de los departamentos, con miras a promover la responsabilización por el logro de las metas del Marco y mejorar el uso de éste como herramienta de gestión.

17. **Cada uno de los tres niveles de la estructura actualizada del Marco de Resultados Corporativos reflejará elementos clave del “qué” y el “cómo” de la actualización de la Estrategia Institucional.** Estos tres niveles son los siguientes: (1) contexto regional; (2) resultados nacionales de desarrollo, y (3) desempeño del Grupo del BID. Los indicadores del contexto regional brindarán información sobre los avances de la región en materia de desarrollo a largo plazo en relación con los tres desafíos de la actualización de la Estrategia Institucional. Los indicadores del nivel de los resultados nacionales de desarrollo proporcionarán datos globales sobre productos y resultados respaldados directamente por proyectos financiados por el Grupo del BID, en conexión con los tres desafíos y los tres temas transversales. El nivel de desempeño del Grupo del BID reflejará el apoyo que éste brinda a los países y clientes para alcanzar resultados, en torno a los seis principios operativos rectores de la actualización de la Estrategia Institucional.
18. **La Administración comprobará periódicamente los avances en las metas del Marco de Resultados Corporativos para asegurar que la UIS se implemente satisfactoriamente.** Como ya se indicó, el Marco de Resultados Corporativos actualizado incluye una serie de cambios de procesos dirigidos a potenciar su utilidad como herramienta de gestión. Tales cambios se basan en las cinco etapas básicas del ciclo de la gestión para el logro de resultados de desarrollo⁹ y comprenden, entre otras cosas, la presentación semestral de información sobre avances en los indicadores del Marco (mediante la producción del Panorama de la Efectividad en el Desarrollo y el Informe Final del Marco de Resultados Corporativos) y una deliberación anual del Directorio específicamente dedicada al Marco de Resultados Corporativos en la que, además de examinar los progresos en la implementación de la actualización de la Estrategia Institucional, se podrán afinar los indicadores y metas del Marco cuando sea preciso para asegurar el seguimiento efectivo de la actualización de la Estrategia Institucional.

2.2.2 Revisar las Directrices para las Estrategias de País

19. **La estrategia de país es un instrumento esencial para ofrecer soluciones más integradas con miras a afrontar retos multisectoriales y aumentar la capacidad de respuesta del Grupo del BID a las necesidades de los clientes.** Se trata del instrumento primordial para determinar dónde y de qué modo las prioridades de los países clientes se superponen con los objetivos del Grupo del BID enunciados en la actualización de la Estrategia Institucional y con las ventajas comparativas de la institución. En ella se exponen los parámetros clave para el apoyo del Grupo del BID con base en esta superposición y se usa para definir posteriormente con el cliente dónde se focalizarán los esfuerzos del Banco. La estrategia de país será un instrumento específico del Grupo del BID, lo cual se reflejará en las directrices actualizadas para las estrategias de país.
20. **Las revisiones de las Directrices para las Estrategias de País se plasmarán en un proceso de preparación más eficaz, un Documento de Estrategia más**

⁹ El ciclo de la gestión para el logro de resultados de desarrollo comprende cinco etapas básicas: (i) establecer objetivos y acordar metas; (ii) asignar recursos; (iii) supervisar y evaluar; (iv) informar sobre el desempeño, y (v) guiar las decisiones y completar el ciclo de gestión para el logro de resultados de desarrollo.

pertinente y herramientas optimizadas de seguimiento y evaluación. Por un lado, las revisiones del proceso de preparación de las estrategias de país contribuirían a optimizar el marco cronológico, la calidad y pertinencia de la labor analítica, el uso de recursos para dicha preparación y la capacidad del Grupo del BID para proponer soluciones con perspectiva multisectorial. En segundo lugar, se prevé que las Directrices revisadas mejoren la articulación de los ámbitos estratégicos de este instrumento con las ventajas comparativas del Banco al hacer más explícita la alineación con la actualización de la Estrategia Institucional y el Marco de Resultados Corporativos e identificar la contribución de la cartera preexistente y las lecciones aprendidas. Por último, se espera también que las revisiones mejoren las herramientas de seguimiento y evaluación al simplificar las Matrices de Resultados e instituir como práctica corriente el seguimiento de la estrategia de país a mitad de período, entre otras cosas.

21. **Estas revisiones propuestas de las Directrices para las Estrategias de País contribuirán a equilibrar la necesaria selectividad estratégica con la orientación del Grupo del BID hacia la demanda.** Además de propiciar otras mejoras, las Directrices revisadas contribuirán a focalizar la labor del Grupo del BID en los desafíos nacionales de desarrollo y los ámbitos que permitan afrontarlos, más que en una lista de sectores aislados. La estrategia de país estará respaldada por análisis integrales dirigidos a identificar los principales obstáculos que frenan el crecimiento incluyente y sostenible de un país, junto con ámbitos de intervención capaces de generar un mayor aporte al desarrollo en vista de las principales limitaciones detectadas. Se prevé que este diagnóstico exhaustivo reemplace las diferentes notas sectoriales que se elaboran al presente como parte del proceso de preparación de las estrategias de país. Este criterio exigirá un mayor grado de coordinación interna para responder de forma más adecuada a problemas complejos de desarrollo que requieren soluciones cada vez más integrales e interdisciplinarias con participación de múltiples sectores del Banco, así como de los sectores público y privado. Asimismo, permitirá articular mejor los nexos entre las prioridades estratégicas del Banco aprobadas en la actualización de la Estrategia Institucional y los objetivos nacionales de desarrollo, orientando el diálogo estratégico, y hacer un mejor seguimiento de los progresos en la consecución de dichos objetivos.

2.2.3 Instituir un proceso de revisión continua de los instrumentos de financiamiento del BID

22. **Los instrumentos de financiamiento, como principal mecanismo del BID para ofrecer a sus clientes soluciones eficaces e innovadoras, requieren revisiones más sistemáticas y frecuentes para mantener su pertinencia en una región en rápida evolución.** Desde su creación, el Banco ha realizado varios análisis y actualizaciones de sus instrumentos de financiamiento¹⁰ para mejorar los resultados (tanto operativos como de desarrollo) y para aumentar su flexibilidad y su capacidad de respuesta frente a los clientes. La Administración ha reconocido que, si bien las revisiones de instrumentos efectuadas hasta hoy han fortalecido efectivamente los procesos y respondido a necesidades concretas como en el caso

¹⁰ Anexo 3: Cronología de Revisiones de los Instrumentos de Financiamiento del BID.

de las emergencias¹¹, el Banco precisa una metodología periódica para evaluar sus instrumentos de financiamiento y asegurar que éstos (1) estén debidamente alineados con las necesidades de los clientes y (2) estén aprovechando las ventajas comparativas del Banco como institución de desarrollo, en especial su función catalizadora, para ejercer el máximo aporte posible al desarrollo en la región.

23. **En aras de una mejor alineación general con las necesidades cambiantes de la región, el BID creará un mecanismo de evaluación y mejora continua de sus instrumentos de financiamiento**¹². Cada 18 meses, SPD propondrá a una versión ampliada del Comité Financiero, que incluirá a los Vicepresidentes de VPS y VPC, un plan de trabajo para evaluar los instrumentos financieros. Dicho plan propondrá prioridades y conceptualizará los métodos y el cronograma para revisar y analizar la actual demanda insatisfecha de los clientes y, sobre esa base, formulará recomendaciones sobre la posible creación o fortalecimiento de instrumentos específicos para subsanar tales carencias. En función de los resultados de estas discusiones, se seguirán los pasos institucionales adecuados para incorporar las conclusiones en la cartera de instrumentos del Banco. Una vez concluido el período de 18 meses, SPD informará sobre los resultados al Comité Financiero ampliado. El primer plan de la serie de 18 meses se propondrá en septiembre de 2015. Esto ayudará a asegurar que el Banco esté adecuadamente posicionado para anticipar la futura demanda de los clientes y, de ser necesario, modificar o introducir innovaciones en sus instrumentos de financiamiento para ayudar a los países a responder del mejor modo a sus desafíos de desarrollo.

2.2.4 Actualizar la Estrategia de Capital Humano

24. **Gracias a su Estrategia de Capital Humano, el Banco puede atraer y retener a las personas con mayor talento para encontrar soluciones de desarrollo innovadoras y articular respuestas eficaces a los nuevos desafíos de la región.** El objetivo primordial de la Estrategia de Capital Humano es proporcionar un marco para asegurar que se cuente con la persona adecuada, en el lugar adecuado, en el momento adecuado y con los incentivos adecuados que induzcan un alto desempeño y un fuerte impacto en la región. Los tres pilares de la Estrategia de Capital Humano —optimización del talento, organización de alto desempeño, y capacidad de gestión y liderazgo— apuntalan un amplio rango de programas conducidos con éxito, cuya finalidad común es respaldar las necesidades operativas del Banco mediante la gestión flexible del talento y la colaboración estratégica en pos de este objetivo.
25. **La actualización de la Estrategia de Capital Humano constará de dos elementos: un informe de avance sobre la ejecución de las iniciativas enmarcadas en dicha estrategia, según se acordó previamente con el Directorio, y la actualización propuesta de la Estrategia de Capital Humano, incluida la alineación con la UIS.** La Administración presentará en el primer

¹¹ Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (documento AB-2764), mayo de 2010.

¹² La revisión de la oferta de instrumentos que se describe en este Plan de Acción estará limitada a los instrumentos de financiamiento del BID dirigidos al sector público, incluidos los servicios remunerados como instrumento no financiero.

trimestre de 2016 un completo informe de avance sobre la Estrategia de Capital Humano, que dará cuenta de los progresos de la misma desde su aprobación por el Directorio Ejecutivo en 2011. Dicho informe ofrecerá un diagnóstico de los logros de la actual Estrategia de Capital Humano y señalará los aspectos susceptibles de mejoras, ya sea ajustando las iniciativas existentes o proponiendo otras nuevas. Además, cualquier actualización del Marco de Retribución Integral¹³ se tomará en consideración para ofrecer un análisis más específico sobre la metodología en que se basa la remuneración financiera y no financiera y la atracción y retención de talentos específicos. Tanto las conclusiones del informe de avance como los insumos pertinentes en relación con el Marco de Retribución Integral ofrecerán a la Administración información importante que servirá para alinear de mejor manera la Estrategia de Capital Humano actualizada con la nueva orientación estratégica emanada de la actualización de la Estrategia Institucional.

26. **La Estrategia de Capital Humano actualizada asegurará que existan los incentivos adecuados para que el personal del BID se alinee con el “qué” y el “cómo” de la UIS.** HRD presentará en el tercer trimestre de 2016 la actualización propuesta a la Estrategia de Capital Humano vigente, que se ejecutará a la luz de la actualización de la Estrategia Institucional. Tal actualización podría incluir, entre otras cosas, cualquier ajuste necesario para perfeccionar las competencias básicas del BID; el refuerzo de los incentivos para la colaboración mediante la remuneración variable; el desarrollo adicional de capacidades de liderazgo para la colaboración; y programas para incrementar la identificación de talentos sobre el terreno.
27. **La Estrategia de Capital Humano actualizada** también creará medidas e incentivos específicos para respaldar la colaboración entre la Nueva Corporación y el BID y asegurar que la efectividad en el desarrollo esté plenamente incorporada en la estructura de incentivos de la Nueva Corporación.

2.2.5 Modificar los Programas Especiales del Capital Ordinario

28. **Los programas financiados con cargo al Capital Ordinario son un instrumento singular para apoyar las agendas de desarrollo de la región.** Los Programas Especiales del Capital Ordinario son un mecanismo esencial por cuyo conducto el Grupo del BID respalda la preparación de proyectos mediante asistencia técnica y desarrolla conocimiento aplicable esencial para impulsar el desarrollo en la región. A través de ellos se financia un porcentaje considerable de operaciones de cooperación técnica para el desarrollo de conocimiento aplicado y la preparación de proyectos, lo que explica su importancia vital para preservar y afianzar la función catalizadora del Grupo del BID como socio estratégico.
29. **La Administración definirá e implementará cuatro medidas para seguir promoviendo el uso efectivo, eficiente y estratégico de los recursos destinados a la cooperación técnica.** Tales medidas consisten en (1) agilizar y

¹³ El concepto de “retribución integral” tiene por finalidad desarrollar sinergias entre los medios de que dispone una organización para atraer, motivar, retener y diferenciar empleados, generando valor para los empleados y para la organización más allá de la remuneración financiera. El Directorio ha contratado una empresa de expertos reconocidos internacionalmente para revisar los componentes del Marco de Retribución Integral. Las conclusiones de dicho proceso generarán además insumos para la actualización de la Estrategia de Capital Humano que propone la Administración.

racionalizar los Programas Especiales, (2) analizar las tendencias y explicaciones en los esquemas de ejecución de operaciones de cooperación técnica, (3) reforzar el seguimiento y la presentación de informes sistemáticos de resultados y (4) reforzar la gestión y difusión de conocimiento. La primera línea de acción incluye la agrupación de los programas, que en adelante se denominarán programas de desarrollo estratégicos del Capital Ordinario, en seis fondos básicos que respaldan las principales líneas operativas¹⁴ y fondos transitorios o semilla que introducen nuevas actividades e intervenciones en ámbitos de creciente importancia para la región y el Banco. Los programas semilla están sujetos a un período de entre tres y cinco años con la posibilidad de una prórroga (sujeta a la aprobación del Directorio) por un máximo de dos años, tras lo cual pasarán a formar parte del programa de trabajo establecido del Banco. La arquitectura propuesta para los Programas del Capital Ordinario también prevé mantener los recursos para flexibilización a fin de ajustar la asignación anual a la demanda.

30. **La arquitectura propuesta para los Programas Especiales del Capital Ordinario los sitúa entre los instrumentos decisivos para implementar la actualización de la Estrategia Institucional, impulsando la integración de financiamiento y conocimiento.** Mediante la revisión de las matrices de resultados de los fondos básicos se asegurará que las líneas de acción en el marco de los Programas Especiales del Capital Ordinario respalden los principales desafíos y temas transversales de la actualización de la Estrategia Institucional. Los fondos básicos respaldarán los objetivos estratégicos de política dentro de los tres principales desafíos y los temas transversales de la actualización de la Estrategia Institucional, mientras que los fondos transitorios o semilla apoyarán objetivos estratégicos de política que asumen mayor importancia con el paso del tiempo. Por otro lado, conforme los clientes demandan en mayor medida el valor agregado incorporado en las intervenciones apoyadas por el Grupo del BID, las mejoras de presupuestación, eficiencia y gestión del conocimiento seguirán respaldando el componente cada vez más crucial que la generación y difusión de conocimiento representa en el apalancamiento de la función catalizadora del Grupo del BID en la región.
31. **La ejecución de los Programas Especiales del Capital Ordinario mejorados y consolidados se llevará a cabo en el contexto del proceso anual de presupuestación.** La implementación inicial de los cambios propuestos comprende el referenciamiento de los Programas Especiales existentes a la nueva arquitectura para la asignación de 2016. Tras la implementación inicial, la Administración esbozará la dirección que ha de imprimirse a cada fondo, suministrando así una guía para la toma de decisiones estratégicas necesaria para alcanzar objetivos específicos. Por último, la Administración está elaborando una nueva herramienta de seguimiento y presentación de informes en relación con la cooperación técnica, a fin de racionalizar, simplificar y mejorar la forma en que el Banco da seguimiento y presenta informes sobre los resultados de dichas operaciones (incluidas las financiadas con cargo al Capital Ordinario).

2.3 Temas transversales de nuestra labor

¹⁴ Los fondos básicos propuestos comprenden los siguientes ámbitos: (1) instituciones, (2) social, (3) sostenibilidad, (4) infraestructura, (5) integración y (6) países.

32. Como lo señalamos en la sección 2.2.2, las Estrategias de País desempeñarán una función primordial en la inclusión de estos tres temas en la labor del Grupo del BID, y estarán respaldadas por un análisis integral de los desafíos en materia de desarrollo de cada país, en el que se considerarán los tres temas transversales como lente para analizarlos. Asimismo, el Grupo del BID se esfuerza por incorporar estos temas transversales en nuestro trabajo por medio de diversas iniciativas y proyectos, y mediante el Marco de Resultados Corporativos actualizado se dará seguimiento a los flujos financieros de las operaciones que contribuyan a estos tres temas transversales. Por último, los desafíos, los temas transversales y los principios operativos rectores orientarán el programa de trabajo de la Administración a lo largo de los próximos cuatro años, de la manera siguiente:
33. **En lo que respecta a género y diversidad, existen dos vías principales para el apoyo que ofrece el Banco en este tema. Se trata de la implementación continua del Plan de Acción de Género y la mejora de los informes institucionales que se preparan en materia de género y diversidad.** En primer lugar, la implementación del actual Plan de Acción de Género (2014-2016) se finalizará y evaluará a fines de 2016. De acuerdo con los avances alcanzados hasta el momento, se prevé que se cumplirán las metas de dicho Plan en todos sus ámbitos de acción prioritarios: establecimiento de la agenda, generación e intercambio de conocimientos y creación de capacidad y mejora del desempeño del Grupo del BID en lo que se refiere a la incorporación de la perspectiva de género y la inversión directa correspondiente. Además, el Grupo del BID ha comenzado a trabajar en la identificación de soluciones innovadoras, que someterán a una prueba piloto, en contextos en los que la evidencia en respaldo de intervenciones eficaces para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer sea inadecuada o inexistente¹⁵. Aunque aún se está discutiendo el Plan de Acción de Género para 2017-2019, buscará mantener el objetivo general del Plan precedente (2014-2016), y es posible que incluya tres cambios en cuanto al énfasis: 1) el aumento del respaldo a la consecución de resultados en materia de género, su seguimiento y la elaboración de informes al respecto durante la ejecución de los proyectos y al concluirlos, 2) la difusión y el aprovechamiento de evidencia nueva acerca de lo que da y no da resultado en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en América Latina y el Caribe y 3) la ampliación del objetivo referente al establecimiento de la agenda y las alianzas estratégicas, con el objetivo de ir más allá de la sensibilización y los insumos analíticos, buscando fortalecer alianzas tangibles que conduzcan a inversiones en el empoderamiento económico de la mujer y la prevención de la violencia contra la mujer en América Latina y el Caribe. Segundo, el Grupo del BID está desplegando esfuerzos para aumentar la cantidad y calidad de los informes sobre igualdad de género y diversidad, por ejemplo, en sus informes anuales de operaciones.
34. **En el caso de cambio climático y sostenibilidad ambiental, existen tres vías principales para el apoyo que ofrece el Banco: la asistencia técnica y la creación de conocimientos mediante proyectos financiados por Programas**

¹⁵ Por ejemplo, se están llevando a cabo proyectos piloto a pequeña escala en Haití empleando metodologías de concepción del diseño para identificar posibles intervenciones donde no existe evidencia concreta en la actualidad.

Especiales del Capital Ordinario, el Diálogo Regional de Políticas y la adopción de nuevas herramientas e instrumentos de financiamiento. En primer lugar, los recursos financiados mediante Programas Especiales del Capital Ordinario seguirán apoyando la formulación de intervenciones resilientes y con bajas emisiones de carbono en la región, al incorporar las consideraciones climáticas en las operaciones del Banco. El segundo conducto es la Red de Cambio Climático, que forma parte del Diálogo Regional de Políticas y que cada año permite que las autoridades de alto nivel responsables de establecer la agenda sobre el cambio climático en los países de América Latina y el Caribe intercambien experiencias y prácticas innovadoras para incorporar medidas de mitigación y adaptación al cambio climático en sectores económicos clave, tales como el desarrollo urbano, y en las políticas de desarrollo. De cara al futuro, esta Red intensificará los esfuerzos que viene realizando por asociarse con otros sectores e identificar oportunidades para integrar las consideraciones y estrategias relacionadas con el cambio climático. Por último, el Grupo del BID está evaluando la posibilidad de adoptar nuevas herramientas (evaluación de riesgos) e instrumentos de financiamiento (bonos verdes, garantías y acciones), y de consolidar sus actuales sistemas de seguimiento del financiamiento que dedica al clima y su apalancamiento, en aras de consolidar las actividades destinadas a integrar este elemento en la labor del Banco (de conformidad con la iniciativa de incorporar medidas relacionadas con el cambio climático en las actividades de las instituciones financieras, acordada por los bancos multilaterales de desarrollo en 2015). Atraer fuentes externas de financiamiento dedicados al desarrollo sostenible y el cambio climático será otra actividad importante para aumentar y movilizar la inversión pública y privada. Por otra parte, en 2015 se presentarán dos Marcos Sectoriales Estratégicos: Cambio Climático y Medio Ambiente y Biodiversidad. Se dará en ambos documentos orientación concreta para hacer frente a los desafíos del cambio climático y de la sostenibilidad ambiental que afectan a los países de la región, estableciendo en ellos el carácter transversal del cambio climático y la sostenibilidad ambiental como dimensión fundamental para la aplicación de criterios de sostenibilidad en todos los sectores. En los documentos mencionados se establecerán mediciones del éxito y líneas de acción que servirán de guía para la agenda de operaciones e investigación del Banco en estos ámbitos.

35. **En el caso de Capacidad Institucional y el Estado de derecho, hay tres conductos principales para el apoyo que ofrece el Banco. Se trata de los proyectos financiados a través de programas especiales del Capital Ordinario, el diálogo regional de políticas y un nuevo marco conceptual para evaluar la capacidad institucional de los organismos ejecutores.** En primer lugar, mediante los programas especiales con cargo al Capital Ordinario se ofrecerá apoyo continuo para contribuir al desarrollo de las instituciones a fin de tornarlas más eficaces, efectivas y abiertas, haciendo particular hincapié en la gestión en función de resultados, el fortalecimiento de los sistemas nacionales y el mejoramiento de la prestación de servicios a la ciudadanía. El segundo conducto es el diálogo regional de políticas, que cada año permite que las autoridades de alto nivel intercambien experiencias y prácticas innovadoras en los diversos sectores. De cara al futuro, los diferentes diálogos regionales de política sectoriales evolucionarán para incorporar en su alcance, cuando relevante, la identificación y la evaluación de retos en materia de capacidad institucional y estrategias para superarlos. Por último, el BID está preparando un nuevo marco conceptual y una herramienta destinados a evaluar la capacidad institucional de los organismos

ejecutores para ejecutar proyectos financiados por el Banco, con el propósito de identificar medidas concretas de refuerzo.

36. **Los temas transversales también estarán reflejados en el trabajo de la Nueva Corporación, siendo tres los temas transversales que habrán de considerarse en cada uno de los ámbitos prioritarios de intervención de la Nueva Corporación, conforme se mencionan en la Visión Renovada.** Cada ámbito prioritario de intervención tomará en cuenta también *tres temas transversales*: género y diversidad, sostenibilidad ambiental y social y entorno propicio. En lo que hace a género y diversidad, cada ámbito prioritario de intervención fijará metas en esta materia e incorporará mecanismos de apoyo, cuando se requiera. En cuanto a sostenibilidad ambiental y social, en todos los programas se mantendrán las rigurosas salvaguardias ambientales y sociales del Grupo del BID y, cuando sea pertinente, se introducirán componentes que proporcionen un valor agregado en materia ambiental y social. Por último, en lo referente a un entorno propicio, será especialmente importante la coordinación dentro del Grupo del BID a fin de trabajar con una variedad de partes interesadas en la creación de dicho entorno y dar lugar a la posibilidad de ampliar la escala de los programas cuya eficacia se compruebe. De esta forma se vinculará este tema transversal con el tema transversal de capacidad institucional y Estado de derecho que se contempla en la UIS.

III. Cronograma de Implementación

3.1 Cronograma para el Plan de Acción

37. **La implementación se llevará a cabo mediante un esfuerzo conjunto de la Administración dirigido por las respectivas unidades operativas responsables, con arreglo a cronogramas individuales elaborados para cada línea de acción.** En el Cuadro 2 se expone con mayor detalle el cronograma para cada línea de acción. Si bien los cronogramas han sido elaborados por cada unidad operativa a cargo, SPD hará en todos los casos el respectivo seguimiento para velar por la coherencia y apoyar la implementación durante todo el período de vigencia de la actualización de la Estrategia Institucional, que se extenderá del 1 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2019.

Cuadro 2. Cronograma de implementación del Plan de Acción para la actualización de la Estrategia Institucional

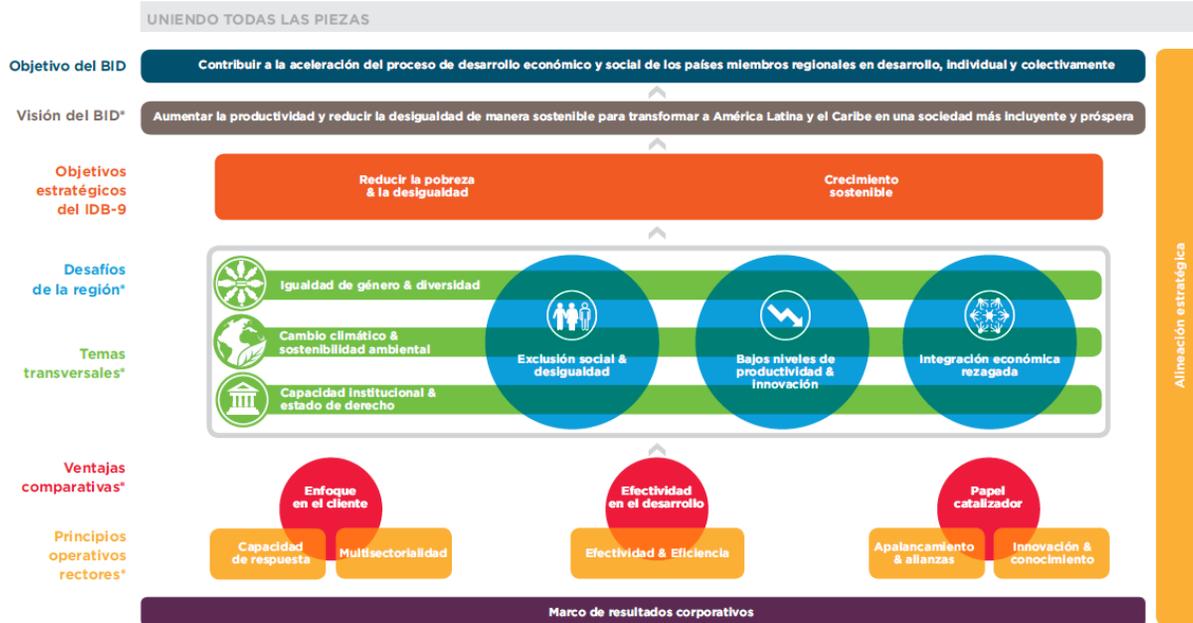
Acciones		Plazo indicativo	Unidad(es) a cargo
1. Actualizar el Marco de Resultados Corporativos			
1.1	<i>Actualizar el Marco de Resultados Corporativos</i>		
	a)	Presentar propuesta de actualización para revisión de la calidad y el riesgo (QRR)	Junio de 2015 SPD
	b)	Presentar propuesta de actualización del Marco de Resultados Corporativos al Comité del Presidente	Agosto de 2015 SPD
	c)	Presentar al Directorio Ejecutivo del BID	Septiembre de 2015 SPD
1.2	<i>Implementar el Marco de Resultados Corporativos actualizado</i>		
	a)	Preparativos para entrada en vigor en 2016, incluidos ajustes de sistemas y comunicaciones en todo el Grupo del BID	Octubre - diciembre de 2015 SPD
	b)	El Panorama de la Efectividad en el Desarrollo de 2016 informa sobre el Marco de Resultados Corporativos actualizado	Marzo de 2017 SPD
2. Revisar las Directrices para las Estrategias de País			
	a)	Presentar resumen técnico al Directorio Ejecutivo	Julio de 2015 VPC
	b)	Presentar propuesta de Directrices al Directorio Ejecutivo	Septiembre de 2015 VPC
	c)	Presentar al Directorio primeras estrategias de país ajustadas a las nuevas Directrices (BO, BR, JA, CO)	Octubre - diciembre de 2015 VPC
3. Instituir un proceso de revisión continua de los instrumentos de financiamiento del BID			
	a)	Presentar el mecanismo de revisión y el primer plan de trabajo al Comité Financiero	Septiembre de 2015 SPD
	b)	Desarrollar y analizar los instrumentos que faltan y evaluar los que existen ¹⁶	3T de 2016 SPD
	c)	Presentar resultados al Comité Financiero	4T de 2016 SPD
4. Actualización propuesta de la Estrategia de Capital Humano			
4.1	<i>Informe de avance sobre la actual Estrategia de Capital Humano</i>		1T de 2016 HRD
4.2	<i>Presentar la propuesta de actualización de la Estrategia de Capital Humano</i>		3T de 2016 HRD
5. Modificar los Programas Especiales del Capital Ordinario			
5.1	<i>Presentar al Comité de Políticas y Evaluación el plan de acción para Programas del Capital Ordinario</i>		Junio de 2015 ORP
5.2	<i>Simplificar y racionalizar los Programas Especiales</i>		
	a)	Referenciar programas del Capital Ordinario a fondos básicos y fondos transitorios/semilla	Julio-octubre de 2015 ORP
	b)	Elaborar documentos de implementación necesarios	Julio de 2015 - octubre de 2016 ORP
	c)	Proponer asignación a esquema plenamente modificado	Octubre de 2016 ORP
5.3	<i>Mejorar seguimiento y presentación de informes sistemáticos de resultados</i>		1T de 2016 ORP

¹⁶ El marco cronológico propuesto es tentativo y dependerá de los cronogramas específicos elaborados para cada punto del programa aprobado por el Comité Financiero.

Anexo 1: Alineación Estratégica de la Actualización de la Estrategia Institucional



Actualización de la Estrategia Institucional | 2016-2019
Una alianza con América Latina y el Caribe para mejorar vidas



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

Anexo 3: Cronología de Revisiones de los Instrumentos de Financiamiento del BID

